
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa

SIECI PARTNERSKIEJ WSPÓŁPRACY NA OBSZARACH WIEJSKICH

Magdalena Iwańska, Wioletta Bieńkowska, Michał Roman

Wydawnictwo SGGW
Warszawa 2010

Recenzenci:

dr hab. Izabella Sikorska-Wolak, prof. nadzw. SGGW

dr hab. Krystyna Krzyżanowska, prof. nadzw. SGGW

Publikacja przygotowana i wydana w ramach współpracy partnerskiej

Katedry Ekonomiki i Edukacji
Komunikowania i Doradztwa SGGW

Fundacji Programów Pomocy
dla Rolnictwa FAPA



Projekt graficzny okładki – Edyta Flejszer
Łamanie – Piotr Ciechurski

Numer ISBN 83-62282-20-3

Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA

ul. Wspólna 30; 00-930 Warszawa

tel. 22 623 19 01; fax 22 623 19 09

www.fapa.org.pl

Przygotowanie i druk:

Wydawnictwo Duszpasterstwa Rolników

ul. Modra 23, 87-807 Włocławek

tel.: 54 235 52 61; tel./fax: 54 235 59 65

e-mail: wydawnictwo@wydawnictwodr.pl

www.wydawnictwodr.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
Rozdział 1: PARTNERSTWO – IDEA, FORMY I MODELE DZIAŁANIA (Magdalena Iwańska)	7
1.1 Definicja partnerstwa	7
1.2 Rodzaje partnerstwa	14
1.3 Motywacja do tworzenia partnerstw lokalnych	18
1.4 Korzyści z zawierania lokalnych partnerstw międzysektorowych	25
1.5 Partnerstwo a europejska polityka regionalna	31
Rozdział 2: GŁÓWNI AKTORZY LOKALNEJ WSPÓŁPRACY NA OBSZARACH WIEJSKICH (Wioletta Bienkowska)	33
2.1 Pojęcie i cechy sektora publicznego w Polsce	36
2.2 Pojęcie i cechy sektora prywatnego w Polsce – lokalni przedsiębiorcy	41
2.3 Sektor trzeci – organizacje pozarządowe	46
Rozdział 3: MODELE PODEJMOWANIA DZIAŁAŃ PARTNERSKICH (Wioletta Bienkowska)	51
3.1 Partnerstwo publiczno-społeczne	52
3.2 Partnerstwo publiczno-prywatne	58
3.3 Partnerstwo prywatno-społeczne	68
3.4 Partnerstwo trójsektorowe	78
Rozdział 4: PODEJŚCIE LEADER JAKO PRZYKŁAD FUNKCJONOWANIA LOKALNYCH PARTNERSTW MIĘDZYSEKTOROWYCH (Magdalena Iwańska)	89
4.1 Program LEADER jako przykład partnerstwa	89
4.2 Geneza Programu LEADER	92
4.3 Wdrożenie podejścia LEADER w krajach Unii Europejskiej	95
4.4 Pilotażowy Program LEADER+ w Polsce w latach 2004 – 2006	101
4.5 Oś LEADER w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013	114

Rozdział 5: TEORETYCZNE ASPEKTY INICJATYW KLASTROWYCH	
(Michał Roman)	121
5.1 Pojęcie klastra	121
5.2 Formy organizacji klastrów	123
5.3 Przykłady klastrów turystycznych na polskim rynku	129
5.4 Przykłady klastrów turystycznych w Europie	132
5.5 Przykłady klastrów turystycznych na świecie	135
Rozdział 6: KLASTER OKOPSKI JAKO PRZYKŁAD PARTNERSTWA	
W ROZWOJU AGROTURYSTYKI – STUDIUM PRZYPADKU	
(Michał Roman)	137
6.1 Produkt turystyczny klastra okopskiego – walory przyrodnicze	138
6.2 Produkt turystyczny klastra okopskiego – walory kulturowe	152
6.3 Zachowania beneficjentów klastra okopskiego w opinii respondentów	165
Podsumowanie	171
Bibliografia	173
Spis rysunków	182
Spis tabel	183

WSTĘP

Włączanie organizacji społecznych, takich jak stowarzyszenia i fundacje, a także prywatnych podmiotów (przedsiębiorstw) do realizacji zadań pozostających w kompetencjach organów administracji publicznej i samorządów jest jednym z wyznaczników demokratyzacji. Przedsięwzięcia tego typu wzmacniają wzajemne zaufanie instytucji reprezentujących poszczególne sektory oraz świadomość współodpowiedzialności za jakość życia obywateli¹.

Wiedza na temat partnerstwa międzysektorowego w Polsce, jakie daje ono szanse rozwoju kraju jest ciągle niewielka. Świadczyć może o tym mała liczba wszelkich inwestycji realizowanych w ramach współpracy partnerskiej. Podejmowanie działań opartych o współpracę między różnymi sektorami gospodarki, daje szanse rozwoju szczególnie w regionach słabiej rozwiniętych, których władze nie posiadają wystarczających środków finansowych na samodzielne realizowanie dużych przedsięwzięć, takich jak: budowa czy remont szkół czy szpitali.

Kształtowanie kultury partnerstwa wśród przedsiębiorców, organizacji pozarządowych i instytucji publicznych staje się coraz ważniejszym instrumentem realizacji założeń zrównoważonego rozwoju. Społeczności lokalne świadome miejscowych potrzeb, dzięki współdziałaniu władzy samorządowej, instytucji publicznych, organizacji społecznych oraz biznesu, mogą zapewnić trwały rozwój gospodarczy swojego regionu².

Głównym celem niniejszej publikacji jest dostarczenie wiedzy na temat partnerstwa międzysektorowego, jakie korzyści może przynieść, przy zaangażowaniu podmiotów reprezentujących różne sektory gospodarki (publiczny, prywatny i pozarządowy).

Rozdział pierwszy jest wprowadzeniem do zagadnienie partnerstwa, idei, formy i modeli działania. Zaprezentowano definicje i rodzaje partnerstwa, przedstawiono

¹ M. Perkowski (red.): Partnerstwo międzysektorowe. Możliwości, zasady, realizacja. Wydaw. Fundacja Prawo i Partnerstwo. Białystok 2009, s. 8.

² R. Serafin, B. Kazior, A. Jarzębska: Grupy Partnerskie. Od idei do współdziałania. Wydaw. Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Karków 2005, s. 5.

motywacje do tworzenia partnerstw lokalnych oraz korzyści jakie z nich wynikają.

Rozdział drugi dotyczy głównych aktorów lokalnej współpracy na obszarach wiejskich. Często w opracowaniach opisujących zjawiska rozwoju obszarów wiejskich, aktywizacji społeczności lokalnej spotkać się można z określeniem „aktorów lokalnych”. Dlatego też podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania: Kim są aktorzy lokalni? Jaką rolę odgrywają i jakie jest ich znaczenie dla rozwoju danego regionu? W jaki sposób odbywa się współpraca między nimi? Ponadto przybliżono pojęcie i cechy sektora publicznego, prywatnego i organizacji pozarządowych.

W kolejnym rozdziale opisano modele podejmowanych działań partnerskich do których należy: partnerstwo publiczno-społeczne, publiczno-prywatne, prywatno-społeczne i trójsektorowe.

W rozdziale czwartym przedstawiono przykład funkcjonowania partnerstw międzysektorowych na przykładzie Programu LEADER. Zaprezentowano genezę tego programu, sposób wdrażanie podejścia LEADER w krajach Unii Europejskiej oraz w Polsce w latach 2004-2006. Program ten to innowacyjne działanie, opierające się na funkcjonowaniu partnerstw międzysektorowych na obszarach wiejskich (Lokalnych Grup Działania), wykreowane w ramach unijnej polityki rozwoju obszarów wiejskich.

Rozdział piąty i szósty dotyczy teoretycznych i praktycznych aspektów podejmowanych inicjatyw klastrowych. Przedstawiono w nich rozważania definicyjne dotyczące pojęcia klastra, form organizacyjnych klastrów, przykłady klastrów turystycznych funkcjonujących na rynku polskim, europejskim i na świecie. Jako studium przypadku zaprezentowano klaster okopski jako przykład partnerstwa w rozwoju agroturystyki.

Niniejsza praca została oparta na dostępnym materiale bibliograficznym, w zakres którego weszły zwarte publikacje dotyczące partnerstwa i inicjatyw klastrowych oraz materiały źródłowe związane z Programem LEADER. Ponadto ważnym źródłem informacji była baza prawna związana z omawianymi zagadnieniami.

Praca adresowana jest do pracowników naukowych, szerokiego grona praktyków działających na obszarach wiejskich, a także studentów pragnących pogłębić wiedzę na temat partnerstwa międzysektorowego. Ponadto odbiorcami tejszej publikacji mogą być władze samorządowe, Lokalne Grupy Działania oraz osoby zaangażowane w realizację Osi LEADER, dla których książka ta może stanowić kompendium wiedzy na temat współdziałania międzysektorowego.

MAGDALENA IWAŃSKA

PARTNERSTWO – IDEA, FORMY I MODELE DZIAŁANIA

1.1. Definicja partnerstwa

Istotna rola partnerstwa w funkcjonowaniu organizacji gospodarczych, społecznych, politycznych, a także całych państw doceniana była od wieków. Karty historii poszczególnych narodów dostarczają licznych przykładów partnerskiego współdziałania w obszarze gospodarki (jak kampanie handlowe za czasów wielkich odkryć geograficznych, Związek Miast Hansa, układy celne między księstwami niemieckimi w XIX w.) i polityki (na przykład Unia Lubelska, Liga Narodów, Kongres Wiedeński). I choć sama idea partnerstwa nie jest niczym nowym, to eksplozja form współpracy opartych właśnie na niej datowana jest na drugą połowę XX wieku, a w szczególności na lata 80. i 90. Modnymi dziś sformułowaniami stały się m.in. zwroty: „partnerstwo dla przyszłości”, „partnerstwo dla pokoju”, „partnerstwo dla rozwoju” czy „partnerstwo dla środowiska”.

Sam termin „partnerstwo” ma charakter wielowymiarowy, co w praktyce implikuje powstanie różnych interpretacji zarówno samej kategorii partnerstwa, jak i jej przejawów. Problem budowy jednoznacznego aparatu pojęciowego odnoszącego się do partnerstwa wynika również z faktu, że termin ten jest powiązany z kategoriami pokrewnymi, jak np.: współpraca, partycypacja, współdziałanie czy integracja. Najczęściej jednak przytaczaną definicją partnerstwa jest jego interpretacja jako współuczestniczenie w czymś (partnerstwo gospodarcze, przemysłowe, polityczne). Partnerstwo związane jest z pełnieniem określonych funkcji i zadań jako partner w zdefiniowanym układzie społecznym i zawodowym (np. partnerstwo w interesach, w spółce). Z kolei partnerstwo w ujęciu socjologicznym rozumiane jest jako współczesny model relacji między partnerami, obejmujące współdziałanie i współpracę, równość praw i obowiązków, szanowanie autonomii i inności oraz tolerancję.

W gospodarce rynkowej partnerstwo jako formuła działania obejmuje swym zastosowaniem praktycznie wszystkie typy relacji, począwszy od gospodarczych

(*business to business, business to customer*), poprzez związki między sektorami (współpraca sektora publicznego, prywatnego i społecznego), aż po relacje spotykane w układzie regionalnym (kooperacja między jednostkami samorządu terytorialnego). Istotną cechą partnerstwa rozumianego w kategoriach relacji ekonomicznej jest wyposażenie jej w atrybut zaufania. Jego zaistnienie w związku pozwala na budowę klimatu otwartości, a ten z kolei sprzyja dzieleniu ryzyka i korzyści na zasadach pozbawionych asymetrii i hierarchiczności¹.

Najogólniej rzecz biorąc, partnerstwo jest porozumieniem między dwoma lub więcej stronami, które współpracują na rzecz osiągnięcia wspólnego celu.

Bywa, że partnerstwo i współdziałanie traktowane są jako synonimy. Wskazuje się także na różnice między obu pojęciami. Wówczas współdziałanie określane jest jako przedsięwzięcie krótkotrwałe, bez budowania powiązań między uczestnikami, jeśli nawet trwa ono dłużej, wzajemne stosunki stron ulegają ustawicznym zmianom².

Partnerstwo jest najpełniejszą formą partycypacji społecznej, a jego początek stanowi podjęcie wspólnej analizy i hierarchizacji potrzeb społecznych oraz planowania sposobu ich zaspokojenia lub pojawiających się przy tej okazji problemów³.

Budowanie współpracy partnerskiej daje nowe i lepsze możliwości rozwoju – poprzez połączenie cech i możliwości charakteryzujących poszczególnych partnerów i sektory oraz poszukiwanie sposobów wykorzystania ich dla wspólnej korzyści⁴.

Kształtowanie kultury partnerstwa wśród przedsiębiorców, organizacji pozarządowych i instytucji publicznych staje się coraz ważniejszym instrumentem realizacji założeń zrównoważonego rozwoju. Społeczności lokalne, świadome miejscowych potrzeb, możliwości i uwarunkowań, dzięki współdziałaniu władzy samorządowej, instytucji publicznych, organizacji społecznych oraz biznesu, mogą zapewnić trwały rozwój gospodarczy swojego regionu, uwzględniający zasadę sprawiedliwości społecznej i wymogi ochrony dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego.

W poszczególnych regionach wyodrębnianie się relacji partnerskich ma charakter potencjalny, co oznacza, że mogą one występować pomiędzy zainteresowanymi podmiotami, lecz nie zawsze realnie występują. Ich istnienie nie wynika bezpośrednio z przepisów prawno-administracyjnych, a pojawienie się nie jest natychmiastowe i wymaga dojrzałości stosunków społeczno-gospodarczych. W toku rozwoju systemu lokalnego następują po sobie fale konkurencji i współdziałania pomiędzy jego elementami. Konkurencja o zasoby między lokalnymi jednostkami musi ostatecznie

¹ J. Karwowski (red.): Partnerstwo szansą rozwoju regionu. Wydaw. Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2006, s. 7–8.

² J. Hadyński (red.): Strategie zarządzania współpracą. Wydaw. Centralna Baza Danych, Akademia Rolnicza w Poznaniu, Poznań 2006, s. 9.

³ Z. Woźniak: Między rywalizacją a partnerstwem. Bariery współpracy władz samorządowych z organizacjami pozarządowymi. W: Samoorganizacja społeczeństwa polskiego. Trzeci sektor. Red. Naukowa P.Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński. Wydaw. IFiS PAN, Warszawa 2002.

⁴ R. Zarudzki: Kilka propozycji i wskazań do dokumentu „Krajowy Plan Strategiczny”, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2006.

zostać zastąpiona przez integrację i koordynację. Jest to podyktowane wymogiem efektywności i przetrwania systemu⁵.

Partnerstwo jawi się jako próba lepszego wykorzystania zasobów i możliwości w dyspozycji organizacji i instytucji działających w sektorze publicznym, prywatnym i pozarządowym zarówno na szczeblu lokalnym, regionalnym jak i krajowym⁶.

Model partnerski opiera się na założeniu, że jego podstawowym mechanizmem spajającym jest szeroko rozumiana i pełna współpraca organizacji i instytucji reprezentujących różne sektory, która prowadzi do podejmowania nowatorskich inicjatyw prorozwojowych. Bardzo często okazuje się, że próby rozwiązywania lokalnych problemów, które podejmują samodzielnie reprezentanci różnych instytucji i organizacji, są nieskuteczne i nieefektywne. Dlatego też coraz chętniej podejmuje się trud budowania sieci partnerskiej współpracy, która daje dużo lepsze efekty niż suma poszczególnych działań podejmowanych samodzielnie.

Działając w izolacji, poszczególni partnerzy często ze sobą konkurują lub powielają prowadzone działania, co prowadzi do złego i nieefektywnego wykorzystania posiadanych przez nie zasobów. Takie działanie prowadzi też do powstania „kultury obwiniania innych”, opartej na przekonaniu, że za istniejące problemy, chaos i zaniedbania odpowiedzialny jest ktoś inny⁷.

W teorii ekonomii znacznie więcej rozważań poświęcono problemowi konkurencji niż współpracy. Konkurowanie jest naturalnym atrybutem działalności gospodarczej niezależnie od jej specjalizacji, stanowi wyznacznik jej skuteczności oraz rozwoju. Realizacja celów organizacji może zostać osiągnięta w wielu przypadkach także poprzez współdziałanie będące przeciwagą konkurowania, a rozwój lokalny jest dziedziną, w której relacje kooperacyjne występują licznie na różnych płaszczyznach i szczeblach. W literaturze z zakresu ekonomii problematyka współpracy międzypodmiotowej nie jest prezentowana jako wyraźnie określona i zidentyfikowana teoria, stanowi raczej zbiór bardziej lub mniej powiązanych ze sobą koncepcji i opisów zachowań podmiotów gospodarczych. Z tego względu istnieje wiele określeń interakcji między organizacjami, wśród których można wymienić kooperację, koordynację, współdziałanie, partycypację, tworzenie sieci, koalicję, partnerstwo, grupę działania, sojusz, alians, związek, konsorcjum, joint ventures i inne. Wiele z nich nie ma ścisłych definicji i jest traktowanych jako synonimy współpracy w ujęciu ogólnym, niektóre są zarezerwowane do charakterystyki związków międzypodmiotowych w określonej branży oraz warunkach organizacyjno-prawnych. Dla przykładu samorządy lokalne wchodzi w związki międzygminne, joint ventures oznacza współpracę podmiotu międzynarodowego z partnerem lokalnym, a partnerstwo dotyczy zwykle sprecyzowanego obszaru

⁵ M. J. Hatch: *Teorie organizacji*. Wydaw. PWN, Warszawa 2002.

⁶ R. Serafin, B. Kazior, A. Jarzębska: *op. cit.*, s. 5, 8.

⁷ J. Hadyński (red.): *Strategie zarządzania współpracą... op.cit.*, s. 9–10.

geograficznego oraz sytuacji, w której do współpracy przystępują reprezentanci sektora publicznego i prywatnego⁸.

Partnerstwo jako idea funkcjonowania, również podmiotów w układzie regionalnym, nie wyklucza istnienia konkurencji i dążenia do podnoszenia konkurencyjności – w tym przypadku regionów. Konkurencyjność rozumiana jako zdolność regionów do przystosowywania się do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia, pod kątem utrzymania lub poprawy w toczącym się również między regionami współzawodnictwie nie jest bowiem antonimem współpracy. Wręcz przeciwnie, osiągnięcie efektów synergicznych w danym układzie jest możliwe poprzez kooperowanie z konkurentami zapewniające wszystkim stronom utrzymanie się na konkurencyjnym rynku⁹. Możliwe opcje stanowisk partnerów prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Możliwe opcje stanowisk partnerów

Pełna konkurencja	Brak konkurencji	Częściowa konkurencja
Pseudopartnerstwo	Kartel oligopolistyczny	Partnerstwo oparte na współpracy i konkurencji
Nieskoordynowane działania, konkurencyjne priorytety prowadzące do gry o sumie zerowej	Jasno zdefiniowane i podzielone między partnerów obszary współpracy, uzgodnione role wszystkich stron	Obszary współpracy jasno określone w wyniku pertraktacji dotyczących wspólnie oraz indywidualnie prowadzonej działalności

Źródło: J. Rokicki: Partnerstwo w sferze usług społecznych w gminie. W: Lokalne układy partnerskie. Red. naukowa J. Karwowski, Wydaw. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 163.

Model partnerski wymaga od wszystkich zaangażowanych stron – instytucji i organizacji – woli współpracy, która przejawia się w jasno skonstruowanych porozumieniach określających prawa i obowiązki poszczególnych partnerów oraz ustanawiających pewne akceptowane przez wszystkich ramy działania i reagowania w przypadku pojawiania się nowych sytuacji problemowych. Takie porozumienie jest środkiem, który zapewnia pełne zaangażowanie, we wcześniej określonych formach, wszystkich stron partnerstwa w realizację poszczególnych zadań.

Kluczowe założenia układu opartego na partnerstwie to¹⁰:

⁸ P. Zmysłony: Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym. Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 46–47.

⁹ B. Winiarski: Konkurencyjność: kryterium wyboru czy kierunek strategii i cel pośredni polityki regionalnej. W: Konkurencyjność regionów. Red. naukowa M. Klamut. Wydaw. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 9.

¹⁰ J. W. Robson: Układy partnerskie jako podstawa uzyskania środków Unii Europejskiej. Szczyt gospodarczy Pomorza Zachodniego – bilans otwarcia, Wydaw. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 1998, s. 17.

- określenie lokalnych strategii działania na rzecz rozwoju gospodarczego regionu,
- osiągnięcie maksymalnych efektów gospodarczych i społecznych,
- unikanie dublowania się przedsięwzięć,
- generowanie pomysłów i projektów charakteryzujących się innowacyjnością,
- podejmowanie na zasadzie konsensusu decyzji odnoszących się do wyboru i realizacji projektów,
- wdrażanie zintegrowanych i spójnych programów rozwoju regionalnego.

Partnerstwo jest metodą realizacji zadań, która stanowi trzon dla wielu inicjatyw finansowanych za środków Unii Europejskiej. Słownik Funduszy Strukturalnych podaje następującą jego definicję: „partnerstwo to włączenie w proces podejmowania decyzji i ich realizację odpowiednich szczebli władz wspólnotowych i krajowych, jak również instytucji i środowisk regionalnych i lokalnych, najlepiej znających potrzeby i możliwości swojego regionu. Jest to jedna z zasad wdrażania funduszy strukturalnych”.

Partnerstwo to także ludzie i organizacje reprezentujące sektor publiczny, prywatny i społeczny, którzy angażują się w dobrowolny, przynoszący wspólne korzyści, nowatorski związek dla podjęcia wspólnych celów społecznych poprzez połączenie swoich zasobów i wiedzy. Inna definicja stwierdza, że: „partnerstwo jest związkiem między organizacjami dwóch lub więcej sektorów, które zobowiązują się do wspólnej pracy w celu podejmowania projektów na rzecz zrównoważonego rozwoju. Takie partnerstwo zakłada dzielenie ryzyka i korzyści, regularne monitorowanie wzajemnych relacji i korygowanie partnerskiego układu w razie potrzeby”¹¹.

Współpraca to proces, w który angażują się indywidualne podmioty lub całe ich grupy (ang. stakeholders) zainteresowane rozwiązaniem wspólnie postrzeganej dziedziny (kwestii) rozwojowej, rozumianej w aspekcie pozytywnym lub negatywnym.

Nie wszystkie interakcje zachodzące między organizacjami można nazwać współpracą. Można wyróżnić pięć kluczowych wyznaczników tego procesu¹²:

1. Współpraca tworzy współzależność pomiędzy podmiotami – suwerenność podmiotów stanowi warunek zainicjowania współpracy, przekłada się bowiem na zdolność do podejmowania niezależnych decyzji, dobrowolne zaangażowanie oraz wzajemne poszanowanie. Ceną za osiągnięcie korzyści powstałych w wyniku współdziałania, które nie powstałyby w wyniku indywidualnych inicjatyw, jest częściowe ograniczenie autonomii i konieczność zaakceptowania zależności od innych podmiotów. Przystępując do współpracy, organizacje powinny przede wszystkim określić przyczyny oraz zakres oczekiwań i potrzeb względem siebie.
2. Wspólne decyzje i działania powstają jako wynik ścierania się różnych punktów widzenia na wspólną dziedzinę (kwestię) rozwojową – podstawą

¹¹ J. Hadyński (red.): Strategie zarządzania współpracą... op.cit., s.11.

¹² B. Gray: Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London 1989.

współpracy jest założenie różnorodności i równoważności sposobów postrzegania oraz definiowania jej przedmiotu. Poszczególni partnerzy dostrzegają odmienne aspekty kwestii, której dotyczy współpraca, posiadają różnorodne zasoby i narzędzia działania oraz zgłaszają różne interesy i oczekiwania z nią związane, zatem bezpośrednią korzyścią dla wszystkich podmiotów zaangażowanych w omawiany proces jest możliwość wielostronnej analizy przedmiotu współpracy. Respektowanie odmiennych postaw i decyzji jest warunkiem osiągnięcia porozumienia.

3. Decyzje podejmowane są wspólnie – odpowiedzialność za osiągnięcie porozumienia spoczywa na wszystkich podmiotach tworzących partnerstwo, zatem udział żadnego z nich nie może być odrzucony lub minimalizowany. Dotyczy to zarówno wyboru kwestii będących przedmiotem współpracy, jak i uzgodnienia jej zasad, norm oraz struktur.
4. Współpracujące podmioty przyjmują bezpośrednią zbiorową odpowiedzialność za uzgodniony kierunek działań – w trakcie procesu współpracy tworzy się sieć relacji partnerskich między podmiotami, która nieustannie się zmienia w zależności od kierunków jej rozwoju.
5. Współpraca to proces – należy ją postrzegać w aspekcie dynamicznym, nie zaś jako stan o charakterze organizacyjnym lub formalnoprawnym. Cechuje ją ciągły rozwój oraz zmienność.

Niezależnie od indywidualnego charakteru każdego partnerstwa, wynikającego z określonych warunków lokalnych, można wskazać cechy, które pozostają niezmiennie i zdefiniować za Fundacją dla Środowiska partnerstwo w następujący sposób: „partnerstwo międzysektorowe to strategiczne przymierze organizacji reprezentujących różne sektory życia społecznego – publiczny, gospodarczy i społeczny – zawarte w celu współpracy przy realizacji projektu lub programu zgodnego z celami rozwoju zrównoważonego, do którego wszyscy partnerzy wnoszą swoje kompetencje i zasoby, w którym wspólnie ponoszą ryzyko i koszty, oraz dzielą się korzyściami wynikającymi z osiągnięcia wspólnych celów partnerstwa i celów poszczególnych organizacji członkowskich”.

Coraz szersze stosowanie modelu partnerstwa wiąże się z chęcią lepszego wykorzystania ograniczonych możliwości i zasobów, marnowanych w rozproszonych działaniach różnych podmiotów. Potencjalne korzyści z partnerskiej współpracy to wartość dodana dla lokalnej społeczności i regionu (dobro wspólne), jak i dla samych członków partnerstwa (skuteczniejsze i mniej kosztowne działanie). Korzyści te dotyczą potencjalnie wszystkich rodzajów podmiotów (władz lokalnych, biznesu i organizacji pozarządowych), a są wśród nich:

- rozwój „kapitału ludzkiego” – stworzenie okazji do szkoleń, praktyk, wymian; podnoszenie świadomości obywatelskiej, umiejętności przywódczych, itp.
- poprawa skuteczności działania – redukcja kosztów, większa efektywność działania, dostarczanie lepszych usług, itp.

- innowacje organizacyjne – rozwijanie nowych metod działania w odpowiedzi na złożone wyzwania i potrzeby,
- lepszy dostęp do zasobów – finansowych, technicznych i zarządczych, które mogą pomóc w lepszej realizacji wspólnego celu,
- lepszy dostęp do informacji – na temat ludzi i wspólnot zamieszkujących na danym terenie,
- bardziej efektywne produkty i usługi – dostosowanie oferty do potrzeb odbiorców dzięki lepszej wiedzy na temat lokalnej społeczności,
- wzrost reputacji i wiarygodności – budowanie dobrych stosunków z innymi aktywnymi członkami społeczności lokalnej, wzajemne uwiarygodnienie partnerów,
- stworzenie stabilnego społeczeństwa – jest to długoterminowy cel władz i wielu organizacji pozarządowych, ale leży on także w interesie biznesu¹³.

Tworzenie układów opartych na partnerstwie nie jest *a priori* gwarancją powodzenia przedsięwzięcia. Aby było ono w ogóle możliwe muszą zostać spełnione odpowiednie warunki dla partnerstwa. Należą do nich¹⁴:

- potencjał partnerów układu – chodzi tu zarówno o potencjał ekonomiczny, jak i ludzki;
- respektowanie takich samych lub zbliżonych wartości składających się na kulturę organizacji lub system norm obowiązujących w danym podmiocie;
- symetria (równość potencjałów partnerów) – odnosi się ona do proporcji sił między zaangażowanymi stronami, która ogranicza zagrożenie zdominowania układu przez jedną ze stron.

Spełnienie powyższych warunków można traktować jako punkt wyjścia do tworzenia układów bazujących na partnerstwie. W każdym przypadku należałoby się jednak liczyć z wystąpieniem czynników hamujących jego rozwój. Wśród nich najpowszechniej występujące to:

- brak motywacji do wspólnego działania nawet wtedy, gdy cele zostały już sprecyzowane,
- niedookreślenie celów powodujące rozbieżną ich interpretację przez zaangażowane strony,
- brak harmonogramu działania, bądź słabe planowanie,
- zbyt małe spektrum działania uniemożliwiające osiągnięcie efektu ekonomii skali,
- brak profesjonalnej kadry odpowiedzialnej za zarządzanie danym przedsięwzięciem,

¹³ J. Nelson, S. Zadek: Partnership Alchemy. New social partnerships in Europe. The Copenhagen Centre 2000, s. 27

¹⁴ M. Szuster, A. Podleśny: Partnerstwo jako sposób na współdziałanie w łańcuchu logistycznym. W: Zarządzanie w łańcuchach logistycznych. Red. naukowa S. Abt. Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 97.

- duża nieufność i w konsekwencji brak zaufania w związku uniemożliwiający *de facto* długofalowe współdziałanie i zaangażowanie w dane przedsięwzięcie,
- brak elastyczności jednego z partnerów,
- możliwość rozbieżnej interpretacji przepisów prawnych regulujących sposoby i zakres tworzenia powiązań między podmiotami w regionie.

Zaprezentowana powyżej koncepcja działania oparta na partnerstwie nie może aspirować do miana uniwersalnego modelu. Z jej wdrożeniem wiąże się bowiem pewne ryzyko wynikające przede wszystkim z prostego faktu, że idea partnerstwa nie gwarantuje braku konfliktów. Nawet przy spełnieniu powyżej zasygnalizowanych warunków i sprawnym niwelowaniu pojawiających się zagrożeń o charakterze egzogenicznym istnieje ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia z powodów natury endogenicznej. Brak przejrzystej komunikacji między stronami układu, przecenianie możliwości własnych i partnera, nierealne oczekiwania artykułowane wobec drugiej strony – to tylko przykładowe bodźce podważające uniwersalność koncepcji partnerstwa. Należałoby również pamiętać o tym, że w określonych sytuacjach znalezienie partnera przedsięwzięcia może być po prostu niemożliwe, nawet, jeśli nastawienie pomysłodawcy jest bardzo pozytywne. Po wtóre, trzeba brać pod uwagę również taki scenariusz zdarzeń, w którym układ oparty na partnerstwie nie przynosi oczekiwanych korzyści (nawet w odległym horyzoncie czasowym) – wtedy rezygnacja ze współpracy może okazać się bardzo kosztowna i niebezpieczna. Ryzyko takie istnieje szczególnie wtedy, gdy dotychczasowa współpraca oparta była na otwartości i szerokiej wymianie informacji¹⁵.

1.2. Rodzaje partnerstw

Literatura związana z tematyką międzysektorowej współpracy partnerskiej wskazuje na szereg rodzajów podejmowania działań w tej formie. Możemy ujmować je na różnych płaszczyznach i rozpatrywać zarówno w skali geograficznej (np. partnerstwa lokalne, regionalne, międzynarodowe), jak i z punktu widzenia formy prawnej (partnerstwa nieformalne, formalne, partnerstwa publiczno-prawne), czy podmiotu działania (np. partnerstwa projektowe). Można także analizować partnerstwa w odniesieniu do zaangażowanych w nie podmiotów (partnerstwa branżowe, partnerstwa dwu i trójsektorowe), wreszcie można mówić o partnerstwach mieszanych (np. partnerstwa projektowe regionalne, lokalne partnerstwa trójsektorowe).

Dotychczas powstające partnerstwa można podzielić też na trzy rodzaje, w zależności od tego, kto był ich inicjatorem. W takim przypadku możemy mówić o:

- partnerstwach tworzonych z inicjatywy osób fizycznych, tzw. „lokalnych liderów”,
- lokalnych partnerstwach budowanych z inicjatywy przedsiębiorców, organizacji gospodarczych lub zawodowych,

¹⁵ J. Karwowski (red.): Partnerstwo szansą rozwoju regionu... op. cit, s. 12–13.

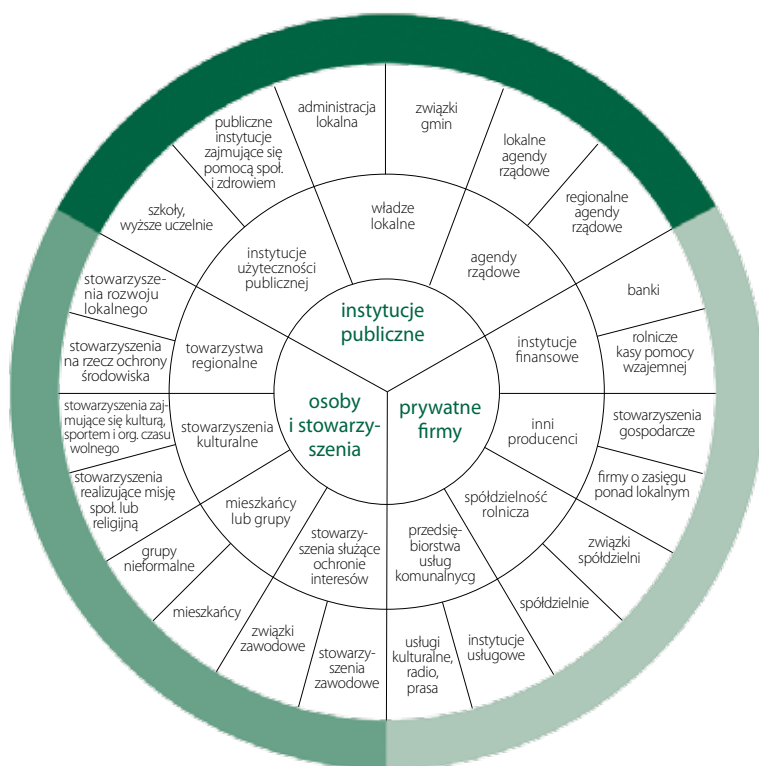
- partnerstwach tworzonych z inicjatywy przedstawicieli administracji publicznej i samorządowej.

Związki partnerskie mogą reprezentować różne stopnie instytucjonalizacji – od luźnego aliansu, którego celem jest wymiana informacji, do formalnego ustanowienia instytucji współzarządzanej i współfinansowanej przez partnerów z sektora publicznego, prywatnego i społecznego¹⁶.

Jedną z najważniejszych rzeczy, zarówno na etapie budowania jak i rozszerzania partnerstwa jest jego skład. Takimi partnerami muszą być osoby, instytucje lub organizacje reprezentatywne, czyli uznawane za wiarygodne i wyrażające interes społeczny.

Potencjalni partnerzy (rysunek 2) to wszelkie instytucje publiczne, przedstawiciele władz lokalnych pochodzących z wyborów, przedstawiciele administracji, prywatni przedsiębiorcy i ich organizacje, związki zawodowe, a także mieszkańcy danego obszaru, zarówno jako pojedynczy ludzie jak i zorganizowani w mniej lub bardziej formalne grupy czy stowarzyszenia.

Rysunek 2. Potencjalne podmioty partnerstwa lokalnego



Źródło: Partnerstwo w rozwoju lokalnym, Wydaw. Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2003, s. 13

¹⁶ J. Hadyński (red.): Strategie zarządzania współpracą... op.cit., s.12.

Różnorodność partnerów zazwyczaj zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu. Ich współpraca staje się źródłem pomysłowości i pozwala na efektywniejsze rozwiązywanie problemów. Aby działać skutecznie, partnerstwo powinno rozszerzać swój skład w sposób głęboko przemyślany – każdy nowy partner powinien wносить określone i potrzebne wartości.

Utworzenie lokalnego partnerstwa nie jest celem samym w sobie. Partnerstwo powstaje po to, żeby łączyć i koordynować wysiłki kilku czy kilkunastu podmiotów w celu osiągnięcia lepszych rezultatów. Sens jego istnienia leży w zdolności do realizacji projektów, ale też w zdolności do poprawy stosunków społecznych oraz zmiany sposobów myślenia i zachowania ludzi.

Partnerstwo nie zajmuje się wszystkimi aspektami rozwoju lokalnego, dlatego partnerzy powinni na samym początku określić swoją rolę i możliwości działania na danym terenie. Cele partnerstwa powinny być ambitne, ale możliwe dla osiągnięcia¹⁷.

Każdy rodzaj partnerstwa wyróżniają szczególne cechy, które stanowią podstawę jego działania. Poszczególne rodzaje partnerstw wzajemnie nie wykluczają się, stanowiąc swoiste uzupełnienie wszelkich podejmowanych działań. Ich zestawienie zawiera tabela 1.

Tabela 1. Wybrane typy partnerstwa

PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE (PPP)	To umowa instytucji publicznej i przedsiębiorstwa prywatnego, zawarta w celu zrealizowania określonego przedsięwzięcia ze sfery zadań publicznych. W ramach tego typu porozumienia przedsiębiorca podejmuje się najczęściej sfinansowania całości lub części inwestycji, w zamian za możliwość czerpania z niej zysków w określonej umową przyszłości.
PARTNERSTWO PROJEKTOWE	To porozumienie organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw i/lub instytucji publicznych, które pragną wspólnie zrealizować konkretne przedsięwzięcie. Cele partnerstwa są ściśle określone w projekcie. Powołanie takiego partnerstwa jest często związane z wymogami konkursowymi, stawianymi przez podmiot, który finansuje realizację zadania. Zakończenie projektu powoduje zwykle rozwiązanie partnerstwa.
PARTNERSTWO BRANŻOWE/SEKTOROWE	To platforma porozumienia organizacji/instytucji prowadzących zbliżoną działalność, które pragną wymieniać się doświadczeniami i ze sobą współpracować. Tego typu partnerstwa mają najczęściej długofalowy charakter, ale pełnią raczej rolę forum dyskusyjnego czy też środowiska opiniotwórczego niż struktury powołanej do wspólnego działania. Spoiwem dla partnerów jest wspólna branża, którą reprezentują.

¹⁷ Partnerstwo w rozwoju lokalnym. Wydaw. Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2003, s. 11, 14.

PARTNERSTWO TRÓJSEKTOROWE	To porozumienie instytucji publicznych, przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych, które chcą wspólnie działać na rzecz swojego regionu. Tego typu partnerstwo ma długofalowy charakter, a wspoiwem dla jego członków jest wspólny obszar, na którym działają i wspólne cele, które sobie stawiają. Szczególną cechą takiego porozumienia jest jego dynamika – partnerstwo lokalne stopniowo się rozwija, zmianom może ulegać liczba jego członków, jak i zakres realizowanych zadań.
PARTNERSTWO TWORZONE Z INICJATYWY OSÓB FIZYCZNYCH	To bardzo często partnerstwo inicjowane przez „lokalnych liderów”, którzy chcą aktywnie wpływać na swoje otoczenie – gospodarcze społeczne czy kulturalne. Działania takich osób mają swoje źródło w silnym poczuciu utożsamiania się z rejonem i jego problemami. Takie pełne zaangażowanie się osób prywatnych w działania na rzecz społeczności przyciąga do siebie innych, tworząc więzi i gotowość do działania, które nazywamy „kapitałem społecznym”. Partnerstwa takie koncentrują się zazwyczaj na sprawach społecznych realizując projekty związane np. z edukacją czy ochroną dziedzictwa.
PARTNERSTWO BUDOWANE Z INICJATYWY PRZEDSIĘBIORCÓW	Partnerstwa takie dążą w pierwszym rzędzie do uzyskania większego wpływu na decyzje dotyczące gospodarki. Realizują one projekty nastawione na poprawę konkurencyjności miejscowych wyrobów, ich lepszy dostęp do rynków ponadlokalnych, wspieranie działań gospodarczych itp. Partnerstwa nastawione wyłącznie na realizację projektów ekonomicznych mogą w pewnym momencie wyczerpać swoje możliwości działania (z powodu ograniczonej liczby zainteresowanych osób i instytucji). Bez względu na decyzje dotyczące rozszerzenia składu jakie podejmie takie partnerstwo, musi ono wyjść poza swoje początkowe interesy (wyłącznie ekonomiczne) aby zakorzenić się w społeczności lokalnej.
PARTNERSTWO TWORZONE Z INICJATYWY CIAŁ PUBLICZNYCH	To partnerstwo tworzone przez lokalne i ponadlokalne instytucje administracji państwowej i samorządowej, odpowiedzialne za interes publiczny, początkowo koncentruje zazwyczaj swą aktywność wokół poprawy infrastruktury i obiektów użyteczności publicznej. W dłuższej perspektywie powinny one jednak brać pod uwagę całokształt spraw regionu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Serafin R., Kazior B., Jarzębska A.: Grupy Partnerskie. Od idei do współdziałania. Wydaw. Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2005, s. 9 i Partnerstwo w rozwoju lokalnym, Wydaw. Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2003, s. 7–8.

W szerokim ujęciu partnerstwo to współdecydowanie demokratycznych władz i podmiotów, instytucji oraz środowisk regionalnych i lokalnych o kierunku rozwoju regionu. W wymiarze sektorowym partnerstwo polega na zaangażowaniu

ludzi i organizacji z połączenia sektora publicznego, prywatnego i społecznego, którzy podejmują dobrowolne działania, przynoszące wzajemne korzyści oraz nowatorskich związkach dla podjęcia i realizacji wspólnych celów społecznych i gospodarczych poprzez połączenie swoich zasobów, doświadczenia i wiedzy. U podstaw sprawnego funkcjonowania partnerstwa leży wzajemne zaufanie, przy czym partnerzy określają swoje indywidualne cele, a wspólne działanie pozwala na osiągnięcie celów dodatkowych. W ten sposób powiązanie działania różnych podmiotów na rzecz realizacji celu ogólnego pozwala uzyskać dodatkową wartość dodaną i wspólne korzyści, które nie mogłyby być osiągnięte przez pojedynczy podmiot¹⁸.

1.3. Motywacja do tworzenia partnerstw lokalnych

Budowanie związku na układzie partnerskim jest działaniem celowym, zmierzającym do bardziej efektywnego zarządzania ograniczonymi zasobami pozostającymi w dyspozycji stron, rozłożenia ryzyka i kosztów działalności, w szczególności redukcji tych ostatnich, a także sprawniejszego dopasowania się do wymogów otoczenia. Jego efektem ma być stworzenie sytuacji *win-win*, a więc takiej, w której obie strony osiągają korzyści. Stosując analogię do świata przyrodniczego sytuację tę można określić mianem symbiozy.

Patrząc retrospektywnie na rozwój współdziałania opartego na partnerstwie, szczególnie w obszarze przedsiębiorstw, należy stwierdzić, że u schyłku gospodarki centralnie planowanej cechowały go: relatywnie ubogie spektrum stosowanych form, wysoka uniformizacja rozwiązań, z także znaczący udział powiązań będących skutkiem decyzji administracyjnych. Sytuacja ta zaczęła ulegać zmianie po 1989 roku, co niewątpliwie należy wiązać z procesem przekształceń gospodarczych i politycznych. Wprowadzenie swobody gospodarowania poskutkowało eskalacją zainteresowania różnymi formami współpracy, którego genezy należałoby poszukiwać w ekonomizacji działalności podmiotów, zarówno tych istniejących przed przełomem, jak i tych nowopowstałych.

Kolejnym bodźcem do rozwoju różnorodnych form kooperacji było przenikanie możliwych opcji rozwiązań praktykowanych w rozwiniętych gospodarkach Europy Zachodniej. Niezaprzeczalny wpływ miała internacjonalizacja gospodarek, jak i trend w postaci globalizacji, z którą wiąże się zwiększenie skali działania przedsiębiorstw oraz dynamizacja zakresu i treści współdziałania podmiotów rynkowych. W tych okolicznościach nawiązanie współpracy opartej na partnerskich zasadach daje szansę na definiowanie długookresowych celów i zadań, których realizacja rodzi z kolei potencjalną możliwość czerpania korzyści przez wszystkie zaangażowane strony.

¹⁸ J. Hadyński (red.): Strategie zarządzania współpracą... op.cit., s.17.

U genezy upowszechniania się idei partnerstwa leży również dążenie do ograniczania hierarchicznych mechanizmów tradycyjnych struktur organizacyjnych i w konsekwencji wycofywanie się z zarządzania opartego na owej hierarchii. Zastąpienie go zarządzaniem bazującym na partnerstwie daje możliwość dialogowego rozwiązywania problemów, posiłkowania się doświadczeniem partnerów w poszukiwaniu rozwiązań, a także wyboru takiej opcji współpracy, która będzie satysfakcjonowała wszystkie zaangażowane strony. Układy oparte na partnerstwie zapewniają z reguły większą sprawność działania i obniżenie kosztów wspólnego przedsięwzięcia. Jest to związane z minimalizacją kosztów transakcyjnych, które w przeciwieństwie do warunków konkurencji i towarzyszących jej zjawisk są łatwiejsze do opanowania. Należy przy tym zaznaczyć, że partnerska współpraca nie jest równoznaczna z wykluczeniem zależności administracyjnej.

Kolejnym argumentem przemawiającym za rozwojem układów opartych na partnerstwie jest kryzys finansów publicznych. Dla administracji samorządowej oznacza on trudności z zaspokojeniem wszystkich regionalnych i lokalnych potrzeb w oparciu o skromny budżet. Pozyskanie kapitału ze środków pomocowych Wspólnoty jest przedsięwzięciem, o którego powodzeniu decyduje głównie pomysł, a ten jest łatwiejszy do wygenerowania w kooperacji¹⁹.

Motywy współdziałania podmiotów są bardzo różne. Rodzi się ono najczęściej w wyniku zbieżności kierunków działania lub postrzegania wspólnej dziedziny rozwojowej, w praktyce gospodarczej nierzadko jest także wynikiem wcześniejszego konfliktu stron spowodowanego sprzeciwem wobec wprowadzonych przez jedną stronę warunków lub niezgodą na brak partycypacji w podejmowaniu ważnych dla danych organizacji decyzji²⁰.

Aby wyjaśnić współpracę między organizacjami, można przywołać następujące koncepcje społeczno-ekonomiczne: teorię zależności od zasobów, ekonomię kosztów transakcji oraz koncepcję wymiany relacyjnej.

Zgodnie z teorią zależności od zasobów, będącą jedną z koncepcji teorii organizacji, współzależność między organizacjami jest wynikiem ich zapotrzebowania na zasoby, które są niezbędne lub konieczne do ich funkcjonowania i których posiadanie lub kontrola są między nimi rozproszone. W regionie każdy podmiot posiada lub kontroluje ograniczone zasoby – kapitał, wiedzę, informację, doświadczenie w działaniu, półprodukty, siłę roboczą, uprawnienia administracyjne. Działając indywidualnie, nie może dysponować wszystkimi czynnikami umożliwiającymi efektywne planowanie oraz osiągnięcie celów w relacji do zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych. W tym kontekście integracja, współdziałanie i wymiana pomiędzy podmiotami jest jednym ze sposobów na zdobycie kontroli nad kluczowymi lub niepewnymi zasobami.

¹⁹ J. Karwowski (red.): Partnerstwo szansą rozwoju regionu... op. cit, s. 9–10.

²⁰ B. Gray: Collaborating:..., op.cit.

Teoria kosztów transakcyjnych, wywodząca się z ekonomii neoinstytucjonalnej, opiera się na stwierdzeniu, że relacje między podmiotami oraz wewnątrz organizacji (transakcje) wywołują koszty nazywane kosztami funkcjonowania systemu gospodarczego. Transakcje te mogą przybierać trzy formy: rynkową, hierarchiczną lub hybrydową. O przyjęciu jednej z nich decyduje właśnie wysokość kosztów transakcji, determinowana przez trzy czynniki: stopień wyspecjalizowania zasobów, jej częstotliwość oraz stopień niepewności z nią związany. Współpraca międzypodmiotowa, traktowana jako typ formy hybrydowej, jest najbardziej wskazana (generuje najmniejsze koszty transakcyjne) w przypadku, kiedy transakcje są okazjonalne i o średnim poziomie niepewności, a podmioty dysponują zasobami o znacznym stopniu wyspecjalizowania, co w pełni odpowiada specyfice relacji partnerskich podejmowanych w systemie lokalnym.

W teorii wymiany relacji (powiązań) przyczyną wzajemnej zależności pomiędzy organizacjami jest skomplikowanie i niestabilność otoczenia. Współpraca pomiędzy podmiotami powstaje wówczas, kiedy dojdą one do wniosku, że powodzenie realizacji wyznaczonych celów oraz wykorzystanie pojawiających się szans rozwojowych lub pokonanie problemu zależy w większym stopniu od współdziałania niż od indywidualnych działań. Współpraca jest rezultatem uświadomienia współzależności dziedziny rozwojowej oraz przyszłych korzyści wynikających ze wspólnych inicjatyw, a także przyjęcia, że indywidualne interesy podmiotów są najlepiej realizowane w wyniku ich adaptacji we wspólne strategie rozwojowe²¹.

Punkt wyjścia dla dalszych rozważań stanowi założenie, iż mobilizacja społeczna jest najsilniejszym czynnikiem rozwoju infrastruktury a także przedsiębiorczości, co w sposób oczywisty prowadzi do dalszego wzrostu aktywizacji gospodarczej. Trwały, zintegrowany rozwój społeczno-gospodarczy jest możliwy tylko w zintegrowanych wewnętrznie wspólnotach lokalnych i regionalnych.

Nie ulega jednak wątpliwości, że ani PPP, ani też inne formy partnerstwa nie są „złotym środkiem” na rozwiązanie wszystkich problemów, z jakimi borykają się władze publiczne i wspólnoty lokalne. W przypadku przedsięwzięć z zakresu infrastruktury, wytworzenie sprawnych mechanizmów współpracy pomiędzy głównymi podmiotami życia społeczno-gospodarczego jest w Polsce szczególnie uzasadnione, zwłaszcza w obliczu niedostatków finansowych oraz dysproporcji między skalą potrzeb, a możliwościami finansowania inwestycji ze środków publicznych. Mimo pewnych niedostatków, formuła partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP) umożliwia przezwyciężenie części z nich.

Osoby, podmioty i organizacje decydują się na budowanie partnerstwa z wielu różnych powodów. Na przykład, tworzy się partnerstwo, jako narzędzie do sformu-

²¹ P. Zmyślony: *Partnerstwo i...*, op.cit., s. 54–56.

łowania i wdrożenia nowej strategii lub planu działania. W innych przypadkach może to być odpowiedź na kryzys lokalny czy regionalny.

W większości przypadków czynnikiem, który odgrywa decydującą rolę przy powstawaniu partnerstwa jest jednak potrzeba zabezpieczenia odpowiednich środków finansowych. Z tego właśnie powodu, formalna liczba członków partnerstwa jest na ogół mniejsza niż całkowita liczba osób i organizacji zainteresowanych jego wdrożeniem.

Każda inicjatywa partnerska powstaje poprzez fuzję różnorodnych indywidualnych motywów, które na pewnym poziomie uogólnienia można podzielić na następujące grupy: motywy technologiczno-infrastrukturalne, motywy rozwoju rynkowego, motywy zwiększenia efektywności działania, motywy administracyjno-prawne oraz motywy społeczne (tabela 2).

Tabela 2. Motywy zawiązywania relacji partnerskich

Grupa motywów	Przykłady
Motywy związane z rozwojem rynkowym	<ul style="list-style-type: none"> - uzyskanie dostępu do nowych rynków - wzmocnienie pozycji rynkowej - obrona lub ustabilizowanie pozycji rynkowej
Motywy technologiczno-infrastrukturalne	<ul style="list-style-type: none"> - uzyskanie dostępu do nowych technologii informatycznych - zmiana technologicznej bazy konkurencyjności - wymiana know-how - wykorzystanie wcześniej niedostępnych urządzeń oraz infrastruktury technicznej
Motywy związane z efektywnością działania	<ul style="list-style-type: none"> - ograniczone możliwości budżetów lokalnych - pozyskanie źródeł kapitału - zmniejszenie kosztów produkcji - zmniejszenie kosztów marketingowych - zwiększenie skuteczności działań marketingowych - wzmocnienie wizerunku - zwiększenie/rozszerzenie/skupienie źródeł - redukcja ryzyka - zwiększenie i/lub przyspieszenie badań rynkowych
Motywy administracyjno-prawne	<ul style="list-style-type: none"> - realizacja nałożonych przez przepisy prawne zadań o charakterze publicznym - próba spełnienia warunków administracyjno-prawnych i politycznych wejścia na nowy rynek - zmiana bezpośredniego zaangażowania w rolę pośrednią i koordynacyjną - wpływanie na kierunki rozwoju lokalnego

Motywy społeczne	<ul style="list-style-type: none"> – zdobycie nowych umiejętności – rozszerzenie dotychczasowych kompetencji poprzez pracę z partnerami – tworzenie grup nacisku/interesu – ochrona lokalnych wartości kulturowych i społecznych – nawiązywanie i umacnianie więzi społecznych – budowa społeczeństwa obywatelskiego
------------------	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Zmysłony: Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym. Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 57.

Współdziałanie podmiotów przynosi wiele korzyści. Do najważniejszych należą²²:

- efektywne wykorzystanie endogenicznych oraz zewnętrznych zasobów i realizacja wspólnych projektów opartych na tych zasobach,
- minimalizacja ryzyka podjęcia nietrafnych decyzji,
- ułatwienie dostępu do informacji,
- rozwój postaw i zasad demokratycznych,
- zwiększenie integracji społeczności lokalnej,
- ograniczenie zachowań oportunistycznych,
- wzrost zachowań innowacyjnych i ułatwienie wdrażania innowacji,
- rozwój oddolnych inicjatyw obywatelskich.

Współpraca na poziomie lokalnym wyraźnie ułatwia²³:

- podnoszenie atrakcyjności regionu,
- budowanie jej pozytywnego wizerunku,
- kreowanie zintegrowanego produktu,
- łagodzenie konfliktów związanych z rozwojem,
- prowadzenie wspólnych działań marketingowych, informacji i promocji,
- tworzenie korzystnego klimatu dla napływu inwestycji,
- ochronę walorów środowiska naturalnego,
- stymulowanie rozwoju infrastruktury technicznej.

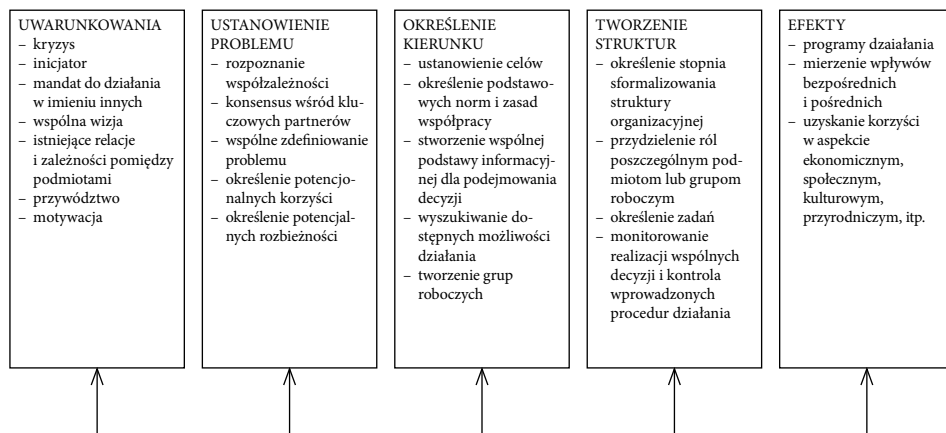
Struktury partnerskie należy rozpatrywać pod względem dynamicznym, nie statycznym. Selin i Chavez²⁴ wyodrębniają pięć faz partnerstwa: uwarunkowania partnerstwa, ustalenie problemu, ustalenie kierunku, tworzenie struktur oraz efekty partnerstwa.

²² J. Hadyński (red.): Strategie zarządzania współpracą... op.cit., s.18–19.

²³ M. Januszewska: Współpraca między sektorem publicznym i prywatnym w uzdrowiskach. W: Turystyka w badaniach naukowych. Red. naukowa A. Nowakowska, M. Przydział. Prace ekonomiczne, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2006.

²⁴ S. Selin, D. Chavez: Developing an Evaluationart Tourism Partnership Model. "Annals of Tourism Research", 1995, vol. 22, nr 4, s. 844–856.

Rysunek 3. Model ewolucji partnerstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Selin, D. Chavez: Developing an Evolutionary Tourism Partnership Model. "Annals of Tourism Research", 1995, vol. 22, nr 4, s. 844–856.

Model ewolucji partnerstwa zakłada istnienie sprzężeń zwrotnych, które wpływają na proces ewolucji partnerstwa – w miarę jego rozwoju partnerzy dokonują ciągłej oceny wcześniej podjętych decyzji i działań oraz samych przyczyn powstania partnerstwa poprzez pryzmat uzyskiwanych efektów. Pozytywna ocena i zadowolenie prowadzi do poszerzenia zakresu przedmiotowego współpracy, brak efektów lub niemożność rozwiązania wspólnego problemu rozwojowego jest czynnikiem negatywnego sprzężenia i prowadzi do upadku partnerstwa²⁵.

Należy jednak pamiętać, że aby współpraca przynosiła wyżej wymienione korzyści i ułatwiała osiągnięcie celów, musi to być partnerstwo dynamiczne, innowacyjne, wyrażające ducha przedsiębiorczości oraz wyzwalające efekt synergii pomiędzy ogniwami tworzącymi sieć powiązań.

Lokalna synergia powstająca w jednostkach terytorialnych obniża koszt funkcjonowania podmiotów na skutek integracji ludzi, koncentracji kapitału, zasobów i interakcji, jakie między tymi składnikami zachodzą, tworząc nową jakość²⁶. Dzięki efektom synergii mogą być osiągnięte cele rozwoju, ma miejsce też wyższy poziom zaspokojenia potrzeb niż wynosiłaby łączna suma wyników indywidualnej działalności każdego z partnerów, gdyby funkcjonowali osobno.

Efekt synergii jest jednym z najważniejszych motywów do budowania grupy partnerskiej, która poprzez wspólne działania ma się przyczynić do rozwoju obszaru wiejskiego. Tylko poprzez zaangażowanie lokalnych współdziałowców można doprowadzić do tworzenia i wdrażania strategii rozwiązywania lokalnych proble-

²⁵ P. Zmyślony: Partnerstwo i..., op.cit., s. 61.

²⁶ T. Żabińska: Partnerstwo jako determinanta rozwoju turystyki w regionie. W: Turystyka w badaniach naukowych. Red. naukowa A. Nowakowska, M. Przydział Prace ekonomiczne, Wydaw. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2006.

mów, a synergia działań wzmacnia potencjał każdego z partnerów i daje dodatkowe korzyści, których nie byłby w stanie wypracować żaden ze współpracowników w pojedynkę. Zasada synergii może być wyrażona jako „ $2+2=5$ ” lub „ $1+1+1=3$ ”²⁷. Te szczególne równania wskazują, że współpraca przynosi dodatkową korzyść, stanowi swego rodzaju „wartość dodaną” realizowanych projektów.

Każdy z trzech sektorów, które mogą podejmować wspólne działania oparte na metodzie partnerskiej, charakteryzują inne silne i słabe strony co zawiera tabela 3. Dzięki partnerskiej współpracy, każdy z sektorów ma możliwość czerpania z doświadczeń i umiejętności partnera, co przekłada się bezpośrednio na rozwój wszystkich trzech sektorów i daje efekt dużo lepszy, niż samodzielne działanie.

Tabela 3. Silne i słabe strony trzech sektorów gospodarki

SEKTOR	SILNE STRONY	SŁABE STRONY
PUBLICZNY	<ul style="list-style-type: none"> – mandat społeczny – decyzyjność administracyjna i finansowa – mandat społeczny – decyzyjność administracyjna i finansowa 	<ul style="list-style-type: none"> – upolitycznienie – biurokracyzm – upolitycznienie – biurokracyzm
POZARZĄDOWY	<ul style="list-style-type: none"> – wrażliwość społeczno-środowiskowa – zapał i zaangażowanie – niezależność – wiedza ekspertów 	<ul style="list-style-type: none"> – brak stabilizacji finansowej – brak profesjonalnego wizerunku – brak wiarygodności
PRYWATNY	<ul style="list-style-type: none"> – posiada środki finansowe – profesjonalizm w organizacji i działaniu – tworzy miejsca pracy – innowacyjność 	<ul style="list-style-type: none"> – niski stopień wrażliwości społeczno-środowiskowej – nastawienie na zysk – egoizm

Źródło: R. Serafin, B. Kazior, A. Jarzębska, Grupy Partnerskie. Od idei do współdziałania. Wydaw. Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2005, s. 18

Zgodnie z koncepcją regime theory samorząd terytorialny musi w coraz większym zakresie pracować z innymi i osiągać swoje cele poprzez inne organizacje. Ważniejsze jest zatem stwarzanie innym podmiotom warunków do działania niż bezpośrednie indywidualne wykonywanie poszczególnych zadań. Aby być efektywnym w warunkach skomplikowanej sieci powiązań i zależności pomiędzy instytucjami i podmiotami, sektor publiczny musi łączyć swoje możliwości z nierządowymi aktorami. Wynikiem tego działania są lokalne „rządy” (regimes), które należy jako nieformalne, pozbawione hierarchii, ale stosunkowo stabilne grupy współpracujących podmiotów, posiadające dostęp do zasobów, co umożliwia trwały wpływ na podejmowane decyzje²⁷.

²⁷ P. Swianiewicz: Kto rządzi gminą? Teorie lokalnej władzy politycznej. „Samorząd terytorialny”, 2000, nr 3, s. 13–33.

1.4. Korzyści z zawierania lokalnych partnerstw międzysektorowych

Budowanie współpracy partnerskiej daje nowe i lepsze możliwości rozwoju – poprzez połączenie cech i możliwości charakteryzujących poszczególne sektory oraz poszukiwanie sposobów wykorzystania ich dla wspólnych korzyści.

Co poszczególne sektory – publiczny, gospodarczy i społeczny mogą wnieść do partnerskiej współpracy? Podstawowe zadania każdego z sektorów są inne i wiążą się z różnymi priorytetami, wartościami i cechami charakterystycznymi. Przedstawia je poniższa tabela.

Tabela 4. Podstawowe zadania i cechy charakteryzujące poszczególne sektory

SEKTOR	PODSTAWOWE ZADANIA	GŁÓWNE CECHY
SEKTOR PUBLICZNY	<p>Zapewnienie praworządności poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> – tworzenie struktur dla przestrzegania praw gospodarczych, politycznych i społecznych oraz generowanie wsparcia politycznego dla procesu rozwoju; – opracowanie regulacji i standardów, przestrzeganie zobowiązań międzynarodowych; – zaspokojenie podstawowych potrzeb i praw obywateli. 	<p>Skoncentrowany na prawach i obowiązkach.</p> <p>Sektor publiczny umożliwia korzystanie z należnych praw, informuje, zapewnia stabilność i usankcjonowanie prawne.</p>
SEKTOR PRYWATNY	<p>Inwestycje i działalność gospodarcza poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wytwarzanie towarów i świadczenie usług; – miejsca pracy, rozwój gospodarczy, innowacyjność; – maksymalizacja zysków dla inwestorów, aby zapewnić kontynuację inwestycji i umożliwić rozwój przedsiębiorstw. 	<p>Skoncentrowany na zyskach.</p> <p>Sektor gospodarczy charakteryzuje inwencja, produktywność, wysoka motywacja i szybkość działania.</p>
SEKTOR SPOŁECZNY	<p>Rozwój społeczny poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kreowanie możliwości rozwoju; – wspieranie osób potrzebujących i wykluczonych; – stanie na straży dobra publicznego. 	<p>Skoncentrowany na wartościach.</p> <p>Sektor społeczny charakteryzuje wrażliwość, ekspresja, wyobraźnia i otwartość.</p>

Źródło: R. Tennyson, Poradnik partnerstwa, Wydaw. Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2006, s. 3

Oprócz opisanych powyżej cech charakterystycznych, każdy z sektorów ma własne kompetencje, aspiracje i metody działania, które – w momencie stworzenia międzysektorowego partnerstwa – mogą przyczynić się do osiągnięcia wspólnego celu.

Zbudowanie międzysektorowego partnerstwa może zaowocować²⁸:

- innowacyjnym podejściem do problemów i wyzwań związanych z wdrażaniem rozwoju zrównoważonego i rozwiązywaniem lokalnych problemów;
- różnorodnymi mechanizmami umożliwiającymi każdemu z sektorów wykorzystanie posiadanych kompetencji i umiejętności w celu osiągnięcia wspólnych celów – w sposób bardziej efektywny i zrównoważony, niż w przypadku działań podejmowanych przez poszczególne sektory na własną rękę;
- dostępem do większej puli zasobów, poprzez wykorzystanie pełnego zakresu możliwości merytorycznych, kadrowych, technicznych i finansowych każdego z sektorów;
- nowymi dynamicznymi sieciami współpracy, które udostępnią każdemu z sektorów sprawniejsze kanały angażowania społeczeństwa na szerszą skalę oraz zwiększą możliwości oddziaływania na politykę;
- lepszym zrozumieniem wartości i cech charakterystycznych dla poszczególnych sektorów, przyczyniając się w ten sposób do budowania bardziej zintegrowanego i stabilnego społeczeństwa.

Każdy partner wnosi do wspólnego działania swoją wiedzę, umiejętności, doświadczenie i punkt widzenia. Dzięki temu dyskusje i konsultacje partnerów pozwalają na lepsze rozpoznanie i zrozumienie sytuacji danego obszaru, jego potencjału i problemów. Potencjał ten należy rozumieć szeroko – nie tylko jako możliwości finansowe administracji czy przedsiębiorców i lokalną infrastrukturę – obejmuje on także ludzi, zasoby naturalne, położenie geograficzne, miejscowe tradycje, itd. Jednym z zadań lokalnych partnerstw jest tworzenie powiązań i sieci kontaktów wewnątrz regionu, po to, by pełniej wykorzystać ten potencjał.

Stanie się to możliwe dzięki połączeniu sił i środków, którymi dysponują partnerzy. Będą mogli wtedy wspólnie realizować większe i bardziej efektywne projekty.

Partnerstwo, poprzez zbiorowe działania, buduje poczucie wspólnoty i dzięki temu może wzmacniać lub nawet tworzyć lokalną tożsamość.

Partnerstwo wprowadza szczególne formy demokracji lokalnej, dając szansę dla szerszej debaty społecznej i poszerzając możliwości działania. Jeśli ukształtuje się prawidłowo, partnerstwo będzie kontrolować relacje pomiędzy różnymi grupami interesów, ludźmi i instytucjami, budując zaufanie oparte na współpracy.

W Europie, na terenach wiejskich, na których realizuje się idea partnerstwa, widać dążenie do przyciągania kolejnych uczestników – prywatnych i publicznych.

²⁸ R. Tennyson: *Poradnik partnerstwa*. Wydaw. Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2006, s. 3, 5.

Płyną z tego oczywiste korzyści:

- zwiększenie szansy na uzyskanie wiarygodności i społecznego poparcia w lokalnej społeczności (zwłaszcza jeśli chodzi o inicjatywy osób i instytucji prywatnych);
- możliwość osiągnięcia szerszego porozumienia i zapobieżenia konfliktom;
- skumulowania wiedzy, umiejętności i doświadczenia.

Tak budowane partnerstwo różnych podmiotów dysponuje określonymi zasobami intelektualnymi, ludzkimi (chęć działania dla wspólnej sprawy) i finansowymi. Właściwa kombinacja tych zasobów i ich wykorzystanie jest wciąż rzadkością na wsi, a często sukces w realizacji zamierzonych celów zależy właśnie od umiejętnego łączenia tych zasobów.

Partnerstwo, budowane stopniowo, przyspiesza rozwój i umożliwia odkrywanie jego prawdziwych podstaw, którymi są:

- pomysłowość i zdolność do innowacji (ulepszeń) umożliwiające porozumienie między różnymi grupami;
- uzyskanie wsparcia i przychylności najbliższego otoczenia oraz budowanie solidarności;
- rozbudzenie chęci do budowania planów i dyskusji o ich realizacji.

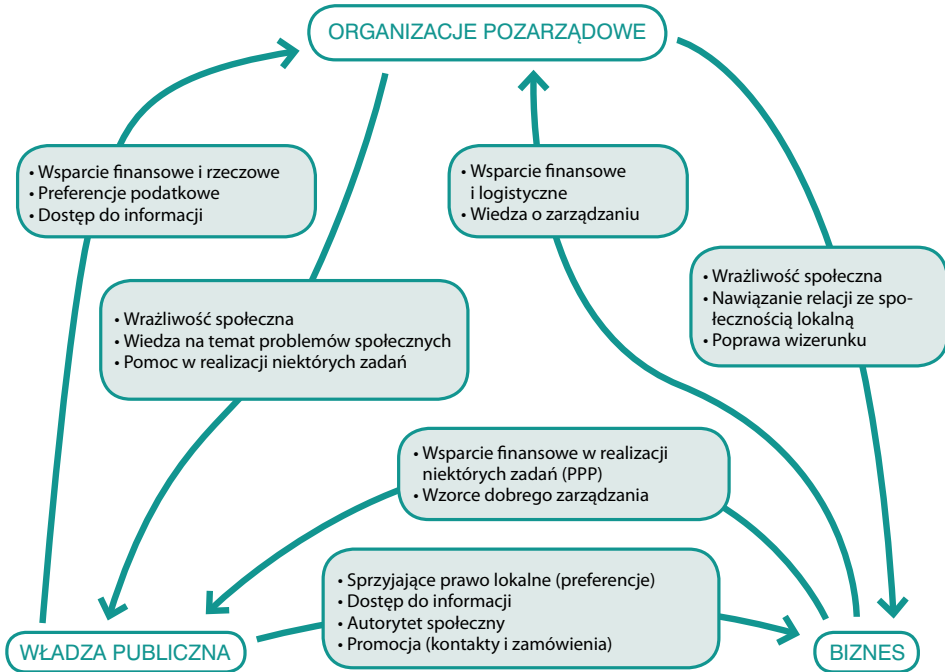
Partnerstwo pozwoli uświadomić całej społeczności, że prawdziwą podstawą rozwoju jest poczucie wspólnego dobra, jednoczące mieszkańców wokół konkretnych interesów duchowych i materialnych.

Wspólny wysiłek na rzecz dobra danego obszaru, przyjęcie kolektywnego trybu działania i troska o zrównoważony rozwój świadczą o wypracowaniu „partnerskiej kultury działania”. Przykładem konkretnej korzyści z funkcjonowania partnerstwa może być racjonalne planowanie przestrzenne i wykorzystanie ograniczonych zasobów naturalnych gminy²⁹.

Rysunek 4 przedstawia „mapę korzyści” wynikających ze współpracy międzysektorowej. Aby współpraca była efektywna, każdy z partnerów powinien zrezygnować z myślenia głównie kategoriami kosztów (ile własnych umiejętności czy pieniędzy musi w nią włożyć), a zacząć w większym stopniu postrzegać partnerstwo w kategoriach wartości dodanej i wspólnych korzyści, które łatwiej osiągnąć ze względu na fakt, że partnerzy mogą wzajemnie rekompensować w działaniu swoje słabości. Na przykład, samorząd terytorialny może dostać „zastrzyk entuzjazmu” od organizacji pozarządowej i skorzystać z umiejętności zarządczych przedsiębiorcy prywatnego. Przy takim rozumowaniu, każdy wyciąga z partnerstwa jakieś korzyści, a co ważniejsze, beneficjentem jest także region i cała lokalna społeczność.

²⁹ Partnerstwo w rozwoju lokalnym. Wydaw. Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2003, s. 9–10.

Rysunek 4. „Mapa korzyści” ze współpracy międzysektorowej



Źródło: R. Serafin, B. Kazior, A. Jarzębska, Grupy Partnerskie. Od idei do współdziałania, Wydaw. Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2005, s. 19

Działanie partnerskie ma tę przewagę nad indywidualnymi działaniami jednostek, że tworzy mechanizm korygujący błędy, zapewnia poparcie innych podmiotów oraz tworzy dodatnią zależność pomiędzy efektywnością funkcjonowania całego systemu a efektywnością poszczególnych partnerów³⁰.

Najbardziej istotną wartością dodaną współdziałania podmiotów jest efekt synergii, dzięki któremu powstaje większa korzyść ekonomiczna i społeczna niż w przypadku indywidualnej działalności każdego z podmiotów. Warto jednak zwrócić uwagę na kolejne korzyści płynące z lokalnego partnerstwa międzysektorowego³¹:

- Zaangażowanie podmiotów, reprezentujących różne sfery działalności i wnoszących do współpracy indywidualną wiedzę, informację, doświadczenie w działaniu, kapitał, wykwalifikowanych pracowników, uprawnienia administracyjne i inne zasoby, przyczynia się do zmian i postępu poprzez poznawanie i przyswajanie nowych metod działania oraz umiejętności.

³⁰ S. A. Webber: Zasady zarządzania organizacjami. PWE, Warszawa 1990.

³¹ B. Bramwell, B. Lane: Collaboration and Partnerships in Tourism Planning. W: Tourism Collaboration and Partnerships. B. Bramwell, B. Lane. Channel View Publications, Clevedon – Buffalo – Toronto – Sydney, s. 1–19.

- Połączenie zasobów i działań umożliwia zdobycie nowych źródeł kapitału, obniżenie kosztów funkcjonowania i promocji oraz wykorzystanie korzyści skali podejmowanych inicjatyw, a także zapewnia koordynację działań i zapobiega ich dublowaniu.
- Współpraca na poziomie lokalnym pozwala uniknąć zagrożeń niedostrzeganych przez niewspółpracujące ze sobą podmioty oraz kosztów wynikających z długookresowych antagonistycznych konfliktów pomiędzy różnymi podmiotami i grupami interesów działającymi w regionie, które wynikają z rosnącej konkurencji, umacniającej postawy konfrontacyjne i wzajemne podejrzania oraz przysłaniającej w wielu przypadkach obszary zbieżności interesów.
- Oddolny charakter partnerstwa ułatwia wprowadzanie nowych pomysłów i idei rozwojowych, a także umożliwia zaangażowanie wielu podmiotów, które dotychczas bezpośrednio nie uczestniczyły w prowadzonych lokalnie działaniach.
- Zawiązanie partnerstwa jest czynnikiem wspomagającym planowanie oraz sterowanie rozwojem lokalnym poprzez zwiększenie społecznej akceptacji dokonywanych zmian³².

Dzięki partnerstwu można wspólnie podejmować inicjatywy, nie tylko przy udziale samorządów lokalnych, ale głównie mieszkańców, społeczności lokalnej, którzy najlepiej są zorientowani w potrzebach regionu, rozwiązywać trudne problemy, szybko reagować na zmieniające się otoczenie i dostosowywać do wymogów rynku. Partnerstwo daje możliwość łączenia posiadanych lokalnych środków i zasobów, a co za tym idzie, tworzenia nowych inicjatyw gospodarczych i zwiększenia ilości inwestycji lokalnych przy wysiłku lokalnych liderów. Konsekwencją współpracy jest stworzenie nowych miejsc pracy, obniżenie stopy bezrobocia, podwyższenie poziomu życia mieszkańców oraz zatrzymanie niebezpiecznego zjawiska migracji młodzieży. Partnerstwo sprzyja także lepszemu poznaniu i konsolidacji środowiska lokalnego, budowaniu zaufania, bezpośrednim kontaktom i rozmowom o konkretnych sprawach z przedstawicielami różnych instytucji lokalnych, twórczemu rozwiązywaniu problemów w sposób efektywniejszy niż konferencje i narady oraz wypracowaniu konkretnych projektów możliwych do realizacji przy pomocy grantowych środków krajowych i wspólnotowych.

Pomimo licznych korzyści wynikających ze współpracy, można wyróżnić szereg niebezpieczeństw i problemów grozących tego typu inicjatywom, które mogą skutecznie ograniczać powszechność występowania takich relacji. Można wyróżnić następujące potencjalne problemy towarzyszące inicjatywom i strukturom partnerskim na poziomie lokalnym:

- Partnerstwo może zostać zainicjowane w dziedzinach, które nie wymagają podejmowania wspólnych decyzji lub działań, a więc kiedy efektywna i zdrowa konkurencja jest zastępowana koniecznością współpracy.

³² P. Zmysłony: Partnerstwo i ..., op.cit., s. 68–69.

- Skomplikowana sieć powiązań i zależności może powodować nieefektywność podejmowanych działań i decyzji, problemy z jednoznacznym podziałem odpowiedzialności, przerost biurokracji i administracji, a w skrajnych przypadkach poświęcanie zbyt dużej ilości czasu i wysiłków na osiągnięcie konsensusu, co może okazać się także czynnikiem hamującym innowacyjność i przedsiębiorczość podmiotów oraz elastyczność grupy partnerskiej w stosunku do zmieniających się uwarunkowań rynkowych.
- Dla wielu podmiotów udział w strukturach partnerskich może okazać się mniej korzystny lub bardziej ryzykowny niż indywidualne działanie z powodu ograniczenia lub wykluczenia wpływu słabszych partnerów na podejmowane decyzje, arbitralności działań niektórych podmiotów, upolitycznienia ich decyzji i działań lub wystąpienia konfliktów o władzę i kontrolę pomiędzy partnerami wewnątrz grupy.
- Niektóre podmioty mogą nie być zainteresowane zaangażowaniem swych zasobów we współpracę, mogą jednak próbować wykorzystywać korzyści z niej wynikające dla własnych interesów.
- Z powodu zbyt dużej siły niektóre grupy partnerskie mogą przerodzić się w kartele lub monopole lokalne – gdy w partnerstwo zaangażowana będzie mała liczba dominujących podmiotów w danym regionie.
- Zainicjowanie i działalność partnerstwa może zrodzić niepewność podmiotów co do kierunków i siły rozwoju lokalnego, ponieważ skutki wspólnych działań są wieloaspektowe i trudniejsze do przewidzenia niż decyzji podejmowanych przez władze centralne.

W literaturze znaleźć można listy warunków (czynników stymulujących) rozwoju współpracy i partnerstwa, które stanowią ilustrację działania struktur partnerskich.

Na gruncie badań socjologicznych Waddock i Bannister³³ określają następujące determinanty powodzenia partnerstwa:

- partnerzy muszą ufać sobie nawzajem,
- przedstawiciele muszą posiadać właściwe umocowanie do podejmowania decyzji w imieniu organizacji, które reprezentują,
- partnerstwo powinno skupiać właściwe dla danej dziedziny organizacje,
- partnerzy powinni mieć pewność, że wszystkie podmioty odczuwają korzyści ze wspólnych wysiłków,
- partnerzy muszą zdawać sobie sprawę z zależności względem siebie,
- kwestie będące przedmiotem partnerstwa muszą być istotne dla partnerów,
- partnerzy muszą być przekonani, że ich wkład w partnerstwo jest wartościowy (tworzy wartość w partnerstwie),

³³ S.A. Waddock, B. D. Bannister: Correlates of Effectiveness and Partner Satisfaction in Social Partnerships, „Journal of Organizational Change Management”, 1991, vol. 4 (2), s. 64–79.

- władza powinna być równomiernie rozłożona pomiędzy partnerów, wspólne cele powinny być przejrzyste i poprawnie zdefiniowane,
- osoby odpowiedzialne za realizację postanowień partnerów muszą być kompetentne,
- partnerzy muszą otrzymywać adekwatne korzyści w stosunku do wniesionego wkładu (konieczność występowania sprzężeń zwrotnych),
- liderzy muszą sformułować trwałą wizję rozwoju i celów partnerstwa,
- podstawą partnerstwa powinno być silne przywództwo.

1.5. Partnerstwo a europejska polityka regionalna

Zasady polityki regionalnej Unii Europejskiej są w dużej mierze wynikiem doświadczeń zdobytych przez Komisję Europejską w zakresie prób koordynowania i finansowego wspierania polityk regionalnych krajów członkowskich. Leżą one u podstaw wspólnotowej polityki regionalnej i przy okazji kolejnych reform są dopracowywane i doskonalone, głównie z myślą o ich bardziej rygorystycznym stosowaniu w praktyce³⁴.

Jakkolwiek od dawna zasada partnerstwa zajmowała wiodącą pozycję w polityce regionalnej UE, to jednak w ostatnim czasie jej ranga jest jeszcze bardziej eksponowana. Zasada partnerstwa w europejskiej polityce regionalnej rozumiana jest bardzo szeroko i oznacza obowiązek uzgadniania ustaleń na wszystkich etapach procedury programowania, począwszy od sporządzania planów rozwoju regionalnego, poprzez programy operacyjne aż po ich współfinansowanie, realizację, nadzór i kontrolę oraz ocenę wpływu na rozwój regionalny. Partnerami w tej procedurze powinny być zarówno władze publiczne, jak i przedstawiciele środowisk społeczno-gospodarczych, inwestorów, instytucji bankowych oraz innych organizacji regionalnych i lokalnych³⁵.

Zasada partnerstwa może być rozumiana dwojako³⁶:

- po pierwsze, można ją traktować jako partnerstwo wertykalne, czyli współpracę Komisji Europejskiej z odpowiednimi władzami krajowymi, regionalnymi i lokalnymi dzięki czemu środki pomocowe kierowane są do obszarów, które potrzebują największego wsparcia;
- po drugie, można ją rozumieć jako partnerstwo horyzontalne, czyli prowadzenie konsultacji władz samorządowych i rządowych z partnerami społecznymi najbardziej zainteresowanymi planowanymi działaniami, co przyczynia się do zwiększenia efektywności i celowości pomocy.

³⁴ R. Zarudzki: Kilka propozycji i wskazań do dokumentu „Krajowy Plan Strategiczny”, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2006.

³⁵ J. Hadyński (red.): Strategie zarządzania współpracą. ... op. cit., s. 34.

³⁶ K. Głabicka, M. Brewiński: Europejska polityka regionalna. Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2003.

Realizacja partnerstwa przejawia się we współdziałaniu Komisji Europejskiej, jako instytucji zarządzającej funduszami w skali europejskiej, a władzami szczebla centralnego i regionalnego kraju korzystającego z pomocy. Do grona partnerów zapraszani są partnerzy społeczni, organizacje pozarządowe, instytucje szkoleniowe, organizacje środowiska biznesu, tak na poziomie centralnym, jak i regionalnym³⁷.

Za zalety partnerstwa Komisja Europejska uznaje przede wszystkim³⁸:

- możliwość wymiany wzajemnie korzystnych informacji między wszystkimi partnerami, szczególnie użyteczną przy adaptowaniu metod i procedur zgodnie z wymogami nowoczesnego zarządzania publicznego;
- stymulowanie ściślejszej współpracy i klimatu zaufania, stanowiących podstawowe elementy kapitału społecznego i ułatwiających dochodzenie do konsensusu;
- wytwarzanie poczucia zaangażowania w podejmowanie przedsięwzięcia oraz wspólnej odpowiedzialności za ich realizację;
- kreowanie sieci powiązań lokalnych bazujących na więziach między wszystkimi partnerami, mających podstawowe znaczenie dla dynamiki rozwoju regionu;
- możliwość wymiany wiedzy i innowacji dzięki horyzontalnemu (a nie hierarchicznemu) charakterowi relacji między partnerami.

W Unii Europejskiej coraz większa ilość projektów oparta jest na zasadzie partnerstwa – do ich realizacji włączani są partnerzy z bardzo różnych sektorów, aby projekt był jak najbardziej komplementarny. Często zasada partnerstwa jest narzucana przez wymogi określone w funduszach strukturalnych i inicjatywach wspólnotowych. Taka sytuacja miała miejsce w Polsce już w okresie pozyskiwania funduszy przedakcesyjnych oraz obecnie po przystąpieniu do UE i absorpcji funduszy strukturalnych oraz Funduszu Spójności. Wysoki próg wymaganego wkładu własnego przy realizacji projektów wywołał szereg wspólnych inicjatyw. Wymogi części projektów skłoniły do międzynarodowej lub regionalnej współpracy a Lokalne Grupy Działania integrują coraz więcej gmin wiejskich, podobnie jak programy odnowy wsi coraz większą liczbę wspólnot sołeckich.

Doświadczenie wskazuje, że znaczenie unijnego wsparcia jest tym większe, im bardziej działa ono jako katalizator uaktywniający inne podmioty, mobilizujący do montażu środków prywatnych i publicznych. Kluczem do sukcesu jest właśnie skuteczna współpraca samorządów, przedsiębiorców, banków i wielu instytucji pozarządowych wyzwalająca inicjatywy lokalne. Działające instytucje i organizacje powinny tworzyć swego rodzaju układ wzajemnie powiązany, którego celem jest sterowanie rozwojem, promowanie, inicjowanie i kontrolowanie postępu oraz oddziaływanie na otoczenie zewnętrzne³⁹.

³⁷ R. Koźlicka, J. Wygański: Uwagi na temat zasady partnerstwa w praktyce programowania i realizowania programów rozwoju regionalnego w Polsce. Warszawa 2002.

³⁸ I. Pietrzyk: Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich. Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000.

³⁹ J. Hadyński (red.): Strategie zarządzania współpracą... op. cit., s. 36–37.

WIOLETTA BIENKOWSKA

GŁÓWNI AKTORZY LOKALNEJ WSPÓŁPRACY NA OBSZARACH WIEJSKICH

Wprowadzenie

Idea partnerstwa opiera się na zasadzie równoprawnej współpracy instytucji i organizacji reprezentujących trzy sektory gospodarki: sektor publiczny (czyli jednostki samorządu terytorialnego wszystkich szczebli), sektor prywatny (czyli lokalnych przedsiębiorców oraz organizacje przez nich powoływane) oraz sektor pozarządowy (czyli zarówno formalne jak i nieformalne stowarzyszenia i zrzeszenia mieszkańców regionu, fundacje i związki stowarzyszeń działające na rzecz poprawy sytuacji lokalnej oraz odpowiadające na lokalne i regionalne problemy społeczne, gospodarcze czy ekologiczne).

Często w opracowaniach opisujących zjawiska rozwoju obszarów wiejskich, aktywizacji społeczności lokalnej spotykamy się z pojęciem „aktorów lokalnych”. Należałoby odpowiedzieć na pytania: Kim są ci aktorzy lokalni? Jaka rolę odgrywają i jakie jest ich znaczenie dla rozwoju społecznego? W jaki sposób odbywa się współpraca między nimi?

W każdej gminie można spotkać osoby, które bardzo mocno utożsamiają się ze swoją „drugą ojczyzną”. To właśnie one w mniejszym lub większym stopniu poświęcają swój czas, angażują się w życie społeczne zbiorowości, do której należą z racji zajmowanego stanowiska czy pełnienia ważnej roli. Często określając osoby aktywnie uczestniczące w życiu społeczności lokalnej używa się określenia „lider”.

Osobami odpowiedzialnymi za dany obszar w Polsce są władze samorządu terytorialnego, w którym to gmina jest podstawową komórką a przedstawicielami wójt, radni, sołtysi. Aby w danym regionie nastąpił rozwój, skuteczną metodą zainteresowania tych osób jest skupienie ich wokół łączącego, konkretnego problemu. Organizując wspólne spotkania, podejmując dyskusje, warsztaty czy wyjazdy studyjne do różnych miejsc w Polsce oraz za granicą liderzy społeczności lokalnej

mogą zainspirować się realizowanymi tam projektami. Podczas odwiedzania innych regionów można zapoznać się gdzie i w jaki sposób zostały zrealizowane działania, dzięki którym rozwiązano problemy dotyczące rozwoju poszczególnych wsi, gmin czy regionów. Obecnie na polskiej wsi zaobserwować można zmiany związane z działaniami w kontekście przygotowań do programów odnowy wsi czy działaniami wykorzystującymi fundusze strukturalne Unii Europejskiej (np. LEADER). Zazwyczaj inicjatorami takich działań, które aktywizują społeczność lokalną są samorządowcy. Są to osoby, reprezentujące polityczną wolę działania, a udział ich w rozwoju społeczności lokalnej jest konieczny.

Mówiąc o aktorach rozwoju lokalnego, należy wspomnieć o przedstawicielach różnych instytucji funkcjonujących na polskiej wsi. Wśród tychże instytucji między innymi można wymienić: domy kultury, świetlice wiejskie, szkoły, biblioteki, instytucje doradztwa rolniczego, służby leśne, ochotniczą straż pożarną. Przedstawiciele poszczególnych instytucji jest dość łatwo zidentyfikować, ponieważ są oni związani z zajmowanymi stanowiskami bądź funkcjami, które pełnią. Osoby te, często podejmują inicjatywy, które wykraczają ponad zakres ich podstawowych obowiązków. Przykładem takiej inicjatywy może być pozyskanie przez władze gminnego ośrodka kultury dodatkowych funduszy pozagminnych na organizację festynów wiejskich czy konkursu wiedzy o swojej gminie. Aby tego typu inicjatywy miały miejsce należy zidentyfikować i zaangażować poszczególnych przedstawicieli oraz społeczność lokalną do wspólnego działania.

Kolejnymi aktorami rozwoju lokalnego są przedstawiciele organizacji pozarządowych. Od kilku lat można zauważyć coraz większą rolę tych organizacji na terenach wiejskich. Niektóre z nich powstają z inicjatywy władz samorządowych, a ich głównym celem jest pozyskiwanie dodatkowych środków na działania związane z rozwojem gminy. Inne natomiast zakładane są przez mieszkańców danej miejscowości. Działalność tychże organizacji jest zróżnicowana, od wyznaczenia bardzo szerokich celów (inicjatywy dotyczące rozwoju gminy czy wsi), do ograniczenia swojej działalności, która jest związana z jednym, konkretnym problemem czy z jedną grupą (działania skierowane do osób niepełnosprawnych czy przeciwdziałające alkoholizmowi czy narkomanii). Stowarzyszenia te dysponują ogromnym potencjałem w postaci aktywności ludzi oraz podejmowaniu wszelkich inicjatyw, które przyczyniają się do rozwoju danego terytorium. Obecnie stały się ważnym podmiotem życia społecznego i przeżywają swój rozkwit nie tylko w dużych aglomeracjach miejskich ale również na wsi.

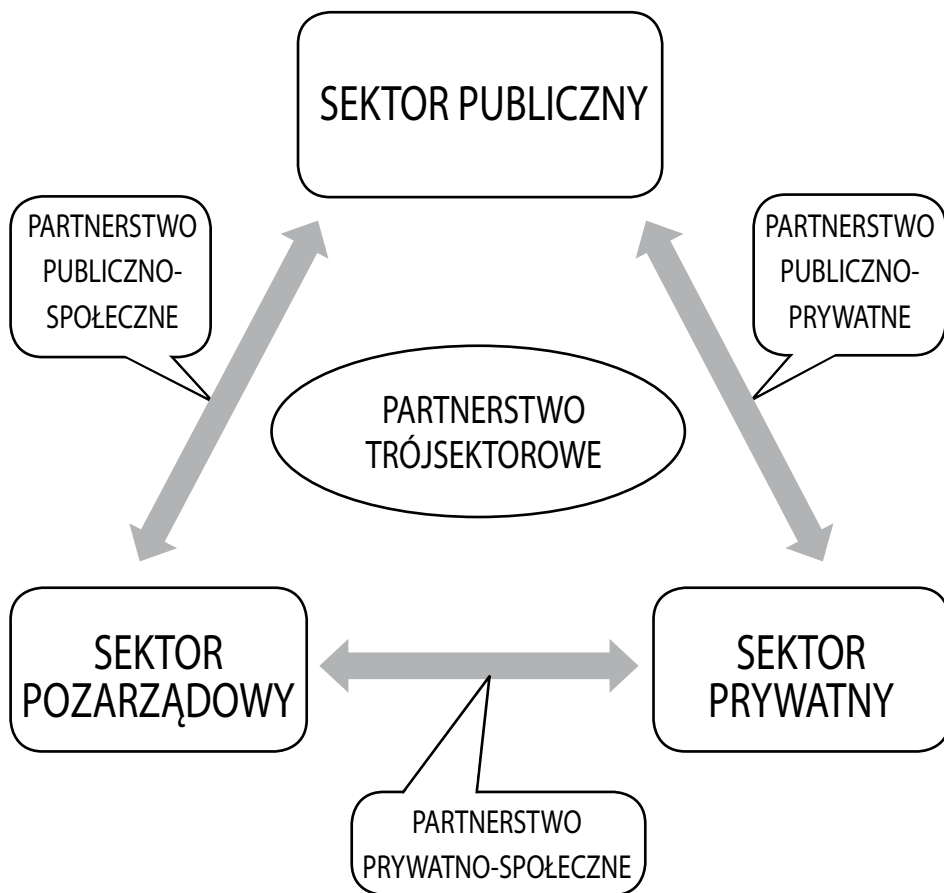
Bardzo ważną rolę aktorów życia lokalnego wsi odgrywają reprezentanci sektora prywatnego. Między innymi należą do nich: przedsiębiorcy, rolnicy, właściciele obiektów turystycznych i agroturystycznych. Są to osoby, które nie mogą zapewnić sobie godnych warunków życia utrzymując się z rolnictwa. W związku z tym poszukują dodatkowych źródeł dochodów, wykazując się dużą innowacyjnością (np. przekształcając swoje posiadłości w gospodarstwa agroturystyczne). Osoby

te stają się często wizytówką danej gminy czy miejscowości, nazywani są ludźmi sukcesu, którzy chcą się nim podzielić z innymi. Dzięki temu, że przedsiębiorcy są zaangażowani w rozwój lokalny przyczyniają się do podniesienia jakości życia na wsi, poprzez zwiększenie zatrudnienia, ściągając nowych inwestorów czy wprowadzając nowe technologie.

Do grona wyżej wymienionych grup czyli aktorów życia społecznego, rozwoju lokalnego, liderów można zaliczyć jeszcze inne postacie, które odgrywają ważną rolę w danej społeczności – księży, panie z koła gospodyń wiejskich, członków zespołów folklorystycznych, czy artystów różnych dziedzin.

Zawieranie porozumień partnerskich, może następować pomiędzy przedstawicielami różnych sektorów, różnymi aktorami rozwoju lokalnego, prowadząc do partnerstw dwu- lub trójsektorowych, co przedstawia rysunek 5.

Rysunek 5. Rodzaje zawieranych porozumień partnerskich pomiędzy przedstawicielami trzech sektorów



Źródło: opracowanie własne

W kolejnych podrozdziałach zostaną szerzej omówione trzy sektory, które mogą brać udział w zawieraniu porozumień międzysektorowych i działaniach opartych właśnie o metodę partnerską.

2.1. Pojęcie i cechy sektora publicznego w Polsce

Pojęcie sektora publicznego zostało określone w Ustawie o finansach publicznych, w której to do sektora finansów publicznych zalicza się¹:

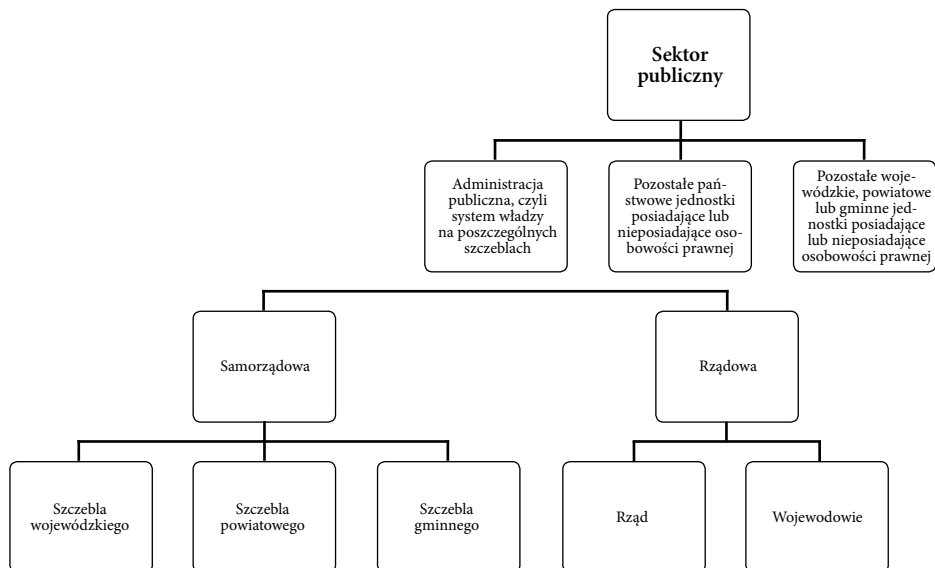
- organy władzy publicznej, organy administracji rządowej, organy kontroli państwowej i ochrony prawa, sądy i trybunały, a także jednostki samorządu terytorialnego i ich organy oraz związki;
- jednostki budżetowe, zakłady budżetowe i gospodarstwa pomocnicze jednostek budżetowych;
- fundusze celowe;
- państwowe szkoły wyższe;
- jednostki badawczo-rozwojowe;
- samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej;
- państwowe lub samorządowe instytucje kultury;
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS), Kasę Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego (KRUS) i zarządzane przez nie fundusze;
- Narodowy Fundusz Zdrowia (NFZ);
- Polską Akademię Nauk i tworzone przez nią jednostki organizacyjne;
- państwowe lub samorządowe osoby prawne utworzone na podstawie odrębnych ustaw w celu wykonywania zadań publicznych, z wyłączeniem przedsiębiorstw, banków i spółek prawa handlowego.

Z sektora publicznego wyodrębnić można system administracji publicznej, czyli system władzy na poziomach od centralnego (najwyższego) do gminnego (najniższego). Poprzez władzę lokalną rozumieć należy zdecentralizowaną, czyli samorządową formę administracji publicznej, mającą możliwość podejmowania decyzji w zakresie zaspokajania codziennych potrzeb życiowych wspólnoty mieszkańców, realizacji interesów wspólnoty, kształtowania polityki gospodarczej i społecznej w ramach układu lokalnego. Misją władzy lokalnej, jak również władzy na wszystkich pozostałych szczeblach powinno być działanie w interesie publicznym, na który składa się m.in. możliwość zaspokojenia potrzeb społeczeństwa poprzez dostarczanie tzw. dóbr publicznych, które mogą być wytworzone dzięki działalności władzy publicznej². Ogólną strukturę sektora publicznego w Polsce przedstawia rysunek 6.

¹ Art. 5 ustawy z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych. Dz. U. z 1998 r., nr 155, poz. 1014, z późn. zm.

² J. Szreder: Współdziałanie sektora publicznego i prywatnego w rozwoju lokalnym, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania w Słupsku, Słupsk 2004, s. 54–55.

Rysunek 6. Ogólna struktura sektora publicznego w Polsce



Źródło: J. Szreder: Współdziałanie sektora publicznego i prywatnego w rozwoju lokalnym, Wydaw. Wyższej Szkoły Zarządzania w Słupsku, Słupsk 2004, s. 53.

Bardzo ważnym elementem sektora publicznego są finanse publiczne. Bez nich wszelkie podmioty nie byłyby w stanie prawidłowo funkcjonować. Środki publiczne w formie pieniężnej, decydują o istnieniu i prawidłowym funkcjonowaniu poszczególnych podmiotów.

Według T. Markowskiego³ istotą zarządzania w sektorze publicznym jest:

- sformułowanie polityki oraz określenie celów i zadań strategicznych;
- wdrożenie i realizacja tej polityki;
- koordynowanie, kontrolowanie i ocena poszczególnych podmiotów realizujących zadania zgodnie z przyjętą i obowiązującą polityką.

Sektor publiczny obejmuje działalność rządu oraz samorządów lokalnych. Decyzje podejmowane przez rząd w dość dużym stopniu wpływają na gospodarkę poprzez wzmacnianie lub osłabianie skłonności ludzi do wykonywania pracy zawodowej, oszczędzania i inwestowania w przyszłość.

Do funkcji, które leżą w kompetencjach rządu można zaliczyć⁴:

- określenie i ochronę praw własności;
- ochronę przed przestępcami i wymierzanie sprawiedliwości przestępcom;
- zapewnienie obrony narodowej;

³ T. Markowski: Zarządzanie rozwojem miast. PWN, Warszawa 1999, s. 17.

⁴ P. Żegleń: Partnerstwo publiczno-prywatne jako czynnik rozwoju lokalnego obszarów recepcji turystycznej w województwie podkarpackim, praca doktorska, Katedra Turystyki SGH, Warszawa 2008.

- powszechną oświatę;
- ustanowienie stabilnego systemu pieniężnego;
- stabilizowanie gospodarki;
- kontrolę wykorzystania środowiska naturalnego, wydawanie przepisów regulujących działania przedsiębiorców;
- ochronę konsumentów przed nadużyciami konkurencyjnego procesu rynkowego.

Celem władz państwowych powinno być ingerowanie tylko tam, gdzie zachodzi taka konieczność. Dlatego też sektor publiczny powinien zmierzać do podejmowania takich działań, które zapewnią pełne zatrudnienie oraz ograniczą przejawy biedy. Natomiast główną rolę w gospodarce państwa powinien odgrywać sektor prywatny.

W działalności sektora publicznego zasadnicze znaczenie ma administracja publiczna szczebla gminnego, czyli władza lokalna.

W latach 1990–1999 dokonano zasadniczej przebudowy systemu administracji publicznej. Celem reformy było odejście od dotychczasowych regulacji prawnych w tym zakresie, nie przystających do zasad gospodarki wolnorynkowej i reaktywowanie samorządu terytorialnego, początkowo na szczeblu gminnym, później powiatowym i wojewódzkim. Priorytetami stały się: odejście od systemu zarządu lokalnego realizującego zasadę jednolitej władzy państwowej w terenie oraz decentralizacja władzy i kompetencji administracji publicznej. Zasadą było to, iż decyzje mają być podejmowane na niższym szczeblu, natomiast liczba kompetencji organów samorządu terytorialnego wzrasta kosztem uprawnień administracji rządowej⁵.

Ostatnia reforma administracyjna kraju (obowiązująca od 1 stycznia 1999 roku) podzieliła Polskę na 16 województw, na które składa się 379 powiatów (w tym 65 grodzkich i 314 ziemskich). Na mocy ustawy zostało powołanych 2478 gmin, z czego 306 to gminy miejskie, 591 – miejsko-wiejskie i aż 1581 to gminy wiejskie⁶. Rysunek 7 przedstawia podział administracyjny Polski z wyznaczonymi granicami województw, powiatów oraz gmin.

Istotą samorządu jest powierzenie zarządu sprawami publicznymi samym zainteresowanym. Samorząd stanowi więc formę ustrojową wykonywania zarządu sprawami danej korporacji przez jej członków. Jeżeli korporacja (zrzeszenie, wspólnota) działa na jakimś terytorium, określana jest mianem samorządu terytorialnego, jako zdecentralizowanej formy administracji publicznej, mającej za zadanie zarządzanie sprawami publicznymi obywateli zamieszkałych na tym terenie. Ustawodawca z mocy prawa nakazuje tworzenie wspólnot samorządowych na wszystkich trzech poziomach podziału terytorialnego kraju, wskazując

⁵ Z. Niewiadomski: *Ustrój samorządu terytorialnego i administracji rządowej po reformie*. Zbiór aktów prawnych z wprowadzeniem i objaśnieniami, Wydaw. DIFIN, Warszawa 1998, s. 6 oraz G. Rydlewski: *Samorząd terytorialny i administracja rządowa*, Wydaw. Scholar, Warszawa 1999, s. 5.

⁶ Strona internetowa www.wikipedia.org/Podział_administracyjny_Polski

W przepisach prawa został przypisany poszczególnym szczeblom samorządowym zakres zadań, inny dla każdej ze wspólnot terytorialnych.

Zadania gminy na mocy Ustawy zostały podzielone na własne i zlecone. Zadania powiatu zostały określone jako zadania publiczne o charakterze ponadgminnym, natomiast zadania województwa koncentrują się wokół funkcji o znaczeniu regionalnym.

Zadania własne gminy⁸ obejmują cztery podstawowe kategorie spraw publicznych o znaczeniu lokalnym, które dotyczą:

- infrastruktury technicznej,
- infrastruktury społecznej,
- porządku i bezpieczeństwa publicznego,
- ładu przestrzennego i ekologicznego.

Zadania powiatu natomiast mają w stosunku do gminy charakter uzupełniający i wyrównawczy. Powiat wykonuje zadania publiczne o charakterze przekraczającym możliwości działania gmin.

Zadania własne powiatu⁹ można podzielić na następujące kategorie spraw:

- ponadpodstawowa infrastruktura społeczna wraz ze sprawami bezrobocia,
- infrastruktura techniczna na szczeblu powiatowym,
- zagospodarowanie przestrzenne wraz z gospodarką nieruchomościami i ochroną środowiska,
- porządek publiczny, bezpieczeństwo i ochrona obywateli w wymiarze ponadgminnym.

Powiat wykonuje swoje zadania samodzielnie lub tworząc jednostki organizacyjne z innymi podmiotami, z którymi może zawierać umowy. Działalność powiatu jest jednak ograniczona tylko do zadań o charakterze użyteczności publicznej, przez co rozumieć należy: zakaz wykonywania działalności komercyjnej nastawionej na zysk oraz nakaz wykonywania tylko zadań ustawowych.

Zadania województwa¹⁰, zgodnie z założeniami regionalizacji Unii Europejskiej, są zadaniami o charakterze regionalnym. Można je podzielić na cztery następujące kategorie spraw:

- kształtowanie i utrzymanie ładu przestrzennego,
- pobudzanie aktywności gospodarczej,
- zachowanie dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego,
- infrastruktura techniczna i społeczna o znaczeniu wojewódzkim w tym edukacja publiczna na poziomie wyższym.

Zasadnicze znaczenie dla procesów rozwoju lokalnego w demokratycznym kraju mają określone działania administracji państwowej na wszystkich szczeblach sprawowania władzy. Polityka państwa prowadzona przez rząd oddziałuje na roz-

⁸ Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990r. Dz. U. z 1990r. Nr 16, poz. 95.

⁹ Ustawa o samorządzie powiatowym z dnia 5 czerwca 1998r. Dz. U. z 1998r. Nr 91, poz. 578.

¹⁰ Ustawa o samorządzie województwa z dnia 5 czerwca 1998r. Dz. U. z 1998 r. Nr 91, poz. 576.

wój lokalny poszczególnych jednostek terytorialnych. Z drugiej strony samorządy terytorialne poszczególnych szczebli, w tym przede wszystkim gminy, w wyniku procesu reformy zarządzania krajem prowadzonej w latach 90-tych, otworzyły daleko idącą samodzielność w realizowaniu określonych zadań mogących stymulować proces rozwoju lokalnego¹¹.

W dzisiejszych czasach, szczególnego znaczenia nabiera rola samorządów terytorialnych w zakresie wspierania procesów innowacyjności. Jednostki władzy na poszczególnych szczeblach chcąc prowadzić politykę innowacyjną powinny stymulować procesy bezpośredniej i pośredniej współpracy (np: pomiędzy nauką a gospodarką), a także promować postawy innowacyjne w społeczeństwie i wśród podmiotów gospodarczych oraz wspierać rozwój instytucji działających na rzecz innowacyjności¹².

Zadania samorządów terytorialnych wszystkich szczebli, przyczyniające się do rozwoju lokalnego, powinny wynikać z analizy czynników atrakcyjności inwestycyjnej dla potencjalnych inwestorów. Wydaje się, iż szczególnego znaczenia w rozwoju lokalnym nabierają jednak możliwość działań samorządu terytorialnego szczebla gminnego, któremu ustawodawca stworzył zdecydowanie największe możliwości działania¹³.

2.2. Pojęcie i cechy sektora prywatnego w Polsce – lokalni przedsiębiorcy

Sektor prywatny jako część gospodarki narodowej, nie jest finansowany ani kapitałem państwowym ani samorządowym. Są to przedsiębiorstwa i organizacje gospodarcze, których właścicielami są osoby prywatne. Do sektora prywatnego zalicza się również te przedsiębiorstwa, w których państwo czy też samorząd posiada nie więcej niż 50% wszystkich udziałów. Sektor prywatny odgrywa dominującą rolę w większości działów gospodarki narodowej, co korzystnie wpływa na wzrost gospodarczy kraju. Głównym celem prywatyzacji jest dążenie do zwiększenia efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa, a co za tym idzie wzrost konkurencyjności gospodarki. Jeśli podstawowy cel prywatyzacji zostanie osiągnięty powinien nastąpić wzrost zatrudnienia i tym samym poprawa warunków życia społeczeństwa.

W większości przedsiębiorstwa w sektorze prywatnym są to małe firmy, najczęściej rodzinne, zatrudniające niewielką liczbę osób i działające w handlu oraz usługach. Firm nastawionych na eksport czy dużych przedsiębiorstw produkcyjnych jest znacznie mniej niż małych firm rodzinnych. Mimo wszystko, dzięki tym niewielkim firmom powstały nowe miejsca pracy. W tradycyjnym ujęciu przedsiębiorstwa prywatne nastawione są na osiągnięcie maksymalnego zysku.

¹¹ J. Szreder: op. cit., s. 58 – 62 i 64.

¹² W. Wiszniewski: *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych*. Wydaw. Orgmasz, Warszawa 1999, s. 10.

¹³ J. Szreder: op. cit., s. 66.

Do celów działalności sektora prywatnego należą¹⁴:

- cele ekonomiczne – podstawą tych celów jest uzyskanie większej efektywności, polegającej na zużyciu mniejszej ilości zasobów do wyprodukowania tej samej ilości dóbr co w sektorze publicznym;
- cele pragmatyczne – innymi słowy cele praktyczne, które polegają na wzbo- gaceniu oferty rynkowej, co przyczynia się do poprawy możliwości zaspoko- jenia potrzeb społeczeństwa;
- cele polityczne – których podstawą jest ograniczenie ingerencji państwa w działalność gospodarczą;
- cele populistyczne – zmierzające do upodmiotowienia obywateli, posiadających własność prywatną i będąc ludźmi wolnymi, mają możliwość samodzielnie czy też grupowo dążyć do zaspokojenia swoich lub całej grupy potrzeb.

Podstawą ustroju gospodarczego w naszym kraju jest społeczna gospodarka rynkowa oparta między innymi na własności prywatnej oraz wolności prowadzenia działalności gospodarczej¹⁵.

Podstawowe dane, które dotyczą ilości podmiotów gospodarczych w Polsce to dane pochodzące z rejestru REGON, który obejmuje osoby prawne, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej oraz osoby fizyczne prowadzą- ce działalność gospodarczą, zakwalifikowane do poszczególnych sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) według przeważającego rodzaju działalności. Krajowy rejestr urzędowy podmiotów gospodarki narodowej REGON jest rejestr- em administracyjnym prowadzonym przez GUS. Jego podstawową funkcją jest identyfikowanie podmiotów gospodarki narodowej, co jest realizowane poprzez nadawanie im unikatowych numerów identyfikacyjnych.

Polskie prawo pozwala na prowadzenie działalności gospodarczej w różnych formach. Aby przybliżyć zagadnienie związane z różnymi formami prowadzenia działalności gospodarczej przedstawiono rysunek 8.

Istnienie różnych podmiotów gospodarczych na określonym terytorium daje podstawy do rozwoju współpracy między użytkownikami przestrzeni wiejskiej i wynikających z niej korzyści¹⁶.

Chociaż rolnictwo jest podstawową formą działalności na obszarach wiej- skich, to nie zapewnia ono tam pracującym osobom równorzędnych dochodów uzyskiwanych z innych rodzajów działalności. Dlatego rolnicy upatrują poprawy swojej sytuacji dochodowej w działalności pozarolniczej, która na terenach wiej- skich rozwija się dwoma kanałami: jako drobna przedsiębiorczość ściśle związana

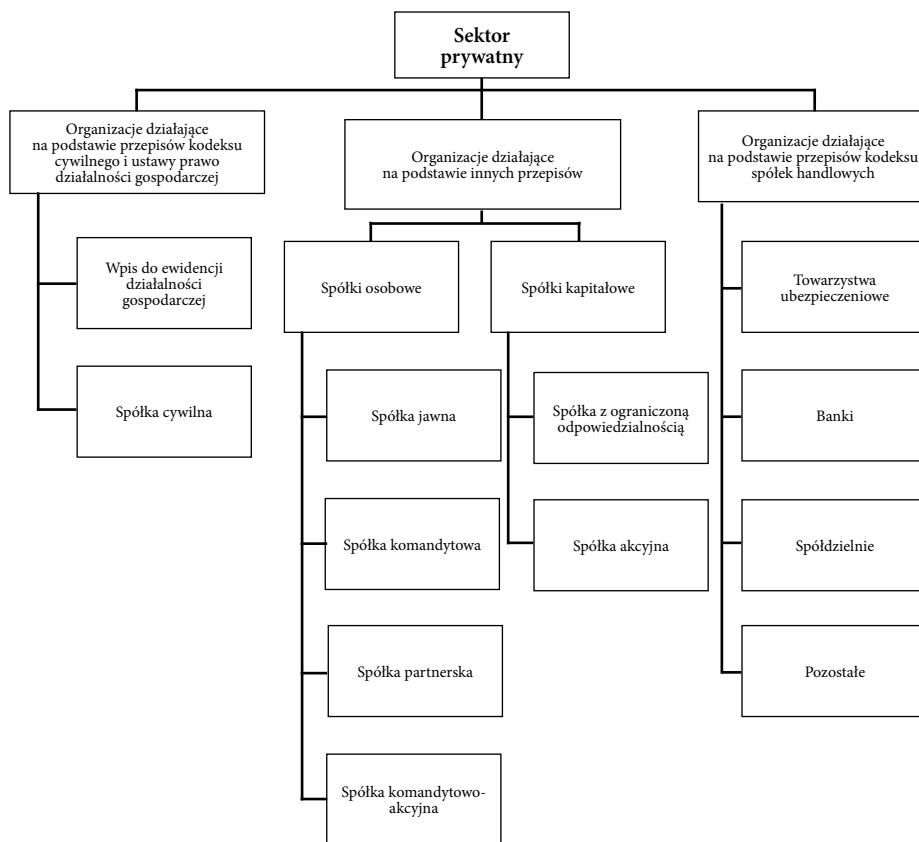
¹⁴ E. Niedzielski: Zmiany struktury własnościowej w gospodarce. W: Uwarunkowania funkcjonowania sektora publicznego, Red. naukowa M. Oliński. Wydaw. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2006, s. 46.

¹⁵ Art. 20 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 02 kwietnia 1997 roku.

¹⁶ M. Adamowicz: Wielofunkcyjność rolnictwa jako podstawa przewartościowań w polityce rolnej. „Wieś i Rolnictwo” nr 41, Warszawa 2004, s. 25.

z gospodarstwem rolnym (wówczas osoby te korzystają z ubezpieczenia w KRUS-ie) oraz jako przedsiębiorczość podlegająca przepisom o swobodzie działalności gospodarczej (wówczas osoby te korzystają z ubezpieczenia w ZUS)¹⁷.

Rysunek 8. Formy prowadzenia działalności gospodarczej przez sektor prywatny w zależności od podstawy prawnej



Źródło: J. Szreder: Współdziałanie sektora publicznego i prywatnego w rozwoju lokalnym, Wydaw. Wyższej Szkoły Zarządzania w Słupsku, Słupsk 2004, s. 85.

W 2008 roku na obszarach wiejskich według danych Głównego Urzędu Statystycznego zamieszkiwało niemal 15 milionów osób. Zarejestrowanych w systemie REGON było 928 480 tysięcy podmiotów gospodarki narodowej, z czego prawie 97% stanowiły przedsiębiorstwa sektora prywatnego. Szczegółowe dane charakteryzujące przedsiębiorstwa na obszarach wiejskich zostały przedstawione w tabeli 5.

¹⁷ A. Łapińska: Przedsiębiorczość jako element wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich. Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Tom X, Zeszyt 2, Lublin 2008, s. 166.

Tabela 5. Dane statystyczne charakteryzujące podmioty gospodarcze na obszarach wiejskich w latach 2003–2008

Wyszczególnienie	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ogólna liczba ludności na wsi (w tys.)	14766,3	14803,9	14831,7	14853,0	14896,5	14943,6
Liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarki narodowej ogółem (w tys.)	849,3	829,3	843,1	864,7	892,5	928,5
Liczba zarejestrowanych podmiotów należących do sektora prywatnego (w tys.)	819,5	799,1	812,4	833,8	861,3	897,9
Liczba podmiotów prywatnych przypadająca na 1000 osób na obszarach wiejskich	55,5	54,0	54,8	56,1	57,8	60,1
Liczba podmiotów prywatnych na obszarach wiejskich według sektorów własnościowych (w tys.)						
– osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą	704,8	679,9	688,9	703,4	725,8	759,1
– spółki handlowe	24,1	26,1	27,7	29,5	31,7	33,8
– spółki handlowe z udziałem kapitału zagranicznego	6,8	7,3	7,8	8,3	8,9	9,4
– spółdzielnie	5,8	5,8	5,8	5,7	5,7	5,4
– inne (fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne)	22,2	24,6	26,2	28,2	30,0	31,7
Liczba podmiotów prywatnych na obszarach wiejskich według sekcji PKD (w tys.)						
A – Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	73,2	58,3	60,3	62,5	63,8	65,0
B – Górnictwo i wydobywanie	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
C – Przetwórstwo przemysłowe	1,0	1,0	1,1	1,1	1,2	1,2
D – Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatycznych	108,8	106,6	107,2	108,3	110,4	111,5
E – Dostawy wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	1,0

F – Budownictwo	104,0	107,9	103,9	110,8	123,6	140,7
G – Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych włączając motocykle	270,4	266,8	268,3	267,8	270,2	272,3
H – Transport i gospodarka magazynowa	27,9	27,6	28,1	28,2	28,7	29,5
I – Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	68,6	65,7	64,7	64,8	67,2	69,3
J – Informacja i komunikacja	21,0	20,9	21,1	21,5	22,6	24,1
K – Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	64,7	67,2	70,5	74,6	73,8	78,2
L – Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	12,8	13,3	13,6	14,2	14,5	14,6
M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	4,6	4,8	5,2	5,6	6,2	7,0
N – Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	16,5	17,6	19,0	20,2	21,7	23,9
O – Administracja publiczna i ochrona narodowa: obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	44,1	45,7	48,0	52,8	55,7	58,9
P – Edukacja	0,05	0,05	0,05	0,005	0,005	0,008

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Regionalnych GUS

Lokalni przedsiębiorcy, czyli przedstawiciele sektora prywatnego na wsi są istotną grupą aktorów lokalnego życia społeczno-gospodarczego. Są to osoby przedsiębiorcze, które poszukują dodatkowych źródeł pozyskania dochodów, wykazując się przy tym innowacyjnością i elastycznością. Są to ludzie sukcesu, którzy dzięki swojej pomysłowości stali się nie tylko wizytówką danego terenu ale też wpłynęli na poprawę warunków życia na wsi, (np.: poprzez zwiększenie zatrudnienia, zachęcenia i przyciągnięcia potencjalnych inwestorów na obszary wiejskie czy wprowadzenia nowych technologii). Zaangażowanie tych osób w działania partnerskie przynosi wymierne korzyści zarówno dla partnera społecznego (organizacji pozarządowych) jak i jednostek samorządu terytorialnego.

Coraz chętniej osoby zaangażowane w rozwój obszarów wiejskich angażują się w różnego typu działania dotyczące rozwoju regionu. Chętniej biorą udział w spotkaniach i podejmują wszelkie inicjatywy opierające się na współpracy międ-

dzysektorowej. Odpowiednim przykładem może być zaangażowanie sektora biznesu w tworzenie partnerstw w ramach Pilotażowego Programy LEADER+. Znaczenie współpracy z sektorem prywatnym, a także liczne korzyści płynące dla wszystkich członków takiego partnerstwa wydaje się jednym z ważniejszych zadań, które muszą zostać zrealizowane, by idea partnerskiej współpracy przyniosła pożądane efekty w rozwoju lokalnym.

2.3. Sektor trzeci – organizacje pozarządowe

Pojęcie organizacji pozarządowych (ang. Non governmental organizations – NGO) stosowane jest przez Organizację Narodów Zjednoczonych oraz inne międzynarodowe instytucje. Między innymi ze Stanów Zjednoczonych wywodzą się takie określenia, jak: non profit organizations, voluntary associations oraz third sektor (III sektor). Określenie „III sektor” ma odróżnić ten typ organizacji od pozostałych dwóch sektorów, tj. administracji publicznej (I sektor) i organizacji nastawionych na osiągnięcie zysku (II sektor lub sektor for-profit, zwany inaczej sektorem prywatnym)¹⁸.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji organizacji pozarządowych.

Według P. Gliškiego¹⁹ organizacje pozarządowe można zdefiniować jako specyficzną, współczesną formę samoorganizacji społecznej, struktury integrującej grupy obywateli, charakteryzujące się względnie dojrzałą tożsamością społeczną, określonym stopniem zorganizowania, prywatnym charakterem inicjatywy, dobrowolnością uczestnictwa, niezależnością i niekomercyjnością, a także – na ogół – znacznym udziałem wolontariatu i istotną rolą w kształtowaniu postaw ludzkich.

Natomiast S. Kantyka²⁰ określa organizacje te jako formalne organizacje, które cechują się niezależnością od struktur państwowych, gospodarczych, samorządowych, działalnością na rzecz dobra wspólnego oraz zakazem podziału zysków między członków organizacji.

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie²¹ wprowadziła pojęcie organizacji pożytku publicznego w odniesieniu do organizacji, które skupiają swoją działalność tak aby była użyteczna społecznie w sferze działań publicznych, które zostały określone w tejże ustawie.

¹⁸ J. Blicharz, A. Huchla: Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Komentarz. Wydaw. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008, s. 30.

¹⁹ P. Gliški: Style działania organizacji pozarządowych. Grupy interesu czy pożytku publicznego? Wydaw. IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 17.

²⁰ S. Kantyka: Organizacje pozarządowe – partner samorządu W: Samorządowa polityka społeczna, Red. naukowa A. Fronkiewicz – Wronka, Wydaw. Wyższej Szkoły Pedagogicznej Towarzystwa Wiedzy Powszechniej, Warszawa 2002, s. 203.

²¹ Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003r. Dz. U. z 2003r. Nr 96, poz. 873.

Zgodnie z ustaleniami przyjętymi w Ustawie na pojęcie organizacji pozarządowych składa się wiele elementów natury prawnej – zarówno cywilnej, administracyjnej, jak i finansowej. Zakres tych poszczególnych elementów, miejsce jakie zajmują w konstrukcji organizacji pozarządowych, wiążą się z określoną koncepcją danych organizacji w systemie prawno-politycznym. Na podstawie definicji organizacji pozarządowych do podstawowych elementów przesądzających o charakterze tych podmiotów należy zaliczyć: formę wyodrębnienia organizacyjnego, powodującą ich lokalizację poza jednostkami należącymi do sektora finansów publicznych, niezarobkowy charakter, a także cel działania²².

Do kręgu organizacji pozarządowych należy zaliczyć wszystkie stowarzyszenia działające na podstawie ogólnych przepisów prawa, a także szczególne rodzaje stowarzyszeń, których byt regulowany jest odrębnymi ustawami, np.: stowarzyszenia kultury fizycznej, ochotnicze straże pożarne, regionalne i lokalne organizacje turystyczne, a także organizacje podobne do stowarzyszeń²³.

W definicji zaproponowanej przez P. Glińskiego zostały wymienione najważniejsze cechy organizacji pozarządowych. Warto by te cechy omówić nieco szerzej aby lepiej zrozumieć specyfikę działania trzeciego sektora. Pierwszą cechą tych organizacji jest ich prywatność, co oznacza że są powoływane przez zrzeszenie się obywateli. Mimo, iż w większości wypadków mają charakter prywatny, niektóre z nich funkcjonują w sferze publicznej i społecznej. Organizacje te działając w sferze publicznej podejmują działania w interesie publicznym oraz na rzecz pożytku publicznego. Pożytek publiczny rozumiany może być na trzy sposoby, a mianowicie²⁴:

- jako każde działanie społecznie użyteczne, także kształtujące np.: pozytywne cechy społeczeństwa;
- jako działania zapewniające obywatelom konkretne usługi czy świadczenia (zarówno szerszym grupom, jak i własnym członkom);
- jako działania, skierowane tylko na zewnątrz organizacji.

Drugą cechą organizacji pozarządowych jest ich niezależność, co oznacza że są one wolne w swoich wyborach oraz że nie zależą od władz państwowych, biznesu, wszelkich organizacji politycznych czy religijnych. Kolejną cechą tych organizacji jest niekomercyjny charakter, który przejawia się w braku nastawienia na osiągnięcie zysku ekonomicznego. Celem jest tutaj wywołanie zmiany społecznej np: zmiany świadomości społeczeństwa.

Organizacje pozarządowe to instytucje o korzeniach w systemach prawnych największych państw europejskich, które są także przedmiotem szerokiego zainteresowania ze strony Unii Europejskiej. W świetle unormowań ustawowych organizacje pozarządowe stanowią istotny element reformy państwa w kierunku

²² J. Blicharz, A. Huchla: op., cit. s. 33.

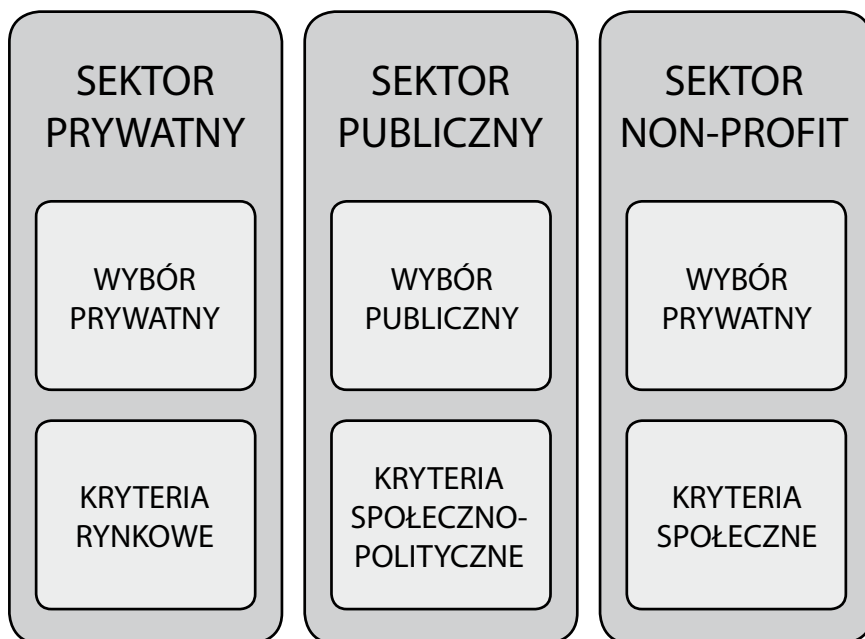
²³ J. Blicharz, A. Huchla: op., cit. s. 41–42.

²⁴ M. Halamska: *Wiejskie organizacje pozarządowe*. Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2008, s. 17.

zarządzania publicznego. Rozwiązania prawne przyjęte w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 roku mają na celu stworzenie optymalnych możliwości efektywnego współdziałania organizacji pozarządowych z organizacjami administracji publicznej w sferze zwiększania racjonalności społecznej i ekonomicznej realizacji zadań publicznych służących rozwojowi zarówno na poziomie lokalnym, jak i makrospołecznym²⁵.

Omawiając sektor publiczny, prywatny i non-profit należy zwrócić uwagę na podstawowe różnice. Pierwszą z nich jest obszar działalności danego sektora, w sektorze publicznym działania koncentrują się na zaspokojeniu potrzeb obywateli oraz na tworzeniu dóbr użyteczności publicznej. Natomiast działania w sektorze prywatnym skoncentrowane są na osiągnięciu zysku, co przejawia się w tym, iż prowadzi działalność w branży, która jest dla niego opłacalna. Drugą różnicą jest związana z podejmowaniem decyzji. W sektorze prywatnym wszelkiego rodzaju decyzje są podejmowane według kryteriów rynkowych, w sektorze publicznym decydują kryteria społeczno-polityczne, natomiast sektor organizacji pozarządowych (non-profit) podejmując działania kieruje się względami społecznymi. Aby zobrazować podstawowe różnice między sektorami przedstawiono rysunek 9.

Rysunek 9. Podstawowe różnice między sektorem prywatnym, publicznym i non-profit



Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Kozuch: Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji. Wydaw. Placet, Warszawa 2004, s. 83.

²⁵ J. Blicharz, A. Huchla: op., cit. s. 24

Omawiając organizacje pozarządowe należy zwrócić uwagę na organizacje w życiu społecznym wsi. Istnieje stereotyp, iż społeczności wiejskie w naszym kraju odznaczają się dość niskim poziomem aktywności obywatelskiej – takiej która jest prowadzona przez formalne instytucje.

Na samym początku należy zdefiniować sektor pozarządowy istniejący na polskiej wsi, a mianowicie wiejski sektor pozarządowy obejmuje organizacje o pewnym stopniu zorganizowania, prywatne, odrębne od instytucji rządowych, niedochodowe, czyli mogące generować zyski jedynie na cele statutowe, samorządne, czyli samodzielnie decydujące o swojej działalności, dobrowolne (gdzie członkostwo jest dobrowolne, a praca – przynajmniej w części – opiera się na wolontariacie), apolityczne, niereligijne (czyli nie zajmujące się kwestiami wiary, ale działające na innych polach), choć bywają związane z Kościołem²⁶.

Poruszając zagadnienie trzeciego sektora polskiej wsi należy zwrócić uwagę, iż wiele inicjatyw wiejskich nie trafia do oficjalnych rejestrów, które są podstawowym źródłem informacji o liczbie organizacji społecznych. Podejmują one działania pomiędzy sferą nieformalnych, koleżeńskich kontaktów a przestrzenią oficjalnej działalności. Znaczna część instytucji społecznych funkcjonujących na wsi, działa pod szyldem innych organizacji, co przyczynia się do trudnego ich uchwycenia. Wiele inicjatyw na wsi powstaje wokół Kościoła katolickiego. Ich nieformalny charakter powoduje, że są one ściśle podporządkowane instytucjom, w których się narodziły, a co za tym idzie, że pozostają w ich cieniu.

Wiejski trzeci sektor składa się między innymi z następujących instytucji według danych REGON²⁷:

- stowarzyszeń (w tym ochotnicze straże pożarne),
- fundacji,
- innych organizacji społecznych (koła łowieckie, kasy zapomogowo-pożyczkowe, komitety społeczne),
- jednostek związków zawodowych (pozarolniczych, ponieważ rolnicze nie posiadają własnej osobowości prawnej),
- organizacji samorządu zawodowego i gospodarczego (kółka rolnicze, organizacje producentów, rolnicze zrzeszenia branżowe),
- spółdzielni,
- jednostek organizacyjnych Kościoła katolickiego.

Do przedstawionych wyżej organizacji należałoby dodać te, które nie są rejestrowane w systemie REGON, na temat których nie ma danych.

Podsumowując, wyzwania stojące przed sektorem organizacji pozarządowych są ściśle związane z procesami, które dziś oddziałują na państwo: globalizacją w wy-

²⁶ M. Halamska: op. cit., s. 31.

²⁷ J. Herbst: Inny trzeci sektor. Organizacje pozarządowe na terenach wiejskich W: Wiejskie organizacje pozarządowe, Red. naukowa M. Halamska. Wydaw. Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2008, s. 36–37.

miarze ogólnoświatowym, procesami urynkowania w gospodarce oraz ekskluzją społeczną jako konsekwencją postępu cywilizacyjnego. Procesy globalizacyjne przyczyniają się do zmniejszenia roli państwa w sferze gospodarczej na rzecz ponadnarodowych korporacji, a w sferze politycznej i społecznej na rzecz decentralizacji, samorządności społeczności lokalnej i instytucji pozarządowych, które przejmują część zadań administracji publicznej. Sektor organizacji pozarządowych, zwany niezależnym, ochotniczym albo gospodarką społeczną – którego działalność nie jest mierzona w kategoriach zysków i dochodów – jest ważnym współuczestnikiem sektora publicznego w sferze realizacji zadań publicznych. Rola tego sektora jest również nie do przecenienia dla polityki przeciwdziałania ekskluzji społecznej na poziomie lokalnym²⁸.

²⁸ J. Blicharz, A. Huchla: op., cit. s. 11.

WIOLETTA BIENKOWSKA

MODELE PODEJMOWANIA DZIAŁAŃ PARTNERSKICH

Wprowadzenie

Partnerstwo jest pojęciem bardzo szerokim, w związku z czym istnieje wiele jego rodzajów. Partnerami mogą być zarówno przedsiębiorstwa w procesie produkcji jak i rządy w polityce międzynarodowej. Jednak w ostatnim czasie pojęcie to stało się dość modne i często używane jest dla określenia wielu inicjatyw. Należy więc zadać pytanie czym tak naprawdę jest partnerstwo?

Odpowiadając na pytanie przytoczono definicję partnerstwa jako zespół ludzi organizacji z połączenia sektora publicznego, prywatnego i społecznego, którzy angażują się w dobrowolny przynoszący wzajemne korzyści, nowatorski związek, dla podjęcia wspólnych celów społecznych poprzez połączenie swoich zasobów i wiedzy¹.

Najogólniej rzecz ujmując, partnerstwo jest porozumieniem i współpracą między dwoma lub więcej stronami w celu osiągnięcia wspólnego celu. Partnerzy przestrzegają wspólnych praw i wspólnych obowiązków, a gdy warunki te nie zostaną spełnione, to partnerstwo nie może istnieć. Partnerstwo oparte jest na założeniu, iż pełna współpraca różnych organizacji i sektorów może przyczynić się do powstania różnych inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju. Inicjatywy te, umożliwiają poszukiwanie spójnych oraz nowatorskich rozwiązań problemów dotyczących społeczności. Podejmowanie wspólnego wysiłku może zaowocować znacznie większym efektem działania niż suma jednostkowych działań.

Przedstawione w poprzednim rozdziale instytucje reprezentujące wszystkie trzy sektory mogą podejmować się realizacji działań nakierowanych na rozwój

¹ R. Serafin, B. Kazior, A. Jarzębski: Grupy partnerskie..., op.cit., s. 8.

obszarów wiejskich w oparciu o cztery podstawowe modele (rysunek 5). Należą do nich:

- partnerstwo publiczno-społeczne (czyli współdziałanie jednostek samorządu terytorialnego z lokalnymi organizacjami pozarządowymi),
- partnerstwo publiczno-prywatne (usankcjonowana w polskim prawie współpraca jednostek samorządu terytorialnego z przedsiębiorstwami prywatnymi),
- partnerstwo prywatno-społeczne (czyli współpraca lokalnych przedsiębiorców prywatnych i organizacji pozarządowych w realizowaniu zadań służących rozwojowi całego regionu),
- partnerstwo trójsektorowe (będące najszerszą formą współpracy, obejmującą lokalnych przedstawicieli wszystkich trzech sektorów, która nakierowana jest przede wszystkim na zrównoważony rozwój obszarów wiejskich).

W kolejnych podrozdziałach zostaną szerzej omówione poszczególne modele współpracy oparte na metodzie partnerskiej, ponieważ każdy z nich charakteryzuje się innymi elementami spajającymi, inne są też zasady ich tworzenia i działania w ramach poszczególnych partnerstw.

3.1. Partnerstwo publiczno-społeczne

Rok 2004 był momentem niezwykle ważnym dla rozwoju partnerskiej współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi i jednostkami samorządu terytorialnego. W styczniu weszły w życie przepisy Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, które uregulowały prawnie tę współpracę. W maju Polska stała się członkiem Unii Europejskiej. Tak więc prawo nałożyło na samorządy nowe obowiązki, operacjonalizując niejako ogólnie sformułowane zobowiązanie do współpracy z organizacjami pozarządowymi (zapisane w Ustawie o samorządzie terytorialnym). Dyrektywy unijne wymuszały traktowanie organizacji (przynajmniej formalnie) jako partnerów w podejmowaniu decyzji i monitorowaniu realizacji unijnych programów, nie zaś jedynie jako podopiecznych, petentów czy wykonawców zadań publicznych².

Jedną z głównych przesłanek uchwalenia Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie była zapisana w preambule Konstytucji RP zasada pomocniczości, sformułowana w encyklice papieża Piusa XI *Quadragesimo anno* z roku 1931. Warto przytoczyć oryginalną definicję tej zasady: „*Co jednostka z własnej inicjatywy i własnymi siłami może zdziałać, tego nie wolno wydzierać na rzecz społeczeństwa; podobnie niesprawiedliwością, szkodą społeczną i zakłóceniem ustroju jest zabieranie mniejszym i niższym społecznościom tych zadań,*

² J. Herbst: Współpraca organizacji pozarządowych i administracji publicznej w Polsce 2008 – bilans czterech lat. Wydaw. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 4.

które mogą spełniać, i przekazywanie ich społecznościom większym i wyższym. Każda akcja społeczna z uwagi na cel i ze swej natury ma charakter pomocniczy; winna pomagać członkom organizmu społecznego, a nie niszczyć ich lub wchłaniać”. Mówiąc krócej: zasada pomocniczości nakazuje pozostawiać do wykonania zadania na możliwie najniższym poziomie organizacji społeczeństwa. Ustawa miała służyć między innymi urzeczywistnieniu zasady pomocniczości dzięki dostarczeniu klarownych definicji organizacji pozarządowej i działalności pożytku publicznego, określenie podstawowych form współpracy między organizacjami a jednostkami administracji publicznej oraz innych elementów, takich jak sprecyzowanie możliwości dofinansowania działalności organizacji pozarządowych czy instytucjonalizację dialogu społecznego. Z zasadą pomocniczości bezpośrednio związane są pozostałe zasady współpracy organizacji pozarządowych i jednostek administracji publicznej – suwerenności stron, partnerstwa, efektywności, uczciwej konkurencji i jawności. Ustawodawca w uzasadnieniu zdefiniował je w sposób podany w tabeli poniżej³.

Tabela 6. Zasady współpracy między organizacjami pozarządowymi a jednostkami administracji publicznej według komentarza do ustawy

ZASADA SUWERENNOŚCI STRON
Organy administracji publicznej respektują odrębność i suwerenność zorganizowanych wspólnot obywateli, uznają ich prawo do samodzielnego definiowania i rozwiązywania problemów, w tym należących także do sfery zadań publicznych, i w takim zakresie współpracują z tymi organizacjami, a także wspierają ich działalność oraz umożliwiają realizację zadań publicznych na zasadach i w formie określonej w ustawie.
ZASADA PARTNERSTWA
Organizacje pozarządowe, na zasadzie i w formach określonych w ustawie oraz w trybie określonym w przepisach odrębnych, uczestniczą w identyfikowaniu i definiowaniu problemów, których rozwiązywanie stanowi przedmiot realizacji zadań publicznych przez właściwy organ administracji publicznej.
ZASADA EFEKTYWNOŚCI
Organy administracji publicznej przy zlecaniu organizacjom pozarządowym zadań publicznych do realizacji, dokonują wyboru najefektywniejszego sposobu wykorzystania środków publicznych, przestrzegając zasad uczciwej konkurencji oraz zachowując wymogi określone w art. 25 i art. 28 ust. 3 Ustawy o finansach publicznych.
ZASADA UCZCIWEJ KONKURENCJI
Ta zasada nie została wprost zdefiniowana w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

³ G. Makowski: Interpretacja i realizacja podstawowych zasad współpracy W: Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu, Red. naukowa M. Rymsza, G. Makowski, M. Dudkiewicz: Wydaw. Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 107–108.

ZASADA JAWNOŚCI

Organy administracji publicznej udostępniają współpracującym z nimi organizacjom pozarządowym informacje o zmianach, celach i środkach przeznaczonych na realizację zadań publicznych, w których możliwa jest współpraca z tymi organizacjami, oraz o kosztach realizacji zadań publicznych już prowadzonej w tym zakresie przez jednostki podległe lub nadzorowane przez organy administracji publicznej wraz z informacją o sposobie obliczania tych kosztów, tak aby możliwie było ich porównanie z kosztami realizacji analogicznych zadań przez inne instytucje i osoby.

Źródło: G. Markowski: Interpretacja i realizacja podstawowych zasad współpracy W: Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu, Red. naukowa M. Rymusza, G. Makowski, M. Dudkiewicz. Wydaw. Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 109.

Wśród aspektów wzajemnych relacji administracji i organizacji pozarządowych, które powinny być obecne w codziennej praktyce, by zasada pomocniczości była rzeczywiście realizowana G. Markowski⁴ wymienia:

- otwartość i zrozumienie ze strony urzędów,
- autonomię, czyli poszanowanie odrębności obu stron oraz prawo do nieskrępowanego wyrażania własnych opinii,
- wspólne wyznaczanie i realizację celów,
- równość we wzajemnych relacjach.

Natomiast do aspektów szczególnie ważnych w realizacji zasady partnerstwa zalicza między innymi:

- wspólną realizację zadań,
- wzajemne informowanie – o konkursach, regułach, nowych możliwościach pozyskiwania środków,
- tworzenie wspólnych zespołów konsultacyjnych – zajmujących się określaniem lokalnych problemów, szukaniem sposobów ich rozwiązywania, ustalaniem reguł zlecenia zasad,
- wzajemny szacunek,
- wzajemną tolerancję,
- uzupełnianie się w codziennym działaniu,
- równe traktowanie różnych organizacji przez administrację,
- konsultacje w kwestiach lokalnego prawa.

Do najważniejszych problemów związanych z realizacją zasady partnerstwa w działaniach organizacji pozarządowych i administracji publicznej zalicza się:

- pozorne zainteresowanie partnerstwem ze strony administracji,
- brak zrozumienia i szacunku dla drugiej strony,
- strony nie zawsze mogą na sobie polegać,
- partnerstwo jest realne, ale tylko przy bezwarunkowym braku wzajemnej krytyki,
- nowe procedury konkursowe nie sprzyjają budowaniu pozytywnych relacji,

⁴ G. Makowski: op. cit., s. 112–123.

- brak partnerskich relacji wewnętrznych samego trzeciego sektora,
- pozorne partnerstwo międzysektorowe ocierające się o konflikt.

Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, nakładając na administrację publiczną obowiązek współpracy z organizacjami pozarządowymi, wskazuje jednocześnie podstawowe formy, jakie może ona przybierać:

- wzajemne informowanie o planowanych kierunkach działalności i współdziałania,
- konsultowanie aktów normatywnych,
- tworzenie zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym.

Katalog form współpracy jest oczywiście tylko przykładową, otwartą listą proponowaną przez ustawodawcę, na którą w pewnym stopniu zostało wpisane to, co już do tej pory funkcjonowało bez ustawy. Nie jest to również lista obligatoryjna w tym sensie, że żadna ze stron bez wzajemnego porozumienia nie musi prowadzić wszystkich, jednej lub kilku konkretnych form współpracy. Ponadto wszystkie formy w codziennej praktyce w dużym stopniu się nakładają – konsultowanie aktów normatywnych trudno sobie wyobrazić bez wzajemnego konsultowania i informowania o kierunkach działalności, a tu z kolei trudno się obejść bez rozmów, wspólnych spotkań czy tworzenia zespołów doradczych i inicjatywnych⁵.

Ze współpracą administracji publicznej i organizacji pozarządowych wiążą się pewne problemy, chociażby związane z obiegiem informacji. Nie zawsze informacje z jakiejś dziedziny, np.: sportu, edukacji czy pomocy społecznej docierały na bardziej ogólny poziom komunikacji – czyli nie docierały do konkretnej jednostki terytorialnej, a co za tym idzie do ogółu organizacji pozarządowych z tego obszaru. Najistotniejsze problemy związane z realizacją ustawowych form współpracy przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Najistotniejsze problemy związane z realizacją ustawowych form współpracy

Problemy	Związane z informowaniem	Związane z konsultowaniem	Związane z tworzeniem zespołów
Związane ze stosunkiem administracji publicznej do kwestii form współpracy	<ul style="list-style-type: none"> – zamknięty obieg informacji – nieaktualniane bazy danych o organizacjach – nieprzygotowanie urzędników do rozmów z organizacjami – brak tablic informacyjnych – brak znajomości ustawy 	<ul style="list-style-type: none"> – brak konsultacji (pomijanie organizacji w procesie konsultacji) – konsultacje jako fakultatywna forma współpracy 	<ul style="list-style-type: none"> – brak urzędnika ds. organizacji pozarządowych – tworzenie zespołów jako fakultatywna forma współpracy – zespoły złożone jedynie z urzędników

⁵ T. Kasprzak: *Formy współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych* W: Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu, Red. naukowa M. Rymusza, G. Makowski, M. Dudkiewicz: Wydaw. Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 133–134.

Związane ze stosunkiem organizacji pozarządowych do kwestii form współpracy	<ul style="list-style-type: none"> – brak dostępu do Internetu – brak inicjatywy samych organizacji – brak znajomości ustawy – „opozycyjność” trzeciego sektora 	– układy koleżeńskie	– próby wykorzystywania zespołów do partykularnych interesów
Związane z czynnikami niezależnymi od obu stron	<ul style="list-style-type: none"> – niezrealizowanie przez media bezpłatnego informowania – brak dostępu do Internetu 	—	– funkcjonowanie zespołów na zasadach obowiązujących przed uchwaleniem ustawy

Źródło: T. Kasprzak: *Formy współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych. W: Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu*, Red. naukowa M. Rymusza, G. Makowski, M. Dudkiewicz: Wydaw. Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 135.

Współpraca pomiędzy organami administracji publicznej i organizacjami pozarządowymi może przybierać formę wzajemnego informowania się o planowanych kierunkach wszelkiej działalności oraz współdziałania w celu zharmonizowania tych warunków.

W art. 5 ust. 1 pkt. 3 z kolei mowa jest o konsultowaniu projektów aktów normatywnych w dziedzinach dotyczących działalności statutowej organizacji. W uzasadnieniu do projektu ustawy znalazł się zapis: „Szczególnie ważne jest określenie – jako jednej z form współpracy między organami administracji publicznej a organizacjami pozarządowymi i konsultowania polityki państwa, rządu i samorządu terytorialnego w obszarach o szczególnym nasileniu aktywności organizacji pozarządowych”. W zakresie współpracy pod uwagę bierze się także możliwość tworzenia wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym⁶.

Każda forma współpracy między administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi powinna odbywać się zgodnie z zasadami: pomocniczości, suwerenności stron, partnerstwa, efektywności, uczciwej konkurencji i jawności. Aby współpraca była owocna potrzebne są dobrze skonstruowane przepisy prawa w tym zakresie oraz kultura współpracy i świadomość możliwości jakie można osiągnąć.

Współpraca między administracją publiczną a trzecim sektorem może mieć charakter zlecenia zadań publicznych organizacjom pozarządowym. Innymi słowy, może to być powierzenie lub wspieranie tychże zadań, które odbywają się w formie

⁶ M. Arczewska: *Komentarz prawny W: Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu*, Red: M. Rymusza, G. Makowski, M. Dudkiewicz. Wydaw. Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 146.

przygotowania i przeprowadzenie otwartego konkursu. Ze zlecaniem zadań wiąże się pewne problemy, które zostały przedstawione w tabeli 8.

Tabela 8. Najistotniejsze problemy związane z mechanizmem zlecania zadań organizacjom pozarządowym przez jednostki administracji publicznej

Problemy związane z:	Zlecaniem zadań	Przeprowadzaniem konkursu	Inicjatywami własnymi organizacji
Funkcjonowaniem administracji publicznej	<ul style="list-style-type: none"> – brak powiązania zleceń z rocznym programem – brak powiązania zleceń z rokiem budżetowym – preferowanie przez administrację publiczną podmiotów sobie podległych – w wypadku zlecania zadań organizacjom preferowanie przez administrację publiczną organizacji pożytku publicznego 	<ul style="list-style-type: none"> – brak informacji o wynikach, uzasadnień decyzji – zbyt późne informowanie o planowanych konkursach – skład komisji konkursowych – brak progów kwotowych – niejasne kryteria konkursów – pozamerytoryczne kryteria wyboru – zbyt duża biurokracja 	<ul style="list-style-type: none"> – różne priorytety administracji publicznej i organizacji – brak zainteresowania projektami składanymi przez organizacje – niechęć do zmian – preferowanie rozwiązań już istniejących – ograniczenia budżetowe
Funkcjonowaniem organizacji pozarządowych	<ul style="list-style-type: none"> – wysokie koszty własne przy realizacji zleceń (prowadzenie subkonta) – brak dostatecznego wkładu własnego 	<ul style="list-style-type: none"> – brak zainteresowania konkursami – nieumiejętność pisania wniosków – niezajomość ustawy 	<ul style="list-style-type: none"> – mała oryginalność zgłaszanych projektów
Relacjami wewnątrz trzeciego sektora	<ul style="list-style-type: none"> – konkurencja i rywalizacja między organizacjami – przewaga silnych i dużych organizacji 	—	<ul style="list-style-type: none"> – przejawianie inicjatywy przez inne podmioty w wyniku konkursu
Czynnikami niezależnymi od obu stron	<ul style="list-style-type: none"> – przesunięcie terminu wejścia w życie nowych reguł zlecania zadań organizacjom – niespójność Ustawy z innymi ustawami 	<ul style="list-style-type: none"> – trudność powiązania konkursów z budżetami jednostek samorządowych oraz z programami współpracy 	<ul style="list-style-type: none"> – trudność powiązania konkursów z budżetami jednostek samorządowych oraz z programami współpracy

Źródło: T. Kasprzak: *Formy współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych*. W: Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu, Red. naukowa M. Rymśza, G. Makowski, M. Dudkiewicz. Wydaw. Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 149 – 150.

Jednym z najistotniejszych zapisów Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie jest obowiązek przyjmowania przez jednostki administracji publicznej rocznych programów współpracy z organizacjami pozarządowymi. Programy stanowią istotny czynnik instytucjonalizacji współpracy między organizacjami i administracją. Przed uchwaleniem Ustawy programy takie były kwestią decyzji i dobrej woli poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego, natomiast w świetle obowiązujących przepisów przyjęcie programu stało się obowiązkiem ustawowym. Celem wprowadzenia tego wymogu było nie tylko ostateczne usankcjonowanie i pewne ujednoczenie programów, ale także rozpowszechnienie dobrych praktyk tam, gdzie do tej pory samorządy nie tworzyły takich dokumentów. Parametry, którymi powinien się charakteryzować program współpracy, nigdzie nie zostały dokładnie sformułowane. Niemniej jednak, chociaż nigdzie nie jest to zapisane wprost, to zarówno w komentarzu do Ustawy, jak i w publikacjach poświęconych tej kwestii autorzy zwracają uwagę, że właściwie skonstruowany program:

- powinien być powiązany z budżetem danej jednostki, a więc przygotowanym równocześnie z pracami nad budżetem oraz równocześnie z nim uchwalony;
- jego przyjęcie powinny poprzedzać konsultacje ze środowiskiem pozarządowym, a co za tym idzie – powinien spełniać oczekiwania obu stron.

Elementy jakie powinny znaleźć się w programie to między innymi:

- wykaz zadań, które będą mogły być zlecane organizacjom;
- wymagania, które muszą spełniać organizacje starające się o dotacje na wykonanie zadań;
- opis zasad na podstawie których nawiązywana jest współpraca;
- wskaźniki pozwalające na ewolucję programu⁷.

Z funkcjonowaniem rocznych programów współpracy wiążą się pewne problemy. W programach tych, które mają być podstawowymi dokumentami opisującymi relacje między administracją publiczną o organizacjami należącymi do trzeciego sektora, między innymi można wskazać na trudności z przygotowaniem programów współpracy ich kształtem czy realizacją.

3.2. Partnerstwo publiczno-prywatne

Partnerstwo publiczno-prywatne w ostatnich latach stało się hasłem, które coraz częściej można usłyszeć w świecie polityki oraz w mediach. Przyczyn należy upatrywać w ogromnych potrzebach inwestycyjnych na szczeblu gminnym

⁷ G. Makowski: *Roczne programy współpracy W: Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu*, Red. naukowa M. Rymsza, G. Makowski, M. Dudkiewicz. Wydaw. Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 169–170.

jak i odnosząc się do struktur państwowych. Współpraca między sektorem publicznym i sektorem prywatnym polega m.in. na pozyskiwaniu kapitału przez sektor publiczny na poprawę i utrzymanie infrastruktury publicznej w poszczególnych sektorach gospodarki. Przykładem może być tu transport (drogi, mosty, lotniska), infrastruktura społeczna (szpitale, szkoły, mieszkania komunalne), budynki administracji publicznej oraz usługi komunalne (kanalizacja, wodociągi).

Budowa struktury partnerstwa publiczno-prywatnego jest złożonym procesem, trzeba w niej bowiem uwzględnić oczekiwania dużej liczby podmiotów zaangażowanych w to przedsięwzięcie. Po stronie prywatnej są nimi inwestorzy, kredytodawcy oraz firmy świadczące usługi budowlane i eksploatacyjne, a po stronie publicznej – władze publiczne kształtujące politykę w zakresie partnerstwa publiczno-prywatnego i jednostki zamawiające, a także ludność korzystająca z obiektów dostarczanych w ramach tego partnerstwa. Większość tych podmiotów musi dysponować co najmniej podstawową znajomością zagadnień politycznych i finansowych oraz rozumieć, w jaki sposób są one wzajemnie powiązane i jak oddziałują na ich zaangażowanie w projekcie⁸.

Zdefiniowanie partnerstwa publiczno-prywatnego nie jest proste i trudno jest znaleźć jednoznaczną definicję. Problemy te wiążą się z tym, iż nie można wskazać konkretnych schematów rozwiązań organizacyjnych. Za każdym razem wynikają one z warunków lokalnych oraz ze specyfiki podejmowanych działań przyczyniających się do rozwiązania problemu.

Termin partnerstwo publiczno-prywatne wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych. Początkowo stosowano je określając wspólne finansowanie przez oba sektory, czyli publiczny i prywatny wszelkich programów edukacyjnych. W literaturze przedmiotu partnerstwo publiczno-prywatne jest określane skrótem PPP.

Partnerstwo publiczno-prywatne według Ustawy⁹ należy rozumieć jako umowę o partnerstwie publiczno-prywatnym, w której partner prywatny zobowiązuje się do realizacji przedsięwzięcia za wynagrodzeniem oraz poniesienia w całości albo w części wydatków na jego realizację lub poniesienia ich przez osobę trzecią, a podmiot publiczny zobowiązuje się do współdziałania w osiągnięciu celu przedsięwzięcia, w szczególności przez wniesienie wkładu własnego.

Według członków Europejskiego Banku Inwestycyjnego partnerstwo publiczno-prywatne to ogólna nazwa związków między sektorem prywatnym a organizacjami publicznymi, często mającymi na celu użycie środków lub doświadczenia sektora prywatnego w celu wsparcia sektora publicznego w dostarczaniu aktywów i usług.

⁸ E. R. Yescombe: *Partnerstwo publiczno-prywatne*. Wydaw. Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008, s. 13.

⁹ Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym z dnia 19 grudnia 2008, Dz. U. z 2009r. Nr 19, poz. 100.

Termin ten jest w ten sposób używany dla opisanego szerokiego zakresu wzajemnych relacji¹⁰.

Kolejne rozumienie partnerstwa publiczno-prywatnego polega na współpracy jednostki publicznej z podmiotem prywatnym przy realizacji i finansowaniu długoterminowych i kapitałochłonnych przedsięwzięć infrastrukturalnych. Ze strony sektora państwowego wykonawcą tej koncepcji może być rząd lub jego agencja, samorząd lokalny lub inna jednostka państwowa o charakterze nadzorczym¹¹.

Natomiast M. Moszoro określa partnerstwo publiczno-prywatne jako przedsięwzięcie o charakterze użyteczności publicznej prowadzone przez współpracujące podmioty prywatne i publiczne, przy wzajemnym zaangażowaniu instytucjonalnym i kapitałowym oraz (mniej lub bardziej) solidarnym podziale korzyści i ryzyka z niego wynikających¹².

Partnerstwo publiczno-prywatne można również zdefiniować poprzez jego cele. Można wyróżnić trzy podstawowe cele, do których należą¹³:

- przekształcanie sektora publicznego z dostawcy obiektów w dostawcę usług, a więc realizatora oczekiwań społeczności samorządowej. Uwolnienie gminy od konieczności budowania nowych obiektów po części rozwiązuje jej finansowe problemy. Gminy borykają się z brakiem środków na rozwój, nie zaś na działalność operacyjną, którą lepiej lub gorzej finansują;
- wprowadzenie do usług publicznych innowacji, charakterystycznej dla sektora prywatnego;
- zmiana roli kapitału prywatnego, który w ramach PPP nie jest już tradycyjnym współdziałowcem w finansowaniu gminnego zadania inwestycyjnego, ale udziałowcem w dostawie przez sektor samorządowy usług dla mieszkańców w dłuższym okresie.

Podstawową zasadą wdrożenia PPP są przede wszystkim jasno określone role stron, rozłożona odpowiedzialność finansowa za poszczególne zobowiązania wynikające z realizacji danego projektu, jak i ustalenie dominującego partnera w zarządzaniu projektem. Bardzo ważne jest również dopasowanie regulacji prawnych, dzięki którym możliwe będzie przeprowadzenie projektu.

W podjęciu przedsięwzięcia PPP może brać udział wielu uczestników. Poniższy rysunek w najbardziej obrazowy sposób przedstawia głównych uczestników tego przedsięwzięcia.

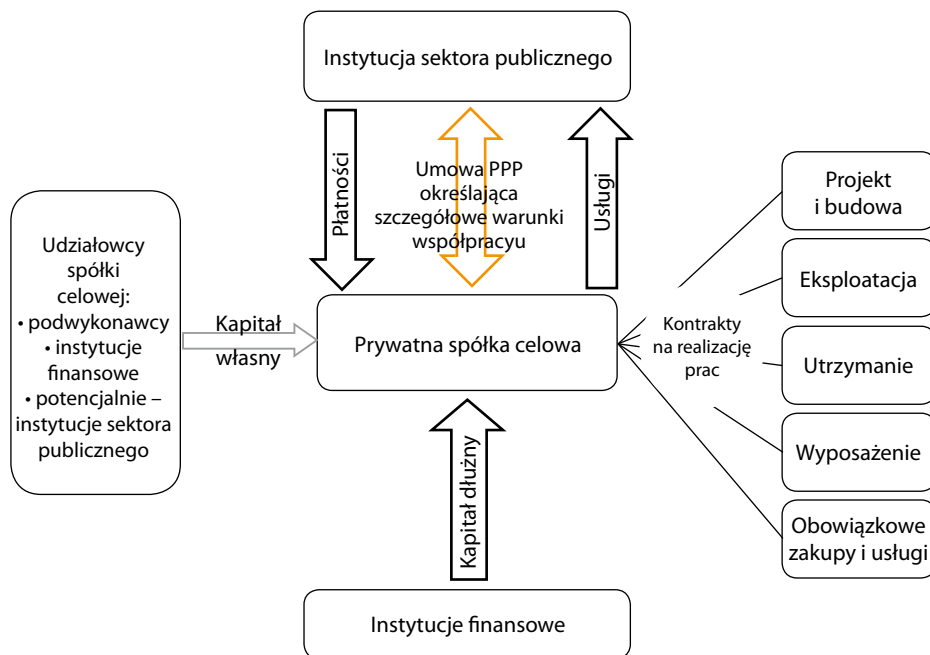
¹⁰ Agnieszka Gajewska-Jedwabny: Partnerstwo publiczno-prywatne. Wydaw. C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 3.

¹¹ J. Zysnarski: Partnerstwo publiczno-prywatne. Teoria i praktyka. Wydaw. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2003, s. 9.

¹² M. Moszoro: Partnerstwo publiczno-prywatne w monopolach naturalnych w sferze użyteczności publicznej. Wydaw. SGH w Warszawie, Warszawa 2005, s. 49.

¹³ M. Słodowa-Hełpa: Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma współpracy W: Strategie zarządzania współpracą, Red. naukowa J. Hadyński. Wydaw. Akademia Rolnicza w Poznaniu, Poznań 2006, s. 43.

Rysunek 10. Główni uczestnicy przedsięwzięcia PPP



Źródło: J. Zysnarski: Partnerstwo publiczno-prywatne. Teoria i praktyka. Wydaw. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2003, s. 10.

W przedsięwzięciu PPP, oprócz instytucji przedstawionych na rysunku, biorą udział podwykonawcy, jak i inni uczestnicy, wśród których można wymienić: firmy ubezpieczeniowe, instytucje finansowe, różnego typu doradcy (finansowi, techniczni, prawni), agencje ratingowe, jak również instytucje gwarantujące.

Partnerstwo publiczno-prywatne opiera się na przekonaniu, że do niektórych zadań składających się na dany projekt lepiej jest przygotowany partner publicznych a do innych prywatny. Uwzględniając kompetencje danej strony, podjęte działania przy realizacji projektu, mogą przyczynić się do odniesienia obopólnych korzyści.

A. Gajewska-Jedwabny i O. Grygiel¹⁴ stworzyły listę kompetencji, w których partner publiczny jest lepiej przygotowany od partnera prywatnego i odwrotnie. A mianowicie partner publiczny lepiej od partnera prywatnego:

- jest przygotowany do zdefiniowania usługi, która ma służyć zaspokojeniu istniejącej potrzeby publicznej;
- jest w stanie szczegółowo określić zakres i jakość usług tak, by zapewnić optymalne wykorzystanie środków publicznych i zaspokojenie potrzeby publicznej;

¹⁴ A. Gajewska-Jedwabny, op. cit., s. 9.

- potrafi określić zakres i lokalizację określonego przedsięwzięcia, która zapewni harmonijny rozwój społeczno-ekonomiczny kraju lub regionu, z korzyścią dla interesu publicznego;
- zna potrzeby i oczekiwania odbiorców usług;
- może stwierdzić, czy i w jakim stopniu dana potrzeba może zostać zaspokojona w warunkach ograniczonych środków dostępnych na wydatki publiczne w długim horyzoncie czasowym.

Natomiast partner prywatny w porównaniu z partnerem publicznym:

- zapewnia większą efektywność przy realizacji projektu, posiadając większe od podmiotu publicznego doświadczenie w zarządzaniu skomplikowanymi projektami, we współpracy z kontrahentami i innymi partnerami;
- posiada znacznie większe doświadczenie i kompetencje w tworzeniu struktur, umożliwiających realizację danego celu w możliwie opłacalny sposób;
- potrafi szybko i skutecznie reagować na zmieniające się warunki i odpowiednio przystosować do nich swoją działalność, ponieważ sam działa w stale zmieniającym się i konkurencyjnym otoczeniu biznesowym;
- zazwyczaj jest lepiej przygotowany do eksploatacji i zarządzania określonym składnikiem infrastruktury w ciągu jego cyklu życia.

Połączenie powyższych kompetencji partnera publicznego i prywatnego przyczyni się do wysokiej efektywności współpracy pomiędzy tymi sektorami. Strona publiczna w swoich działaniach dąży do zaspokojenia potrzeby publicznej w oczekiwanych przez obywateli standardzie i po ustalonym koszcie. Strona prywatna natomiast otrzymuje atrakcyjny zwrot z zainwestowanego kapitału.

Rozważając zagadnienia związane ze współpracą władz publicznych z sektorem prywatnym, należy wskazać na zalety i wady jakie wynikają z wdrożenia zasad partnerstwa publiczno-prywatnego. Zawarte one zostały w poniższej tabeli.

Tabela 9. Zalety i wady partnerstwa publiczno-prywatnego

Zalety	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> – możliwość obniżenia nakładów inwestycyjnych – zwiększenie możliwości finansowania inwestycji publicznych – oszczędności w budżecie (odciążenie sektora publicznego od kosztów inwestycyjnych) – przyspieszenie terminów rozrachunku obiektów – transfer nowoczesnej technologii – podział ryzyka inwestycyjnego – podniesienie efektywności eksploatacji 	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczenie wpływów samorządów lokalnych na wybór inwestycji – wzrost opłat za korzystanie z obiektów infrastruktury – osłabienie pozycji negocjacyjnej władz publicznych – wysokie koszty transakcyjne (koszty wynajmu doradców prawnych, technicznych, finansowych) – obniżenie poziomu świadczonych usług – ograniczenie dostępności do usług – utrata miejsc pracy dla pracowników sektora publicznego

<ul style="list-style-type: none"> - aktywizacja sektora prywatnego - zróżnicowanie źródeł finansowania rozwoju publicznego - zwiększenie możliwości wprowadzenia konkurencji - zapewnienie dostaw usług w długim czasie - budowa zaufania publicznego - ograniczenie wpływów politycznych na decyzje inwestycyjne i eksploatacyjne - zwiększenie przejrzystości powiązań i dokumentacji - wzrost wpływów budżetowych z tytułu płaconych podatków i opłat przez operatora prywatnego. 	<ul style="list-style-type: none"> - ograniczenie wpływu administracji publicznej na działania eksploatacyjnego prywatnego operatora - zagwarantowanie przez sektor publicznych minimum przychodów dla operatora prywatnego, jeśli popyt na usługi będzie niższy od prognozowanego - podwyższanie poziomu opłat przez operatora prywatnego w ramach zasady swobody ustalania cen.
---	--

Źródło: K. Brzozowska: Partnerstwo publiczno-prywatne. Przesłanki. Możliwości. Bariery. Wydaw. Fachowe CeDeWu.PL, Warszawa 2006, s. 24.

Przytoczone powyżej zalety stwarzają możliwości związane ze zwiększeniem wielkości inwestycji, jak i poprawą ich efektywności. Należy jednak pamiętać, że wykorzystanie współpracy sektora publicznego i prywatnego wiąże się z koniecznością poniesienia wyższych kosztów transakcyjnych, wprowadza ryzyko, jak również pozycja negocjacyjna władz publicznych zostaje osłabiona.

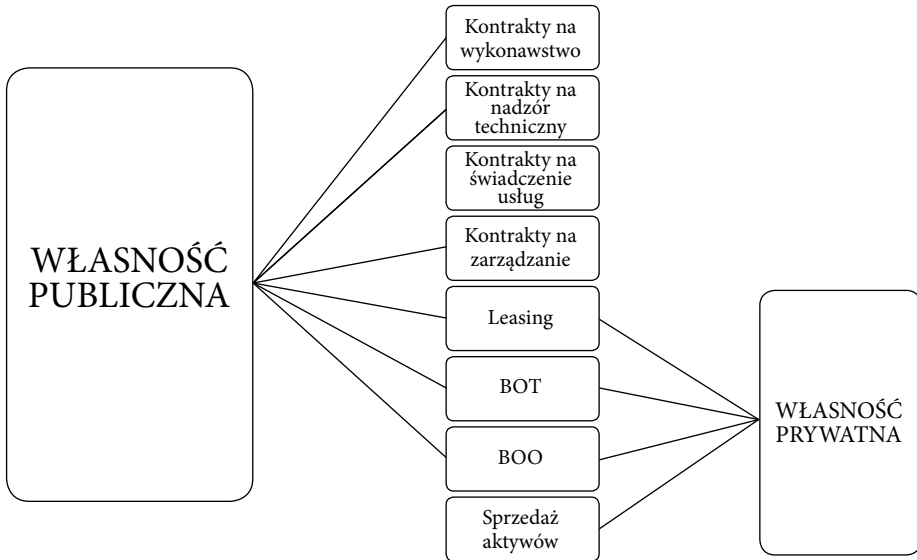
Partnerstwo publiczno-prywatne może przybierać różne formy organizacyjno-prawne. W ramach PPP można wyodrębnić trzy podstawowe typy projektów¹⁵:

- usługi świadczone na rzecz sektora publicznego jako nabywcy i użytkownika. Sektor prywatny ponosi odpowiedzialność za pokrycie finansowe kosztów inwestycji i obsługę, natomiast sektor publiczny jest odpowiedzialny za eksploatację obiektu w ramach swojej działalności statutowej;
- projekty samofinansujące się. Tutaj sektor prywatny ponosi odpowiedzialność za całość procesu inwestycyjnego i eksploatacyjnego pobierając za świadczone usługi opłaty;
- wspólne przedsięwzięcia jako mieszany sposób finansowania na bazie wkładów kapitałowych i rzeczowych obu sektorów.

Sektor prywatny zazwyczaj świadczy usługi na wyższym poziomie niż sektor publiczny, dlatego też jest to dość istotna przesłanka o akceptacji przez władze publiczne, uczestniczenia sektora prywatnego w realizacji projektów dotyczących obiektów infrastruktury. Zaangażowanie kapitału inwestora prywatnego w poszczególne inwestycje i świadczenie usług infrastruktury gospodarczej może przyjmować różne formy. Poczynając tylko od zarządzania, kończąc na pełnym przejęciu własności obiektów. Formy udziału sektora prywatnego przedstawiono na poniższym rysunku.

¹⁵ K. Brzozowska: Partnerstwo publiczno-prywatne. Przesłanki. Możliwości. Bariery. Wydaw. Fachowe CeDeWu.PL, Warszawa 2006, s. 24–25.

Rysunek 11. Formy udziału sektora prywatnego w inwestycjach i usługach infrastruktury gospodarczej



Źródło: K. Brzozowska: Partnerstwo publiczno-prywatne. Przesłanki. Możliwości. Bariery. Wydaw. Fachowe CeDeWu.PL, Warszawa 2006, s. 26.

Czym się charakteryzują poszczególne formy udziału sektora prywatnego w inwestycje infrastruktury gospodarczej?

K. Brzozowska¹⁶ opisuje poszczególne formy współpracy sektora publicznego z sektorem prywatnym. A mianowicie,

Kontrakty na wykonanie, czy też podwykonanie oraz kontrakty na nadzór techniczny są zawierane między sektorami na wykonanie określonych prac projektowo-budowlanych, wykończeniem obiektów, dostaw urządzeń oraz zadań związanych z nadzorem technicznym. Partnerzy prywatni wykonują tu zlecone prace wykonawcze, nie angażując przy tym swojego kapitału. Ryzyko sektora prywatnego jest niewielkie, ponieważ ogranicza się jedynie do zapłaty za wykonane prace.

Kontrakty na świadczenie usług są zawierane między sektorem publicznym a podmiotami prywatnymi na ściśle określone usługi w imieniu władz publicznych. Spółki prywatne nie angażują swojego kapitału, wykonują usługi infrastrukturalne na rzecz społeczeństwa w imieniu władz publicznych.

Kontrakty na zarządzanie są nazywane menedżerskimi, podmioty prywatne ponoszą odpowiedzialność za eksploatację i utrzymanie publicznego systemu infrastrukturalnego lub określonego urządzenia na mocy umów zawartych z sektorem publicznym. Za wykonaną pracę podmiot prywatny otrzymuje odpowiednią zapłatę od przedstawicieli sektora publicznego.

¹⁶ K. Brzozowska: op. cit., s. 25–31.

Umowy leasingowe natomiast są zawierane między władzami publicznymi a podmiotami prywatnymi, które polegają na udostępnieniu podmiotom prywatnym urządzeń infrastrukturalnych do czasowego użytkowania (na czas trwania umowy) za odpłatnością uwzględniając część wartości użytkowanych urządzeń.

Koncesje najczęściej przyznawane są w drodze publicznego przetargu, co powinno zagwarantować możliwość wyboru wśród konkurujących ze sobą podmiotów należących do sektora prywatnego optymalnego rozwiązania pod względem ceny oraz efektów dla społeczeństwa. Istota koncesji polega na wydawaniu przez sektor publiczny wszelkich zezwoleń na inwestowanie i eksploatację poszczególnych urządzeń czy też całych systemów infrastrukturalnych. Sektor publiczny zachowuje prawo do regulowania cen za świadczone usługi w ustalonym okresie. Koncesje zazwyczaj są wydawane na 20–30 lat, zdarzają się nieliczne przypadki udzielenia koncesji na 50 lat i dłużej. Obecnie najbardziej popularną formą koncesji jest BOT i BOO. W modelu BOT podmioty publiczne wydają koncesje podmiotom prywatnym na zbudowanie, sfinansowanie i na eksploatację danego projektu w określonym w umowie czasie. W okresie trwania koncesji podmiot prywatny ma możliwość ustalania cen lub opłat za korzystanie z urządzeń infrastrukturalnych oraz obciążania nimi klientów. BOT przenosi korzyści, jak i ryzyko związane z realizacją projektu z sektora publicznego na sektor prywatny, czyli na konkretnego przedsiębiorcę. Ten konkretny przedsiębiorca jest zobowiązany do uruchomienia danej inwestycji w określonym w umowie czasie, zachowując przy tym swobodę w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Model BOT funkcjonuje w oparciu o następujący schemat: zbuduj – eksploatuj – przekaz. Natomiast model BOO funkcjonuje w oparciu o podobny schemat uzyskania koncesji, budowy i eksploatacji obiektów infrastrukturalnych, ale z różnicą, że po zakończeniu terminu umowy własność aktywów pozostaje w ręku koncesjonariusza. Schemat modelu BOO przedstawia się następująco: zbuduj – przejmij na własność – eksploatuj.

Tabela 10. Rodzaje koncesji na świadczenie usług publicznych

Stosowane skróty	Nazwa oryginalna	Tłumaczenie polskie
BOT	Build – Operate – Transfer	Zbuduj – eksploatuj – przekaz
BOO	Build – Own – Operate	Zbuduj – przejmij na własność – eksploatuj
BT	Build – Transfer	Zbuduj – przekaz
BLT	Build – Lease – Transfer	Zbuduj – weź w leasing – przekaz
CAO	Contract – Add – Operate	Podpisz umowę – uzupełnij – eksploatuj
DOT	Develop – Operate – Transfer	Rozwiń – eksploatuj – przekaz
ROT	Rehabilitate – Operate – Transfer	Odtwórz – eksploatuj – przekaz
ROO	Rehabilitate – Own – Operate	Odtwórz – przejmij na własność – eksploatuj

Źródło: K. Brzozowska: Partnerstwo publiczno-prywatne. Przesłanki. Możliwości. Bariery. Wydaw. Fachowe CeDeWu.PL, Warszawa 2006, s. 29.

Sprzedaż dóbr publicznych sektorowi prywatnemu, nie jest popularną formą, ponieważ wynika to z faktu, iż dobra publiczne mają służyć ogółowi społeczeństwa, co powinny generować podmioty publiczne. W praktyce jednak mogą wystąpić przypadki prywatyzacji infrastruktury publicznej.

Zaangażowanie podmiotów prywatnych głównie dotyczy finansowania i utrzymania obiektów infrastruktury o charakterze rynkowym. Przykładem może tu być telekomunikacja, elektrownie, czy płatne autostrady. Znacznie rzadziej przedsiębiorstwa prywatne angażują się w gospodarkę wodno-kanalizacyjną, mimo iż jej znaczenie jest dość istotne zarówno dla sektora publicznego jak i prywatnego.

Bardzo ważnym zagadnieniem w podejmowaniu przedsięwzięć PPP jest podział ryzyka, a wcześniej jego ocena. Prywatny inwestor zazwyczaj jest gotów do ponoszenia pewnego ryzyka podczas realizacji projektu, biorąc pod uwagę, że dane ryzyko jest możliwe do przewidzenia. Z drugiej jednak strony istnieje dodatkowe wynagrodzenie za ponoszenie ryzyka (wyższa stopa zwrotu). Można mówić o czterech podstawowych rodzajach ryzyka w kontekście partnerstwa publiczno-prywatnego.

Należą do nich¹⁷:

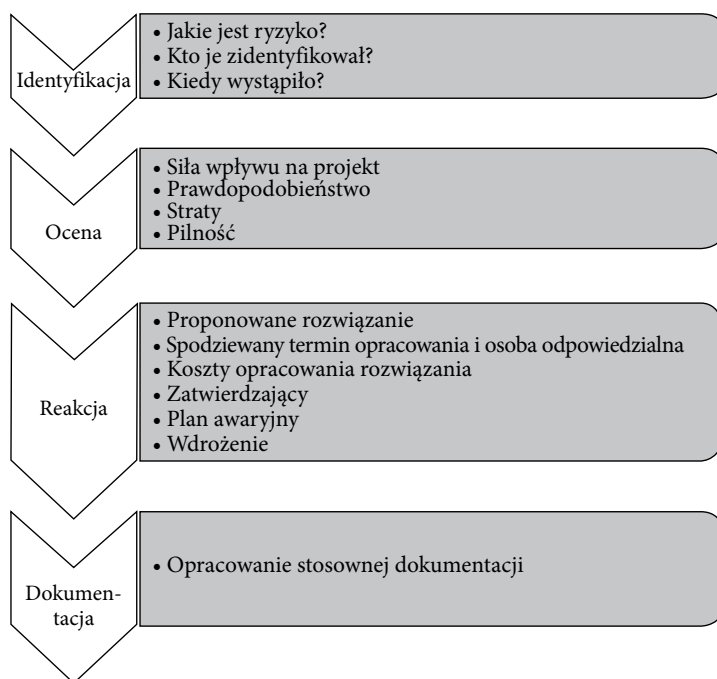
- ryzyko handlowe – ten rodzaj ryzyka związany jest z przekroczeniem planowanych nakładów inwestycyjnych, opóźnieniem oddania inwestycji, przekroczeniem planowanego poziomu kosztów operacyjnych, niedotrzymaniem uzgodnionych parametrów lub standardów, wypadkami;
- ryzyko rynkowe i eksploatacyjne – wynikające między innymi ze wzrostu cen składników kosztów (paliw), zmniejszenia się popytu na usługi oraz postępu technicznego;
- ryzyko polityczne oraz związane z danym krajem – przykładem tego ryzyka może być natura (powódzie) jak i zmiany w prawie (np.: stawkach podatkowych, przepisach celnych, standardach ekologicznych), jak również skutki decyzji politycznych (możliwość działań dyskryminacyjnych, wyłączenie, nieudzielenie niezbędnych pozwoleń).
- ryzyko finansowe – zmiany stóp procentowych, ryzyko kursowe.

Podejmując różnego rodzaju inicjatywy należy brać pod uwagę możliwość niepowodzenia. Ryzyka nie można całkowicie wyeliminować, ponieważ nie jest to możliwe w gospodarce. Można jednak, poprzez różne działania dążyć do jego minimalizacji. Ważnym etapem jest rozpoznanie momentu krytycznego w działalności przedsięwzięcia i dążenie do jego zapobiegania. Menedżer danego przedsiębiorstwa może działać w określonych warunkach, m.in. warunkach całkowitej pewności (zarządzający są przekonani o powodzeniu przedsięwzięcia), warunkach niepewności (zarządzający dopuszczają niewielkie ryzyko) oraz warunkach ryzyka (zarządzający ryzykują swoje przedsięwzięcie).

¹⁷ J. Zysnarski: op. cit., s. 13.

Na szczególną uwagę z punktu widzenia współpracy partnerskiej zasługuje umiejętność opanowania i doskonalenie zarządzania ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem powinno spoczywać na barkach tego z partnerów, który może ponieść mniejsze koszty, ale też ryzyko nie może być całkowicie przeniesione tylko na jedną ze stron. W umiejętności zarządzania ryzykiem bardzo ważne jest odpowiednie zidentyfikowanie jego źródeł, ich analiza oraz przygotowanie reakcji na ewentualne warianty ryzyka podczas realizacji danego przedsięwzięcia. W realizacji poszczególnych projektów istnieją środki i narzędzia, dzięki którym można w jakimś stopniu zapobiec ryzyku, do których można zaliczyć dokumentację, doświadczenia osób uczestniczących w projekcie, wykorzystywanie nowoczesnych technik zbierania informacji, zaawansowane metody statystyczne i symulacje czy też monitorowanie poziomu ryzyka. Podejmując wspólne działania, połączenie wiedzy partnerów prywatnych i publicznych może przyczynić się do znacznego zniwelowania ryzyka.

Rysunek 12. Etapy zarządzania ryzykiem



Źródło: M. Kozera: Elementy zarządzania partnerstwem. W: Strategie zarządzania współpracą. Red. naukowa J. Hadyński. Akademia Rolnicza w Poznaniu, Poznań 2006, s. 110.

Uzgodnienia pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym dotyczące poniesienia ewentualnego ryzyka powinny uwzględniać mechanizmy, które będą przeciwdziałać poszczególnym rodzajom ryzyka. Innymi słowy, powinny uwzględniać umiejętności związane z zarządzaniem ryzykiem. Nie może dojść do takiej sytuacji, w której tylko

jedna ze stron zostanie obciążona ryzykiem. Gdyby ryzykiem została obciążona tylko strona publiczna, może przyczynić się to do mniej efektywnej i wydajnej pracy inwestora prywatnego. Z drugiej strony, często bywa tak, że władze publiczne (samorządy) chcą całym ryzykiem obciążyć prywatnego partnera, niewiele oferując w zamian. Może być to przyczyną nieudanych przetargów, w których nie złożono ani jednej oferty.

3.3. Partnerstwo prywatno-społeczne

W ostatnich latach słowo „partnerstwo” stało się dość popularne, szczególnie w sektorze biznesu. Firmy używając słowa „partnerstwo” zazwyczaj utożsamiają go ze słowem „współpraca” czy też „kooperacja”, podkreślając tym samym bardziej przyjazny stosunek do klienta oraz do społeczeństwa. Przedsiębiorstwa z różnych branż (komputerowych, banki czy stacje benzynowe), coraz bardziej próbują się angażować w działania sprzyjające rozwojowi otoczenia, w którym działają. Wszelkie działania na rzecz społeczeństwa podejmowane przez właścicieli firm powinny być długotrwałe, które to są wkomponowane w strategię rozwoju firmy. Podejmowanie działań społecznych przez przedsiębiorstwa wiąże się nie tylko z obciążeniami finansowymi ale również z angażowaniem personelu oraz zasobów firmy. Przedsiębiorstwa, które decydują się na tego typu działania budują silniejsze relacje ze społecznościami lokalnymi. Budowanie takich trwałych relacji partnerskich jest dość istotne zwłaszcza dla firm produkcyjnych, które konkurują na rynku pracy o pozyskanie najlepszych pracowników czy też na uzyskanie niezbędnych zezwoleń.

Współcześnie wśród wielu firm z różnych branż można zaobserwować zainteresowanie zagadnieniem z obszaru społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Zagadnienie to można omawiać zarówno z punktu widzenia nauk ekonomicznych, filozofii, jak również nauk społecznych.

Społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa można zdefiniować jako pojęcie, za pomocą którego przedsiębiorstwa integrują społeczne i środowiskowe aspekty w swojej codziennej działalności oraz we wzajemnych stosunkach z interesariuszami na zasadzie dobrowolności¹⁸.

Natomiast Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju traktuje społeczną odpowiedzialność jako etyczne zachowanie przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa polegające na stałym zaangażowaniu biznesu, aby postępować etycznie i przyczyniać się do ekonomicznego rozwoju z równoczesnym ulepszaniem życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i całego społeczeństwa¹⁹.

L. Zbiegień-Maciąg społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa opisuje jako moralną odpowiedzialność firmy i zobowiązania do rozliczania się przed

¹⁸ M. Żemigła: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Wydaw. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 100.

¹⁹ J. Nakonieczna: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych. Wydaw. Difin, Warszawa 2008, s. 19.

społeczeństwem ze swojej działalności; zwłaszcza przed grupami wewnętrznymi – właścicielami i pracownikami oraz grupami zewnętrznymi – akcjonariuszami i klientami; władzami lokalnymi, grupami nacisku, ruchami ekologicznymi, konsumenckimi i dostawcami oraz kooperantami i administracją państwową²⁰.

Główny sposób w jaki jest realizowana odpowiedzialność przez poszczególne firmy polega na tym, że staje się ona źródłem finansowego wsparcia dla ważnych problemów społecznych czy instytucji publicznych. Przedsiębiorstwo przekazując środki finansowe może samodzielnie nimi zarządzać lub może przekazać funkcje zarządzania jednostkom czy też zespołom ludzkim.

Idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw sprawia, że firmy chcą być postrzegane w dwojaki sposób, jako podmiot gospodarczy, jak również jako organizacja społeczna. Działalność przedsiębiorstwa wywołuje nie tylko efekty gospodarcze ale i społeczne, obejmując swoim zasięgiem sferę społeczną, ekologiczną i etyczną. Postępowanie społecznie odpowiedzialne wiąże się z podejmowaniem dobrowolnych działań przedsiębiorstwa, które przyczynią się do rozwiązania ważnych społecznie problemów.

Społeczna odpowiedzialność i zakres działalności przedsiębiorstwa może przejawiać się w różnych formach, a więc jako (rysunek 13):

- podstawowa działalność gospodarcza,
- przedsięwzięcia komercyjne wspierające sukces ekonomiczny,
- inicjatywy społeczne na rzecz społeczności lokalnej,
- działalność filantropijna²¹.

Rysunek 13. Podstawowe zakresy społecznej działalności przedsiębiorstwa



Źródło: J. Adamczyk: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka. PWE, Warszawa 2009, s. 145.

²⁰ L. Zbiegień-Maciąg: Etyka w zarządzaniu. Wydaw. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1997, s. 48–49.

²¹ J. Adamczyk: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka. PWE, Warszawa 2009, s. 145.

J. Adamczyk²² opisuje co obejmują poszczególne zakresy społecznej działalności przedsiębiorstwa, jakie działania są podejmowane przez firmy w tychże zakresach, a więc:

- działalność podstawowa przedsiębiorstwa koncentruje się głównie na dostarczaniu wszelkich dóbr i usług społeczeństwu, które pozwolą zaspokoić jego podstawowe potrzeby. Społeczna odpowiedzialność w działalności podstawowej wymaga od producentów aby wytwarzali wyroby w sposób etyczny i efektywny, jak również o konieczności informowania społeczeństwa o cyklu życia produktów. Wszelkie działania z zakresu działalności podstawowej są dla przedsiębiorstwa obligatoryjne. Natomiast w ramach podstawowej działalności gospodarczej powstają takie efekty społeczne, jak: społecznie pożądane wyroby i usługi, tworzenie nowych i utrzymywanie już istniejących miejsc pracy, wynagrodzenia za pracę oraz świadczenia materialne, podatki zarówno do budżetu państwa jak i do budżetu lokalnego, rozwój postępu naukowo-technicznego oraz tworzenie funduszy celowych;
- przedsięwzięcia komercyjne związane są z podejmowaniem działań, które pomogą osiągnąć sukces ekonomiczny przedsiębiorstwa. Działania te mogą przejawiać się poprzez promowanie znaku firmowego, nazwy przedsiębiorstwa oraz mogą wspomagać współpracę partnerską z instytucjami publicznymi czy innymi organizacjami społecznymi. Podejmowanie takich działań związane jest ze sponsoringiem, który jest sposobem komunikacji firmy z rynkiem. Dzięki sponsoringowi jest możliwość uniknięcia zakazów reklamowych, jak również wejście w społeczność lokalną i dzięki temu sprzyja to budowie przyjaznego wizerunku przedsiębiorstwa;
- inicjatywy społeczne na rzecz społeczności lokalnej polegają na podejmowaniu przez przedsiębiorstwo wybranych działań, problemów społecznych, co przyczyni się do poprawy jego wizerunku w otoczeniu społeczności lokalnej. Najczęściej przedsiębiorstwa wybierają problemy związane z edukacją, bezrobociem, ochroną zdrowia czy ochroną środowiska. Przedsiębiorstwa angażując się w działania długookresowe na rzecz społeczności lokalnej zdobywają zaufanie i akceptację jego działalności przez otoczenie;
- prowadzenie działalności filantropijnej skupia się na przekazywaniu darowizn organizacjom społecznym lub osobom indywidualnym, które wcześniej zwróciły się z prośbą do poszczególnych przedsiębiorstw. Działalność ta głównie polega na wspieraniu organizacji charytatywnych bądź też przez prowadzenie bezpośrednich działań charytatywnych. Działalność filantropijna charakteryzuje się tym, iż firmy nie otrzymują żadnych odpisów podatkowych, a kwoty przekazywane na cele społeczne mogą zostać wliczone w koszty.

Obecnie w krajach należących do Unii Europejskiej jest zauważalny rozkwit przedsiębiorczości społecznej, która polega na powstawaniu podmiotów gospodar-

²² J. Adamczyk: op. cit., s. 145–146.

czych o orientacji rynkowej, ale też w znacznym stopniu realizuje cele społeczne. Aby dany podmiot był uznany za przedsiębiorstwo społeczne musi spełniać kryteria społeczne i ekonomiczne.

Do tych kryteriów zalicza się:

Kryteria społeczne:

- działalność przedsiębiorstw społecznych ukierunkowana na wspieranie i rozwój społeczności lokalnych i promowanie społecznej odpowiedzialności na szczeblu lokalnym;
- demokratyczne zasady zarządzania oparte na równych prawach głosu właścicieli i innych udziałowców;
- partycypacyjny charakter przedsiębiorstw w zarządzaniu.

Kryteria ekonomiczne:

- stała działalność, mająca bezpośrednio na celu produkcję dóbr i/lub sprzedaż usług;
- duży stopień autonomii (są zakładane na zasadach dobrowolności przez grupy społeczne i przez nie zarządzane);
- ponoszenie ryzyka ekonomicznego prowadzonej działalności we własnym zakresie, co różni je od instytucji publicznych;
- minimalny udział pracowników płatnych²³.

Głównym celem przedsiębiorstw społecznych jest przynoszenie korzyści społeczeństwu. Nie są to prywatne firmy działające dla zysku lecz są to przedsiębiorstwa działające jako organizacje non profit.

Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw oraz etyczny sposób działalności przynoszą wiele korzyści nie tylko firmie, ale i społeczeństwu. Działalność społeczna nie przyniesie korzyści w krótkim czasie oraz nie widać bezpośrednich profitów dla przedsiębiorstwa, wywrze natomiast pozytywny wpływ na poprawę jakości życia i stabilność otoczenia, w którym dana firma funkcjonuje.

Korzyści jakie odnosi przedsiębiorstwo, prowadząc działalność gospodarczą w sposób etyczny i społecznie odpowiedzialny są następujące:

- budowanie dobrej reputacji w oczach klientów, społeczności lokalnych, mediów czy pracowników;
- zyskanie zaufania społeczności, samorządów, klientów, pracowników firmy;
- misja firmy, poprzez zawarcie w niej elementów społecznych i etycznych, wzmocni się, będzie bardziej wiarygodna;
- w dłuższym okresie koszty poniesione na działalność społeczną zwrócą się, a sprzedaż zacznie wzrastać;
- polskie przedsiębiorstwo będzie mogło konkurować na rynkach zachodnich, gdzie standardy społecznej odpowiedzialności i etycznego biznesu są już rozpowszechnione;

²³ J. Adamczyk: op. cit., s. 148.

- zwiększy się szansa zyskania inwestorów – dla wielu z nich wiarygodność społeczna jest równie ważna, jak wiarygodność finansowa²⁴.

Przedsiębiorstwo, które w swojej działalności uwzględnia społecznie odpowiedzialną działalność, musi mieć pełną świadomość wystąpienia pewnych konfliktów. Przykładem tu może być produkcja, która zanieczyszcza środowisko. Społeczności lokalne nie chcą na swoim terenie takich firm, które szkodzą, dlatego też przedsiębiorstwo musi postępować w taki sposób aby wszelkie konflikty minimalizować. W związku z tym musi obrać jasno wytyczone społeczne cele działania, co sprowadza się do wyboru pomiędzy odpowiedzialnością zewnętrzną i wewnętrzną. Konflikty jakie mogą nastąpić między tymi dwoma rodzajami odpowiedzialności są nieuniknione, ale celem przedsiębiorstwa powinno być ich zrównoważenie, w miarę możliwości pogodzenie oraz odniesienie do konkretnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Tabela 11. Formy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Wewnętrzne	Zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> – dobrobyt pracowników (opieka medyczna, pomoc w spłacaniu wierzytelności, urlopy zdrowotne, odprawy dla odchodzących); – warunki pracy (podwyższenie standardów najbliższego otoczenia stanowiska pracy, świadczenia socjalne powyżej obowiązujących norm); – projektowanie zadań pracowniczych (zwiększanie raczej satysfakcji pracowników niż efektywności ekonomicznej). 	<ul style="list-style-type: none"> – środowisko naturalne (redukcja zanieczyszczeń poniżej obowiązujących norm, nawet jeśli konkurencja tego nie czyni, oszczędność energii); – produkty (uwzględnienie niebezpieczeństw wynikających z nieostrożnego używania produktów przez konsumentów); – rynek i marketing (niesprzedawalnie na pewnych rynkach, standardy reklamy); – dostawcy (uczciwe zasady handlowe, czarna lista dostawców); – zatrudnienie (pozytywna dyskryminacja faworyzująca mniejszości, podtrzymywanie zatrudnienia); – aktywność na rzecz lokalnej społeczności (sponsorowanie lokalnych przedsięwzięć).

Źródło: A. Lewicka-Strzałecka: Etyczne standardy firm i pracowników. Wydaw. IFiS PAN, Warszawa 1999, s. 57.

W dokumentach OECD²⁵ zostały opracowane wytyczne dla przedsiębiorstw wielonarodowych dotyczące koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Zostały w nich zawarte podstawowe zasady etyczne, które powinny być przestrzegane przy prowadzeniu działalności gospodarczej.

Wytyczne te stanowią zbiór norm i zasad służących prowadzeniu działalności gospodarczej w sposób społecznie odpowiedzialny. Celem wytycznych jest przede

²⁴ M. Żemigala: op. cit., s. 101–102.

²⁵ Przegląd. Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju 2004.

wszystkim budowa zaufania między przedsiębiorstwami a społecznościami wśród których funkcjonują, poprawa klimatu dla inwestycji zagranicznych i zwiększenie pozytywnego oddziaływania firm na procesy ekorozwoju. Stosowanie wytycznych jest całkowicie dobrowolne i nie może być wymagane przez przepisy prawa.

Wytyczne obejmują m.in. takie elementy, jak:

- udostępnianie informacji,
- stosunki między pracownikami a pracodawcami,
- środowisko naturalne,
- zwalczanie korupcji,
- interesy konsumentów,
- nauka i technologia,
- konkurencja,
- podatki²⁶.

Tabela 12. Zestawienie wytycznych dla przedsiębiorstw wielonarodowych OECD

<p>Stosunki pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – prawo do tworzenia związków zawodowych, – zniesienie pracy dzieci, – zniesienie pracy przymusowej, – likwidacja dyskryminacji, – współpraca pracodawców i pracowników, – zapewnienie bezpieczeństwa, – zatrudnienie kadry lokalnej, – szkolenia, – informowanie o wynikach, – uczciwe negocjowanie umów zbiorowych. 	<p>Ochrona środowiska:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dążenie do trwałego, zrównoważonego rozwoju, – dbanie o zdrowie i bezpieczeństwo ludzi, – badanie i monitorowanie wpływu na środowisko, – konsultacje ze społecznościami lokalnymi i pracownikami, – badanie wpływu produkowanych dóbr i usług na środowisko, – przeciwdziałanie nadzwyczajnym zagrożeniom, – ekologizacja procesów produkcji, – promowanie świadomości ekologicznej wśród klientów, – szkolenie pracowników.
<p>Zwalczanie korupcji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – nie oferowanie i nie przyjmowanie łapówek ani innych korzyści, – odpowiednie wynagrodzenia dla pośredników, – przejrzystość działań, – promowanie uczciwości wśród pracowników, – nie finansować nielegalnie polityki. 	<p>Ochrona konsumenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zgodność dóbr i usług z normami, – dokładne i jasne informacje o produkcji, – jasne procedury reklamacyjne, – uczciwe praktyki, – respektowanie prywatności, – zapobieganie zagrożeniom.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Rok: Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie. Wydaw. Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2004, s. 13.

²⁶ M. Żemigala: op. cit., s. 105.

Innym dokumentem, w którym są zawarte podobne kwestie jest kodeks dla firm zwany jako „Globalne zasady Sullivana”²⁷. Zasady te zostały opracowane przez pastora Leona H. Sullivana dla przedsiębiorstw działających w RPA. Celem opracowania zasad było zapewnienie sprawiedliwości ekonomicznej, społecznej i politycznej wyrażającej się w działalności przedsiębiorstwa. W szczególności owe zasady dotyczą takich obszarów jak:

- poszanowanie praw człowieka;
- akceptacja wszystkich pracowników niezależnie od narodowości oraz wprowadzenie zasady równych szans dla wszystkich pracowników;
- poszanowanie prawa pracowników danej firmy do dobrowolnego zrzeszania się;
- zapewnienie pracownikom godziwego wynagrodzenia za pracę;
- stworzenie możliwości ponoszenia kwalifikacji, dzięki czemu nastąpi szansa awansu na wyższe stanowisko pracy;
- wspieranie pracowników gorzej sytuowanych, zapewniając im szkolenia;
- zapewnienie bezpieczeństwa w miejscu pracy oraz ochrona środowiska;
- wspieranie uczciwej konkurencji;
- zapewnienie przejrzystości podczas współpracy z partnerem biznesowym oraz przestrzeganie takich samych zasad przez obu partnerów.

W obecnych czasach ciągle rozwijająca się sfera biznesu zmusza do poszukiwania wspólnych zasad, które będą stosowane przez interesariuszy z różnych krajów świata, o różnych wyznaniach. Uczestnicy Okrągłego Stołu w Caux w 1994 roku zaproponowali wprowadzenie zasad dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej, które to powinny być stosowane jako światowe wytyczne prowadzenia biznesu.

W Caux przyjęto siedem zasad ogólnych:

Zasada 1. Odpowiedzialność w prowadzeniu działalności gospodarczej; od odpowiedzialności wobec akcjonariuszy ku koncepcji odpowiedzialności wobec interesariuszy.

Zasada 2. Ekonomiczne i społeczne oddziaływanie biznesu; ku innowacjom, sprawiedliwości i wspólnocie światowej.

Zasada 3. Postępowanie w biznesie; wyjście poza literę prawa ku duchowi zaufania.

Zasada 4. Poszanowanie dla reguł prawnych.

Zasada 5. Wspieranie wielostronnej wymiany handlowej.

Zasada 6. Szacunek dla środowiska naturalnego.

Zasada 7. Unikanie działań sprzecznych z prawem²⁸.

Każde przedsiębiorstwo angażuje się w działania społecznie odpowiedzialne na swój własny sposób, w zależności od swoich kompetencji, zasobów, interesariuszy, a także tradycji kulturowych, sytuacji społecznej i ekonomicznej obszaru, w którym funkcjonuje. Istnieje kilka powodów, dla których społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa staje się tak ważna:

²⁷ Zob. www.globalsullivanprinciples.org

²⁸ www.cauxroundtable.org

- globalizacja i idący za tym wzrost poziomu konkurencji;
- rosące rozmiary i wpływy przedsiębiorstw;
- zmiany pozycji i roli, jaką odgrywają ustawodawcy;
- wojna o talenty i wiedzę specjalistyczną;
- wzrost aktywności społeczeństwa obywatelskiego w skali globalnej;
- zmiana charakteru konsumenta, który z odbiorcy biernego staje się odbiorcą krytycznym, zaangażowanym w cały proces produkcji;
- wzrost znaczenia nienamacalnych, nierzeczowych zasobów firmy;
- zmiana podejścia inwestorów, którym coraz częściej wyniki finansowe już nie wystarczają²⁹.

Ważnym zagadnieniem, związanym ze społeczną odpowiedzialnością firm jest sponsoring w działalności przedsiębiorstw. Firmy dzięki pomocy finansowej, w formie sponsora wielu dziedzin, na przykład na szczeblu lokalnym czy regionalnym, mają możliwość stworzenia pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa i tym samym zdobycia zaufania jego otoczenia. Wówczas społeczności lokalne będą chętniej współpracować, co przyczyni się do obopólnej korzyści.

Mianem sponsoringu często określa się formę komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, wykorzystującą fakt wspierania różnych dziedzin życia w celu zaprezentowania swojego wizerunku i osiągnięcia celów marketingowych. Inaczej mówiąc sponsoring to pieniądze lub rzeczowe wsparcie określonej działalności w zamian za wykorzystanie komercyjnych potencjałów związanych z tą działalnością³⁰.

Inną definicję sponsoringu zaproponowała M. Datko według której są to działania finansowe i gospodarcze przedsiębiorstwa na rzecz osób, organizacji lub instytucji, wspierające różne dziedziny życia społecznie akceptowane (np.: sport, kultura, oświata, lecznictwo, sprawy socjalne i ekologia) niezależne od niego i niezwiązane bezpośrednio z działalnością gospodarczą³¹.

W słowniku wyrazów obcych sponsorem jest określana instytucja, grupa osób lub osoba prywatna finansująca w całości lub w części jakieś przedsięwzięcie (np.: budowę obiektu sportowego, przemysłowego), imprezę kulturalną, sportową, program telewizyjny, radiowy, często w zamian za reklamowanie własnej działalności³².

S. Black definiując sponsoring kładzie nacisk na to, że musi on przynosić korzyści zarówno sponsorowi, jak i osobie sponsorowanej. Sponsoring może być uważany za składnik kompozycji marketingowej i ma bezpośredni wpływ na ogólny wizerunek przedsiębiorstwa, zatem jego styl oraz wybór tematu powinien być zintegrowany z ogólną polityką public relations³³.

²⁹ M. Żemigła: op. cit., s. 101.

³⁰ J. Adamczyk: op. cit., s. 149–150.

³¹ M. Datko: Sponsoring. Strategia, promocja, komunikacja. Wydaw. Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2003, s. 15.

³² Słownik Wyrazów Obcych. PWN, Warszawa 1993, s. 798.

³³ S. Black: Public relations. Wydaw. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 91.

Sponsorowanie polega więc na istnieniu wzajemnych świadczeń dwóch stron. Przedsiębiorstwa sponsorujące stawiają do dyspozycji określone środki finansowe lub rzeczowe, natomiast sponsorowany wykonuje uzgodnione świadczenia, które bezpośrednio lub pośrednio wpływają na realizację celów działań marketingowych sponsora. Sponsorowanie nie informuje w sposób bezpośredni o produkcji, lecz stara się wytworzyć przychylny klimat dla przedsiębiorstwa³⁴.

Sponsoring jest dość nowym środkiem wykorzystywanym w public relations. Daje on możliwość komunikowania się przedsiębiorstwa z grupami odbiorców, z którymi trudno jest się skontaktować za pomocą innych metod marketingowych. Przykładem najczęściej sponsorowanych działań są wydarzenia sportowe i artystyczne, ale można się również spotkać ze sponsorowaniem innych wydarzeń.

Ogólnie można wyróżnić dziewięć różnych rodzajów sponsoringu, a więc³⁵:

- sport – największa część pieniędzy firm zajmujących się sponsoringiem idzie na cele sportowe. Do najczęściej sponsorowanych imprez sportowych zalicza się piłkę nożną, tenis, wyścigi motorowe, lekkoatletykę;
- sztuka i kultura – tutaj sponsorzy angażują się w sponsorowanie koncertów muzyki klasycznej i rockowej, wystawy sztuki czy też przedstawień teatralnych;
- wystawy – są najczęściej sponsorowane przez gazety ogólnokrajowe;
- książki – sponsorzy dotują książki lub przyznają najlepszym nagrody;
- edukacja i szkolnictwo – tutaj zalicza się różnego rodzaju stypendia, finansowanie programów badawczych;
- organizacja i akcje charytatywne – często pomoc jest anonimowa, ale istnieje wiele akcji, dzięki którym można zdobyć uznanie i skorzystać na takiej działalności;
- nagrody profesjonalne – są to nagrody sponsorowane i przyznawane za szczególne osiągnięcia w różnych dziedzinach np.: w działaniach na rzecz społeczeństwa, czy też danego regionu;
- wyprawy – ta kategoria obejmuje wspieranie poszukiwań, badań archeologicznych, wspinaczek górskich i wielu innych małych i dużych wypraw;
- sponsoring lokalny – uzyskał on ogromne wsparcie ze strony przemysłu i obejmuje swoim zasięgiem lokalne święta, festiwale, rozmaite pokazy i wystawy oraz wszelkie wydarzenia na szczeblu lokalnym.

Inną klasyfikację podziału sponsoringu zaproponował L. Stecki, który wymienia rodzaje sponsoringu ze względu na podmiot sponsorowanego, a mianowicie³⁶:

- sponsoring osobowy – tutaj sponsorowane są konkretne osoby fizyczne, może być kilka osób jednocześnie lub niewielkie grupy osób. Sponsorowanie w tym rozumieniu sprowadza się głównie do czynności organizacyjnych, gospodar-

³⁴ B. Żurawik, W. Żurawik: Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 1996, s. 348.

³⁵ S. Black: op. cit., s. 91–92.

³⁶ L. Stecki: Sponsoring. Tonik „Dom Organizatora”, Toruń 2000, s. 165–178.

czych, naukowych, kulturalnych czy sportowych. Czynności te muszą być wykonywane przez konkretne osoby czy małe grupy sponsorowane;

- sponsoring instytucjonalny – podmiotem sponsorowanym są tutaj określone, konkretne instytucje, organizacje, które z reguły nieprowadzą działalności gospodarczej. Przykładem takich organizacji mogą być domy dziecka, szpitale czy ośrodki prowadzone przez kościół;
- sponsoring projektowy – przedmiotem sponsorowania jest tutaj przedsięwzięcie, które dopiero ma powstać, które jest na etapie projektu (projekt jakiejś imprezy lokalnej, na którą pomysłodawcy muszą pozyskać odpowiednią kwotę). Ten rodzaj sponsoringu może być stosowany we wszystkich dziedzinach życia zarówno społecznego jak i gospodarczego.

Sponsoring można charakteryzować za pomocą kilku podstawowych cech, do których należą³⁷:

- wzajemne świadczenia sponsora i sponsorowanego – sponsor stawia do dyspozycji określone środki pieniężne lub inne zasoby (rzeczowe lub usługi) a sponsorowany wykonuje takie działania na rzecz sponsorowanego, które pośrednio lub bezpośrednio przyczyniają się do realizacji celów marketingowych sponsora;
- połączenie reklamy, public relations i promocji sprzedaży w instrument promocji firmy, który służy komunikacji, budowie wizerunku popularności i osiągnięciu ekonomicznych efektów;
- pośredni sposób promocji przedsiębiorstwa lub produktu (media relacjonują sponsorowane przedsięwzięcie i przy okazji wymieniają sponsorów);
- prowadzenie sponsoringu w sposób celowy i systematyczny, czyli planowanie, organizacja, kontrola aktywności własnej i sponsorowanego z punktu widzenia efektów finansowania lub wyposażenia w określone przedmioty;
- profesjonalizm podejmowania działań.

Osoby bądź przedsiębiorstwa, które podejmują decyzje dotyczące zaangażowania się w jakąkolwiek formę sponsoringu, na samym początku powinny określić podstawowe cele, dla których podejmują taką aktywność. Postawione cele po określonym czasie zostają ocenione i dana firma może stwierdzić czy decyzja była słuszna. Celów, dla których podejmowane są tego typu działania może być wiele, jednak można zwykle zakwalifikować je do jednej z sześciu podstawowych grup.

Należą do nich³⁸:

- cele korporacyjne – dążące do zwiększenia znajomości firmy lub też do zmiany jej wizerunku;
- cele związane z konkretnym produktem czy marką – sponsoring wykorzystywany do budowania określonego wizerunku poprzez powiązanie przedmiotu sponsoringu z daną marką;

³⁷ J. Adamczyk: op. cit., s. 150–151.

³⁸ M. Andrzejczyk: Jak skutecznie dobierać i oceniać sponsoring? www.epr.pl

- cele sprzedażowe – związane pośrednio i bezpośrednio z danym przedmiotem sponsorowania. Przykładem tutaj mogą być browary, które często są sponsorem wielu wydarzeń sportowych. Celem ich jest sprzedaż własnego produktu podczas trwania danej imprezy. Oczywiście znacznie korzystniejsze jest sponsorowanie długookresowe, które pozwoli na stworzenie odpowiedniego wizerunku firmy w oczach konsumentów;
- budowanie bliskich relacji z partnerami handlowymi – firmy bardzo często tworzą i wykorzystują specjalne pakiety sponsorskie, które wykorzystują do zacieśniania stosunków z ważnymi dla nich partnerami;
- cele mediowe – przedsiębiorstwa chcą je osiągnąć dzięki zaangażowaniu się w sponsoring danego wydarzenia – chodzi tu o reklamę w miejscu odbywania się wspomnianej imprezy, szczególnie jeżeli jest ona transmitowana przez telewizję, oraz o możliwość zaistnienia z tzw. billboardami sponsorskimi przed, w trakcie i po relacji z danej imprezy, zakładając jej wysoką oglądalność;
- chęć zaspokojenia własnych aspiracji.

Powyżej zostały przedstawione ogólne cele sponsoringu. Jednak wiele przedsiębiorstw stara się podejmować działania sponsorskie w celu zdobycia zaufania społeczności lokalnej z obszaru, na którym firma funkcjonuje. Nawiązanie dobrych relacji z grupą lokalną jest istotne dla przedsiębiorstwa, ponieważ pozwoli to na swobodne funkcjonowanie na tym obszarze. Nie zwalnia to jednak firmy z przestrzegania prawa czy też z podejmowania działań zgodnych z etyką.

Do celów sponsoringu w obszarze społeczności lokalnej można zaliczyć³⁹:

- wejście firmy w środowisko i utożsamianie się z jego specyficznymi potrzebami;
- podkreślanie w oczach opinii publicznej społecznej odpowiedzialności firmy i jej przyjaznego nastawienia do otoczenia;
- zdobycie sympatii, narzucenie idyllicznego wizerunku firmy jako przeciwwagi dla agresywnych działań handlowych i finansowych;
- kreowanie pozytywnego wizerunku.

Partnerstwo w działalności społecznej jest nową formą współpracy między przedsiębiorstwem a daną społecznością. Celem przedsiębiorstw jest pozyskanie akceptacji i przychylności społeczności lokalnej dla działań biznesowych. Równocześnie przedsiębiorstwa zobowiązują się realizować oczekiwania i problemy społeczne otoczenia. Partnerstwo prowadzi do wypracowania skutecznych metod porozumiewania się biznesu i społeczeństwa oraz ponoszenia współodpowiedzialności⁴⁰.

3.4. Partnerstwo trójsektorowe

Partnerstwo trójsektorowe jest próbą lepszego wykorzystania zasobów i możliwości w dyspozycji organizacji i instytucji działających w sektorze publicznym, prywat-

³⁹ J. Adamczyk: op. cit., s. 153.

⁴⁰ J. Adamczyk: op. cit., s. 147–148.

nym i pozarządowym zarówno na szczeblu lokalnym, regionalnym jak i krajowym. Partnerstwo zakłada, że więcej można osiągnąć współpracując z innymi niż działając w pojedynkę. Ponadto, partnerstwo międzysektorowe może posłużyć uaktywnieniu obywateli i zaangażowaniu ich w działania nie tylko na rzecz rozwoju swojego regionu, ale również poszanowania jego wartości przyrodniczych i kulturowych, poprzez nadanie praktycznego wymiaru zasadzie odpowiedzialności, sprawiedliwości i dobra wspólnego. A więc partnerstwo trójsektorowe to porozumienie instytucji publicznych, przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych, które chcą wspólnie działać na rzecz swojego regionu. Tego typu partnerstwo ma długofalowy charakter, a spoiwem dla jego członków jest wspólny obszar, na którym działają i wspólne cele, które sobie stawiają. Szczególną cechą takiego porozumienia jest jego dynamika – partnerstwo lokalne stopniowo się rozwija, zmianom może ulec liczba jego członków, jak i zakres realizowanych zadań. Przykładem tego typu struktury jest grupa partnerska⁴¹.

Inaczej mówiąc grupa partnerska to porozumienie instytucji, organizacji, które reprezentują różne środowiska, których celem jest współpraca dla poprawy sytuacji ekonomicznej i społecznej. Partnerstwo ma na celu jedność interesów, które prowadzą do praktycznego działania, do zaangażowania zasobów ludzkich, aby osiągnąć jak najlepsze rezultaty.

Grupę partnerską od innych rodzajów partnerstw, wyróżniają pewne określone standardy, wedle których powinna ona posiadać cechy strukturalne, funkcjonalne oraz organizacyjne, co przedstawia tabela 13.

Tabela 13. Cechy jakie powinna posiadać grupa partnerska

CECHY STRUKTURALNE
<ul style="list-style-type: none"> – grupa jest dobrowolnym i otwartym porozumieniem liderów z różnych sektorów życia publicznego (samorządy, przedsiębiorstwa, organizacje samorządowe, instytucje państwowe, szkoły, uczelnie, mieszkańcy niezorganizowani formalnie); – grupa jest porozumieniem, którego uczestnicy wspólnie przygotowują i realizują praktyczne długofalowe działania na rzecz rozwiązywania problemów gospodarczych, społecznych i ekologicznych w swoim regionie oraz wspólnie monitorują ich wyniki; – grupę tworzy przynajmniej pięciu partnerów reprezentujących wszystkie sektory życia publicznego; – grupa jest porozumieniem lokalnym, działającym na szczeblu ponadgminnym.
CECHY FUNKCJONALNE
<ul style="list-style-type: none"> – na wszystkich etapach swojego rozwoju grupa jest strukturą inspirowania, wzmacniania i wspierania oddolnych inicjatyw lokalnych; – liderzy oddolnych inicjatyw odgrywają w grupie podmiotową rolę; nie są tylko beneficjentami jej działań, lecz aktywnie uczestniczą w jej tworzeniu i bieżącym funkcjonowaniu; – głównym spoiwem grupy są wspólnie podejmowane działania – projekty, których organizacja wykracza poza indywidualne możliwości poszczególnych partnerów. Wszystkich partnerów obowiązują zasady dzielenia zasobów, odpowiedzialności, ryzyka i korzyści.

⁴¹ R. Serafin, B. Kazior, A. Jarzębski: op. cit., s. 8–9.

CECHY ORGANIZACYJNE
<ul style="list-style-type: none"> – grupa działa w oparciu o dokument programowy, który jest zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju; – grupa ma demokratyczne wyłonione władze; – grupa działa w oparciu o uchwalony regulamin, określający zasady współpracy oraz reprezentacji; – grupa realizuje aktualny roczny plan operacyjny; – grupa realizuje wspólnie wypracowaną strategię; – grupa regularnie dokonuje oceny swoich dokonań zarówno w wymiarze rzeczowym jak i finansowym; – grupa ma wybraną instytucję, która prowadzi sekretariat partnerstwa oraz udziela osobowości prawnej wybranym działaniom wspólnym.

Źródło: R. Serafin, B. Kazior, A. Jarzębski: Grupy partnerskie – od idei do współdziałania. Wydaw. Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2005, s. 14–15.

Bardzo ważnym motywem przyczyniającym się do budowania grupy partnerskiej jest tak zwany efekt synergii, co oznacza współdziałanie różnych czynników, które w połączeniu ze sobą dają bardziej skuteczne rezultaty niż każdy z nich z osobna. Dzięki takiej współpracy następuje rozwój poszczególnych sektorów uczestniczących we wzajemnych działaniach. Każdy sektor charakteryzuje się innymi cechami, jeden mniejszym drugi większym potencjałem, różnią się pod względem realizowanych celów, a także posiadają silne i słabe strony (silne i słabe strony sektora publicznego, prywatnego i sektora trzeciego zostały opisane w rozdziale 1). Dzięki temu, że każdy sektor posiada inne cechy, mogą powstawać partnerstwa trójsektorowe, które mogą nawzajem wykorzystywać swoją wiedzę oraz czerpać z doświadczeń i umiejętności innych. W partnerstwie efekt synergii pozwala osiągnąć lepsze rezultaty niż każda instytucja miałaby wykonywać dane zadania osobno.

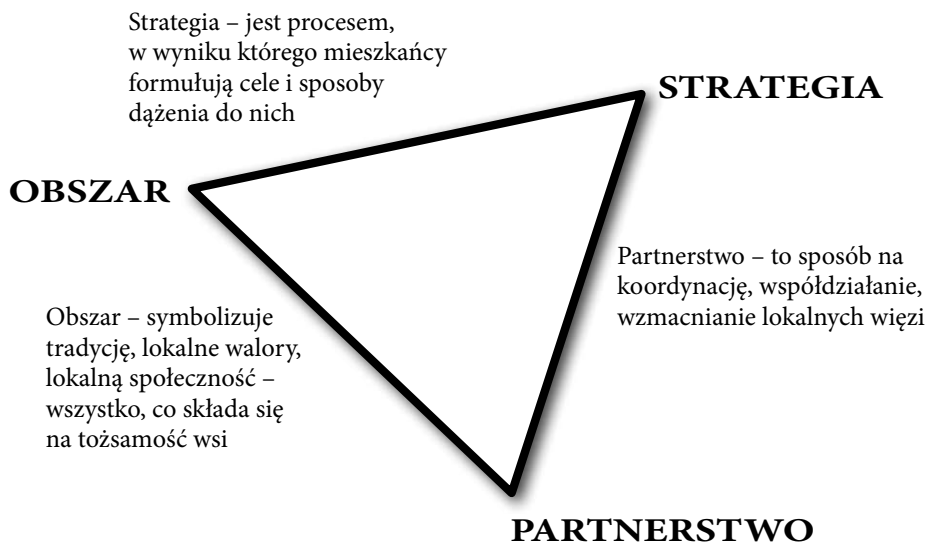
W partnerstwie trójsektorowym można mówić o trójkącie rozwoju, który obejmuje ludzi lub stowarzyszenia zaangażowane przede wszystkim w sprawy społeczne, zatrudnienie i jakość życia, firmy prywatne sektora finansowego zainteresowanego głównie rozwojem i zyskiem oraz dostosowaniem lokalnej gospodarki do wymogów rynkowych, lokalnych instytucji publicznych, które zajmują się między innymi zatrudnieniem, sprawami środowiska, gospodarki, dziedzictwa społecznego i kulturowego, koordynacją programów lokalnych i regionalnych⁴².

Budowanie grupy partnerskiej nie jest łatwe. Można zastanawiać się co powoduje, że poszczególne osoby przyczyniają się do tworzenia grupy i chętnie uczestniczą w realizacji różnych projektów. Niejednokrotnie osoby angażujące się w budowanie lokalnych grup, które ze sobą współpracują dostrzegają troskę o bogactwo przyrodnicze, piękne krajobrazy, bogactwo zabytków oraz zasoby ludzkie, dzięki którym wspólnie można osiągnąć zamierzony cel. Budowanie

⁴² M. Słodowa-Helpa: op. cit., s. 27.

grup lokalnych przyczyni się do poprawy warunków i jakości życia mieszkańców wsi. Taka wspólna idea sprzyja również integracji społeczności zamieszkujących dany region.

Rysunek 14. Trójkąt rozwoju w partnerstwie lokalnym o trójsektorowym typie



Źródło: M. Słodowa-Hełpa: Efekty synergii w partnerstwie. W: Strategie zarządzania współpracą, Red. naukowa J. Hadyński: Akademia Rolnicza w Poznaniu, Poznań 2006, s. 28.

Tworzenie grupy partnerskiej jest trudnym zadaniem, wymagającym znalezienia wspólnego języka dla różnych ludzi i wypracowania dróg współpracy pomiędzy jednostkami i organizacjami z różnych sektorów. Nie ma jednego przepisu na budowanie partnerstwa – w każdym środowisku będzie się charakteryzowało innymi cechami, w zależności od lokalnych warunków. Dotychczasowe doświadczenia pozwalają wyróżnić trzy etapy powstawania grupy partnerskiej, takie jak: inicjowanie partnerstwa, organizowanie partnerstwa i zarządzanie partnerstwem⁴³.

Pierwszym etapem budowania partnerstwa jest jego inicjowanie. Tutaj bardzo ważni są ludzie i organizacje, które są fundamentem. Bez nich żadne partnerstwo nie miałyby możliwości powstania, są to osoby które chętnie angażują się we wspólne działania. Rezultaty tych działań widoczne będą dla całego regionu. Pierwszym krokiem jest to, żeby takie właśnie osoby zebrać razem i zainicjować podjęcie współpracy. Podstawą inicjowania współpracy jest przede wszystkim znalezienie

⁴³ R. Serafin, B. Kazior, A. Jarzębski: op. cit., s. 21.

potencjalnych partnerów, potem określenie wspólnych celów, łączących problemów, a dopiero na końcu przedstawienie wizji rozwiązania istniejących problemów i określenie wspólnych działań (rysunek 15). Potencjalni partnerzy z sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego, którzy zdecydują się na podjęcie współpracy będą mieli okazję się poznać, a to w znacznym stopniu ułatwi im dalszą współpracę. Na jednym z pierwszych spotkań osób zainteresowanych działaniem, zazwyczaj ujawniają się potencjalni liderzy przyszłego partnerstwa, dlatego też bardzo ważne jest, aby w takim spotkaniu uczestniczyli przedstawiciele wszystkich istotnych dla danego regionu organizacji i instytucji.

Na samym początku pojawia się jednak problem a zarazem pytanie, w jaki sposób zachęcić potencjalnych partnerów do współpracy? Przed animatorami stoi ogromne wyzwanie, które polega na takim przedstawieniu współpracy, aby osoby obecne na pierwszym spotkaniu się nie zniechęciły. Dość istotny jest bezpośredni kontakt osobisty. Wysłanie zaproszenia nie zawsze wystarcza, ponieważ niektórzy ludzie pracujący w dużych instytucjach otrzymują codziennie kilka a nawet kilkanaście różnych zaproszeń i akurat to może zostać pominięte. Dlatego też, poprzez wysyłanie inicjatorów do konkretnej organizacji, instytucji czy firmy w celu znalezienia potencjalnych partnerów jest korzystniejsze, ponieważ mogą oni przedstawić więcej dodatkowych informacji, poza tymi, które zostały zamieszczone w zaproszeniu. Osoby nawiązujące bezpośredni kontakt powinny mieć rozeznanie z kim mają do czynienia, jakie dana organizacja realizuje projekty, w co się angażuje i oczywiście należy przedstawić korzyści, jakie wynikałyby ze współpracy. Potencjalni partnerzy muszą widzieć, że jest zarys konkretnego pomysłu, przedsięwzięcia, bo przecież żadna instytucja czy firma nie zaangażuje się w coś o czym pomysłodawca nie ma pojęcia. Dobrze jest przedstawić sukcesy już istniejących grup partnerskich i na zakończenie spotkania jeszcze raz zaprosić do wspólnego działania.

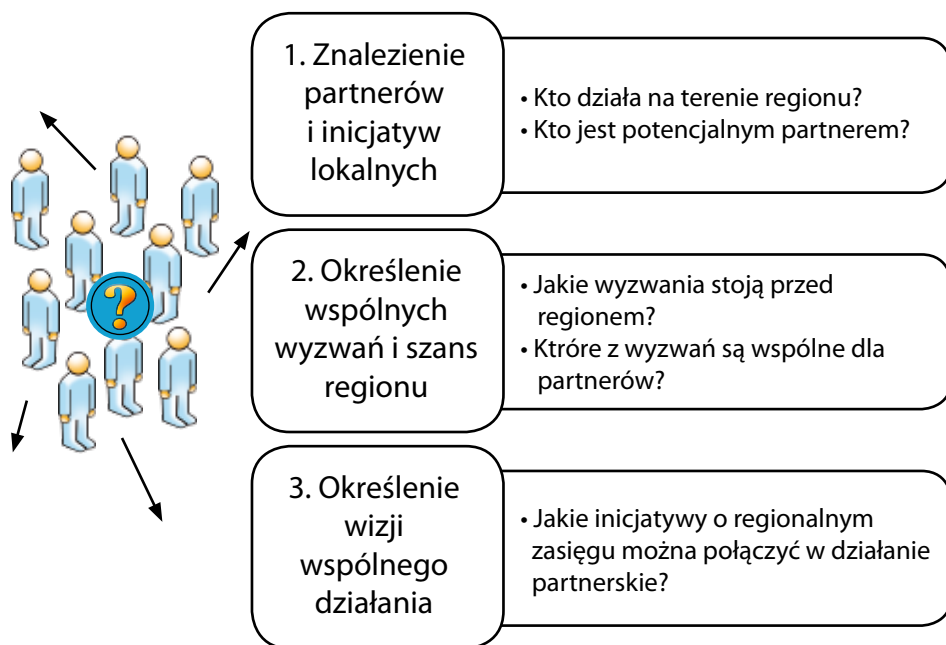
Organizacja pierwszego spotkania wymaga ogromu pracy wielu osób. Przede wszystkim powinno się odbyć w czasie i miejscu, które będzie odpowiadało większości a najlepiej wszystkim potencjalnym partnerom. Organizatorzy spotkania powinni być we wszystkim zorientowani, a osoba prowadząca powinna być znana partnerom (żeby potencjalni partnerzy nie pomyśleli, że taki pomysł nie ma szans powodzenia) oraz rozumieć ideę samego partnerstwa. Dobrze też jest na pierwsze spotkanie zaprosić osoby, które brały już udział w takich działaniach i które zakończyły się sukcesem dla regionu. Istotną rolę w pierwszym etapie budowania partnerstwa pełni animator, który utrzymuje kontakt z potencjalnymi partnerami i dzieli się zdobytą już wiedzą z poprzednich inicjatyw.

Pierwsze spotkanie powinno mieć charakter zidentyfikowania wspólnych interesów a także problemów w regionie. Należy wspólnie zastanowić się nad szansami rozwoju danego regionu oraz ważne jest aby każdy uczestnik dostrzegł swoją rolę w rozwoju całego regionu. Dla lepszego zrozumienia idei, pomysłu

istotne jest zorganizowanie warsztatów, na których osoby uczestniczące stworzą wizję wspólnego działania. Dzięki podjęciu współpracy można osiągnąć efekt synergii, który oznacza że wszelkie inicjatywy zrealizowane wspólnie z partnerami z poszczególnych sektorów, przynoszą lepsze rezultaty dla całego regionu, niż gdyby każda instytucja realizowała te działania osobno.

Podsumowując faza identyfikacji, definiowania wspólnych wyzwań i szans rozwoju oraz wyznaczenia pierwszych wspólnych działań jest kluczowa w procesie budowania silnego i stabilnego partnerstwa. Decyduje ona z reguły o osiągnięciu pierwszych wspólnych sukcesów partnerstwa, które są istotnym czynnikiem rozbudowującym aspiracje, wzmacniającym poczucie wartości i możliwości jego członków oraz inspirującym do podejmowania kolejnych, coraz ambitniejszych zadań⁴⁴.

Rysunek 15. Etap pierwszy budowania grupy partnerskiej – inicjowanie partnerstwa

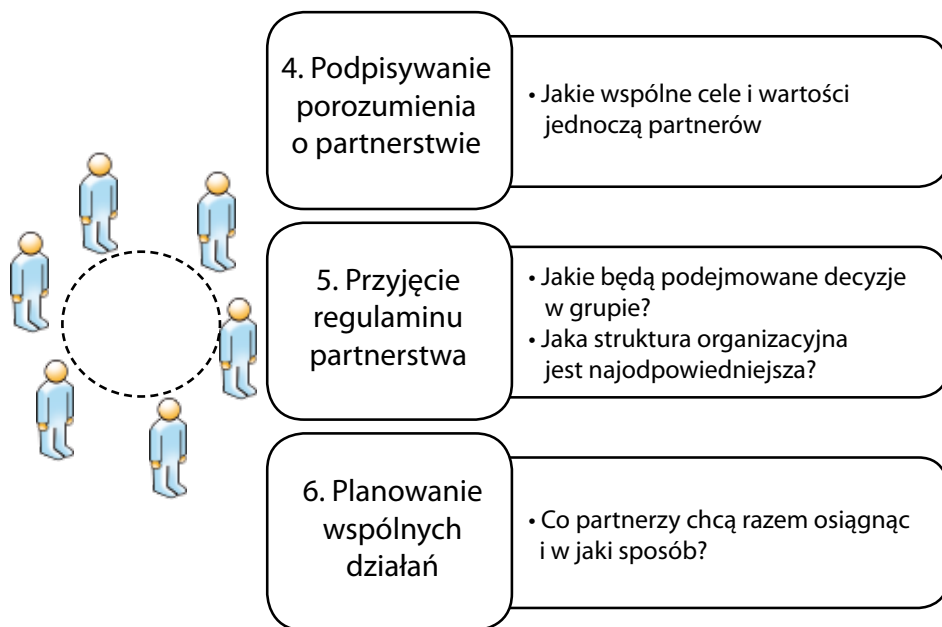


Źródło: R. Serafin, B. Kazior, A. Jarzębski: Grupy partnerskie – od idei do współdziałania. Wydaw. Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2005, s. 22.

Drugim etapem budowania grupy partnerskiej jest organizowanie partnerstwa, które składa się z trzech elementów, do których należą: podpisanie porozumienia o partnerstwie, przyjęcie obowiązującego regulaminu partnerstwa oraz planowanie wspólnych działań, co przedstawia rysunek 16.

⁴⁴ R. Serafin, B. Kazior, A. Jarzębski: op. cit., s. 29.

Rysunek 16. Etap drugi budowania grupy partnerskiej – organizowanie partnerstwa



Źródło: jak na rysunku 15.

Po rozeznaniu się i ocenie sytuacji w regionie, potencjalni partnerzy zobowiązani są potwierdzić swoją chęć udziału w partnerstwie na piśmie podpisując porozumienie o partnerstwie. W dokumencie tym, powinien być cel partnerstwa oraz role, jakie zostały przypisane poszczególnym partnerom. Dopiero po stworzeniu i podpisaniu przez jak największą liczbę osób, które uczestniczyły w spotkaniach roboczych takiego dokumentu, można stwierdzić iż oficjalnie powstała grupa partnerska. Nawet jeśli porozumienie zostało już podpisane, to chętne organizacje czy instytucje mogą się w każdej chwili przyłączyć do współpracy. W partnerstwie nie ma zwierzchników, tylko wszyscy partnerzy tworzą koalicję w celu wspólnego dążenia do rozwiązania problemów w ich regionie. Aby grupa partnerska funkcjonowała w prawidłowy sposób i każdy z jej członków znał swoje prawa i obowiązki koniecznym jest stworzenie regulaminu partnerstwa, który będzie przestrzegany pod każdym względem. W takim regulaminie powinny być uwzględnione dwa podstawowe elementy, a mianowicie sposób podejmowania decyzji oraz struktura organizacyjna partnerstwa. Główne cele grupy partnerskiej to przede wszystkim realizacja wspólnych działań, projektów przez konkretną grupę należącą do partnerstwa, wdrażanie tych projektów a następnie ich uzupełnianie.

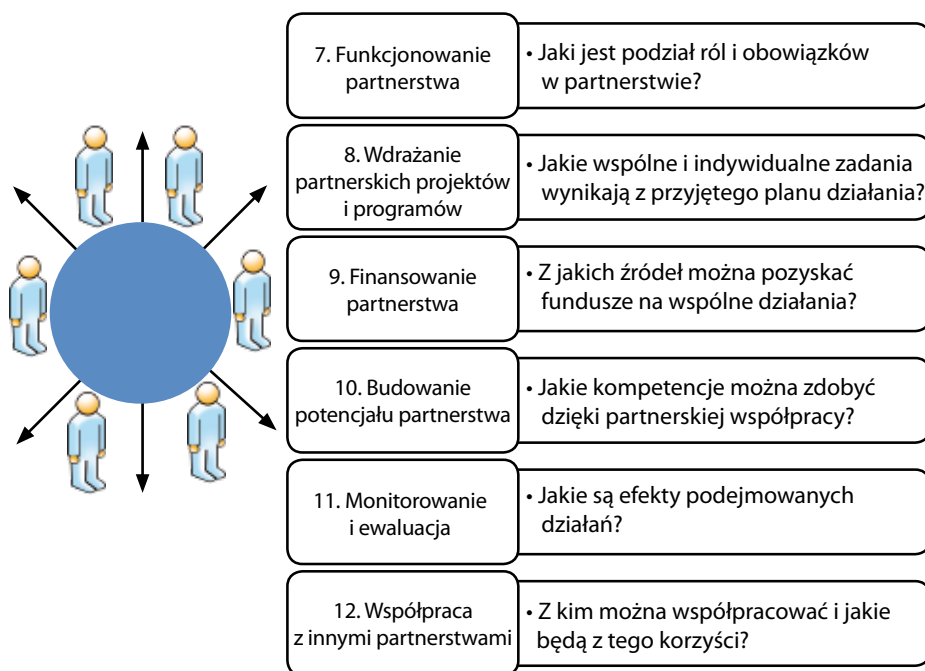
Model partnerski można rozpatrywać w różnych kontekstach: projektów, realizacji międzyludzkich, pozyskiwania funduszy, promocji. Do modelu partnerskiego dochodzi się stopniowo. Kluczowym doświadczeniem, które pozwala członkom docenić potencjał partnerstwa, jest wspólna praca oraz dzielenie kosztów i ryzyka.

Dzięki temu partnerzy znajdują obszary wspólnych interesów, będące podstawą dalszych wspólnych projektów. Dobra wola, zaufanie i współpraca są najważniejszymi składnikami partnerskiego działania. Model partnerski staje się widoczny kiedy:

- członkowie grupy partnerskiej dyskutują na temat projektów i działań, odwołując się do szerszego, wspólnego celu i potencjalnych korzyści dla regionu;
- organizacje chcą zmodyfikować własne działania, aby dostosować je do działań innych, ponieważ zdają sobie sprawę, że wspólna więź i wspólne cele są ważniejsze niż interes jednostkowy;
- członkowie partnerstwa dzielą się informacjami i uczą od siebie nawzajem, zwłaszcza w dziedzinie pozyskiwania środków finansowych na realizację projektów;
- organizacje używają kryteriów partnerstwa do oceny własnych działań i projektów⁴⁵.

Trzecim etapem budowania grupy partnerskiej jest zarządzanie partnerstwem. Etap ten składa się z takich elementów jak: funkcjonowanie partnerstwa, wdrażanie partnerskich projektów, finansowanie partnerstwa, budowanie potencjału partnerstwa, monitorowanie i ewaluacja oraz współpraca z innymi partnerami (rysunek 17).

Rysunek 17. Etap trzeci budowania grupy partnerskiej – zarządzanie partnerstwem



Źródło: jak na rysunku 15.

⁴⁵ R. Serafin, B. Kazior, A. Jarzębski: op. cit., s. 32.

Do prawidłowego funkcjonowania partnerstwa oraz do skutecznego wykonywania działań niezbędne są jasno określone struktury organizacyjne. Jest to istotne ze względu na to, że grupa partnerska składa się z jednostek, organizacji czy instytucji, które reprezentują różne interesy. Pozwoli to na zapewnienie porządku oraz sprawnego funkcjonowania. Ponadto członkowie grupy partnerskiej powinni wypracować taki model, który będzie zaakceptowany przez wszystkich i zapewni możliwość pracy w poszczególnych jednostkach organizacyjnych grupy partnerskiej.

Działania podejmowane przez partnerów mogą mieć charakter projektów indywidualnych, czyli są to przedsięwzięcia, których realizacji podejmuje się jedna organizacja bądź instytucja. Bierze na swoje barki odpowiedzialność od samego początku powstania przedsięwzięcia aż do jego zakończenia. Można wymienić projekty wspólne i jak sama nazwa wskazuje są one realizowane przez więcej niż jedną organizację czy instytucję. Uczestnicy projektów wspólnych powinni reprezentować minimum 2 sektory. I jeszcze wymienia się działania długookresowe (minimum dwuletnie) zwane programami, które składają się z projektów, które łączą się tematycznie. Z punktu widzenia celów, dla których powstaje grupa partnerska najważniejsze są projekty wspólne. Dzięki współpracy kilku organizacji jest możliwość zrealizowania działań, które nie byłyby możliwe do osiągnięcia w pojedynkę.

Kolejnym elementem prawidłowego funkcjonowania grupy partnerskiej jest jego finansowanie. Ważną umiejętnością członków partnerstwa jest zdobywanie funduszy na bieżącą działalność oraz na realizację zaplanowanych przedsięwzięć. Pozyskiwanie funduszy jest jednym z ważniejszych celów powołania grupy partnerskiej. Bez odpowiednich funduszy nie mogłyby być podejmowane różne przedsięwzięcia w celu rozwiązania problemów danego regionu a co za tym idzie nie byłby możliwy sukces partnerstwa. W związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej dostępność pozyskiwania środków finansowych na różnego typu projekty jest znacznie większa niż przed rokiem 2004.

Wśród ogólnodostępnych funduszy, z których najczęściej korzystają grupy partnerskie wymienia się:

- konkursy dotacyjne prywatnych, ogólnopolskich fundacji;
- konkursy ofert ogłaszane przez władze samorządowe;
- programy europejskie (LEADER+, EQUAL, PHARE);
- konkursy ogłaszane przez instytucje centralne;
- sektorowe programy operacyjne⁴⁶.

Kolejnym elementem, który składa się na etap trzeci budowania grupy partnerskiej jest budowanie potencjału grupy. Polega ono na dążeniu do wzmocnienia zdolności członków do współpracy, ale również do umiejętności samodzielnego działania. Potencjał ten powiększa się dzięki zdobywanym doświadczeniom gromadzonym podczas realizacji wcześniejszych projektów oraz współpracy członków

⁴⁶ R. Serafin, B. Kazior, A. Jarzębski: op. cit., s. 56.

grupy partnerskiej. W niektórych organizacjach czy instytucjach, które uczestniczą w takim przedsięwzięciu po raz pierwszy można spotkać się z oporem wewnętrznym jej członków. Przedstawiciele takich instytucji powinni dążyć do pokonania wszelkich wątpliwości przez członków, ponieważ uczestnictwo w działaniach partnerskich przynosi liczne i trwałe korzyści organizacjom.

Dość istotnym elementem w prawidłowym funkcjonowaniu grupy partnerskiej jest wprowadzenie monitoringu i oceny osiągniętych rezultatów. Ciągłe monitorowanie poszczególnych działań pozwala na modyfikowanie planowanych działań, dostrzeganie problemów oraz potrzeb grupy. Narzędziami, wykorzystywanymi do monitorowania i ewaluacji działań grupy mogą być kwestionariusze wywiadu, ankiety, analiza dokumentów czy też obserwacja. Bardzo ważne jest umiejętne przeanalizowanie otrzymanych wyników i interpretacja pozyskanych danych. Dzięki temu członkowie grupy uzyskują wiele odpowiedzi na pytania związane ze zmianami w sprawności i skuteczności działania. W procesie ewaluacji powinna uczestniczyć jak największa liczba członków grupy partnerskiej. Wówczas można poznać odczucia i wrażenia poszczególnych osób, co należałoby zmienić a co jest odbierane w pozytywny sposób. Jeśli nie ma możliwości ciągłego monitorowania prac grupy, to należy przynajmniej raz do roku opracować sprawozdania czy raporty z działalności i dokładnym skonfrontowaniem ich z działaniami, które zaplanowano na samym początku.

Członkowie każdej grupy partnerskiej powinni zastanowić się, czy mają możliwość współpracy z innymi grupami. Działania partnerstwa głównie skoncentrowane są na terenie swojego regionu. Ale też warto by się zastanowić czy nie byłoby korzystne dla danej grupy podjęcie współpracy ponadregionalnej, krajowej czy nawet międzynarodowej.

Podsumowując rozważania związane z budowaniem grupy partnerskiej należy stwierdzić, że grupa tego typu musi działać poprzez swoje organizacje członkowskie, aby wypracować swój własny charakter i strategię rozwoju. Partnerska współpraca wymaga dobrej organizacji i finansowania. Projekty lokalne przynoszą korzyści publiczne, potwierdzając wartość podejścia partnerskiego, natomiast wdrażanie programów regionalnych, łączących wysiłki wielu partnerów, jest istotnym czynnikiem zrównoważonego rozwoju regionu i budowania związków z agencjami publicznymi. Współpraca podmiotów reprezentujących różne sektory w ramach grupy partnerskiej w znacznym stopniu może podnieść zdolność do efektywnego pozyskiwania środków ze wszystkich dostępnych źródeł⁴⁷.

⁴⁷ R. Serafin, B. Kazior, A. Jarzębski: op. cit., s. 70.

MAGDALENA IWAŃSKA

PODEJŚCIE LEADER JAKO PRZYKŁAD FUNKCJONOWANIA LOKANYCH PARTNERSTW MIĘDZYSEKTOROWYCH

Wprowadzenie

Obszary wiejskie mają specyficzny charakter, z jednej strony są one uważane za tereny „zacołane” w starciu z wielkimi metropoliami i z tego powodu nie docenia się możliwości ich rozwoju, z drugiej strony to obszary obdarzone ogromnym potencjałem, charakteryzujące się istnieniem silnych więzi w społeczności lokalnej i wysoką aktywnością mieszkańców.

Zainteresowanie mieszkańców terenów wiejskich zawieraniem partnerstw lokalnych wyraźniej uwidoczniło się wraz z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej i otwarciem się wachlarza możliwości finansowania projektów skierowanych na rozwój tych obszarów ze środków wspólnotowych. Od 2004 roku nastąpił wzrost aktywności społeczności lokalnych. Szczególnego znaczenia nabrały możliwości wykorzystania środków przewidzianych na działania prowadzone metodą Leader.

Partnerstwa powstawały również na obszarach, gdzie entuzjazmem zarażali mieszkańcy aktywni działacze wiejscy. Mając pomysł na rozwój i poprawę sytuacji społeczno-gospodarczej na wsi, stało się możliwe zawieranie partnerstw międzysektorowych, których celem był wszechstronny i zrównoważony rozwój, nakierowany na dbałość o środowisko naturalne, unikalne zasoby przyrody i działania skierowane na poprawę pozycji obszaru na tle regionu i kraju.

4.1. Program Leader jako przykład partnerstwa

Program Leader to innowacyjne działanie, opierające się na funkcjonowaniu partnerstw międzysektorowych na obszarach wiejskich (Lokalnych Grup Działania

– Local Action Group), wykreowane w ramach unijnej polityki rozwoju obszarów wiejskich.

Podstawą prowadzenia działań metodą Leader jest stosowanie się do siedmiu ważnych zasad¹:

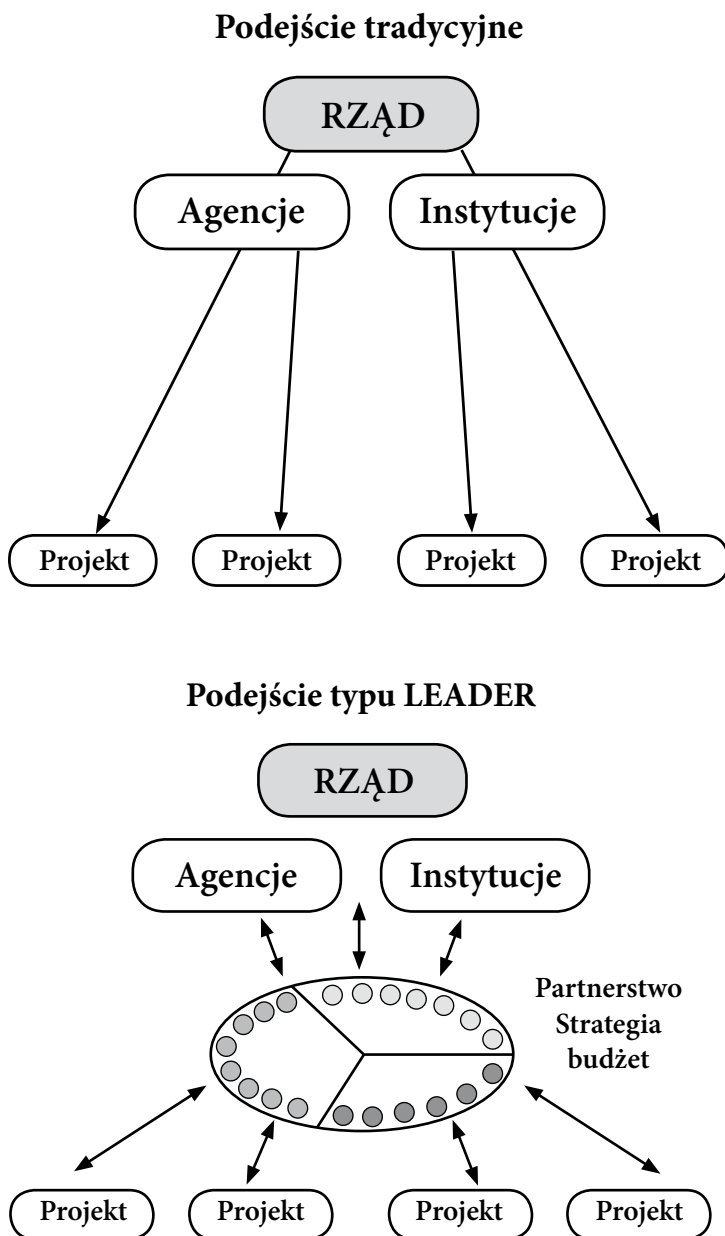
1. Zasada terytorialności – realizacja działań na konkretnym obszarze, zamieszkanym przez określoną liczbę osób;
2. Zasada oddolnej inicjatywy – podejmowanie działań zgodnie z oczekiwaniami przedstawicieli lokalnej społeczności której, reprezentanci tworzą Lokalne Grupy Działania (LGD);
3. Zasada integralności – dotyczy zintegrowania podejścia oraz widzenia spraw w szerokim kontekście konkretnego obszaru, jego uwarunkowań, zasobów, ograniczeń, szans i możliwości rozwoju;
4. Zasada partnerstwa – działania są prowadzone przez Lokalne Grupy Działania, które są tworzone na równoprawnych zasadach przez trzy kategorie partnerów: publicznych, prywatnych i społecznych oraz jako organizacja jest otwarta na wszystkich nowych uczestników i nie zamyka się w gronie członków-założycieli;
5. Zasada samodzielnego zarządzania – wymaga, by na poziomie lokalnym partnerstwo było ciałem decyzyjnym i w pełni samodzielnie zarządzało swoimi finansami, oczywiście według określonych, przejrzystych zasad;
6. Zasada innowacyjności – Leader ma być sposobem na poszukiwanie nowych pomysłów rozwiązywania problemów, przed jakimi stoją mieszkańcy danego obszaru;
7. Zasada współpracy – polega na szerokiej współpracy Lokalnej Grupy Działania na poziomie regionalnym, krajowym i międzynarodowym w celu uczenia się oraz twórczej adaptacji doświadczeń innych partnerstw oraz gotowości do dzielenia się z innymi własnymi doświadczeniami.

Podjęcie Leader zachęca partnerów do poszukiwania nowych sposobów na osiągnięcie lub utrzymanie konkurencyjności, efektywne wykorzystanie posiadanych atutów oraz pokonywanie potencjalnych wyzwań (którymi mogą być: starzejące się społeczeństwo, niski poziom zaopatrzenia w usługi czy wysokie bezrobocie wśród mieszkańców). Jako podejście holistyczne do rozwiązywania problemów wsi i podnoszenia jakości życia na obszarach wiejskich, stwarza możliwość zrównoważonego rozwoju wszystkich gałęzi społeczno-gospodarczych oraz przyczynia się do aktywizacji społeczności lokalnej wokół pomysłów na poprawę istniejącego stanu.

Podjęcie Leader zasadniczo różni się od tradycyjnego modelu wspierania rozwoju obszarów wiejskich w Unii Europejskiej (rysunek 18).

¹ Leader. Budowanie potencjału społecznego. Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa 2008, s. 7–8.

Rysunek 18. Porównanie tradycyjnego podejścia do finansowania rozwoju wsi z podejściem typu LEADER



Źródło: R. Kamiński, K. Kwata: Jak budować Zintegrowaną Strategię Rozwoju Obszarów Wiejskich w ramach Pilotażowego Programu LEADER+? Wydaw. Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2005, s. 10

Tradycyjne podejście charakteryzuje się decyzjami podejmowanymi centralnie, głównie jednokierunkowym przepływem informacji a poszczególne projekty, które otrzymały w ten sposób pozytywną decyzję o finansowaniu, niekoniecznie stanowią logiczną całość. Natomiast działania prowadzone metodą Leader, w odróżnieniu od modelu tradycyjnego, jednoznacznie wpisują się w lokalną strategię, która jest spójną i logiczną wizją rozwoju obszaru propagowaną przez lokalne partnerstwo a decyzje o finansowaniu zapadają na poziomie lokalnym, skąd najbliżej do potencjalnych beneficjentów. Równie ważna jest komunikacja, która w tym przypadku przebiega dwukierunkowo (beneficjent – Lokalna Grupa Działania oraz Lokalna Grupa Działania – agendy i instytucje rządowe).

Metoda Leader wydaje się być najlepszym sposobem na oddolne pobudzenie rozwoju obszarów wiejskich. Przemawia za tym kilka ważnych powodów:

1. To sposób najbardziej efektywnego wykorzystania każdego euro, które małe społeczności skutecznie pomnażają;
2. Wspomagane projekty wybierane przez lokalne partnerstwa najlepiej odpowiadają miejscowym potrzebom;
3. Poszczególne osoby i lokalne społeczności wymyślają i realizują różnorodne rozwiązania, które przyczyniają się do rozwiązywania problemów wsi i tworzenia pozarolniczych miejsc pracy na wsiach i w małych miastach, dostosowanych do specyficznych warunków każdego obszaru.

Leader to dobry sposób ożywiania społecznego i gospodarczego obszarów wiejskich. Jego siłą jest uaktywnienie lokalnej społeczności i wykorzystanie miejscowych zasobów w sposób zapewniający najlepsze zaspokojenie potrzeb danej społeczności. Leader wymaga wiedzy, zrozumienia i cierpliwości, potrzebnej do budowy prawdziwych partnerstw i tworzenia strategii w uspołeczniony sposób, drogą dyskusji i uzgodnień ze wszystkimi aktywnymi aktorami lokalnej społeczności².

4.2. Geneza Programu Leader

Druga połowa XX wieku to okres znaczących zmian obrazu wsi i rolnictwa. Stały postęp w dziedzinie technologii i mechanizacja przyczyniły się do znacznego wzrostu produkcji i wydajności pracy w rolnictwie. Proces ten można było obserwować w rolnictwie wielu państw, jednak w Europie dodatkowym czynnikiem przyspieszającym zmiany była i wciąż pozostaje Wspólna Polityka Rolna. Wdrożenie WPR spełniło swój cel, jakim było zapewnienie samowystarczalności żywnościowej krajom Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej. Z czasem polityka ta stała się jednak czynnikiem niekorzystnym dla samej wsi. Stałe zwiększanie

² Inicjatywa LEADER – pierwsze doświadczenia i szanse rozwoju. Wydaw. Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa 2006, s. 5.

intensywności produkcji doprowadziło już w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku do znacznych, kosztownych w utrzymaniu nadwyżek żywności. Lista zjawisk niekorzystnych jest jednak znacznie dłuższa. Uprzemysłowienie produkcji rolniczej spowodowało zachwianie równowagi biologicznej środowiska, a także dezintegrację wspólnot lokalnych. Radykalnie zmniejszyła się liczba gospodarstw i osób zatrudnionych w rolnictwie, co w konsekwencji doprowadziło do wyludnienia wielu obszarów wiejskich, a w efekcie do likwidacji szkół, urzędów, sklepów, transportu publicznego i innych usług. Tym zjawiskom towarzyszył proces utraty zaufania do żywności produkowanej metodami przemysłowymi i wzrastająca ranga jakości produkcji oraz bezpieczeństwa żywności³. Zainicjowana dyskusja nad reformą WPR doprowadziła na początku lat dziewięćdziesiątych⁴ do zmian dotyczących między innymi powiązania celów polityki rolnej z celami polityki ekologicznej. Oprócz wsparcia cenowego wprowadzono nowe działania, jak rekompensaty dla rolników za utracone dochody w przypadku ekstensyfikacji produkcji czy też płatności na rzecz zalesiania. Zdecydowanie większą uwagę zaczęto przywiązywać do metod produkcji rolnej uwzględniających wymagania ochrony środowiska⁵.

W latach osiemdziesiątych koncepcja rozwoju obszarów wiejskich oparta zastała na założeniu, że działania oddolne opierające się na wykorzystaniu endogennych zasobów regionu prowadzą do zaspokojenia potrzeb lokalnych związanych z zapewnieniem odpowiedniego poziomu życia, zachowania walorów przyrodniczych i ochrony środowiska naturalnego oraz dziedzictwa kulturowego. Uznano, że pobudzenie aktywności społecznej na obszarach wiejskich zapewni najbardziej efektywne wykorzystanie zasobów i rozwój lokalny. W ostatnich latach ubiegłego wieku sposoby wsparcia rozwoju na obszarach wiejskich Unii Europejskiej przybrały wyraźnie nowy kierunek, wykorzystując lokalne zaangażowanie oraz kładąc nacisk na kreowanie nowych sieci współpracy, którego głównym zadaniem jest inicjowanie i wykorzystanie społecznej aktywności ludności wiejskiej. Głównym założeniem było tu poszukiwanie nowych metod, które polepszyłyby socjalną i ekonomiczną sytuację mieszkańców danego obszaru. Pojawiającą się wówczas inicjatywę stworzenia takiego właśnie programu poparła Komisja Europejska, powołując w 1991 roku Inicjatywę Wspólnotową LEADER⁶.

Schemat zmian Wspólnej Polityki Rolnej, które doprowadziły do uruchomienia Inicjatywy LEADER przedstawia tabela 14.

³ R. Kamiński, K. Kwatera: Jak budować Zintegrowaną Strategię Rozwoju Obszarów Wiejskich w ramach Pilotażowego Programu LEADER+? Wydaw. Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2005, s. 7.

⁴ Reforma McSharry'ego w 1992 roku.

⁵ Inicjatywa LEADER – pierwsze doświadczenia..., op.cit., s. 11

⁶ J. Hadyński (red.): Strategie zarządzania współpracą..., op.cit., s. 118–119.

Tabela 14. Narodziny Inicjatywy LEADER na tle innych inicjatyw podejmowanych przez UE

DATA	WSPÓLNA POLITYKA ROLNA	ROZWÓJ WSI	GŁÓWNE REZULTATY
1957–1961	Powstanie WPR		
1962	Formalne wdrożenie WPR Powstaje Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnictwa		
1988		Komisja publikuje dokument „Przyszłość wiejskiego świata”	Deklaracja polityczna dotycząca potrzeby wprowadzenia europejskiej polityki wiejskiej
1991		Początek LEADER I (1991 – 1994)	Sprawdzenie nowego modelu rozwoju obszarów wiejskich Zróżnicowanie gospodarki obszarów wiejskich
1994		Uruchomienie LEADER II (1994 – 1999)	Upowszechnienie podejścia w ramach LEADER I: zaangażowanie 50% obszarów wiejskich Większa integracja działań
1996		Konferencja w Cork i deklaracja: Ku zintegrowanej polityce zrównoważonego rozwoju	Ważna deklaracja polityczna na rzecz nowej WPR, zapewniającej zintegrowany rozwój obszarów wiejskich
1999	Agenda 2000: rozwój obszarów wiejskich, II filar WPR	Nowe uregulowania dotyczące rozwoju obszarów wiejskich	Oczekiwane rezultaty: stopniowe włączenie rozwoju obszarów wiejskich do WPR
2000		Wprowadzenie LEADER+	Oczekiwane rezultaty: wzbogacenie podejścia opartego na lokalnym zaangażowaniu Większa konkurencyjność europejskich obszarów wiejskich

Źródło: B. Kamiński: Inicjatywa Wspólnotowa LEADER. Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich, www.faow.ecms.pl

4.3. Wdrażanie podejścia Leader w krajach Unii Europejskiej

Inicjatywa Wspólnotowa LEADER, której nazwa sugeruje jednoznacznie samą istotę programu i jest akronimem wyrażenia pochodzącego z języka francuskiego: *Liaison Entre Actions de Development de L'Economie Rurale*⁷, była realizowana do 2004 roku w 15 krajach Unii Europejskiej (tzw. „stara” UE lub UE-15) w trzech następujących po sobie etapach: Leader I, Leader II, Leader+. Każdy z nich, korzystając z doświadczeń poprzednich edycji, udoskonalał metodę Leader, która zaczęła być uważana za słuszną drogę ku zrównoważonemu rozwojowi obszarów wiejskich i angażowaniu społeczności lokalnych do wspólnych działań.

Tabela 15. Ewolucja Inicjatywy LEADER

FAZA	GŁÓWNE TEMATY	NIKTÓRE REZULTATY	NIKTÓRE OGRANICZENIA
LEADER I	Budowanie lokalnych powiązań	Duże zaangażowanie lokalnych społeczności Testowanie nowego modelu rozwoju obszarów wiejskich Zróżnicowanie gospodarki obszarów wiejskich	Niekiedy słabe zaangażowanie lokalnych władz Słabe powiązanie między LEADER-em a innymi instrumentami wiejskimi
LEADER II	Innowacja Współpraca	Upowszechnienie podejścia: zaangażowanie 50% obszarów wiejskich Duże zaangażowanie władz publicznych Testowanie współpracy międzynarodowej Lepsza integracja działań	Skomplikowane procedury administracyjne i niewystarczające skoordynowanie zasobów w niektórych krajach Niewielka współpraca pomiędzy sąsiadującymi obszarami
LEADER+	Strategie pilotażowe Ujednoczenie tematyki	Rozwijanie oddolnego podejścia lokalnego Wprowadzenie zróżnicowanej „geometrii” współpracy Większa konkurencyjność obszarów wiejskich	

Źródło: B. Kamiński: Inicjatywa Wspólnotowa LEADER. Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich, www.faow.ecms.pl

Leader I

Program Leader I rozpoczął się w 1991 roku a długość jego trwania zaplanowano na cztery lata. Głównym celem, który miał zostać osiągnięty w ramach prowadzonych wówczas projektów było wspieranie rozwoju obszarów wiejskich

⁷ Wyrażenie to tłumaczy się jako: powiązania pomiędzy działaniami na rzecz rozwoju gospodarczego obszarów wiejskich.

przy pomocy działań powodujących ich aktywizację gospodarczą. Obszar, który został objęty zasięgiem Programu był zgodny z regionami Celu 1 i Celu 5b polityki strukturalnej Unii Europejskiej. Regiony Celu 1 to obszary słabo rozwinięte, których średni poziom PKB na jednego mieszkańca był mniejszy niż 75% przeciętnego PKB dla całej Unii Europejskiej. Natomiast regiony Celu 5b to obszary wiejskie o dużo niższym od średniej w UE dochodzie na jednego mieszkańca. Ponadto regiony te musiały spełnić przynajmniej dwa z trzech warunków dodatkowych, którymi były: wysoki udział zatrudnienia w rolnictwie w stosunku do zatrudnienia całkowitego, niski poziom dochodów otrzymywanych z produkcji rolniczej oraz niewielka gęstość zaludnienia lub tendencja wyludniania w regionie.

W efekcie realizacji Programu Leader I w państwach członkowskich Unii Europejskiej powstało 149 Lokalnych Grup Działania, które otrzymały łącznie 413 mln ECU ze środków Wspólnoty. Niekwestionowanym liderem wśród państw UE była Hiszpania, w której Lokalne Grupy Działania otrzymały łącznie 120 mln ECU (29%) z całego budżetu Programu.

Program Leader I był niejako inicjatywą eksperymentalną i opierał się na zupełnie nowym podejściu do rozwoju obszarów wiejskich. Zdecydowano się po raz pierwszy na realizację inicjatywy, która bazowała głównie na zaangażowaniu mieszkańców wsi, lokalnych instytucji i organizacji, które funkcjonowały jako lokalne partnerstwa. Spodziewano się, iż w wyniku Programu zostanie przyśpieszony proces trwałego i zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich, angażując tym samym lokalną społeczność do działania na rzecz swojego regionu.

Tabela 16. Podział środków Programu Leader I pomiędzy poszczególne państwa

KRAJ	KWOTA ECU (mln)	UDZIAŁ W BUDŻECIE INICJATYWY LEADER I (%)
Belgia, Dania, Holandia, Luksemburg	6	2
Francja	65	16
Wielka Brytania	12	3
Hiszpania	120	29
Grecja	52	13
Niemcy	24	6
Irlandia	27	7
Portugalia	52	13
Włochy	55	13
SUMA	413	100

Źródło: Ewaluacja ex-post Inicjatywy Wspólnotowej Leader I, Bruksela 1999. Za: Inicjatywa LEADER – pierwsze doświadczenia i szanse rozwoju. Wydaw. Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa 2006, s. 14.

Leader II

Program Leader I odniósł niespodziewany sukces i został bardzo dobrze przyjęty przez społeczności wiejskie krajów UE, dlatego też Komisja Europejska zdecydowała o jego kontynuacji w kolejnym okresie programowania 1994 – 1999 jako Program Leader II. Po dokonaniu oceny przebiegu poprzedniego etapu, w ramach Leader II dokonano korekty niektórych założeń poprzedniej edycji. Zwrócono szczególną uwagę na innowacyjność prowadzonych działań oraz potrzebę szerszej współpracy na poziomie międzyregionalnym i międzynarodowym. Założono też, że dzięki Programowi Leader II zostaną upowszechnione doświadczenia nowej metody prowadzenia polityki rozwoju obszarów wiejskich na większym obszarze Unii. Dalego też poszerzono zasięg programu o Cel 6, czyli regiony arktyczne i subarktyczne o gęstości zaludnienia poniżej 8 osób na km², krótkim okresie wegetacji roślin i dużych odległościach transportowych. Umożliwiło to uczestnictwo w Programie krajów skandynawskich (Finlandii i Szwecji), które przystąpiły do Unii Europejskiej i borykały się z problemem rozwoju regionów charakteryzujących się niską gęstością zaludnienia. Dzięki tym zmianom, Program Leader II objął swoim zasięgiem połowę obszarów wiejskich Wspólnoty.

Druga edycja programu, podobnie jak Leader I spełniła oczekiwania Komisji, odgrywając istotną rolę w zachowaniu, a niekiedy przywracaniu żywności europejskich obszarów wiejskich. Inicjatywa została wdrożona przez 906 Lokalnych Grup Działania i 92 „wspólne organizacje”. Działania podejmowane przez LGD skierowane były na określone obszary terytorialne, natomiast „wspólne organizacje” skupiały swoje wysiłki raczej wokół jednego problemu, a terytorialny aspekt ich oddziaływania miał mniejsze znaczenie⁸.

Na realizację Programu Leader II przeznaczono 1795 mln ECU, które pochodziły z trzech funduszy strukturalnych: Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (46,5%), Sekcji Orientacji Europejskiego Funduszu Gwarancji i Orientacji Rolnej (44,7%) oraz Europejskiego Funduszu Społecznego (8,8%). Budżet programu był o wiele wyższy od poprzedniej edycji, ale też Program obejmował dłuższy okres finansowania (6 lat) oraz miał większy zasięg.

Ocena realizacji Programu Leader II pokazała szereg problemów, które utrudniały prowadzenie założonych działań. Najczęściej występowały: opóźnienia w realizacji projektów spowodowane zbyt późnym wyborem beneficjentów Programu, budowa „kruchych” partnerstw gdzie zadania zostały niejasno określone, zbyt rozbudowane procedury administracyjne składania wniosków i udzielania finansowania prowadzące do niechęci ze strony beneficjentów oraz rozproszenie środków finansowych na zbyt dużą liczbę Lokalnych Grup Działania skutkujące niską efektywnością prowadzonych działań.

⁸ Inicjatywa LEADER – pierwsze doświadczenia..., op.cit., s.14.

Leader +

Dwie edycje Programu Leader skutkowały przekonaniem, że mimo pewnych problemów, to podejście do rozwoju obszarów wiejskich jest jak najbardziej słuszne i powinno być kontynuowane i pogłębiane. Wraz z nowym okresem finansowania (2000 – 2006) rozpoczęła się więc również nowa edycja Programu, tym razem pod nazwą Leader+. W porównaniu z poprzednimi Inicjatywami, w tym przypadku poszerzono zasięg oddziaływania Programu na wszystkie obszary wiejskie Unii Europejskiej. Za główny cel uznano wdrażanie nowatorskich strategii rozwoju obszarów wiejskich, co było możliwe dzięki zachęceniu lokalnych liderów i aktorów do długookresowego programowania rozwoju swojego obszaru. Jednym z głównych założeń Leader+ było posługiwanie się przez Lokalne Grupy Działania innowacyjnymi i eksperymentalnymi metodami działania, które miały prowadzić do:

- zachowania i waloryzacji dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego,
- wzmocnienia pozycji obszaru pod względem ekonomicznym i tworzenia nowych miejsc pracy,
- polepszenia możliwości organizacyjnych lokalnych społeczności wiejskich.

Środki przewidziane na realizację Programu Leader+ w 15 krajach Unii Europejskiej podzielono na 3 działania:

- Działanie I: Wsparcie dla realizacji zintegrowanych strategii rozwoju terytorialnego, o charakterze pilotażowym, opartych o oddolne podejście i partnerstwo lokalne, na które przeznaczono 86,75% wszystkich środków przewidzianych na realizację Programu;
- Działanie II: Wsparcie dla krajowej i międzynarodowej współpracy Lokalnych Grup Działania, które otrzymało środki finansowe w wysokości 10% budżetu Programu;
- Działanie III: Budowanie sieci wszystkich obszarów wiejskich w UE, zarówno będących beneficjentami Programu, jak i nie, oraz wszystkich aktorów działających na rzecz ich rozwoju, ze środkami w wysokości 1,36% budżetu Programu.

Pozostałe 1,89% środków finansowych w ramach budżetu Programu zostało przeznaczone na tak zwaną pomoc techniczną.

Głównym i zarazem najważniejszym działaniem w ramach Programu Leader+ było Działanie I, które realizowało główne założenia bieżącej Inicjatywy. Beneficjentami środków finansowych były tutaj Lokalne Grupy Działania, które przedstawiały strategię rozwoju swoich obszarów. W ramach Programu Komisja Europejska wyznaczyła cztery główne tematy, będące jednocześnie priorytetem dla Wspólnoty. Dlatego też postawiono wymaganie, że w każdej z przedłożonych do oceny strategii Lokalnej Grupy Działania powinien być uwzględniony przynajmniej jeden z nich:

1. Wykorzystanie nowych technologii oraz know-how w celu poprawy konkurencyjności produktów i usług na obszarach wiejskich;
2. Poprawa jakości życia na obszarach wiejskich;

3. Podnoszenie wartości lokalnych produktów, w szczególności poprzez ułatwienie drobnym producentom dostępu do rynku poprzez wspólne działania;
4. Wykorzystanie zasobów naturalnych i kulturowych, w tym potencjału obszarów objętych programem Natura 2000.

Aby jak najlepiej dostosować charakter prowadzonych działań w ramach Programu do specyfiki obszarów wiejskich w każdym z 15 państw członkowskich, Komisja Europejska wprowadziła zezwolenie na uzupełnienie strategii rozwoju o dodatkowe tematy wprowadzone na poziomie regionalnym lub krajowym. Każda strategia mogła obejmować więcej niż jeden temat, jednak Lokalne Grupy Działania zostały zobowiązane do wskazania tzw. tematu wiodącego, który miał dominujące znaczenie w spójnej wizji rozwoju obszaru (tabela 4).

Tabela 17. Udział poszczególnych tematów wybieranych przez LGD i wyznaczonych jako przewodnie w strategiach rozwoju (w %) w ramach Programu Leader+ (2000–2006)

Lp.	Kraj	Wykorzystanie nowych technologii oraz know-how	Poprawa jakości życia	Wsparcie dla produktów regionalnych	Wykorzystanie zasobów naturalnych i kulturowych	Inne tematy dodatkowe
1	Austria	14,0	32,0	16,0	38,0	–
2	Belgia	5,0	25,0	15,0	40,0	–
3	Dania	17,0	33,0	8,0	42,0	–
4	Finlandia	12,0	40,0	8,0	36,0	4,0
5	Francja	11,0	12,0	14,0	41,0	21,0
6	Grecja	0,0	17,0	35,0	47,0	–
7	Hiszpania	21,0	43,0	45,0	59,0	27,0
8	Holandia	11,0	43,0	14,0	25,0	7,0
9	Irlandia	27,0	41,0	14,0	18,0	–
10	Luksemburg	50,0	0,0	25,0	25,0	–
11	Niemcy	7,0	55,0	10,0	60,0	9,0
12	Portugalia	4,0	37,0	21,0	19,0	19,0
13	Szwecja	8,0	33,0	25,0	33,0	–
14	Wielka Brytania	19,0	35,0	21,0	36,0	–
15	Włochy	9,0	12,0	24,0	23,0	32,0

Źródło: Punkt Kontaktowy Obserwatorium Leader+. Za: Inicjatywa LEADER – pierwsze doświadczenia i szanse rozwoju. Wydaw. Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa 2006, s. 16.

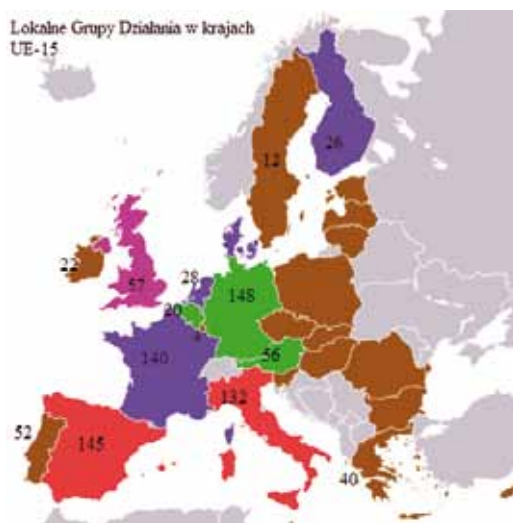
Jak wynika z przedstawionej w tabeli analizy, najbardziej popularny był temat związany z wykorzystaniem zasobów naturalnych i kulturowych. Występował on aż w 34% finansowanych strategii w ramach Programu Leader+.

W ramach Działania II były realizowane projekty mające na celu współpracę między obszarami wiejskimi w ramach jednego kraju członkowskiego, jak i projekty, które były realizowane poprzez współpracę Lokalnych Grup Działania z różnych krajów członkowskich. Istniała również możliwość włączenia do takiej współpracy grup typu Leader pochodzących z krajów nie należących do Unii Europejskiej. W ramach tego Działania współpraca miała odbywać się poprzez realizację wspólnego projektu, natomiast nie mogła ograniczać się tylko do wymiany doświadczeń pomiędzy Lokalnymi Grupami Rozwoju.

Działanie III zakładało budowę krajowych sieci, które będą zarówno teraz jak i w przyszłości stanowić rodzaj platformy wymiany informacji pomiędzy administracją każdego kraju odpowiedzialną za realizację Programu Leader+ a Lokalnymi Grupami Działania. Dodatkowo, krajowe sieci współpracy stanowiły forum do wymiany doświadczeń i know-how pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w rozwój obszarów wiejskich oraz pośrednika i doradcę przy podejmowaniu współpracy o zasięgu lokalnym i międzynarodowym oraz bazy danych o podmiotach zainteresowanych jej podejmowaniem.

Całkowity budżet Programu Leader+ na lata 2000–2006 w „starych” krajach Unii Europejskiej (UE-15) wyniósł 5 046,5 mln EUR. Z Sekcji Orientacji EFGiOR pochodziło 2 105,1 mln EUR, natomiast pozostała część była wkładem z budżetów krajowych bądź też stanowiła wkład własny wnioskodawcy.

Rysunek 19. Lokalne Grupy Działania w krajach UE-15



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Krajowego Punktu Obserwatorium Leader+

Największym beneficjentem Programu Leader+ była Hiszpania, która w latach 2000–2006 otrzymała wsparcie w wysokości ponad 800 mln EUR. Na koniec okresu finansowania Leader+ w „starych” krajach członkowskich Unii Europejskiej funkcjonowały 893 Lokalne Grupy Działania, a ich liczba w poszczególnych państwach wahała się od 148 (Niemcy) do 4 (Luksemburg). Ogółem, działaniami w ramach Programu Leader+ zostały objęte obszary wiejskie o powierzchni ok. 1,5 mln km², gdzie zamieszkiwało blisko 48 mln mieszkańców wsi⁹.

Tabela 18. Podsumowanie realizacji Inicjatyw Leader w Unii Europejskiej

Inicjatywa Leader	Liczba Lokalnych Grup Działania	Zasięg terytorialny	Finansowanie z funduszy UE
Leader I	217	367 000 km ²	442 mln €
Leader II	906	1 375 144 km ²	1755 mln €
Leader +	893	1 577 386 km ²	2105,1 mln €

Źródło: Podejście Leader. Podstawowy poradnik, Komisja Europejska, Luksemburg 2006, s. 7.

Doświadczenia zdobyte przez kraje członkowskie UE w trakcie realizacji trzech edycji Inicjatywy Leader pozwalają zauważyć wiele charakterystycznych dla tego typu podejścia cech, do których należą m.in.¹⁰:

- mobilizacja lokalnych partnerów do wspólnego działania, a przez to współdecydowanie o losie danego obszaru;
- upowszechnianie zdecentralizowanego, zintegrowanego i lokalnego podejścia do rozwoju obszaru;
- zachęcanie do podejmowania innowacyjnych, nowych dla danego obszaru rozwiązań;
- zachęcanie aktywnie działających partnerów lokalnych do wymiany doświadczeń, m.in. poprzez tworzenie tzw. sieci partnerstw;
- udzielanie wsparcia przedsięwzięciom różnej wielkości, również postrzeganych jako małe z globalnego punktu widzenia, ale mającym ogromne znaczenie dla rozwoju lokalnego.

4.4. Pilotażowy Program Leader+ w Polsce w latach 2004–2006

Zgodnie z założeniami Inicjatywy Leader+ programowanej na lata 2000–2006, Komisja Europejska nie przewidziała możliwości objęcia jej zasięgiem państw, które przystąpiły do Wspólnoty Europejskiej w maju 2004 roku. Jednakże, zwracając uwagę zarówno na sukcesy, jakie przynosiła realizacja Programu w „starych” pań-

⁹ Inicjatywa LEADER – pierwsze doświadczenia..., op.cit., s.23.

¹⁰ A. Dmitruk: Inicjatywa Leader 1991–2006 a oś Leader 2007–2013. Wydaw. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2007, s. 6

stwach UE jak i innowacyjność samego podejścia do rozwoju obszarów wiejskich, dziesięć nowych państw członkowskich otrzymało możliwość wdrażania w latach 2004–2006 instrumentów opartych o podejście typu Leader. Tylko 6 nowych państw członkowskich Wspólnoty zdecydowało się na realizację Programu Leader+ w formie pilotażowej. Były to: Czechy, Estonia, Litwa, Łotwa, Węgry i Polska. Działania prowadzone w ramach tegoż podejścia skupiały się na wsparciu szkoleniowym, doradczym i finansowym powstawania Lokalnych Grup Działania i Zintegrowanych Strategii Rozwoju Obszarów Wiejskich (tzw. Schemat I) oraz finansowaniu projektów realizowanych w ramach tych strategii (tzw. Schemat II).

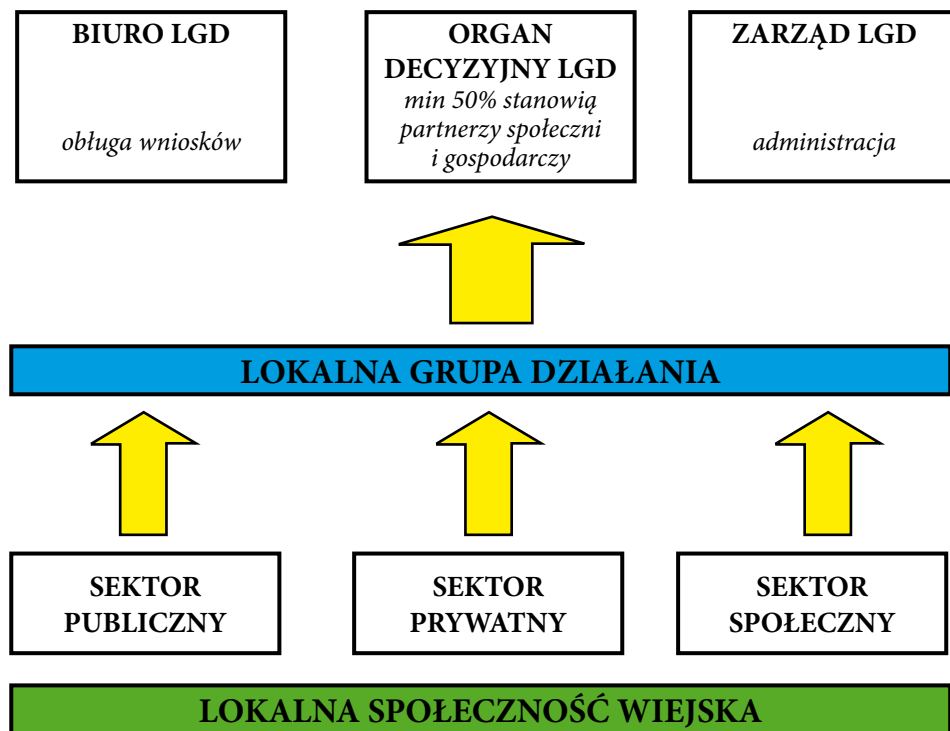
W Polsce Pilotażowy Program Leader+ (PPL+), reprezentujący podejście typu Leader do rozwoju obszarów wiejskich, był wdrażany jako działanie 2.7 Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich” w latach 2004–2006. Pierwotnie na realizację Programu w naszym kraju została przyznana kwota w wysokości 18 750 000 €. Dzięki bardzo dobrej realizacji działań objętych PPL+ oraz dużym zainteresowaniem jakie wzbudził wśród społeczności lokalnych na obszarach wiejskich, samorządów i organizacji pozarządowych, decyzją Komitetu Monitorującego z dnia 5 lutego 2007 roku, kwota ta została zwiększona do 30 443 952 €. Instytucją Zarządzającą Pilotażowym Programem Leader+ w latach 2004–2006 było Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, natomiast rolę Instytucji Wdrażającej do momentu zakończenia programu w 2008 roku pełniła Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA.

Lokalna Grupa Działania

W ramach Pilotażowego Programu Leader+ wnioski o dofinansowanie w tzw. Schemacie I mogły składać gminy wiejskie i miejsko-wiejskie, związki międzygminne oraz osoby prawne: fundacje, stowarzyszenia, związki stowarzyszeń lub inne organizacje posiadające osobowość prawną. Jednym z celów tego etapu wdrażania PPL+ była pomoc w tworzeniu Lokalnych Grup Działania (LGD), wyłącznie dla których przeznaczony był tzw. Schemat II Programu.

Lokalna Grupa Działania to porozumienie osób reprezentujących miejscową społeczność, zaangażowanych w działania na rzecz rozwoju lokalnego. W tym trójsektorowym partnerstwie na zasadach równości uczestniczą różne podmioty z sektora publicznego, społecznego i prywatnego (rysunek 5). LGD, będąca reprezentacją miejscowej społeczności, charakteryzuje się niezależnością w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji dotyczących realizacji działań związanych z rozwojem danego obszaru. Jednym z najważniejszych założeń przy tworzeniu Lokalnych Grup Działania był jej szeroki skład, tzn. zaproszenie do współpracy reprezentantów możliwie najszerszego grona lokalnych mieszkańców, organizacji, władz a także przedstawicieli różnych sektorów społeczno-gospodarczych, działających na obszarach wiejskich. Dlatego też, zgodnie z wymaganiami Pilotażowego Programu Leader+, w ciele decyzyjnym każdej LGD przynajmniej połowa głosów musi należeć do partnerów społecznych i prywatnych.

Rysunek 20. Schemat budowy Lokalnej Grupy Działania



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Krajowej Sieci Leader+, www.leaderplus.org.pl

Zadaniem LGD jest określanie i wdrażanie lokalnej strategii rozwoju, podejmowanie decyzji o podziale własnych środków finansowych oraz zarządzanie nimi. LGD mają szansę być skuteczne w stymulowaniu trwałego rozwoju, jako że skupiają one i łączą ze sobą dostępne zasoby ludzkie i finansowe z sektora publicznego, prywatnego oraz służb obywatelskich i wolontariatu – społecznego. Jest to warunek niezbędny powstania partnerstwa, jakim jest Lokalna Grupa Działania. Łączy lokalnych partnerów wokół wspólnych projektów i wielosektorowych działań dla osiągnięcia efektu synergii, wspólnego poczucia odpowiedzialności potrzebnego dla podniesienia konkurencyjności gospodarczej danego terenu. Lokalne partnerstwa wzmacniają dialog i współpracę między różnymi partnerami wiejskimi, którzy często mają niewielkie doświadczenie we wspólnej pracy, redukując potencjalne konflikty i ułatwiając negocjowanie rozwiązań poprzez konsultacje i dyskusje. LGD ułatwiają, poprzez interakcję między różnymi partnerami, procesy adaptacyjne i zmiany w sektorze rolnym, integrację kwestii ochrony środowiska, dywersyfikację gospodarki wiejskiej oraz poprawę jakości życia¹¹.

¹¹ J. Hadyński (red.): Strategie zarządzania współpracą. Wydaw. Akademia Rolnicza w Poznaniu, Centralna Baza Danych, Poznań 2006, s. 117.

Partnerstwa zainteresowane uczestnictwem w Schemacie II Pilotażowego Programu Leader+, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi¹², tworzyły Lokalne Grupy Działania funkcjonujące jako:

- stowarzyszenia,
- fundacje,
- związki stowarzyszeń.

Schemat I Pilotażowego Programu Leader+

Wraz z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, otworzyła się możliwość ubiegania o wsparcie finansowe w ramach Schematu I Pilotażowego Programu Leader+. Jak już wspomniano, beneficjentami w tym przypadku mogły zostać samorządy gmin wiejskich i miejsko-wiejskich lub ich związki, fundacje, stowarzyszenia i ich związki oraz inne organizacje posiadające osobowość prawną. W ramach Schematu I mogły być realizowane działania szkoleniowe, informacyjne oraz doradcze, służące zaangażowaniu mieszkańców w proces przygotowywania koncepcji rozwoju obszarów wiejskich i tworzenia partnerstw publiczno-prywatnych.

Według informacji opublikowanych przez Instytucję Zarządzającą Pilotażowym Programem Leader+, w ramach Schematu I wpierane były następujące działania:

- pomoc doradcza i ekspercka związana z tworzeniem Lokalnych Grup Działania,
- działania informacyjne, szkoleniowe i promocyjne związane ze stymulowaniem udziału mieszkańców i organizacji działających na terenach wiejskich w procesie planowania strategii rozwoju,
- opracowywanie Zintegrowanych Strategii Rozwoju Obszarów Wiejskich (ZSRÖW) i wsparcie techniczne procesu ich przygotowywania (analizy, ekspertyzy, wsparcie doradcze, prace studialne, itp.)

Każdy z beneficjentów mógł na projekt otrzymać dofinansowanie w maksymalnej wysokości 150 tysięcy złotych.

Wybór projektów do realizacji w ramach Schematu I odbywał się na podstawie następujących kryteriów¹³:

1. Dochodu podatkowego gmin na 1 mieszkańca na obszarze którego dotyczy projekt (obliczanego zgodnie z przepisami o dochodach jednostek samorzą-

¹² Akty prawne które mogły być pomocne przy tworzeniu i funkcjonowaniu Lokalnej Grupy Działania w ramach Pilotażowego Programu Leader+ to: Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 3 września 2004 r. w sprawie przyjęcia Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich” (Dz. U. Nr 197 poz. 2032-tekst zmieniony Dz. U. Nr 185 poz. 1548); Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 8 września 2004 r. w sprawie Uzupełnienia Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich” (Dz. U. Nr 207 poz.2117-tekst zmieniony Dz. U. Nr 199 poz. 1645); Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych (tekst jednolity Dz. U. z 2003 r., nr 15, poz. 148 ze zmianami).

¹³ Kryteria wyboru projektów w ramach obydwu Schematów Pilotażowego Programu Leader+ zostały szczegółowo opisane w Uzupełnieniu Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich. 2004–2006”.

- du terytorialnego) – gdzie maksymalną ilość punktów uzyskiwały projekty, gdzie wskaźnik ten był poniżej wartości 75% średniej krajowej;
2. Liczby mieszkańców obszaru, którego dotyczy projekt – gdzie maksymalną ilość punktów uzyskiwały projekty, które łącznie obejmowały od 50 do 100 tysięcy mieszkańców;
 3. Procentowego udziału ludności wiejskiej w ogólnej liczbie ludności na obszarze objętym projektem – gdzie maksymalną liczbę punktów przyznawano tym projektom, w których wskaźnik udziału ludności wiejskiej wynosił powyżej 75% ogólnej liczby mieszkańców;
 4. Oceny jakości projektów dokonanej przez Grupę Roboczą Komitetu Sterującego – każdy projekt mógł uzyskać ocenę: bardzo dobrą, dobrą, średnią lub słabą.

Beneficjenci mogli składać wnioski w ramach Schematu I do końca 2004 roku. Do tego czasu do Instytucji Wdrażającej (Fundacji Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA) wpłynęło 248 wniosków na łączną kwotę dofinansowania wynoszącą prawie 31,2 mln złotych. W wyniku weryfikacji formalnej i merytorycznej prowadzonej przez FAPA, przyjętych zostało 225 wniosków na łączną kwotę 28,58 mln złotych. W dniu 3 czerwca 2005 roku odbyło się posiedzenie Komitetu Sterującego, który przyjął uchwałę nr 19/2005 z listą projektów, zatwierdzoną do realizacji w dniu 14 czerwca 2005 roku przez Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Na liście znalazły się 174 projekty na łączną kwotę dofinansowania 22,81 mln zł. Uwzględniając rezygnacje wnioskodawców z podpisania umowy oraz nowe projekty, które w listopadzie 2005 roku weszły z listy rezerwowej, podpisanych zostało 178 umów o dofinansowanie na łączną kwotę 22,78 mln zł. Zrealizowanych i zakończonych zostało 167 projektów na kwotę 19,5 mln złotych (tabela 19).

W ramach Schematu I najwięcej wniosków wpłynęło do Fundacji Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA z województw: małopolskiego (32), świętokrzyskiego (26), mazowieckiego (23) oraz podkarpackiego (22). Najmniej korzystnie pod tym względem wypadają natomiast województwa: lubuskie (7), zachodniopomorskie (7), opolskie (8) i podlaskie (9).

Tabela 19. Liczba i budżet wniosków złożonych i przyjętych do realizacji w ramach Schematu I w układzie wojewódzkim

Województwo	Liczba złożonych wniosków	Wnioskowana kwota	Liczba zrealizowanych projektów	Budżet zrealizowanych projektów
Dolnośląskie	12	1 465 032	10	1 289 561
Kujawsko-pomorskie	16	1 698 667	13	1 790 074
Lubelskie	18	2 101 902	8	1 085 210
Lubuskie	7	763 850	4	547 071
Łódzkie	13	1 824 211	9	804 258

Małopolskie	32	4 187 685	23	3 027 807
Mazowieckie	23	3 095 692	15	1 797 024
Opolskie	8	951 343	6	746 781
Podkarpackie	22	2 804 368	13	1 419 636
Podlaskie	9	1 308 509	6	749 081
Pomorskie	16	2 070 398	12	1 473 678
Śląskie	10	1 368 463	8	1 001 678
Świętokrzyskie	26	2 910 347	13	1 767 720
Warmińsko-mazurskie	14	1 840 012	9	1 194 592
Wielkopolskie	15	1 834 486	12	1 363 590
Zachodnio-pomorskie	7	969 222	6	742 683
RAZEM	248	31 194 186	167	20 800 444

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Fundacji Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA

Analiza regionalnego rozkładu złożonych wniosków nie daje pełnego obrazu aktywności lokalnych społeczności i ich angażowania się w proces kształtowania przyszłości swojego regionu. Ocena przebiegu PPL+ w poszczególnych regionach powinna dodatkowo brać pod uwagę zasięg terytorialny realizowanych projektów oraz liczbę ich ostatecznych beneficjentów, tj. mieszkańców obszarów objętych realizacją projektów. Mała liczba wniosków/projektów może bowiem świadczyć nie tyle o małej aktywności lokalnych społeczności, ile o sukcesie jaki odniosły one tworząc płaszczyznę do porozumienia dla szerokiego grona partnerów zrzeszających przedstawicieli wielu gmin i reprezentujących znaczny odsetek mieszkańców obszarów wiejskich danego regionu¹⁴.

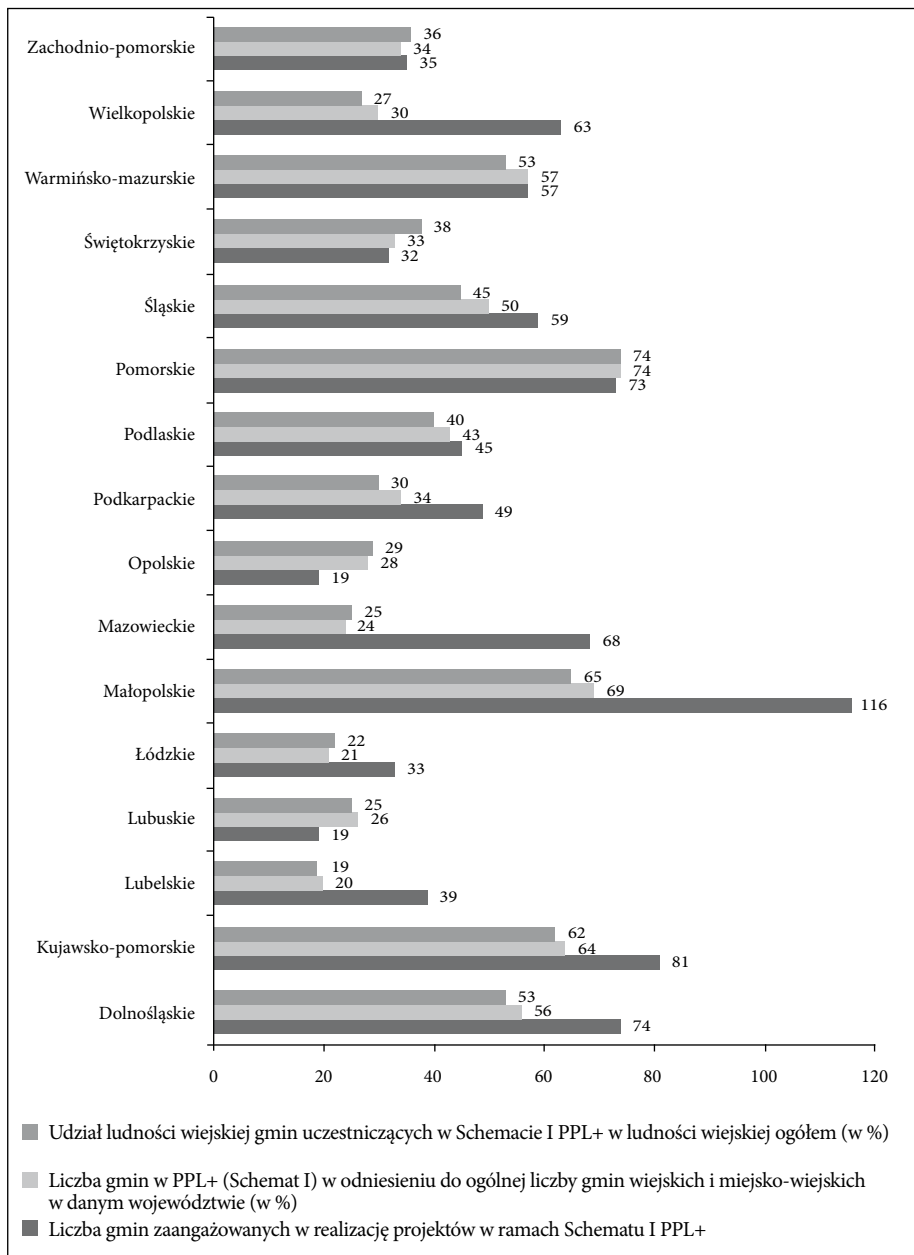
Analiza przebiegu Schematu I w poszczególnych regionach pozwala stwierdzić, że stosunkowo największą aktywność wykazały społeczności lokalne w województwach: małopolskim, pomorskim oraz kujawsko-pomorskim, a najmniejszą w województwach: lubelskim, łódzkim oraz lubuskim (rysunek 21). Odzwierciedla to stopień przygotowania lokalnych społeczności do przejmowania odpowiedzialności za kształtowanie kierunków rozwoju najbliższego otoczenia oraz samodzielnego rozwiązywania napotykaných problemów¹⁵. Wnioski płynące z tej analizy zdają się potwierdzać obserwacje socjologów, którzy analizując uwarunkowania regionalne i historyczne kapitału społecznego, a także zróżnicowanie takich czynników jak dostęp do zasobów naturalnych, oddalenie od centrów gospodarczych i kulturalnych, zauważają, że dużym kapitałem społecznym odznaczają się tereny byłej Galicji, relatywnie małym zaś ziemie zachodnie i ściana wschodnia¹⁶.

¹⁴ Inicjatywa LEADER – pierwsze doświadczenia i szanse rozwoju. Fundacja Programów pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa 2006, s. 39.

¹⁵ Ibidem, s. 41.

¹⁶ T. Żukowski: Wybory samorządowe 2002 i referendum akcesyjne 2003 – perspektywa sub-regionów. Państwowa Komisja Wyborcza, Warszawa 2003.

Rysunek 21. Charakterystyka obszaru objętego Schematem I PPL+



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Fundacji Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA

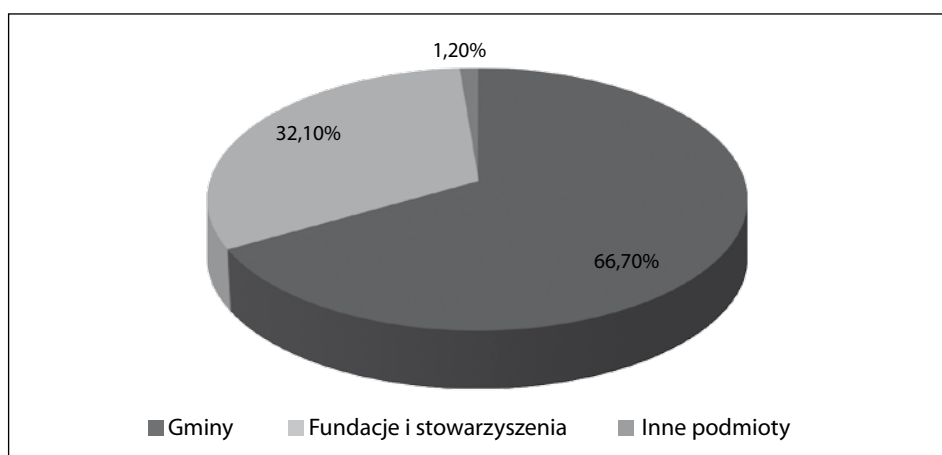
W ramach Schematu I Pilotażowego Programu Leader+ wnioski o wsparcie finansowe mogły składać partnerstwa działające na obszarze zamieszkanym przez maksymalnie 100 tysięcy osób. Najmniejszą jednostką organizacyjną, która mogła

określać granice obszaru objętego działalnością partnerstwa i realizacją projektu była gmina. Kolejnym wymogiem, który musiało spełnić porozumienie partnerskie, była spójność obszaru objętego jego działaniami, rozumiana jako spójność pod względem warunków naturalnych, ekonomicznych, kulturowych lub historycznych. Dlatego też powstawały partnerstwa, które realizowały działania na obszarze kilku gmin, należących do różnych powiatów, a nawet województw.

Schemat I PPL+ realizowany był na obszarze blisko 900 gmin, z czego niemal 75% było gminami wiejskimi. Resztę stanowiły gminy miejsko-wiejskie oraz jedna gmina miejska, która realizowała projekt wspólnie z gminami wiejskimi.

Głównymi beneficjentami Schematu I były fundacje i stowarzyszenia oraz gminy (rysunek 22). Analizując wnioski zatwierdzone do realizacji, średnia wnioskowana kwota na wsparcie projektu wyniosła 128 333 zł (przy maksymalnym poziomie pomocy finansowej wynoszącym 150 000 zł). Średnia kwota wniosków o dofinansowanie złożonych przez fundacje i stowarzyszenia wynosiła 135 138 zł, natomiast złożonych przez gminy – 125 289 zł.

Rysunek 22. Formy organizacyjno-prawne wnioskodawców Schematu I PPL+



Źródło: Inicjatywa LEADER – pierwsze doświadczenia i szanse rozwoju. Wydaw. Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa 2006, s. 42.

Schemat II Pilotażowego Programu Leader+

W ramach Schematu I, dzięki któremu miało stać się możliwe utworzenie Lokalnej Grupy Działania, wnioski o dofinansowanie realizowanych projektów mogły składać wszystkie podmioty, które za swój cel statutowy uznały rozwój obszarów wiejskich. Przed wnioskodawcami nie stawiano żadnych wymagań formalnych czy też odnośnie składu zarządu takiego podmiotu lub typu organizacji uczestniczących w tworzeniu LGD.

O wsparcie w ramach Schematu II mogły się ubiegać jedynie Lokalne Grupy Działania posiadające osobowość prawną (czyli zarejestrowane w formie fundacji,

stowarzyszenia lub związku stowarzyszeń). Analizy podsumowujące realizację Pilotażowego Programu Leader+ jednoznacznie pokazały, że to obostrzenie prawne było jednym z czynników znacznie utrudniających proces tworzenia LGD.

Drugim wymaganiem stawianym beneficjentom Schematu II PPL+ był skład zarządu Lokalnej Grupy Działania. Tutaj wprowadzono zasadę, iż musi się on składać przynajmniej w 50% z osób wskazanych przez partnerów społecznych i gospodarczych.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na fakt, że jednym z celów Pilotażowego Programu Leader+ było zainicjowanie współpracy możliwie szerokiego grona lokalnych mieszkańców, przedsiębiorców, organizacji i władz. Wymóg, by w zarządzie LGD przynajmniej 50% osób stanowili przedstawiciele sektora społecznego i gospodarczego miał zapewnić znaczący wpływ tych środowisk na kształtowanie oblicza obszarów wiejskich i nie powinien być traktowany jedynie w sposób formalny. Spełnienie go dało szansę rzeczywistego włączenia różnych aktorów lokalnych w proces ożywienia i rozwoju obszarów wiejskich. W ten sposób miał on służyć stymulowaniu lokalnych inicjatyw oraz zbudowaniu trwałego porozumienia pomiędzy różnymi podmiotami funkcjonującymi na danym terenie¹⁷.

Wdrażanie Schematu II rozpoczęto w 2006 roku (jeszcze w trakcie realizacji projektów Schematu I). Okres składania wniosków o dofinansowanie rozpoczął się 21 kwietnia i trwał do 19 czerwca 2006 r.¹⁸ Beneficjenci mogli ubiegać się maksymalnie o kwotę dofinansowania w wysokości 750 000 zł. Schemat II miał na celu wsparcie działalności LGD oraz wdrażanie opracowanych w ramach poprzedniego Schematu Zintegrowanych Strategii Rozwoju Obszarów Wiejskich, poprzez realizację projektów o charakterze wielosektorowym, uwzględniających w szczególności rozwój turystyki, ochronę oraz promocję środowiska naturalnego, krajobrazu i zasobów historyczno-kulturowych, popularyzację i rozwój produktów regionalnych, a także działania szkoleniowe.

Do 19 czerwca 2006 roku łącznie wpłynęło do Fundacji Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA 187 wniosków na kwotę dofinansowania 124,94 mln złotych. W toku weryfikacji formalnej i kryteriów dostępu, FAPA pozytywnie zaopiniowała 162 wnioski i przekazała je do oceny ekspertom zewnętrznym, którzy przyznawali punkty według kryteriów oceny Zintegrowanych Strategii Rozwoju Obszarów Wiejskich (ZSROW) oraz potencjału administracyjnego LGD. Na posiedzeniu Komitetu Sterującego, w dniu 10 listopada 2006 roku, przyjęta została uchwała z listą 162 projektów do realizacji. W dniu 17 stycznia 2007 roku, po opublikowaniu Komunikatu Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi w sprawie wzoru umowy o dofinansowanie w ramach PPL+ Schemat II, Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA rozpoczęła podpisywanie umów z pierwszymi 80 beneficjentami z listy rankingowej. Dostępne

¹⁷ Inicjatywa LEADER – pierwsze doświadczenia i szanse rozwoju. Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa 2006, s. 52–53.

¹⁸ Nabór wniosków o dofinansowanie prowadzony był w oparciu o „Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi w sprawie trybu składania i wzoru wniosku o dofinansowanie realizacji w ramach SPO Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich 2004–2006” z dnia 29 grudnia 2006 roku (Dz. U. Nr 9, poz. 51).

środki pozwoliły na dofinansowanie 80 projektów. Zgodnie z Uchwałą Komitetu Monitorującego (nr 27/2006 z dnia 18 września 2006 r.), w ramach dodatkowych oszczędności powstałych w ramach Priorytetu II SPO, były dofinansowane kolejne projekty z listy rankingowej. W sumie w ramach Schematu II PPL+ podpisano 150 umów o dofinansowanie, z których 149 ostatecznie zrealizowano¹⁹.

Tabela 20. Liczba i budżet wniosków złożonych i przyjętych do realizacji w ramach Schematu II według województw

Województwo	Liczba złożonych wniosków	Wnioskowana kwota	Liczba zrealizowanych projektów	Budżet zrealizowanych projektów
Dolnośląskie	12	7 772 185,64	11	7 081 744
Kujawsko-pomorskie	15	9 690 330,00	13	8 803 040
Lubelskie	9	4 927 951,00	8	4 111 380
Lubuskie	4	2 996 170,00	4	2 953 270
Łódzkie	13	8 950 100,00	9	5 880 284
Małopolskie	22	14 373 971,00	16	10 478 149
Mazowieckie	15	10 127 142,00	9	5 798 534
Opolskie	6	4 113 840,00	4	2 728 425
Podkarpackie	18	12 078 804,00	15	9 438 844
Podlaskie	9	5 954 969,00	8	5 064 373
Pomorskie	10	5 942 341,00	7	4 289 063
Śląskie	10	6 437 579,00	9	5 576 844
Świętokrzyskie	10	7 345 146,00	9	6 456 125
Warmińsko-mazurskie	10	7 100 663,68	8	5 592 300
Wielkopolskie	18	12 689 373,00	14	9 886 457
Zachodnio-pomorskie	6	4 440 186,00	6	4 391 436
RAZEM	187	124 940 751,32	150	98 530 268

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Fundacji Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA

Lokalne Grupy Działania mogły przyjąć trzy – oferowane przez polskie prawo – formy organizacyjne: stowarzyszenie, fundacja lub związek stowarzyszeń. Analiza 162 wniosków złożonych do FAPA i pozytywnie przez Fundację zaopiniowanych wskazuje, że zdecydowanie najbardziej popularną formą prawną LGD w Polsce jest stowarzyszenie (aż 101 LGD przyjęło właśnie tę formułę, co stanowi 61%). Najwięcej LGD przyjęło postać stowarzyszeń w województwach: łódzkim (90%), małopolskim (89%) i lubelskim (78%). W drugiej kolejności LGD przybierały formę fundacji – tę postać wybrało 50 partnerstw (31%). Najwięcej fundacji powstało w województwach:

¹⁹ W. Knieć, A. Hałasiewicz: *Leader. Budowanie potencjału społecznego*. Wydaw. Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa 2008, s. 14.

dolnośląskim (82%), pomorskim (66%) i opolskim (50%). Najmniej popularną była formuła związku stowarzyszeń, takowych na liście rankingowej Schematu II PPL+ było 11, co stanowi 7% wszystkich LGD. Analizując te dane pod względem rozmieszczenia w kraju, widać wyraźnie rysujący się trend popularności fundacji na południowym zachodzie Polski oraz popularności stowarzyszeń w Polsce centralnej i wschodniej.

Podstawowym dokumentem, który oceniany był na etapie wniosków o płatność oraz w oparciu o który Lokalne Grupy Działania realizowały projekty, były Zintegrowane Strategie Rozwoju Obszarów Wiejskich. Zgodnie z uzupełnieniem Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich 2004–2006”, strategie te powinny obejmować co najmniej jeden z następujących tematów wiodących (zagadnień):

1. Zastosowanie nowych informacji know-how i nowych technologii w celu podniesienia konkurencyjności produktów i usług terenów wiejskich.
2. Poprawa jakości życia na obszarach wiejskich.
3. Podnoszenie wartości lokalnych produktów, zwłaszcza przez ułatwienie małym jednostkom produkcyjnym dostępu do rynków dzięki wspólnym działaniom.
4. Wykorzystanie zasobów naturalnych i kulturalnych, w tym potencjału obszarów należących do sieci Natura 2000.

Z analizy treści strategii realizowanych w ramach 150 umów o dofinansowanie wynika, że najczęściej ZSRW obejmowała 2 tematy wiodące (54%), natomiast tylko 11% strategii obejmowało wszystkie cztery zagadnienia.

Tabela 21. Tematy wiodące zawarte w ZSRW

Lp.	Nazwa tematu wiodącego	Liczba* ZSRW w których występuje dany temat	%* ZSRW w których występuje dany temat
1	2	3	4
1	Zastosowanie nowych informacji know-how i nowych technologii w celu podniesienia konkurencyjności produktów i usług terenów wiejskich.	45	30,0
2	Poprawa jakości życia na obszarach wiejskich.	105	70,0
3	Podnoszenie wartości lokalnych produktów zwłaszcza przez ułatwienie małym jednostkom produkcyjnym dostępu do rynków dzięki wspólnym działaniom.	63	42,0
4	Wykorzystanie zasobów naturalnych i kulturalnych, w tym potencjału obszarów należących do sieci Natura 2000.	124	83,0

*W każdej ZSRW mógł występować więcej niż 1 temat wiodący, dlatego też suma w kolumnie 3 jest większa od całkowitej liczby ZSRW, a w kolumnie 4 od 100%

Źródło: T. Borek: Realizacja Pilotażowego Programu Leader+ w Polsce. Broszura informacyjna, Wydaw. FAPA, Warszawa 2007, s. 14

Największą popularnością spośród czterech tematów wiodących w ZSRW cieszył się temat 4, czyli wykorzystanie zasobów naturalnych i kulturalnych, w tym potencjału obszarów należących do sieci Natura 2000, natomiast najmniej popularny był temat pierwszy. W ramach tematów wiodących najczęściej występującymi celami w poszczególnych strategiach były²⁰:

- rozwój agroturystyki w szeroko rozumianym pojęciu poprzez promocję gospodarstw i obszaru, wytyczanie szlaków rowerowych, pieszych, przyrodniczych, itp.;
- wykorzystanie potencjału obszaru w aspekcie historycznym, przyrodniczym oraz kulturalnym do celów turystycznych;
- promocja obszaru na którym działa LGD poprzez festyny, targi, publikacje, itp.;
- rozwój i promocja produktów lokalnych, wyrobów rękodzieła artystycznego, itp.;
- aktywizacja mieszkańców poprzez szkolenia i zachęcanie do udziału w organizacji inicjatyw lokalnych;
- rozwój drobnej przedsiębiorczości.

Pomimo ewidentnie korzystnych efektów, jakie niesie za sobą realizacja Pilotażowego Programu Leader+, największą przeszkodą wdrażania tej inicjatywy był szereg barier występujących na obszarach wiejskich, które decydowały o realizacji działań. Do najważniejszych z nich zaliczyć można²¹:

- Odgórnny sposób myślenia o rozwoju obszarów wiejskich. Dotyczy to głównie niechęci administracji centralnej i lokalnej do oddania części kompetencji i kontroli procesów rozwojowych lokalnym społecznościom. W Polsce nie ma również tradycji równoprawnej współpracy trójsektorowej, a w przypadku wspólnych działań faworyzowany jest sektor publiczny. Występuje również tendencja do podejmowania decyzji przynoszących szybkie i doraźne efekty, wskazująca na brak chęci i umiejętności długofalowego i perspektywicznego myślenia.
- Administracyjny formalizm, w tym opóźnienia dotyczące rozwiązań legislacyjnych w zakresie możliwości współpracy partnerów samorządu lokalnego i pozostałych podmiotów i organizacji stanowiących podstawę funkcjonowania Lokalnych Grup Działania. Do tego typu barier należą m.in.: niedostosowanie przepisów i wymogów administracyjnych do realiów funkcjonowania partnerstw, zbyt restrykcyjne prawo i przepisy koncentrujące się przede wszystkim na zabezpieczeniu interesu publicznego, brak jawności jakościowych kryteriów rozpatrywania wniosków o udział w programie.

²⁰ T. Borek: Realizacja Pilotażowego Programu Leader+ w Polsce. Broszura informacyjna, Wydaw. FAPA, Warszawa 2007, s. 14–15.

²¹ J. Hadyński (red.): Strategie zarządzania współpracą..., op.cit., s. 124–125.

- Przyjęte w Polsce zasady funkcjonowania Pilotażowego Programu Leader+, czyli utrzymanie założenia, iż refinansowaniu podlegają tylko działania o charakterze miękkim, nieinwestycyjnym oraz przyznawanie środków w formie refinansowania, a nie „globalnego grantu”, co spowodowało wyłączenie możliwości łączenia środków z PPL+ ze środkami publicznymi.
- Deficyt kapitału społecznego i tradycji współpracy, nieumiejętność wspólnego działania i brak zaufania do społeczności lokalnej a także niechęć do podejmowania aktywności na rzecz rozwoju lokalnego, która może być powodowana brakiem wiedzy, umiejętności czy kompetencji. Przeszkodą była również słabość organizacji samorządowych oraz brak doświadczeń we współpracy trójsektorowej.

Ostateczną, a zarazem najtrudniejszą do przekroczenia barierą, jest trudność oceny efektów realizacji Pilotażowego Programu Leader+. Trudność stanowi ocena i porównywanie programu stosowanego w różnych miejscach (inne warunki wyjściowe, potrzeby i zasoby). Pełna ocena efektów możliwa będzie dopiero w dłuższej perspektywie.

Możliwość wykorzystania szans w rozwoju obszarów wiejskich i tworzenie warunków sprzyjających racjonalnemu wykorzystaniu potencjału produkcyjnego, jakie pojawiły się w wyniku akcesji Polski do Unii Europejskiej powinno być, w ujęciu regionalnym, oparte na wykorzystaniu potencjału lokalnego. A ten będzie sprawnie wykorzystywany w sytuacji, gdy powstaną poprawnie działające partnerstwa, które będą nieprzerwanie realizować założenia Programu Leader. W tym ujęciu istotne jest stosowanie, wypracowanych w okresie ostatnich kilkunastu lat funkcjonowania programu, zasad postępowania przy planowaniu i realizacji działań na rzecz rozwoju wsi (7 zasad metody Leader)²².

Od momentu zastosowania po raz pierwszy podejścia Leader (1991 r.), stało się ono znaną i efektywną metodą pobudzania aktywności lokalnych społeczności oraz ich angażowania w poszukiwanie i wykorzystanie potencjału drzemącego w obszarach wiejskich, zarówno w krajach członkowski Unii Europejskiej, jak i poza nią. Każda kolejna edycja inicjatywy Leader ewaluowała i była udoskonalana, tak aby docierać do możliwie największej liczby działaczy i aktorów lokalnych oraz spełniać ich oczekiwania mając na uwadze różnorodność tych obszarów, a co za tym idzie, również szeroki wachlarz występujących tam potrzeb. W podejściu Leader pokłada się duże nadzieje odnośnie jego roli w propagowaniu innowacyjnego podejścia do rozwoju obszarów wiejskich oraz zachęcaniu do współpracy sektora prywatnego i publicznego.

Od 1991 roku znacznie zwiększył się obszar, na którym jest wykorzystywane podejście Leader, wzrosła liczba Lokalnych Grup Działania oraz budżet Unii Europejskiej skierowany na realizację działań typu Leader. W konsekwencji,

²² J. Hadyński (red.): Strategie zarządzania współpracą..., op.cit., s.125.

podejście Leader zachęcając lokalnych partnerów do wspólnego opracowywania oraz wdrażania strategii rozwoju lokalnego, stało się integralną częścią polityki rozwoju obszarów wiejskich. Dlatego też w okresie programowania 2007–2013 podejście Leader nie jest już oddolną inicjatywą realizowaną przez samodzielne programy Leader+ z osobnym finansowaniem określonym przez Unię Europejską, ale zostało włączone do głównego nurtu krajowych lub regionalnych programów rozwoju obszarów wiejskich, jako jedna z czterech priorytetowych osi i będzie finansowane ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich. Właściwe organy wyznaczone przez każde państwo członkowskie na szczeblu krajowym lub regionalnym, w ramach środków przyznanych na realizację krajowych lub regionalnych programów rozwoju obszarów wiejskich, określają budżet na realizację osi Leader, uwzględniający wytyczne Komisji Europejskiej w tym zakresie²³.

4.5. Oś Leader w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013

1 stycznia 2007 roku rozpoczęła się nowa perspektywa budżetowa Unii Europejskiej, a zarazem nowy okres programowania. W miejsce FEOGA, powstały dwa nowe fundusze rolne. Głównym źródłem wspierania rozwoju obszarów wiejskich jest Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW).

W Polsce, właśnie w ramach EFRROW realizowany jest Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013. Podstawowym celem PROW na lata 2007–2013 jest realizacja koncepcji wielofunkcyjności rolnictwa i obszarów wiejskich. Zakłada ona wzmocnienie ekonomiczne gospodarstw rolnych i wzrost konkurencyjności sektora rolno-spożywczego, z jednoczesnym zapewnieniem instrumentów na rzecz różnicowania działalności gospodarczej w kierunku pozyskania i stworzenia alternatywnych źródeł dochodów mieszkańców wsi.

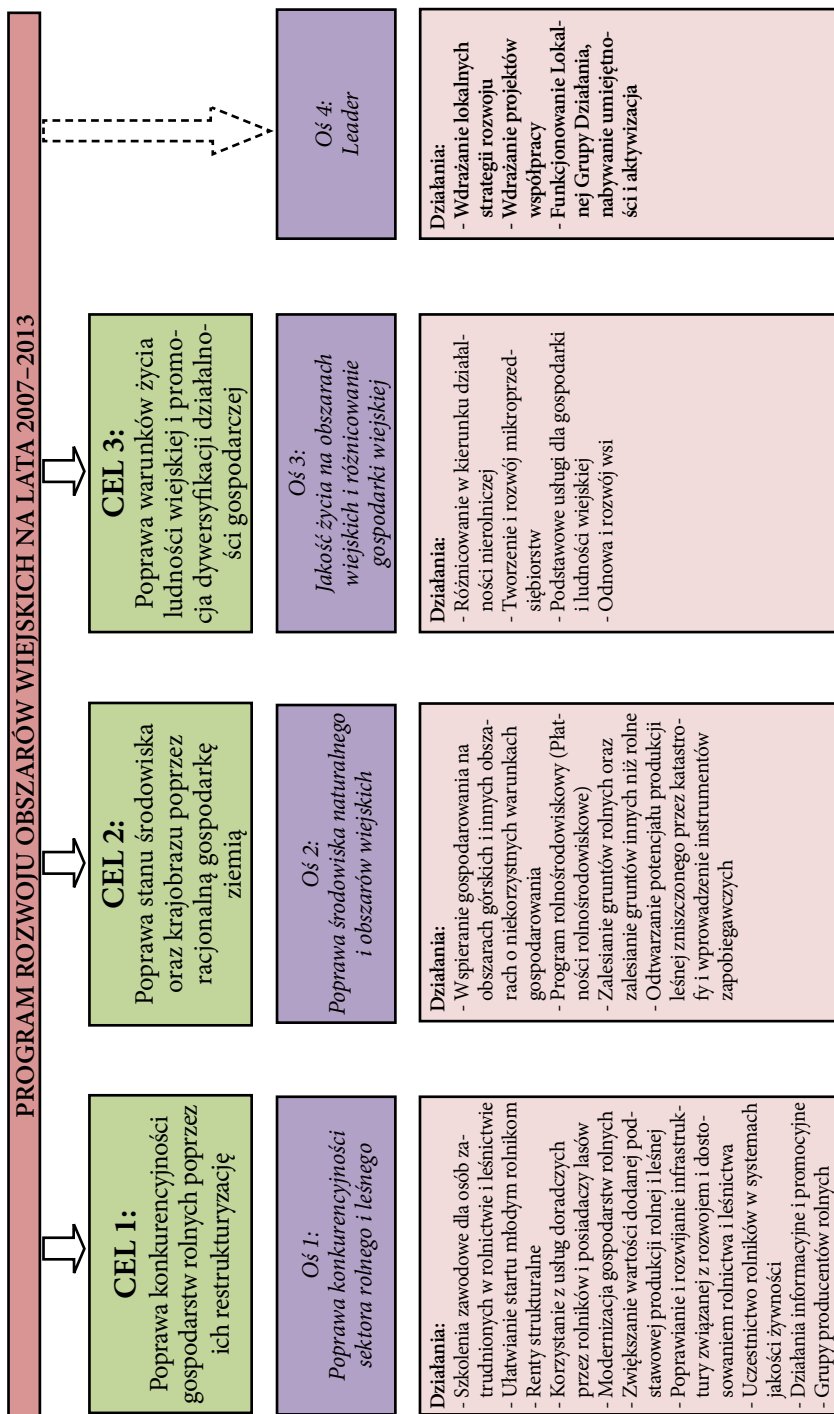
Instrumenty Programu podzielono na osie priorytetowe, których realizacja ma przyczynić się do osiągnięcia celów ukierunkowanych na trzy zasadnicze problemy i wyzwania stojące przed obszarami wiejskimi:

- ekonomiczne: niższy od przeciętnego dochód, starzenie się ludności wiejskiej, wysoka zależność od pierwszego sektora;
- środowiskowe: pro-środowiskowa rola rolnictwa i leśnictwa;
- społeczne: wyższy od przeciętnego poziom bezrobocia, wykluczenie społeczne, niska dywersyfikacja rynku pracy oraz niska gęstość zaludnienia, co wpływa na gorszy dostęp do podstawowych usług.

Powyższym problemom zostały podporządkowane trzy cele główne polityki rozwoju obszarów wiejskich, których dotyczą poszczególne osie priorytetowe i określone działania programowe (rysunek 23).

²³ A. Dmitruk: Inicjatywa Leader 1991–2006 a oś Leader 2007–2013. Wydaw. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2007, s. 12.

Rysunek 23. Schemat celów i osi PROW 2007–2013



Źródło: opracowanie własne na podstawie Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Dodatkowo w ramach PROW 2007 – 2013 realizowane jest działanie „Pomoc Techniczna”, które ma na celu wsparcie procesu realizacji i obsługi programu.

W ramach PROW 2007–2013 do wykorzystania jest 17 217 814 440 Euro, z czego 13 230 038 156 Euro pochodzi ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (tabela 22).

Tabela 22. Finansowanie Osi Leader w ramach PROW 2007–2013

Nazwa działania	Wkład publiczny	Kwota EFRROW	Środki krajowe
Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju	620 500 000	496 400 000	124 100 000
Wdrażanie projektów współpracy	15 000 000	12 000 000	3 000 000
Funkcjonowanie lokalnej grupy działania, nabywanie umiejętności i aktywizacja	152 000 000	121 600 000	30 400 000
Razem Oś 4 – Leader	787 500 000	630 000 000	157 500 000
Razem PROW 2007–2013	17 217 817 440	13 230 038 156	3 987 779 284

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Instytucją Zarządzającą wdrażaniem Osi Leader w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich jest Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, natomiast podmiotem odpowiedzialnym za wdrażanie poszczególnych działań przewidzianych w Programie, realizujących Oś 4, są samorządy województw. Podstawowym zadaniem samorządów wojewódzkich w tej kwestii jest realizacja zadań związanych z wyborem Lokalnych Grup Działania, na podstawie ogłoszonego konkursu.

Lokalna Grupa Działania, która chciała ubiegać się o finansowanie działań w ramach Osi Leader musiała spełniać następujące kryteria dostępu:

- partnerstwo trójsektorowe składające się z przedstawicieli sektora publicznego, gospodarczego i społecznego;
- na poziomie decyzyjnym partnerstwa przynajmniej 50% stanowią partnerzy gospodarczy i społeczni, w tym przedstawiciele społeczeństwa obywatelskiego, w szczególności: rolnicy, kobiety wiejskie, młodzi ludzie oraz ich stowarzyszenia;
- LGD przygotowuje Lokalną Strategię Rozwoju a obszar objęty LSR jest spójny i obejmuje zgodnie z przyjętą definicją obszary wiejskich miejscowości znajdujące się w granicach administracyjnych gmin wiejskich, gmin miejsko-wiejskich, z wyłączeniem miast liczących powyżej 20 tys. mieszkańców zameldowanych na pobyt stały oraz gmin miejskich, nie większych niż 5 tys. mieszkańców zameldowanych na pobyt stały;
- struktura organizacyjna LGD zapewnia rozdzielenie funkcji zarządczej od decyzyjnej;

Tabela 23. Lokalne Grupy Działania wybrane do realizacji Lokalnych Strategii Rozwoju według województw

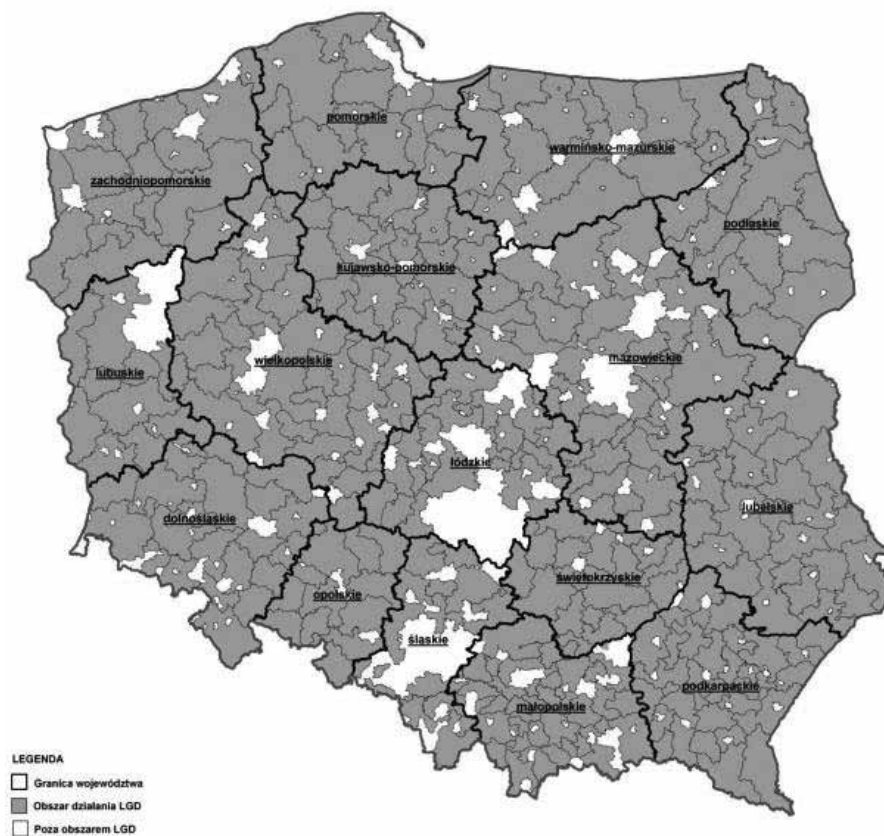
Lp.	Województwo	Liczba LGD	Ludność zamieszkująca obszar działania LGD (w tys.)	Powierzchnia objęta Lokalną Strategią Rozwoju (w km ²)
1	Dolnośląskie	19	1 084,08	15 934,24
2	Kujawsko-pomorskie	20	1 010,05	16 763,00
3	Lubelskie	26	1 285,96	24 481,36
4	Lubuskie	10	567,42	12 650,49
5	Łódzkie	20	673,44	11 080,80
6	Małopolskie	39	1 880,17	13 691,09
7	Mazowieckie	35	1 726,17	30 070,85
8	Opolskie	12	677,98	8 893,17
9	Podkarpackie	31	1418,95	19 405,23
10	Podlaskie	16	657,50	18 329,62
11	Pomorskie	16	912,64	19 009,38
12	Śląskie	15	895,79	7 686,16
13	Świętokrzyskie	19	884,85	12 147,16
14	Warmińsko-mazurskie	14	753,05	22 329,00
15	Wielkopolskie	31	1 688,44	25 238,83
16	Zachodniopomorskie	15	760,70	20 525,32
RAZEM		338	16 877,18	278 235,70

Źródło: Oś IV PROW 2007–2013 – Lokalne Grupy Działania i Lokalne Strategie Rozwoju. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2009, s. 5.

Najwięcej Lokalnych Grup Działania realizuje Lokalne Strategie Rozwoju w województwach: małopolskim, mazowieckim, podkarpackim i wielkopolskim. Najmniej partnerstw lokalnych funkcjonuje natomiast w województwach: lubuskim, opolskim oraz warmińsko-mazurskim. Co do obszaru objętego LSR, największą powierzchnię obejmują strategie realizowane w województwach: mazowieckim, wielkopolskim i lubelskim, natomiast najwięcej ludności zamieszkuje obszar działania partnerstw lokalnych w województwach: małopolskim, mazowieckim i wielkopolskim.

Lokalne Grupy Działania realizujące zadania przewidziane w Osi 4 Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 obejmują swoim zasięgiem ponad 93% obszaru uprawnionego do korzystania ze wsparcia środkami finansowymi PROW. Na obszarze objętym Lokalnymi Strategiami Rozwoju zamieszkuje 91,29% całkowitej liczby ludności wiejskiej w Polsce, czyli 44,27% ogółu mieszkańców Polski.

Rysunek 25. Obszar objęty działaniem LGD w ramach prow 2007–2013



Źródło: Oś IV PROW 2007–2013 – Lokalne Grupy Działania i Lokalne Strategie Rozwoju. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2009, s.6.

W tym miejscu warto przypomnieć, iż większy zasięg terytorialny wdrażanej strategii jest równoznaczny z większym budżetem przewidzianym na jej realizację. Większa liczba osób objętych LSR to także gwarancja pojawienia się większej liczby ciekawych pomysłów na projekty realizowane w zakresie strategii i konkurencji między nimi. Jest to również szansa na rozwijanie inicjatyw obywatelskich i integracji społecznej a także możliwość lepszego wykorzystania powstałych w wyniku działań LGD obiektów czy to kulturalnych, czy sportowo – rekreacyjnych. Niezależnie od zalet, jakie bezwzględnie posiadają duże partnerstwa, należy pamiętać o naczelnej zasadzie podejścia Leader, czyli spójności przestrzennej, historycznej, kulturowej, geograficznej i przyrodniczej²⁴.

²⁴ Oś IV PROW 2007–2013 – Lokalne Grupy Działania i Lokalne Strategie Rozwoju. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2009, s. 7.

MICHAŁ ROMAN

TEORETYCZNE ASPEKTY INICJATYW KLASTROWYCH

5.1. Pojęcie klastra

Pojęcie klastrów wywodzi się z angielskiego *cluster*, co oznacza *grono, kiść*. Termin ten pojawił się w gospodarkach uprzemysłowionych, charakteryzując grupy kooperacyjne przedsiębiorstw, które są wyspecjalizowane, a ich działania opierają się na współpracy, przy powiązaniach z zapleczem naukowo-badawczym i administracji terenowej¹.

Termin klastrów został wprowadzony przez H. Cowella w 1930 roku i oznacza współbrzmienie złożone z sąsiadujących ze sobą dźwięków skali muzycznej występującej często w zagęszczonym układzie składników, co nadaje mu szmerowy charakter. Efekt klastrowy można uzyskać przez uderzenie całą dłonią lub przedramieniem. Powszechnie stosuje się go w muzyce kameralnej i orkiestrowej².

Według Michaela E. Porter'a klastry są to geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących³.

Ujęcia klastra bliskie „porterowskiemu” i spotykane w literaturze przytoczono poniżej. Zgodnie z nimi klastr to:

- przestrzennie i czasowo skoncentrowana, zorganizowana grupa podmiotów gospodarczych i społecznych, w tym instytucji i organizacji powiązanych siecią pionowych i poziomych zależności o charakterze formalnym lub nieformalnym, która przez skupienie, koncentrację zasobów (różnego rodzaju ka-

¹ J. Staszewska: *Klastrer perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*. Wydaw. Difin, Warszawa 2009, s. 28.

² *Encyklopedia Powszechna*. PWN, Warszawa 1974, s. 474.

³ M. E. Porter: *Porter o konkurencji*. PWE, Warszawa 2001, s. 84.

- pitału), w tym rzeczowo-finansowych, technologicznych i ludzkich wartości pozwala osiągnąć jej członkom trwałą przewagę konkurencyjną⁴;
- geograficzna koncentracja konkurujących i kooperujących ze sobą firm, instytucji i organizacji, związanych ze sobą systemowo i gospodarczo, dzielących te same umiejętności, technologię i infrastrukturę. Liczne powiązania pomiędzy członkami klastra powodują, że podążają one tą samą trajektorią rozwoju⁵;
 - znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa przedsiębiorstw oraz powiązanych z nimi instytucji i organizacji zajmujących się określoną dziedziną, połączoną podobieństwami i wzajemnie się uzupełniającą⁶;
 - formalnie lub nieformalnie współpracujące ze sobą podmioty gospodarcze i instytucje oraz organizacje, które przez realizację wspólnych przedsięwzięć osiągają korzyści w skali lokalnej, regionu i państwa oraz na poziomie międzynarodowym⁷;
 - klaster (ang. cluster – grono przedsiębiorczości, wiązka, lokalny system gospodarczy, biegun kompetencji) to przestrzennie skoncentrowana grupa wyspecjalizowanych firm, instytucji i organizacji powiązanych formalnie lub nieformalnie w zwarty system pionowych i poziomych zależności, które przez skupienie zasobów (sił i środków) pozwalają osiągnąć autonomicznym podmiotom gospodarczym i społecznym przewagę konkurencyjną, wykorzystując efekt synergii⁸.

Przez klaster rozumie się przestrzenną i sektorową koncentrację podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności oraz co najmniej dziesięciu przedsiębiorców, wykonujących działalność gospodarczą na terenie jednego lub kilku sąsiednich województw. Konkurujących i współpracujących w tych samych lub pokrewnych branżach oraz powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym i nieformalnym charakterze. Przy czym co najmniej połowę podmiotów funkcjonujących w ramach klastra stanowią przedsiębiorcy⁹.

Cechy charakterystyczne klastrów to¹⁰:

⁴ M. Gorynia, B. Jankowska: *Klastry, a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*. Wydaw. Difin, Warszawa 2008, s. 34.

⁵ *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*. Wydaw. PARP, Warszawa 2007, s. 74.

⁶ L. Palmen, M. Baron: *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*. Wydaw. PARP, Warszawa 2008, s. 11.

⁷ O. Solvell, G. Lindqvist, C. Ketels: *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*. Wydaw. PARP, Warszawa 2008, s. 21.

⁸ B. Plawgo, M. Klimczuk, M. Citkowski: *Klastry jako potencjał rozwoju – województwo podlaskie*. Wydaw. BFKK, Białystok 2010, s. 9.

⁹ A. Aleksandrova: *Klastry turystyczne w Rosji i za granicą*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Łódzkiego „Turyzm” 2007, zeszyt 17 (1/2), s. 20.

¹⁰ *Klastry i inne mechanizmy wspierania rozwoju przedsiębiorczości dostępne w latach 2007–2013 (materiały konferencyjne)*. Wydaw. Europejski Fundusz Społeczny oraz Budżet Państwa

- system połączeń i współzależności,
- centralizacja wyspecjalizowanych podmiotów i ich zasobów,
- kooperacja, współpraca,
- konkurencja wynikająca z chęci osiągania dochodów,
- orientacja na odbiorcę w ramach wspólnej oferty produktowej,
- zbiorowa sprawność i skuteczność działania.

W ramach inicjatyw klastrowych¹¹:

- zostaje wspólnie wypracowany pomysł na rozwój w ramach posiadanych zasobów,
- następuje wspieranie i pomaganie sobie nawzajem,
- do tworzenia produktów wsi wykorzystuje się czynniki rozwoju w tym umiejętności których ważność i przydatność wcześniej nie brano pod uwagę.

Układ kooperacyjny to forma pracy, przy której wiele osób pracuje planowo obok siebie i wspólnie w tym samym procesie produkcji (kooperacja procesowa) lub w różnych związanych ze sobą procesach produkcji (kooperacja produktowa)¹².

Kooperacja stanowi układ stosunków i zależności między podmiotami, z których jeden jako producent wytwarzanego na rynku wyrobu, korzysta z pomocy innych podmiotów, będących w tym samym układzie kooperacyjnym. Podmioty wnoszą do wytworzonej oferty swój wkład specjalistyczny w postaci półwyrobów lub innych części składowych. Mogą też wносить niezbędne do jego wytwarzania specjalistyczne operacje technologiczne¹³.

Kooperacje dzielimy na wewnętrzną i zewnętrzną. Wewnętrzna zrzesza ludzi, działy wewnątrz przedsiębiorstwa i nie wykracza poza jego granice. Natomiast zewnętrzna zrzesza podmioty gospodarcze, które wnoszą swój wkład specjalistyczny do produkowanego wyrobu¹⁴.

5.2. Formy organizacji klastrów

Klasyfikacja klastrów typu „włoskiego”

Klasyfikacja klastrów można podzielić na wiele rodzajów, w zależności od tego kogo skupiają i w jaki sposób działają. Najczęściej w klasyfikacji przyjmuje się kryterium rodzajowe, wedle którego zostaje wyodrębniony¹⁵:

w ramach 2 Priorytetu Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju regionalnego, Białystok, 21.03.2007, s. 2.

¹¹ M. Roman: Klaster okopski jako przykład inicjatywy społecznej. W: Turystyczne funkcje obszarów wiejskich. Red. naukowa I. Sikorska-Wolak. Wydaw. SGGW, Warszawa 2009, s. 93.

¹² W. Pomykało: Encyklopedia biznesu, T. 1. Wydaw. Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 446–448.

¹³ Tamże, s. 446–448.

¹⁴ Tamże, s. 446–449.

¹⁵ Materiały z II Międzynarodowego Forum „Nowe technologie i innowacje dla Podlasia i Polski Wschodniej”, Suwałki 13–14.09.2007 oraz Materiały z konferencji „Wykorzystanie technologii

- a) model zdecentralizowany,
 - sieciowy (włoski),
- b) model scentralizowany,
 - koncentryczny (duński),
 - instytucjonalny (holenderski),
 - model amerykański klastra.

Typowe klastry sieciowe składają się z sieci małych firm w tym samym lub podobnym sektorze produkcji, charakteryzujących się możliwością szybkiej adaptacji do zmieniającego się rynku i zróżnicowanych wymagań poprzez współpracę i używanie nowych technologii. Firmy w klastrze wykorzystują zalety nieosiągalne dla firm gdzie indziej na przykład: dostęp do niskich kosztów transportu i kosztów transakcyjnych, lokalnej wiedzy, rynku pracy, zaufania i współpracy oraz lokalnej infrastruktury. Najczęściej cytowanym przykładem klastra sieciowego jest Dolina Krzemowa oraz północne Włochy. Ważną cechą wyróżniającą klastry typu sieciowego jest brak jednego centralnego punktu, wokół którego skupiają się przedsiębiorcy (istnieje zróżnicowana baza firm)¹⁶.

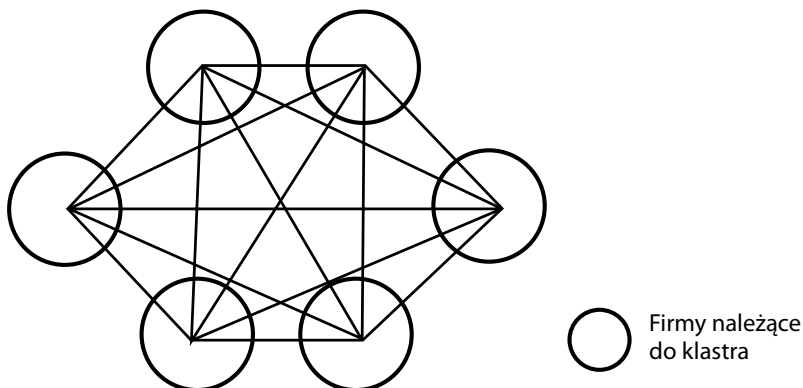
Skupiska klastrowe zidentyfikowano w wielu różnych krajach świata. Do na bardziej znanych klastrów na świecie należą Dolina Krzemowa (półprzewodniki i technologie informatyczne), Lombardia (przemysł teleinformatyczny i chemiczny), Cambridge (biotechnologia, przemysł komputerowy i informatyczny), Austin, Montpellier (telekomunikacja, oprogramowanie komputerowe, biotechnologia), klastry oprawek do okularów oraz przemysłu przetwórstwa wełny we Włoszech czy klastry meblowy w Danii. Z analizy dokonanej przez Enrighat, 160 klastrów z całego świata wynika, iż około 70% z nich posiada silną lub bardzo silną pozycję konkurencyjną, natomiast 60% charakteryzuje się wysoką innowacyjnością.

Przykładem klastra sieciowego jest model „włoski”. Charakteryzuje się on dużą liczbą powiązań między poszczególnymi podmiotami wśród, których nie ma jednostki wiodącej. Kooperuje każdy z każdym i wobec siebie jest konkurencyjny. Występuje współpraca „każdego z każdym” (niesformalizowana struktura). Można to sformalizować, gdy występuje władza mająca charakter rotacyjny. Nazwa „włoski” ma odniesienie do rzeczywistości układu powiązań nieformalnych między rodzinami we Włoszech.

informacyjnych i komunikacyjnych w małych średnich przedsiębiorstwach oraz doskonaleniu pracy ośrodków innowacji i przedsiębiorczości”, Elbląg 18–20.10.2007.

¹⁶ Z. Józwiak: Unia Europejska wesprze finansowo przedsiębiorców łączących się w klastry, „Rzeczpospolita” 2007 nr 1015/256 (7856), s. 5.

Rysunek 26. Model „włoski” klastra



Źródło: A. Aleksandrova: Klastry turystyczne w Rosji i za granicą, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Łódzkiego „Turizm” 2007, zeszyt 17 (1/2), s. 19–41.

Cechy charakterystyczne klastra typu sieciowego to¹⁷:

- brak sformalizowania struktury,
- brak powiązań kapitałowych,
- brak wyodrębnionej struktury zarządzającej (koordynującej),
- związki pomiędzy firmami inicjowane przez właścicieli.

Dodatkowo do cech charakteryzujących włoski model tworzenia grup kooperacyjnych przedsiębiorstw można zaliczyć uwarunkowania kulturowe, a mianowicie¹⁸:

- bliskie związki rodzinne w firmach i pomiędzy firmami,
- silne zależności i powiązania lokalne,
- wysoki poziom regionalnej tożsamości (dialekty).
- tradycja,
- duży stopień niezależnienia od rządu centralnego.

Klastry koncentryczne typu „duńskiego”

Klastry koncentryczne charakteryzują się istnieniem dużych firm, wokół których zakotwiczona jest sieć dostawców (usług i towarów). Nieduże firmy są często związane z firmą dominującą poprzez łańcuch dostaw. Zalety sąsiedztwa dużych firm wpływają na przyciąganie firm mniejszych i w przeciwieństwie do klastra sieciowego są one podporządkowane dużym przedsiębiorstwom. Interakcje wynikają bardziej z powiązań w ramach dostaw niż z współdziałania innowacyjności. Większość usług (w tym usługi finansowe) dostosowane są do potrzeb firm dominujących, a rynek pracy jest mało elastyczny. Osiągane korzyści regionu zależą więc od firm lub przemysłu dominującego, zaś ten może powstrzymać

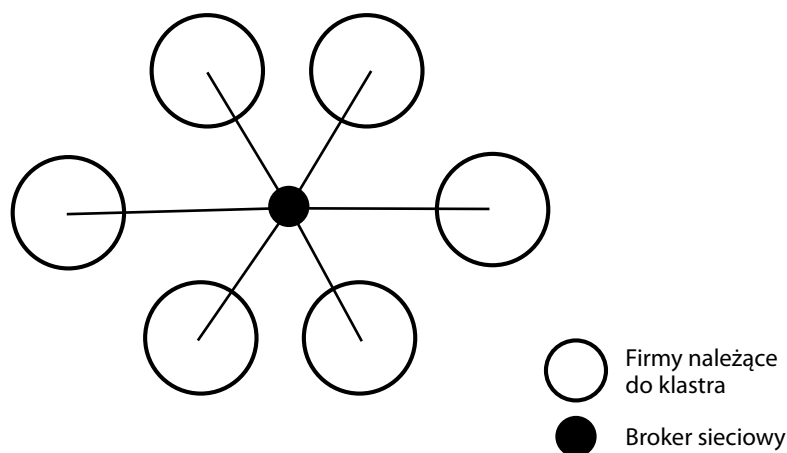
¹⁷ A. Aleksandrova: op. cit., s. 19–41.

¹⁸ Klastry i inne mechanizmy... op. cit., s. 1–4.

zdolności dostosowywania się do zmian. Istnieje możliwość fragmentacji klastrów koncentrycznych. Region dużej firmy może być trzonem, a inne regiony mogą być tylko gałęziami produkcji. W takim regionie zachodzi minimum wymiany i współpracy, a większość powiązań stanowią zewnętrzne powiązania produkcyjne i inne związki z trzonem¹⁹.

Przykładem klastra koncentrycznego jest model „duński” (rysunek 27). W tym systemie działalność podmiotów jest regulowana przez broker sieciowy.

Rysunek 27. Model „duński” klastra



Źródło: A. Aleksandrova: Klasy turystyczne w Rosji i za granicą, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Łódzkiego „Turystyka”* 2007, zeszyt 17 (1/2), s. 19–41.

Cechą charakterystyczną klastra „duńskiego” jest neutralny broker sieciowy inspirujący i koordynujący działania klastra/sieci. Kompleksowe działania to²⁰:

- rozwijanie umiejętności neutralnego koordynatora sieci,
- opracowanie podzielonego na etapy programu szkoleniowego,
- zapewnienie dostępności środków diagnostycznych i analitycznych,
- opracowanie jasno sprecyzowanej strategii dla klastrów kooperujących.

Broker sieciowy (koordynator, administrator, inicjator) to organizator, zarządzający klastrem.

Klasy instytucjonalne typu „holenderskiego”

Klasy instytucjonalne (skupione wokół instytucji publicznej) zdominowane są przez publiczne lub niedochodowe jednostki, takie jak laboratoria badawczo – rozwojowe, uczelnie, systemy obronne lub administracja publiczna. Duże instytucje

¹⁹ Z. Józwiak: op. cit., s. 5.

²⁰ A. Aleksandrova: op. cit., s. 19–41.

przyciągają grono dostawców nastawionych na zaspokojenie ich potrzeb. Instytucja w porównaniu do innych typów klastrów odgrywa dużą rolę, ma charakter dominujący. Klastry tego rodzaju są w większości zorientowane na zewnątrz, odpowiadając przede wszystkim na zaopatrzenie instytucji. Rozwój przedsiębiorczości lokalnej nie jest tutaj celem priorytetowym. Klastry instytucjonalne zdominowane przez jedną wielką instytucję, mogą się stać zależne ekonomicznie od źródła finansowania tej instytucji²¹.

Podmioty zrzeszone w klastrze wybierają najczęściej stowarzyszenie, spółkę lub fundację jako formę działalności. Decydującą zaletą stowarzyszenia jako formy klastra jest nieskomplikowana procedura założenia. Stowarzyszenie może się zajmować działalnością gospodarczą na takich samych zasadach jak pozostali przedsiębiorcy, przy czym dochód z niej służyć ma realizacji celów statutowych i nie może być przeznaczony do podziału między członków. Aby doszło do powstania stowarzyszenia, trzeba pokonać kilka etapów organizacyjnych. Na początku musi się zebrać przynajmniej piętnaście osób, które uchwalą statut stowarzyszenia i wybiorą komitet założycielski. Ten ostatni składa w sądzie rejonowym wniosek o rejestrację wraz ze statutem, listą założycieli, a także informacją o tymczasowym adresie siedziby stowarzyszenia²².

Natomiast w przypadku spółki poszczególni przedsiębiorcy mają status wspólników. Musieliby też spełnić wszystkie wymogi narzucone przez przepisy takim osobom. Zaletą jest to, że po dokonaniu pierwszych formalności wspólnicy mogą rozpocząć działalność. Procedurę powołania do życia spółki z o.o. reguluje kodeks spółek handlowych. Pierwszą formalną czynnością przyszłych wspólników jest zawarcie umowy spółki, która musi być sporządzona w formie aktu notarialnego. Dodatkowo, jeżeli wkładem do spółki w celu pokrycia udziału ma być w całości lub w części wkład niepieniężny, umowa spółki powinna szczegółowo określać, przedmiot tego wkładu i wspólnika wnoszącego aport oraz liczbę i wartości nominalną objętych w zamian udziałów wspólnika²³.

Fundacja jest szczególnego rodzaju wyodrębnioną instytucją, ustanowioną do realizacji celów społecznie użytecznych, posiada osobowość prawną i organy. Aby doszło do założenia fundacji, fundator musi złożyć oświadczenie o ustanowieniu fundacji. Powinien w nim wskazać cel fundacji oraz składniki majątkowe, przeznaczone na jego realizację. Oświadczenie wymaga formy aktu notarialnego (chyba, że ustanowienie fundacji nastąpiło w testamencie). Komplikacje mogą się pojawić na początku przy wyposażaniu jej w majątek, ponieważ przepisy mówią o fundatorze a nie fundatorach, a idea klastra jest grupa przedsiębiorców, a nie jeden²⁴.

²¹ Z. Józwiak: op. cit., s. 5.

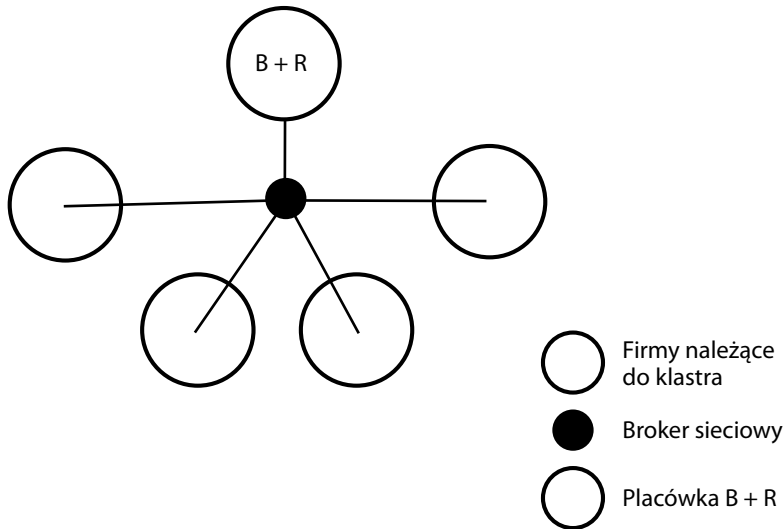
²² P. Wrześniewski: op. cit., s. 6.

²³ Tamże, s. 6.

²⁴ Tamże, s. 6.

Przykładem klastra instytucjonalnego jest model „holenderski” (rysunek 28). Charakteryzuje się pojawieniem instytucji brokera koordynującego działania w ramach danego klastra i instytucji naukowo-badawczej oraz rozwojowej w układzie.

Rysunek 28. Model „holenderski” klastra



Źródło: A. Aleksandrova: Klasy turystyczne w Rosji i za granicą, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Łódzkiego „Turystyka”* 2007, zeszyt 17 (1/2), s. 19–41.

Cechy charakterystyczne klastra typu „holenderskiego” to²⁵:

- nacisk na innowacje i technologie,
- aktywna polityka rządu,
- ścisła współpraca z ośrodkiem B + R (placówka badawczo-rozwojowa).

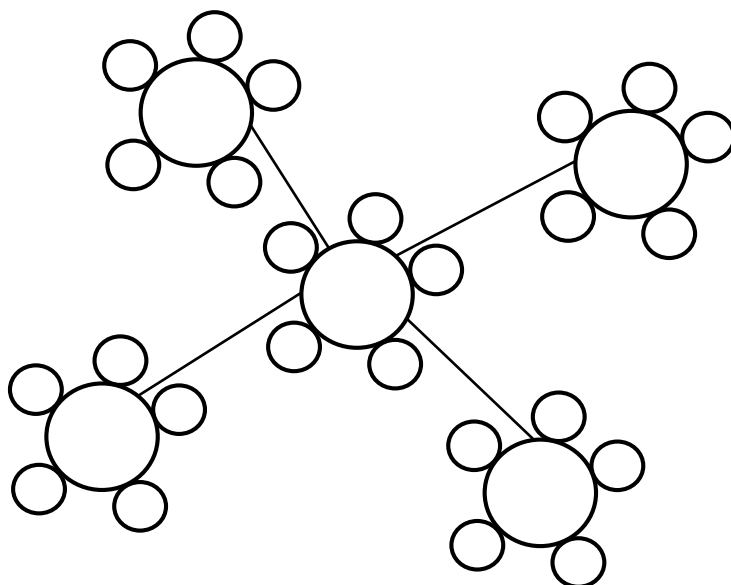
Klaster typu „amerykańskiego”

Pojawiło się jeszcze jedno rozwiązanie powiązań sieciowych w klastrze, polegające na współpracy dużych przedsiębiorstw powiązanych hierarchicznie, z dużą ilością przedsiębiorstw małych. Dominująca pozycja należy do dużych firm, co wzorcowo obrazuje, dla tego modelu, klaster Boeinga w Seattle. Takie powiązania występują również w innych krajach, ale ponieważ kolebką tego rozwiązania są klasy Stanów Zjednoczonych, stąd nazwa model „amerykański”. Model charakteryzuje się powiązaniem poza lokalnymi, występującymi między grupami współpracujących przedsiębiorstw.

Występuje też silne zróżnicowanie struktur od lokalizacji, a podstawą powstania lokalnych grup jest osiągnięcie odpowiedniej masy krytycznej.

²⁵ A. Aleksandrova: op. cit., s. 19–41.

Rysunek 29. Model „amerykański” klastra



Źródło: J. Staszewska: Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym. Wydaw. Difin, Warszawa 2009, s. 68–69.

Jest to model właściwy inicjatywom transnarodowym, a w Europie najlepiej znany tego typu model występuje w Transnational Clustering in the Automotive Sector. W modelu nie występuje broker sieciowy, a wpływ władzy jest słaby.

5.3. Przykłady klastrów turystycznych na polskim rynku

Podnoszenie konkurencyjności gospodarstw agroturystycznych zależy między innymi od wzajemnej współpracy w strukturach klastrowych. Na podstawie analiz stwierdzono, że tego rodzaju współpraca umożliwia rozwój poszczególnych podmiotów dzięki dostępowi do wyspecjalizowanych czynników wytwórczych. Przestrzenna bliskość podmiotów funkcjonujących w ramach klastra oraz instytucji i organizacji stymuluje innowacyjność, która staje się kluczowym elementem w zdobywaniu dochodów.

Korzyści z funkcjonowania klastrów turystycznych to:

- wzrost przedsiębiorczości i innowacyjności w ramach wspólnego działania,
- niższe koszty działalności,
- wyższa sprawność działania,
- wzrost siły przetargowej na rynku,
- promocja miejscowości i regionu,
- przyciąganie kapitału i wzrost inwestycji wokół klastra,

- silniejsza pozycja na rynku, pozwalająca na konkutowanie klastra producentami masowymi,
- zwiększenie elastyczności klastra możliwości reakcji na zapotrzebowania rynku,
- lepszy podział kompetencji, nowe możliwości organizacyjne, dostęp do innowacji technicznych klastra informacji,
- wymianę doświadczeń,
- redukcję kosztów transakcji,
- kreowanie marki regionalnej,
- zacieśnienie współpracy przedsiębiorstw między sobą oraz z jednostkami naukowo-badawczymi,
- realizacje wspólnych programów badawczych,
- uzyskanie wpływu na politykę klastra działania władz regionalnych.

Poniżej w formie tabelarycznej przedstawiono przykłady klastrów turystycznych występujących w Polsce.

Tabela 24. Klaustry turystyczne w Polsce

Nazwa klastra	Charakterystyka klastra
Klaster Turystyki Rozwoju Regionalnego Słońce Regionu (okolice Skarżyska, woj. świętokrzyskie)	<ul style="list-style-type: none"> – klaster powstał z inicjatywy Instytutu Rozwoju Regionalnego; przyszły broker – Instytut Rozwoju Regionalnego, – celem działania jest wdrażanie nowoczesnych technologii w sektorze turystyki, wspieranie informatyzacji przedsiębiorstw turystycznych, – struktura nieformalna, – przystąpienie do klastra poprzedzone podpisaniem: porozumienia współpracy, deklaracji uczestnictwa, – współpraca przedsiębiorstw, sfery B+R+samorządy (brak danych o ilości podmiotów – klaster podlega dużej dynamice).
Północno-Wschodni Klaster Turystyczny Kryształ Europy	<ul style="list-style-type: none"> – inicjatywa Parku Naukowo-Technologicznego, – skupienie trzech mniejszych sieci: Dolina Naturalnej Żywności, Dolina Jachtowa, Dolina Zdrowego Życia „Wypoczynek i Zdrowie” (o charakterze trans granicznym z Białorusią), – współdziałanie organizacji produkujących zdrową żywność (surowce, produkty gotowe) wykorzystywaną w żywieniu wypoczywających, organizacji odnowy biologicznej i wypoczynku oraz organizacji produkujących urządzenia służące turystyce +B+R+poparcie regionu, – warunkiem przystąpienia: podpisanie Porozumienia Partnerstwa, deklaracja przystąpienia do klastra, ankiety wstępne (brak opłat), – koordynator klastra: Park Naukowo-Technologiczny Polska-Wschód (w Suwałkach),

	<ul style="list-style-type: none"> - partnerami jest 5 uczelni wyższych, Instytut Biologiczny, Grupa Kapitałowa (Bartel), miasto Suwałki, Instytut Łączności i 97 przedsiębiorstw, w sumie 107 jednostek, - klastrowi posiada portal internetowy, a komunikacją z otoczeniem zajmuje się rzecznik prasowy, - uruchomiono procedurę przyjęcia logo klastra, gdyż producenci różnych wyrobów są zainteresowani używaniem znaku firmowego klastra, - Park Naukowo-Technologiczny Polska Wschód w Suwałkach wystąpił z wnioskiem o przyznanie środków finansowych na utworzenie e-klastra Dolina Zdrowego Życia w celu budowy internetowej platformy komunikacyjnej między realizatorami projektu a podmiotami zainteresowanymi projektem.
Klastrowi Opolski (powiat kluczborski i oleski)	<ul style="list-style-type: none"> - inicjatywa starostwa oleskiego, - kluczborsko-oleska Lokalna Organizacja Turystyczna przyszłym brokerem, - współdziałanie przedsiębiorstw turystycznych, Uniwersytet Opolski, Lokalna Organizacja Turystyki, starostwo powiatowe – 53 podmioty łącznie wyraziły zainteresowanie, - produkt: turystyka pobytowa, głównie agroturystyka.
Bieszczadzki Transgraniczny Klastrowi Turystyczny (powiat bieszczadzki, somborski, turczyński)	<ul style="list-style-type: none"> - skupisko 50 podmiotów, dominują gospodarstwa agroturystyczne, - cel – przygotowanie markowych produktów turystycznych z zakresu turystyki edukacyjno-poznawczej, traperskiej, kompleksowa obsługa turystyczna, - produkt turystyczny – „Hotel Rozproszony”, „Zielone Wzgórze nad Soliną”, „Księżyc nad Otrytem”, „Wesoła Kołomyjka”, „San usypia”, „Szum Prutu i Czeremeszu”, - broker – Stowarzyszenie Bieszczadzki Transgraniczny Klastrowi Turystyczny, - promocja klastra w Biuletynie Informacji Publicznej, - klastrowi posiada własne logo (BTKT), - warunkiem przystąpienia – podpisanie porozumienia, uczestnictwo nieodpłatne.
Klastrowi „Garncarska Wioska” (Nidzica i okolice)	<ul style="list-style-type: none"> - celem jest prezentacja starych technologii rzemieślniczych turystom odwiedzającym region, - broker – Przedsiębiorstwo Społeczne „Garncarska Wioska”, - współdziałanie Nidzickiej Fundacji Rozwoju, Urzędu Pracy, Starostwa, Stowarzyszenia Rozwoju Lokalnego i organizacji związanych z rękodzielnictwem + przedsiębiorstwa turystyczne.
Klastrowi Partnerstwo – Odra (przygraniczny – Szczecin)	<ul style="list-style-type: none"> - współpraca podmiotów Polski i Niemiec w zakresie rozwoju turystyki przygranicznej, - propozycje nieformalnej struktury.

Klaster Turystyczny Miejski – Kraków	<ul style="list-style-type: none"> – inicjatywa władz miasta, – cel – współpraca środowisk dla rozwoju turystyki miejskiej, – współpraca podmiotów hotelarskich, gastronomicznych, oferujących dobra kultury, władze miasta i uczelnie, – przyszły animator klastra – władze miasta i Uniwersytet Jagielloński.
Via Sudetica (okolice Bolesławca)	<ul style="list-style-type: none"> – współpraca około 30 podmiotów: hotele, restauracje, biura podróży, – broker – Stowarzyszenie „Ceramika i Turystyka”, – celem jest powodowanie rozpoznawalności trasy – Bolesławiec – Lwówek – Jelenia Góra – Jakuszyce, do Czech i Niemiec.
Podkarpacki Klaster Medyczno – Turystyczny (rejon Tarnowa, Rzeszowa)	<ul style="list-style-type: none"> – w klastrze aktywnie uczestniczą 35 wyselekcjonowane przedsiębiorstwa z rejonu południowo-wschodniej Polski, skupione wokół oferowanego wachlarza usług medycznych i turystyki medycznej, – utworzona cyfrowa platforma komunikacyjna skupiająca: wspólną ofertę turystyczno-zdrowotną z ofertą dla klientów indywidualnych i zinstytucjonalizowanych, z ofertą dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych, – Biuro Klastra – brokerem projektu klastra, – podmioty uczestniczące połączone wewnętrzną siecią komunikacji elektronicznej i oprogramowaniem z zakresu obsługi klienta.
Beskidzka Piątka (region Beskidu Śląskiego)	<ul style="list-style-type: none"> – klaster powstał z inicjatyw władz, – klaster skupia Brenna, Istebna, Szczyrk, Wisła, Ustroń; liderem jest Ustroń (potencjalnie 3400 podmiotów, aktualnie 40 przedsiębiorców podpisało deklaracje członkowską, 240 zadeklarowało duże zainteresowanie, przez pisemne zgłoszenie), – broker sieciowy Lokalna Organizacja Rozwoju Turystyki, – utworzenie logo klastra, znaku, marki produktu klastrowego.
Okopski Klaster Agroturystyczny (województwo podlaskie, powiat sokólski)	<ul style="list-style-type: none"> – klaster powstał z inicjatywy społeczności lokalnej gminy Suchowola w 2007 roku, – faza embrionalna klastra, – „swoboda wejścia i wyjścia”, – Lider przedsięwzięcia klastrowego – Rodzinne Gospodarstwo Ekoturystyczne Uroczanka w Okopach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Staszewska: Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym. Difin, Warszawa 2009, s. 100–102.

5.4. Przykłady klastrow turystycznych w Europie

Klastry turystyczne występują również w Europie. Ulegają one ciągłemu rozwojowi dzięki łączącym się podmiotom. Poniżej przedstawiono w formie tabelarycznej poszczególne przykłady europejskich klastrow.

Tabela 25. Klasy turystyczne w Europie

Nazwa klastra	Charakterystyka klastra
Klaster narciarski Are (Szwecja)	<ul style="list-style-type: none"> - Klaster położony blisko granicy z Norwegią; kilkaset podmiotów oferujących usługi pobytowo – rekreacyjno – szkoleniowe (z zakresu narciarstwa), - model duński klastra; państwo wykazuje duży interwencjonizm, aby nie dopuścić do zbytniego usamodzielnienia przedsiębiorstw członkowskich, - współpracuje z Lokalnym Stowarzyszeniem Przedsiębiorców, które przejęło wiele uprawnień władz lokalnych; współpraca sektora turystyki kwalifikowanej z sektorem turystyki biznesowej, - zakresem działania klastra jest turystyka kwalifikowana, biznesowa, pobytowa.
Klaster Wiejski (Wielka Brytania)	<ul style="list-style-type: none"> - klaster położony w regionie Darmoch (Północnej Szkocji), skupia 50 miejscowości z gospodarstwami agroturystycznymi, - model klastra zbliżony do włoskiego mimo, że występuje współpraca z Uniwersytetem RGU w Szkocji i między gospodarstwami agroturystycznymi oraz ze Zrzeszeniem Przedsiębiorców, - współpraca bardzo silna w sektorze prywatnym, - oferta turystyczna klastra wspólna z ofertą gospodarstw wiejskich.
Klaster turystyki wypoczynkowej (Wielka Brytania)	<ul style="list-style-type: none"> - klaster położony w północno-wschodniej Szkocji; skupia kilkaset członków, - model włoski oparty na elementach tradycji, słaby wpływ sfery publicznej, - współpraca między podmiotami klastra, - głównymi elementami oferty turystycznej są: atrakcje Szkocji (zamki, hotele, pensjonaty rodzinne), szkockie tańce, delfinarium, szkocka sztuka, szkocka kuchnia.
Klaster „Wino, gastronomia, turystyka” (Grecja)	<ul style="list-style-type: none"> - klaster położony w zachodniej Grecji, kilkaset podmiotów oferujących noclegi, usługi gastronomiczne, usługi prozdrowotne, - model holenderski klastra; strategia oparta na rozwoju sieci e-commerce i e-learning w układach międzyregionalnych, - współpraca między organizacjami typu „biznesu i ciała” oraz z Uniwersytetem Rolniczym, Komputerowym Centrum Technologicznym; występuje transfer wiedzy i technologii na linii turystyki i gastronomii; występuje broker sieciowy, - oferta tzw. zielonej turystyki z hasłem „dużo dobrego wina, dobrego jedzenia i wypoczynku; podstawą działania jest tradycja regionów,

Klaster Karelski (Rosja)	<ul style="list-style-type: none"> - położony w regionie Karelii; kilkadziesiąt podmiotów oferujących ofertę pobytową i jednostki organizacji turystyki w terenie, - model duński z silną ingerencją rządu; duży wpływ rządowego programu wspierającego rozwój turystyki w Rosji, - współpraca klastra z przedsiębiorstwami turystycznymi i partnerami z Finlandii oraz Szwecji, - usługi klastra nastawione na turystykę pobytową, poznawczą i kwalifikowaną,
Klaster turystyczny Ande-Pays Cathare (Francja)	<ul style="list-style-type: none"> - klaster położony w Cadice Carcassane; 14 zamków i kilkadziesiąt osad, - stworzono powiązania zamków oparte na relouchingu; stosowana strategia wzmacniania jakości produktu, rozbudowana komunikacja i szlaki turystyczne, - powiązania w klastrze przypominają model włoski; dyskretny wpływ władz lokalnych (fundusze wspierające z programu Leader), - stworzono szlak turystyczny obejmujący zamki i towarzyszące im osady; oferta produktu regionalnego, usług rękodzielniczych i poznawanie historii,
Klaster turystyczny Adamello (Włochy)	<ul style="list-style-type: none"> - położony w okolicach Ponte de Legno; 5 spółek turystycznych, - model klastra mieszany, pośredni między włoskim – amerykańskim – duńskim (ze względu na broker), - współpraca oparta na spółkach wewnętrznych klastra; na czele klastra stoi konsorcjum działające na rzecz unowocześnienia obiektów i wspólnego marketingu, - nowoczesna oferta hotelarska, atrakcyjne trasy rowerowe i narciarskie,
Klaster turystyczny Terre dell'infinito (Włochy)	<ul style="list-style-type: none"> - w skład klastra wchodzi 27 gmin, w tym 100 hoteli, 80 lokalnych operatorów, kilkadziesiąt gospodarstw agroturystycznych, - strategia klastra oparta o Lokalny Produkt Turystyczny Krainy Nieskończoności obejmujący obszar od gór po morze; model włoski klastra - współpraca podmiotów uczestniczących oparta o „Kaste Gentile”; współpraca z uniwersytetem, izbą handlową, stowarzyszeniami hotelarzy, sklepikarzy i stowarzyszeniem rolniczym, - oferta kompleksowa, nastawiona na wypoczynek, poznanie i edukację w obszarze poezji, muzyki, malarstwa,
Klaster Panański (Węgry)	<ul style="list-style-type: none"> - położony w Wielkiej Nizinie Węgierskiej – Kraina Zadunajska; około 40 przedsiębiorstw turystycznych, głównie uzdrowiskowe, - broker sieciowy reprezentuje interesy członków jako Panański Klaster Uzdrowiskowy, strategia oparta na specjalizacji uzdrowisk, wspólnym produkcie, wspólnym marketingu, - specjalizacja uzdrowisk; skupia uzdrowiska, władze regionu, - turystyka zdrowotna.

Źródło: J. Staszewska: Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym. Wydaw. Difin, Warszawa 2009, s. 78–80.

5.5. Przykłady klastrów turystycznych na świecie

W niektórych państwach świata, a nawet w tych mniej rozwiniętych pojawiają się inicjatywy klastrowe. Jest to przykład kooperacji i rozwoju poszczególnych państw w zakresie turystyki.

Tabela 26. Klasy turystyczne świata

Nazwa klastra	Charakterystyka klastra
Klaster zdrowia i turystyki Południowa Karolina (USA)	<ul style="list-style-type: none"> – klaster położony w stanie Karolina; 8,7 mln mieszkańców; 11 geograficznych regionów; 12 sektorów grup partnerskich opartych na firmach prywatnych, – model amerykański; firmy skupione wokół 11 największych centrów klastrowych: Augusta, Columbia, M. Beach, Charleston, H. Head, Greenville, Charlotte; – współpraca między uczestnikami klastra oparta na związkach formalnych i nieformalnych; współpraca z prestiżowymi, wiodącymi organizacjami turystycznymi i działającymi w obszarze ochrony zdrowia – Krajowa Organizacja Turystyki, Zrzeszenie Przemysłu Turystycznego, Stowarzyszenie Szpitali i Ochrony Zdrowia, – oferowanie zróżnicowanego produktu turystycznego i związanego z kulturą zdrowia we wszystkich obszarach turystyki i działalności prozdrowotnej,
Klaster turystyczny Sri Lanka (Sri Lanka)	<ul style="list-style-type: none"> – w skład klastra wchodzi 1630 firm (hotele, biura turystyczne, przewoźnicy, sklepy turystyczne, Narodowa Organizacja Turystyki + sektor publiczny); obszar 506 ha, – model duński klastra; animator klastra to Narodowa Organizacja Turystyki, – klaster powstał przez konsultację społeczną z Organizacją Turystyki Narodowej, przedsiębiorcami, agencjami publicznymi, uniwersytetem w Colombo i Paradenie, – zróżnicowany produkt turystyczny skierowany głównie do Niemiec, Anglii, Francji i Indii,
Klaster turystyczny „Jamajka” (Jamajka)	<ul style="list-style-type: none"> – mega klaster, połączone małe sieci, 2,5 mln zatrudnionych, – model amerykański, mega klaster; związki między sieciami, np. Słoneczna Dolina Plantacji + Turystyka Rumu; opracowany program JAMPRO dotyczący rozwoju turystyki całego klastra, – więzi między sektorami turystyki i rolnictwem, hotelarstwa, gastronomii, atrakcji turystycznych, – zróżnicowany produkt, ale oferta w segmentach produkcyjnych, np. Słoneczna Dolina Plantacji – oferta wiedzy o plantacjach, umiejętności zbioru owoców,

Klaster wiejski (Indie)	<ul style="list-style-type: none"> - multiklaster; północno-wschodnie Indie; kilkaset jednostek, - klaster skupia się wokół wiodących instytucji, agencji wolontariuszy i instytucji ubezpieczeniowych; wydaje się, że to model zbliżony do amerykańskiego, - współpraca z agendami rządowymi i regionalnymi w zakresie administracji, komunikacji, ochrony zdrowia, higieny i z bankami oraz z wolontariatami, - turystyka, catering, ochrona zdrowia, przewodnictwo turystyczne, inne usługi z zakresu obsługi ruchu turystycznego,
Multiklaster New Zeland (Nowa Zelandia)	<ul style="list-style-type: none"> - 6 turystycznych regionów tworzących samodzielne, ale współpracujące sieci; najczęściej odwiedzających z Anglii, USA, Kanady, południowej Korei, - model amerykański; brak brokera sieciowego; partnerzy skupieni wokół lidera określonej działalności: ochrony zdrowia, turystyki pobytowej, rekreacji, turystyki farmerskiej, - współpraca między członkami + regionalne turystyczne organizacje + Ministerstwo Turystyki Nowej Zelandii - oferowany zróżnicowany product z zakresu turystyki pobytowej, kwalifikowanej i wiejskiej uwzględniający profilaktykę zdrowia oraz higieny ciała.

Źródło: J. Staszewska: Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym. Wydaw. Difin, Warszawa 2009, s. 77-78.

W przyszłości może istnieć współpraca między poszczególnymi klastrami na całym świecie, co stworzy system sieci klastrowych. Pozwoli to na współpracę państw i optymalny rozwój turystyki.

MICHAŁ ROMAN

KLASTER OKOPSKI JAKO PRZYKŁAD PARTNERSTWA W ROZWOJU AGROTURYSTYKI – STUDIUM PRZYPADKU

Wprowadzenie

Współpraca społeczności wiejskiej może odbywać się na płaszczyźnie tworzenia form kooperacji. Jednym z takich przykładów są klastry. Inicjatywy klastrowe na poziomie agroturystyki, jako jeden z czynników podnoszenia konkurencyjności wypoczynku na wsi mogą zaoferować bardziej bogatą, a zarazem konkurencyjną ofertę agroturystyczną, aniżeli to może uczynić pojedyncze gospodarstwo rolne, w przypadku którego potrzebne są większe nakłady inwestycyjne na modernizację i rozszerzenie bazy noclegowej, gastronomicznej, informacyjnej oraz sportowo – rekreacyjnej.

Pomysł stworzenia klastra agroturystycznego zwanego „okopskim” powstał w 2007 roku. Zapoczątkowała go społeczność wsi Okopy i innych pobliskich miejscowości powiatu sokólskiego województwa podlaskiego. Każdy podmiot gospodarczy ma prawo wstąpić do kooperacji klastra okopskiego („swoboda wejścia i wyjścia”).

Inicjatywa klastra okopskiego oznacza organizowanie wspólnego wysiłku celem wsparcia wzrostu i poprawy konkurencyjności agroturystyki przez angażowanie gospodarstw agroturystycznych działających w gminie Suchowola, terenowych władz samorządowych, podmiotów gospodarczych działających na tym terenie, wyższych uczelni i innych instytucji.

Inicjatywa klastra okopskiego to zgrupowanie (zrzeszenie) podmiotów na danym terenie, które realizują cele turystyczne. Podmioty te są względem siebie autonomiczne, stąd ich działania mają charakter kooperacyjny (współpracy), ale też ze względu na ich odrębność konkurują między sobą.

Liderem przedsięwzięcia klastra okopskiego jest Rodzinne Gospodarstwo Ekoturystyczne Uroczanka w Okopach, które odgrywa główną rolę, a pozostałe podmioty wchodzące w skład klastra i kooperują z nimi. W tym gospodarstwie

znajduje się siedziba z całą dokumentacją dotyczącą klastra, informacja turystyczna oraz całe zaplecze naukowo-badawcze. Głównymi miejscowościami zrzeszonymi w klastrze są Suchowola, Okopy, Laudańczyzna i Bachmackie.

Poniżej przedstawiono podmioty wchodzące w skład organizacyjny inicjatywy klastrowej¹:

- Rodzinne Gospodarstwo Ekoturystyczne „Urocanka” (Lider przedsięwzięcia klastrowego),
- gospodarstwa agroturystyczne w gminie Suchowola,
- stadnina koni w Okopach,
- gospodarstwa rolne w Okopach, Laudańczyźnie, Koloniach Bachmackich,
- przedsiębiorstwa handlowo-przemysłowe w Białymstoku i Suchowoli,
- instytucje samorządowe (Urząd Miasta i Gminy w Suchowoli, Janowie i Korycinie – pomoc w działalności klastra),
- organizacje pozarządowe (Związek Harcerstwa Polskiego Komenda Chorągwi w Białymstoku, Towarzystwo Zapobiegania Tonięciom i Ratowania Tonących z siedzibą w Supraślu),
- uczelnie wyższe.

6.1. Produkt turystyczny klastra okopskiego – walory przyrodnicze

Pojęcie „produkt turystyczny” jest różnie interpretowany. Produkt turystyczny jest to „zbiór atrakcji i walorów turystycznych, z których korzystają turyści, oraz nabywanych przez nich dóbr i usług”. Podstawowa funkcja produktu turystycznego to zaspokojenie określonych potrzeb konsumentów, a jego funkcje dodatkowe to dostępność zakupu usług turystycznych czy wygoda korzystania z oferowanych usług. Przedmiotem oferty turystycznej powinien być produkt turystyczny. Tworzą go podstawowe dobra turystyczne oraz dobra materialne i usługi świadczone przez wytwórców. Do podstawowych dóbr turystycznych należą walory turystyczne: wypoczynkowe i krajoznawcze².

Turystyka przyrodnicza w Polsce i na Podlasiu rozwija się przede wszystkim na obszarach chronionych, tj. parkach narodowych i krajobrazowych, gdzie istnieją wspomagające ją elementy infrastruktury w postaci muzeów, sal wystawowych, ścieżek dydaktycznych, ośrodków edukacji ekologicznej itp. Ten rodzaj turystyki uprawiany jest zarówno przez osoby indywidualne, jak i zorganizowane grupy obsługiwane przez pracowników parków narodowych.

¹ M. Roman: Inicjatywy klastrowe w agroturystyce na przykładzie Okopskiej Organizacji Turystycznej W: Infrastruktura i ekologia terenów wiejskich, Red. naukowa J. Gruszczyński. Wydaw. Komisji Technicznej Infrastruktury Wsi Polskiej Akademii Nauk – Oddział w Krakowie, 6/2009, Kraków 2009, s. 192.

² K. Łopaciński, J. Owsiak, J. Sewerniak, P. Żółtowski: Analiza pierwotna i analiza zasobów produktowych rynku turystycznego województwa podlaskiego pod kątem segmentacji rynku i oczekiwań klientów. Wydaw. Instytut Turystyki, Warszawa 2005, s. 11.

Turystyka przyrodnicza (w stopniu odpowiednio mniejszym) uprawiana jest i rozwija się również poza obszarami chronionymi. Obszary charakteryzujące się takimi walorami jak cisza, spokój, piękne krajobrazy, różnorodna flora i fauna są miejscami predestynowanymi do rozwoju turystyki przyrodniczej. Można na tych terenach podglądać ptaki, zwierzęta i rośliny w ich naturalnym środowisku oraz urządzać bezkrwawe łowy. Na uwagę zasługuje fakt, iż tego typu miejsca, szczególnie w regionie Podlasia, są bardziej powszechne i łatwiej dostępne niż parki narodowe bądź rezerваты. Stąd też, poza ornitologami i biologami z ogromnym zasobem wiedzy grupami najczęściej odwiedzającymi tego typu miejsca są rodziny, które szukają odpoczynku od codziennego dużego tempa życia wśród ciszy, spokoju i wielu atrakcji związanych z naturalnym środowiskiem przyrodniczym. Osobom tym do odpoczynku nie są niezbędne rzadkie gatunki roślin i zwierząt ponieważ ich cel pobytu w takim miejscu nie jest prowadzenie badań nad gatunkami ściśle chronionymi, a jedynie odpoczynek na łonie natury³.

Oferta podstawowa produktu turystycznego klastra okopskiego – walory przyrodnicze

Turystyka przyrodnicza w gminie Suchowola w obrębie działalności klastra okopskiego według kryterium stopnia wysiłku fizycznego i umysłowego może obejmować:

- turystykę kwalifikowaną;
- różnorodne aktywne formy turystyki, które poza funkcją wypoczynkową pełnią funkcje edukacyjne i wychowawcze. Uczestnikami w pierwszej kolejności mogą być dzieci i młodzież, rodziny, ale także osoby starsze, a nawet niepełnosprawne.

Turystyka kwalifikowana jest najwyższą formą specjalizacji turystycznej, a uprawianie jej wymaga specjalnego przygotowania, np. zahartowania, kondycji fizycznej i psychicznej czy wyposażenia i umiejętności posługiwania się specjalistycznym sprzętem. Turystyka kwalifikowana w gminie Suchowola może być realizowana całkowicie w zgodzie z naturą, a do elementów ją wzbogacających zaliczyć można:

- zdrowie – warsztaty przygotowawcze w zakresie kulinarnym i kondycyjnym oraz przygotowanie w zakresie pierwszej pomocy przedmedycznej,
- edukacja i imprezy – szkolenia w zakresie technik survivalowych i bezpieczeństwa; imprezy survivalowe na lądzie (wędrówki), w powietrzu (wspinaczki), na wodzie (wioślarstwo),
- doradztwo – informacje w zakresie doboru odpowiedniego sprzętu, doboru odpowiedniej odzieży w zależności od pory roku; rozbudzenie pasji do uprawiania sportów ekstremalnych,
- ekologia – kształtowanie świadomości ekologicznej, gdyż turystyka kwalifikowana pozostaje w ścisłym związku z przyrodą,

³ J. Czerwiński: Podstawy turystyki. Wydaw. PWSZ w Legnicy, Legnica 2007, s. 51–52.

- promocja – która stanowi ważne ogniwo w komercjalizacji produktu turystycznego;
- pamiątkarstwo – możliwość zakupu pamiątek na szlakach wędrówek, zakup drobnego sprzętu używanego podczas imprez.

Różnorodne inne formy turystyki również realizowane mogą być w zgodzie z naturą, a ochrona przyrody może być, szczególnie dla młodszych uczestników, istotnym elementem pełniącym funkcje związane z kształceniem i edukacją. Ważnymi elementami składowymi takiej oferty powinny być:

- zdrowie – warsztaty i spotkania w środowisku przyrodniczym w celu nabrania tężyzny fizycznej oraz wyrobienia i utrzymywania zdrowego stylu oraz trybu życia na co dzień,
- edukacja i imprezy – poznawanie oraz podpatrywanie przyrody (flory i fauny), zbieranie eksponatów i tworzenie albumów; fotografowanie zwierząt,
- doradztwo – w zakresie ubioru i kamuflażu; informacja o poszczególnych gatunkach zwierząt i możliwych miejscach ich spotkania oraz obserwacji,
- ekologia – ze względu na to, że większość imprez odbywa się w środowisku przyrodniczym dużą rolę ma przygotowanie turystów do właściwego zachowania się oraz korzystania z tego środowiska; nauczanie uczestników podstawowych zasad, jakimi się trzeba kierować podczas pobytu na łonie natury i w zgodzie z nią,
- promocja – rozpowszechnianie informacji na temat organizowanych imprez przyrodniczych, spotkań z przyrodnikami,
- pamiątkarstwo – zdjęcia pochodzące z „bezkrwawych łowów”, znalezione eksponaty oraz wykonane albumy.

W dalszej części rozdziału przedstawiono autorskie propozycje ścieżek edukacyjno-wychowawczych na terenie gminy Suchowola i gmin położonych w powiecie sokólskim (oprócz: propozycji Biebrzańskiego Parku Narodowego „Przygoda z Biebrzą”, propozycji Wigierskiego Parku Narodowego „Na spotkanie z bobrem” oraz oferty wyjazdu na Litwę „Spod znaku pogoni”). Przedstawione ścieżki, wędrówki turystyczne mogą być przykładem współpracy poszczególnych gmin powiatu sokólskiego w obrębie klastra okopskiego. Władze samorządowe gmin mogłyby kooperować między sobą i stworzyć tego typu ścieżki na swoim terenie.

Ścieżka edukacyjna „Piękno krajobrazu wiejskiego”

Ścieżka edukacyjna „Piękno krajobrazu wiejskiego” to trasa, która umożliwi zapoznanie się z najciekawszymi obiektami przyrodniczymi na obszarze gminy Suchowola. Może pełnić ona funkcje turystyczne, ale powinna służyć przede wszystkim edukacji ekologicznej poprzez nauczanie właściwego spojrzenia na przyrodę i procesy w niej zachodzące oraz wprowadzanie w świat natury i pogłębianie wiedzy przyrodniczej dzięki możliwości prowadzenia obserwacji w terenie. Miejsca przystankowe na ścieżkach zlokalizowane być powinny przy obiektach przyrodniczych, historycznych i kulturowych.

Ścieżki przyrodnicze doskonale nadają się do prowadzenia szkolnych zajęć terenowych.

Grupą docelową ścieżki mogą być:

- rodziny z dziećmi,
- osoby niepełnosprawne,
- grupy zorganizowane (przedszkola, szkoły podstawowe, gimnazja, licea, studenci, zielone szkoły),
- indywidualni turyści.

Do form i narzędzi promocji ścieżki edukacyjnej można zaliczyć:

- broszury, foldery, ulotki promocyjne,
- internet,
- wydawnictwa i publikacje (informatory, katalogi, mapy, publikacje naukowe w czasopismach naukowych i w monografiach),
- udział w targach i giełdach turystycznych,
- tablice informacyjne,
- imprezy promocyjne,
- środki masowego przekazu (TV, radio, prasa),
- gadżety promocyjne i pamiątki wykonane własnoręcznie przez turystów,
- informacja w gminie, w centrum kultury.

Działania te powinny przynieść rezultaty w postaci:

- zwiększenia znajomości regionu,
- ukształtowania w świadomości rynków docelowych pozytywnego wizerunku regionu,
- zwiększenia poczucia zadowolenia mieszkańców z jakości życia w regionie i stopnia identyfikacji z nim,
- zwiększenia liczby przyjazdów do gminy Suchowola.

Tabela 27. Cele uczestnictwa w ścieżkach edukacyjnych

POZNAWCZY	KSZTAŁCĄCY	WYCHOWAWCZY
<ul style="list-style-type: none"> - ukazanie różnorodności i bogactwa otaczającej nas przyrody, - poznanie gatunków roślin i zwierząt oraz miejsc ich występowania. 	<ul style="list-style-type: none"> - kształtowanie umiejętności poruszania się po wyznaczonym szlaku, - umiejętność przestrzegania podstawowych zasad bezpieczeństwa, - umiejętność zdrowego spędzania czasu na świeżym powietrzu, - umiejętność posługiwania się atlasami i przewodnikami do określania roślin i zwierząt, - wykonywanie rysunków obserwowanych roślin i zwierząt, - rozwijanie zainteresowań biologicznych i skłonności do samodzielnego poznawania świata przyrody, 	<ul style="list-style-type: none"> - wykształcenie szacunku do przyrody, - dostrzeganie działalności człowieka wpływającej niekorzystnie na stan środowiska, - kształtowanie więzi emocjonalnej z przyrodą i uwrażliwienie na jej piękno, - wyrabianie poczucia odpowiedzialności za środowisko.

	<ul style="list-style-type: none"> – kształtowanie umiejętności poruszania się w grupie, – zdobycie umiejętności obserwacji zjawisk przyrodniczych i dokonywania ich opisu. 	
--	---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Bielonko, W. Roszkowski: Kładka wśród bagien. Przewodnik po ścieżce edukacyjnej. Wydaw. Narwiańskiego Parku Narodowego, Kurowo 2008, s. 11–15.

Ścieżka edukacyjna „Piękno krajobrazu wiejskiego” składać się będzie z siedmiu oznakowanych przystanków: siedlisko, staw, pole uprawne, krajobraz, las, łąka, torfowisko i starorzecze oraz powrót. Są to tereny wolne do zagospodarowania o bogatych walorach przyrodniczo-kulturowych. Autor ścieżki proponuje w swojej ofercie dodatkowo warsztaty kulinarne, artystyczne, plastyczno-techniczne, fotograficzne i ekologiczne w Wiejskich Domach Pracy Twórczej w Okopach.

Pierwszy przystanek ścieżki edukacyjnej zaczyna się w Rodzinnym Gospodarstwie Ekoturystycznym „Uroczanka” w Okopach. Gospodarstwo składa się z 11 budynków: punkt informacji turystycznej i recepcja, budynek gospodarczy, dom edukacji-galeria, z salą konferencyjną i miejscem spotkań turystów, oboro-dom przystosowany do prowadzenia zajęć warsztatowych, Chata Swojskich Smaków, Dom Rzemiosła Dawnego, Antkowa Kuźnia Chłopska, Dom Dzieła Artystycznego, w tym Wiejski Teatr Lalek, Słowiańska Chata Zdrowia i Urody, w tym Samotnia Zielarza, Ruska Bania, Izba Masażu, wiejska karczma. Większość tych budynków pochodzi z połowy XIX wieku i została przeniesiona do Okop z terenu woj. podlaskiego. Siedlisko posiada przydomową ekologiczną oczyszczalnię ścieków. W stodole będzie miejsce zbiórki, zapoznanie się z celem wędrowki, uzupełnienie ekwipunku turysty (notesy, długopisy). Wokół zabudowań można obejrzeć różne gatunki drzew i krzewów, a także poszukać pospolitych ptaków takich jak jaskółka, wróbel.

Następny przystanek to staw. Jest on nową budowlą hydrotechniczną na bazie strumyka, który miejscowi mieszkańcy nazywają „burczak” z bardzo czystą wodą nadającą się do spożycia. Można też zauważyć inne zasilanie stawu w wodę (siedem żył podskórnych), w stawie znajduje się typowa roślinność wodna (tatarak, knieć błotna, lilie wodne). Staw od czasu do czasu odwiedza niewielka flota kaczek krzyżówek. Dalsza trasa biegnie przez niewielką rzekę Zgierszczyznę. Można ją przejść po głazach lub przez kładkę znajdującą się opodal. W tym miejscu, po zmroku można obserwować latające nad rzeką nietoperze.

Trzecim przystankiem ścieżki są pola uprawne. Obszar pól uprawnych zajmują użytkowane rolniczo tereny. Są to typowe moreny polodowcowe składające się z przepuszczalnych gleb piaszczystych, zaliczanych do najniższych klas bonitacyjnych. To powoduje, że uprawiane są najczęściej zboża – owies i żyto oraz ziemniaki. Przy uprawie roślin stosowane są metody ekologiczne. Nie stosuje się nawozów mineralnych, a jedynie organiczne. W obecnej sytuacji w rolnictwie przy

nadprodukcji względnej taka forma gospodarowania powinna być dominującą na terenach przyrodniczo-cennych oraz w obrębie Zielonych Płuc Polski. Na granicach pól można spotkać pojedyncze drzewa owocowe (grusze zwane gniłkami). W łąkach zbóż ze względu na ograniczone stosowanie herbicydów znajdują się znaczne ilości chabrów, maków i bławatek.

Następny etap wędrówki to dwa kamienne wzniesienia (kurhany średnio-wieczne, o czym świadczą badania z lat pięćdziesiątych) na skraju niewielkiego lasu sosnowego. Na podstawie zgromadzonych materiałów archeologicznych można stwierdzić, że Jaćwingowie żyli nie tylko na Suwalszczyźnie, ale też na obszarze między Biebrzą i Narwią. O tym świadczą cmentarzyska wczesnośredniowieczne z pochówkiem ciałopalnym, zgodnie z obrządkiem jaćwieskim na terenie wsi Okopy. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez J. Jaskanisa. Od XIV wieku nastąpiła kolonizacja terenów pojaćwieskich przez sprowadzanie osadników z trzech sąsiednich obszarów etnicznych – mazowieckiego (polskiego), ruskiego i litewskiego. Autor pomysłu zamierza stworzyć na bazie ścieżki edukacyjnej imprezę „Tropem Jaćwingów”, która składać się będzie z następujących elementów:

- ubiór Jaćwingów i pasowanie na Jaćwinga,
- wykonywanie prostych narzędzi wykorzystywanych w pracach gospodarskich,
- osadnictwo i budowle jaćwieskie,
- wykonywanie broni i praktyczne jej wykorzystanie,
- przygotowanie posiłków jaćwieskich,
- konkursy – tańce, pieśni i literatura jaćwieska,
- zwyczaje i tradycja świecka,
- wierzenia i obrzędy religijne,
- debata oxfordzka „Czy zasadny był pogrom Jaćwingów?”,
- uczta jaćwieska.

Przystanek „las” zawiera drzewostan młody, posadzony w latach czterdziestych XX wieku. Do XVI wieku na tym terenie była puszcza Nowodworska, będąca częścią wielkiego kompleksu leśnego zwanego puszcza Grodzieńską. W lesie występują: łosie, sarny, zające, lisy, kuny, ale też różne gatunki ptaków, np. jastrzębie.

Przystanek „łąka” to szósty odcinek wędrówki. Przy odrobinie szczęścia można tu znaleźć różne zioła – najlepiej to robić z zielnikiem. W tym miejscu można odpocząć po dwukilometrowej wędrówce.

Siódmy i ostatni przystanek ścieżki to „torfowisko i starorzecze”. Wracając w kierunku siedliska trasa dochodzi do lasu olszowego z resztkami starorzeczy i torfowiska niskiego. Można tu zobaczyć bogatą roślinność bagienną z niespotykanymi mchami. W tych warunkach doskonale miejsce znalazły do bytowania bobry. Spiętrzona woda przez wybudowanie tamy stworzyło bardzo dobre warunki do życia „bobrzej rodzinie”. Oglądając żeremie warto zaobserwować technikę z jaką są ułożone gałązki, wokół których nigdy nie zamarza woda, nawet w największe mrozy.

Wędrówka „Azymut na Bagna Biebrzańskie”

Wędrówka to przemierzanie drogi, podążanie do jakiegoś miejsca, przemieszczanie się, często po rozległych terenach. To również odwiedzanie wielu miejsc w poszukiwaniu czegoś. Zdobywanie nowych wiadomości, osiąganie zamierzonych celów, rozwiązywanie problemów. Wędrówka uczy, poszerza ludzką świadomość, kształci charakter człowieka⁴.

W ofercie turystycznej klastra okopskiego znajduje się również survivalowa wędrówka „Azymut na Bagna Biebrzańskie”. Wędrówka zaplanowana jest na 7 dni. Trasa liczy około 50 km przez następujące miejscowości znajdujące się na pograniczu Biebrzańskiego Parku Narodowego:

- Okopy – Laudańszczyzna – Kiersnówka – Chmielniki – Domuraty – Sztabin (wędrówka piesza),
- Sztabin – Wroceń (kajak),
- Wroceń – Dolistowo – Karpowicze – Suchowola – Okopy (rower).

W pierwszym dniu wędrówki „Azymut na Bagna Biebrzańskie” z Okop do Domurat zaplanowano wędrówkę pieszą (15 km) z noclegiem w namiotach w Sztabinie. Z kolei ze Sztabina do Wrocenia uczestnicy mają możliwość płynąć kajakami rzeką Biebrzą. We Wroceniu zaplanowano nocleg w szałasach przez siebie wykonanych. Następny dzień to powrót uczestników rowerami do bazy w Okopach. Po drodze zaplanowano odpoczynek i zajęcia rekreacyjne nad zalewem w Karpowiczach koło Suchowoli.

Uczestnik musi posiadać podstawowy ekwipunek składający się z ubioru: butów, spodni, bluzy, warstwy zewnętrznej, nakrycia głowy oraz ze sprzętu biwakowego, tj. mapa, kompas, lornetka, wielofunkcyjny szczyryk, menażka, niezbędnik, ręcznik, przybory toaletowe, butla na wodę, apteczka, krem ochronny, wodoodporne zapalki, śpiwór, karimata, folia termiczna.

W ciągu pierwszych trzech dni zaplanowano zajęcia rekreacyjne poprawiające sprawność fizyczną i odporność psychiczną. Zapoznanie się ze środowiskiem, w którym znajduje się baza przygotowawcza, tj. spotkania z miejscowymi ludźmi, poznanie ich kultury, gwary, nauka posługiwania się podstawowym sprzętem oraz jego naprawa i konserwacja (siekiera, piła). Inne zajęcia z zakresu pionierki to stawianie (rozbijanie) i składanie namiotu oraz budowa szałasu i innych budowli np. lodówka naturalna. Kolejną ważną umiejętnością stanowi budowa ogniska oraz jego rozpalanie bez użycia sztucznego źródła ognia. Istotną kwestią jest nauka rozpoznawania i zbierania jadalnych roślin i owoców oraz ich przetwarzanie w myśl zasady „można żywić się tym co daje natura”. Każdy uczestnik survivalowego zgrupowania będzie mógł zapoznać się z techniką wyznaczania kierunków świata, korzystania z map, określania położenia oraz orientacji w terenie. Zostają w tym celu zorganizowane gry terenowe oraz marsze na orientację. Kolejną umiejętnością, która jest proponowana uczestnikom jest prze-

⁴ Por. Podlaskie parki narodowe i krajobrazowe. Wydaw. Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego, Białystok, s. 6–9.

widywanie pogody, w tym zjawisk na nieboskłonie oraz obserwacji zachowań zwierząt, które mogą pomóc w prognozowaniu pogody. W czasie przygotowań do wędrówek będą prowadzone nauki wiązania węzłów, strzelania z łuku, procy i wiatrówki. Podczas pierwszych trzech dni, każdy z uczestników powinien przygotować posiłek z dostępnych w naturze produktów. Ostatnim elementem jest zapoznanie się z zasadami podstawowej pomocy medycznej, ogólnych zasad bezpieczeństwa i sposobami wzywania pomocy.

Kolejne trzy dni to wędrówki piesze oraz z wykorzystaniem kajaków i rowerów. Wędrówki będą odbywać się w warunkach o różnym stopniu trudności, w zależności od umiejętności uczestników zgrupowania. Każda z osób będzie zaprowiantowana, a resztę pożywienia wykona w ramach samodzielnego wykonywania posiłków z wykorzystaniem tego co znajdzie w naturze. Podczas wędrówek musi być sprawna logistyka polegająca na dostarczeniu sprzętu oraz posiłków w odpowiednie miejsce o odpowiednim czasie. Zaplanowane jest również wykonywanie prac społeczno-użytecznych na rzecz miejscowej ludności i rodzin mniej zamożnych. Taka pomoc może być okazją do zorganizowania wspólnej biesiady chłopskiej na koniec dnia w ramach podziękowania za wykonaną pracę. To sprawi, że uczestnicy będą mogli zapoznać się z życiem miejscowej ludności oraz ich zwyczajami.

Ostatni dzień to podsumowanie zgrupowania. Ostatecznie zostaną wyłonione osoby, które przeszły pozytywnie wszystkie zaplanowane etapy wędrówki (przygotowanie posiłku, próba udzielenia pomocy na lądzie i w wodzie, posługiwanie się mapą i kompasem oraz orientacji w terenie). Na koniec zostaną im przyznane certyfikaty oraz pamiątkowe odznaki.

Wędrówka na Bagna Bachmackie „Biebrza w pigułce”

Turystyka przyrodnicza Bachmackich będzie realizowana w formie turystyki krajoznawczej. Obejmie ona tereny bagienno-torfowe zajmujące południowy obszar Bachmackich, gdzie główną atrakcją będzie ścieżka edukacyjna. Turystyka krajoznawcza Bachmackich przeznaczona jest w szczególności dla młodzieży oraz osób dorosłych zainteresowanych tematyką przyrodniczą. Będzie realizowana w następujących aspektach:

- zdrowie – czyste powietrze, przyjazne otoczenie, wspaniałe widoki, cisza, spokój to wszystko przyczynia się do nabrania sił witalnych oraz wyciszenia organizmu. Nawet krótki odpoczynek od codziennej pogoni i zgiełku prac codziennych może mieć zbawienny wpływ na samopoczucie,
- edukacja i imprezy – ścieżka edukacyjna „Biebrza w pigułce”, spotkania z przyrodnikami, foto safari,
- doradztwo – informacje dotyczące najczęstszych miejsc przebywania zwierząt na bagnach oraz miejscach znalezienia roślin,
- ekologia – przed wyjściem na ścieżkę każdy uczestnik zapozna się z obowiązującymi zasadami na terenie bagien, podczas spotkań młodzieży z przyrodnikami będą szeroko omawiane tematy ochrony przyrody,

- promocja – upowszechnienie informacji o spotkaniach, o nowych cennych przyrodniczo gatunkach zwierząt i roślin na bagnach,
- pamiątkarstwo – zdjęcia z foto safari, możliwość zakupienia pamiątek w pobliskim gospodarstwie (pocztówki, rzeźby, obrazy).

Produkt „Biebrza w pigułce” klastra okopskiego został tak nazwany, gdyż znajduje się na terenach o takim samym charakterze i z podobną florą i fauną jak Narodowy Park Biebrzański, lecz zajmuje o wiele mniejszy teren. W tej sytuacji koncentracja obiektów przyrodniczo-cennych jest dużo większa. Długość ścieżki turystycznej, wynosi trzy kilometry i czterysta metrów. Można ją przebyć w czasie około dwóch godzin. Na trasie ścieżki przewiduje się tylko dwa przystanki pierwszy w połowie trasy, drugi zaś na jej końcu.

Trasa może zostać oznakowana sześcioma białymi prostokątami z zielonym poprzecznym paskiem, namalowanymi na pniach drzew i większych kamieniach, wzdłuż których należy się poruszać. Początek ścieżki edukacyjnej znajduje się w odległości około 60 metrów na południe od parkingu. Na początku trasy można umieścić tablicę informacyjną, zawierającą mapę użytku ekologicznego z zaznaczoną ścieżką oraz przepisy obowiązujące turystów. Na terenie użytku ekologicznego zabrania się:

- wycinania drzew i krzewów, niszczenia roślin,
- przebywania poza miejscami wyznaczonymi,
- zakłócania ciszy,
- zmiany stosunków wodnych,
- niszczenia gleb,
- zboru ziół, owoców, nasion,
- polowania, płoszenia, zabijania zwierząt.

Wędrówka szlakiem „Bagna Bachmackie – Biebrza w pigułce” będzie składać się z 6 etapów, tj.: ols torfowcowy, ptasia zatoczka, królestwo kormoranów, bór mieszany, torfowisko, żabi staw.

Ols torfowcowy stanowi zespół leśny występujący na torfach przejściowych, przy bardzo słabo zaznaczającym się poziomym ruchu wód gruntowych. Przy osuszeniu przekształca się w bory. Charakterystyczna dla olsów struktura kępkowa jest w tym zbiorowisku słabiej zaznaczona. W warstwie drzew dominuje olsza czarna i brzoza omszona. W warstwie krzewów występują: jarzab pospolity, kruszyna pospolita, wierzba uszata i wierzba szara. W runie silnie rozwinięta warstwa mszysta. Znajdujemy tu torfowce, z dominującym torfowcem nastroszonym oraz gajnik lśniący, drabik drzewkowy, rokitnik pospolity, sadowiace się na szczytach kępek. W kierunku zbiornika wodnego można zaobserwować duże skupiska torfowca nastroszonego oraz rokitnika pospolitego.

W pobliżu drugiej planowanej tablicy (ptasia zatoczka) w zagłębieniach terenu z prawej strony ścieżki można zaobserwować knieci błotną, a na lewo znajdują się okazałe skupiska tojeści pospolitej. Bytują tutaj rodzime ptaki wodne, charakterystyczne dla miejsc rekreacji i wypoczynku, są to: kaczka krzyżówka, cyraneczka,

kurka wodna, łyska i inne. Ponadto można zaobserwować gatunki rzadkie takie jak: łabędź niemy, gęś egipska, i kazarka. Są to duże, pięknie ubarwione ptaki wodne, których widok może dostarczyć niezapomnianych wrażeń estetycznych.

„Ptasia zatoczka” to szczególne miejsce na trasie ścieżki edukacyjnej „Biebrza w pigułce”. Występujące tutaj rodzime gatunki kaczek są obiektem godnym obserwacji tak dla młodzieży, jak i dla osób dorosłych. Szczególnie przepiękne są godowe ubarwienia samców, mieniące się paletą barw, a ich zalotne podchody można podziwiać całymi godzinami.

Planowana trzecia tablica to królestwo kormoranów. Ptaki te można obserwować od kwietnia do listopada. Kormorany odżywiają się rybami. Polowanie na ryby odbywa się w zorganizowany sposób, z podziałem ról na ptaki osaczające ławice ryb oraz nurkujące za ofiarami. Kormorany najczęściej polują na ryby, których jest najwięcej. W tym przypadku dominują karasie. Przyczyniają się w ten sposób do zachowania równowagi w ekosystemie. Przy dużej liczebności, kiedy zasoby żerowiska ulegają drastycznemu zubożeniu, ptaki te mogą powodować w rybostanie duże szkody, ponieważ odżywiają się rybami mającymi dużą wartość ekologiczną i gospodarczą (szczupak, węgorz, sielawa).

Z prawej strony kładki na zbiorniku wodnym można obserwować kormorany podczas akcji polowania. Ich gniazda znajdują się po przeciwnej stronie kładki. Te ptaki gniazdują w odległości około 300 metrów. Gniazda mają umieszczone na największych okazach sosny pospolitej. Gęstość drzewostanu wzrasta wraz z odległością od zbiornika wodnego, ponieważ teren przechodzi z podmokłego w suchy co stwarza dobre warunki siedliskowe dla sosny pospolitej.

Zmierzając w kierunku planowanej tablicy numer cztery (bór mieszany), podłoże zmienia się stopniowo z podmokłego torfowego w bardziej suche pochodzenia mineralnego. Ten obszar jest doskonałym siedliskiem dla boru sosnowo – świerkowo – dębowego. Natomiast w bujnie wykształconej warstwie krzewów występują między innymi: leszczyna pospolita, wiciokrzew suchodrzew, kruszyna pospolita, malina właściwa i porzeczka alpejska. W warstwie runa spotykamy m.in. gatunki borowe, takie jak: borówka czarna, kokoryczka wonna, poziomka pospolita, konwalia majowa i gatunki z lasów liściastych, między innymi: zawilec gajowy, fiołek leśny, perlówka zwisła.

Tablicę numer cztery można umocować przy wiacie, która jest przystankiem na ścieżce. Tu również znajduje się punkt widokowy z wieżą obserwacyjną, z której rozciąga się widok na całą powierzchnię bagien. Można z tego miejsca obserwować: zające, sarny, a przy odrobinie szczęścia nawet łośia. Dla ornitologów to miejsce jest niezwykle cenne, ponieważ przy użyciu lornetki dostrzec można miejsca lęgowe ptactwa wodnego, które znajdują się na niedostępnej wysepce na głównym zbiorniku wodnym.

Planowana tablica piąta to torfowisko. Niski poziom wód sprzyjał od wieków powstawaniu torfowiska niskiego. W runie występują głównie różne gatunki

mchów torfowców, przy czym mech płonnik zajmuje największą powierzchnię. Rośnie tu również bardzo licznie bagnica torfowa, bobrek trójlistkowy, wełnianka pochwowata. Królową tego miejsca jest rosziczka okrągłolistna, roślina owadożerna.

Rosiczka okrągłolistna o ludowej nazwie rośnik lub muchołapka jest byliną do 25 cm wysoką. Ma bładozielone, długoogonkowe okrągłe liście, pokryte lśniącymi gruczołami, na długich trzoneczkach, przypominającymi kropelki, purpurowo-czerwonego koloru. Kwiaty są biało-zielone, zebrane w jednostronne grono, samopylne, zakwitające od czerwca do sierpnia. Owocem jest gładka torebka, rozsiewana przy udziale wody i wiatru. Roślina jest owadożerna; gdy owad usiądzie na liściu, podrażnione włoski gruczołowe naginają się ku środkowi, przytrzymując owada. Wydzielające się enzymy trawienne, podobne do soku żołądkowego zwierząt, rozpuszczają ciało owada. Gdy rozpuszczona treść zostanie wessana przez liść, włoski się rozprostowują. Dzięki zdolności chwytania owadów, rosziczka może żyć na torfowisku – siedlisku ubogim w azot i związki mineralne. Roślina chroniona, lecznicza.

Miejsce to jest obszarem łągowym między innymi: ropuchy zielonej, grzebiuszki ziemnej ropuchy szarej. Roślinność w największym stopniu to gromada turzycowatych. Ponadto można tu zaobserwować czaplę szarą i rzadko występującego gronostaja. Pamiętajmy! Las i bagna są domem nie tylko dużych zwierząt: saren, jeleni, łosi, ale i takich, którym mniej poświęcamy uwagi: owadów, gadów, płazów, ptaków.

Przystanek szósty (żabi staw) jest ostatnim punktem wędrówki. Kierując się w kierunku parkingu obserwujemy panoramę bagien, ponieważ ścieżka w tym miejscu biegnie po dawnym wale usypanym w XVIII wieku w celu podniesienia poziomu wody.

Oferta uzupełniająca produktu turystycznego klastra okopskiego – walory przyrodnicze

Oferta klastra okopskiego zawiera również usługi dodatkowe, które świadczone są za dodatkową opłatą. Mają one na celu bliższe poznanie przyrody znajdującej się niedaleko miejscowości Okopy. Istnieje możliwość obcowania ze środowiskiem przyrodniczym na terenie Biebrzańskiego i Wigierskiego Parku Narodowego.

Propozycja Biebrzańskiego Parku Narodowego „Przygoda z Biebrzą”

W Biebrzańskim Parku Narodowym, ze względu na jego rozległość oraz niespotykane, gdzie indziej walory przyrodnicze i kulturowe, warto zatrzymać się na dłużej, aby dotrzeć do wielu ciekawych miejsc. W nadbiebrzańskich wsiach czeka ponad 80 gościnnych gospodarstw, których właściciele proponują nocleg, zdrową żywność oraz pomoc w poznawaniu krainy bagien i moczarów. Do dyspozycji są wyspecjalizowani przewodnicy, którzy objaśnią świat roślinny i wybiorą ścieżki wiodące do siedlisk bobrów, łosi i innych rzadkich gatunków zwierząt⁵.

⁵ A. Grygoruk: Biebrzański Park Narodowy zaprasza. Wydaw. Biebrzańskiego Parku Narodowego, Goniądz 2007, s. 1–6.

Oferta turystyczna Biebrzańskiego Parku Narodowego jest następująca⁶: Dzień pierwszy – spacer dwiema ścieżkami Terenowego Ośrodka Edukacyjnego (3 godziny) oraz zwiedzanie Muzeum Twierdzy Osowiec (2 godziny). Trasa rozpoczyna się przy siedzibie BPN i prowadzi ścieżką „Las” do wieży widokowej. Na wiosennych rozlewiskach możemy obserwować gatunki ptaków wodno-błotnych. Po przejściu mostu na Biebrzy, idąc wzdłuż ruin jednego z fortów XIX-wiecznej Twierdzy Osowiec, dochodzi się do wieży widokowej i drewnianych kładek wiodących przez bagna. Trasa kończy się na wieży widokowej przy Kanale Rudzkim, skąd wrócić można do siedziby parku, aby udać się z wcześniej umówionym przewodnikiem do Muzeum Twierdzy Osowiec.

Dzień drugi – piesza wycieczka szlakiem „Grobla Honczarowska” (4–6 godzin) – przejście od „Carskiej Drogi” do wieży widokowej na „Bagnie Ławki”, przez zbiorowiska zaroślowe do otwartych terenów turzycowisk „Batalionowej Łąki”. Na trasie jest możliwość obserwowania łosi, bobrów, wodniczek i wielu innych biebrzańskich osobliwości.

Dzień trzeci – piesza wycieczka szlakiem „Barwik – Gugny” (4–5 godzin). Szlak prowadzi od leśniczówki „Barwik” (parking, miejsce na biwak i ognisko) przez las i dalej przez otwarte tereny południowego basenu doliny Biebrzy. Tu także turyści mają możliwość obserwacji łosi, wielu gatunków ptaków, między innymi dubeltów i żurawi. We wsi Gugny można skorzystać z usług gospodarstw agroturystycznych.

Dzień czwarty przeznaczony jest na pieszą wycieczkę szlakami „Czerwonego Bagna”, obejmującymi 18-kilometrową obwodnicę i kilka szlaków łącznikowych. Początek szlaku zaczyna się z leśniczówki „Grzędy” lub ze wsi Kopytkowo. Cel wycieczki to wieża widokowa na Wilczej górze, skąd rozpościera się rozległy widok na basen środkowy Biebrzy. Nietrudno stąd zobaczyć łosie. Ze szlaków można podziwiać zarówno rozległe torfowiska, przepiękne fragmenty lasów, jak i ciągnące się pasmami wydmy.

Dzień piąty – spływ kajakowy Biebrzą. Dla początkujących poleca się trasę Goniądz – Osowiec (3 godziny), a dla bardziej zaawansowanych odcinek Osowiec – Biały Grąd (4 godziny i powrót samochodem zabierającym kajaki 1 godzina). Wiosną na spływ tym odcinkiem potrzebne jest zezwolenie Dyrektora BPN. Niepowtarzalny jest też kilkukilometrowy spacer ze wsi Mścichy do Białego Grądu. Od kwietnia do czerwca jest to raj dla miłośników ptaków, którzy przybywają tu z całej Europy, aby zobaczyć rzadkie gatunki wodno-błotne.

Dzień szósty – samochodowa lub rowerowa wycieczka wokół basenu południowego (ok. 100 km). Z Osowca-Twierdzy można wyruszyć na południe małą uczęszczaną „Carską Drogą” lub szlakiem niebieskim przez bory sosnowe. Wśród atrakcji: wizyta we wsi Budy u „Króla Biebrzy”, wieża widokowa na „Bagnie Ławki”, Góra Strąkowa – punkt widokowy i miejsce pamięci walk z września 1939 roku, grodzisko w Samborach, panorama bagien z punktu widokowego w Burzynie,

⁶ K. Ramotowska, P. Nawrocki: Przygoda z Biebrzą. Biebrza Eco-Travel, s. 1–3.

przeprawa krów przez Biebrzę na naturalne pastwiska we wsi Brzostowo oraz wspomniana już droga ze wsi Mścichy do wieży widokowej na Białym Grądzie.

Siódmy dzień – wyprawa do północnego basenu Biebrzy. W małym miasteczku Lipsk n/Biebrzą można spotkać wielu ciekawych ludzi, którzy kultywują tradycję rękodzieła ludowego. W domach odnajdziemy krosna, na których wyrabiają przepięknie tkane dywany dwuosobowe, zajmują się pisankarstwem, haftem, czy też wypiekami tradycyjnego pieczywa obrzędowego. Wytrwałym turystom można zaproponować wynajęcie tratwy i spływ od Lipska do Jałowa po meandrującej aż do zawrotu głowy Biebrzy.

Propozycja Wigierskiego Parku Narodowego „Na spotkanie z bobrem”

Wigierski Park Narodowy powstał 1 stycznia 1989 roku. Położony jest w granicach Pojezierza Litewskiego, w środkowej części dorzecza rzeki Czarnej Hańczy, dopływu Niemna. Pod względem administracyjnym Park znajduje się w północnej części województwa podlaskiego. Dyrekcja Parku mieści się we wsi Krzywe, 4km od Suwałk w kierunku Sejn.

Wigierski Park Narodowy w swojej ofercie zaprasza do odwiedzenia wielu wystaw przyrodniczych, takich jak⁷:

- wystawa przyrodnicza, która mieści się w siedzibie dyrekcji parku. Prezentuje wiele gatunków ssaków, ptaków, ryb i owadów. Oprócz ogólnych informacji o WPN osoby zainteresowane geomorfologią mogą zapoznać się z modelem lodowca oraz formami rzeźby terenu, a miłośników historii na pewno zainteresują krzemienne narzędzia oraz opis kultury łowców reniferów i model jaćwieskiego grodziska. Zwiedzanie wystawy warto uzupełnić prelekcją, pokazem slajdów, filmów bądź prezentacją multimedialną,
- wystawa etnograficzna znajduje się w pobliżu siedziby parku, przy leśniczówce w Krzywem, w budynku gospodarczym pochodzącym z lat 20-tych dwudziestego wieku. Zgromadzono tam sprzęty domowe, wyroby ludowe, tkaniny dwuosnowowe i narzędzia do obróbki lnu, przetwórstwa mleka, a także maszyny rolnicze. Oglądając je, można się zapoznać z historią i życiem mieszkańców nadwigierskich wsi.

Ponadto proponuje się:

- ścieżki edukacyjne Wigierskiego Parku Narodowego, które wiodą przez atrakcyjne przyrodniczo, krajobrazowo i kulturowo tereny. Na ścieżkach można poznać budowę i funkcjonowanie zbiorowisk leśnych, terenów otwartych i środowisk wodnych. Poprowadzone są one tak, by można byłoby przyrzeć się żeromiom bobrowym, obserwować rośliny i zwierzęta w ich naturalnym środowisku. Wzdłuż ścieżek ustawiono tablice informacyjne,

⁷ Przyroda, Kultura, Turystyka powiatu suwalskiego i partnerskich regionów. Wydaw. Starostwo Powiatowe w Suwałkach, Suwałki 2005, s. 7–11.

które dostarczają informacji z zakresu przyrody, historii, geologii, kultury materialnej. Umieszczono tam kładki, platformy widokowe i miejsca odpoczynku. Pracownicy edukacyjni parku oferują grupom szkolnym zajęcia terenowe na ścieżkach. Zapewniają materiały do zajęć i pomoce dydaktyczne. Szczegółową ofertę tematów zajęć można otrzymać w Dziale Edukacji,

- zajęcia edukacyjne odbywają się przede wszystkim w Ośrodku Edukacji Środowiskowej, również na ścieżkach edukacyjnych Wigierskiego Parku Narodowego. Ośrodek położony jest w niezwykle atrakcyjnym miejscu – w lesie, bezpośrednio nad Zatoką Słupiańską jeziora Wigry, około 3 km od wsi Gawrych Ruda. W ośrodku prowadzona jest „Zielona Szkoła”, będąca doskonałym uzupełnieniem zajęć lekcyjnych. W programie edukacyjnym Ośrodka znajdują się m.in.: zajęcia z zakresu metod monitoringu przyrody i środowiska, ogólnej ekologii ekosystemów wodnych, zgrupowań fauny bezkręgowej w różnych typów jezior, ekologii bobrów, funkcjonowania ekosystemów leśnych i ochrony przyrody w parkach narodowych. Zajęcia odbywają się w cyklu czterogodzinnym. W ośrodku nie ma bazy noclegowej. Można natomiast uzyskać tam informacje o możliwościach rezerwacji noclegów na terenie parku.

Poza problematyką przyrodniczą w ofercie Węgierskiego Parku Narodowego znajdują się wystawy etnograficzne, jak też:

- warsztaty „ginące zawody” odbywają się w trzech grupach tematycznych: warsztaty ceramiczne, obróbki drewna i zajęcia z tkactwa artystycznego (plecionkarstwa). Warsztaty ceramiczne obejmują: naukę ręcznego formowania przedmiotów z gliny, wyrobu naczyń na kole garncarskim, technik zdobienia i sposobów wypalania. Na warsztatach obróbki drewna uczestnicy zapoznają się z metodami pracy twórcy ludowego i materiałami przez niego wykorzystywanymi. Własnoręcznie wykonują drobne przedmioty. Zajęcia z tkactwa artystycznego obejmują swoim zakresem prezentację sposobu posługiwania się warsztatem tkackim oraz naukę wykonywania tradycyjnej plecionki w formie tak zwanej krajki. Warsztaty są prowadzone przez instruktorów, a mogą w nich uczestniczyć szkoły, grupy zorganizowane i indywidualni turyści,
- warsztaty kulinarne organizowane przy współpracy z gospodarstwami agroturystycznymi obejmują przetwórstwo mleka tradycyjnymi metodami, przyrządzanie potraw regionalnych i wypiek chleba. Pierwsze z nich dają możliwość samodzielnego przygotowania białych serów i masła. Atrakcją jest dojenie krowy i ubijanie masła w „bojkach”. W ramach przyrządzania potraw regionalnych wykonywane są kartacze i soczewiaki. Uczestnicy wspólnie obierają ziemniaki, wyrabiają ciasto, przygotowują farsz z mięsa lub soczewicy. Podczas warsztatów wypieku chleba uczestnicy własnoręcznie przygotowują ciasto chlebowe, formują bułeczki, rogaliki i „kukielki”. W czasie warsztatów uczestnicy poznają tradycje związane z chlebem, dowiadują się o zwyczajach kulinarnych Suwalszczyzny. Spotkanie urozmaicone jest przysłowiami, wierszykami, zagadkami i ciekawost-

kami dotyczącymi chleba i dań regionalnych. Pod koniec warsztatów zawsze odbywa się degustacja przygotowanych produktów i potraw. Uczestnikami mogą być osoby wszystkich grup wiekowych. Warsztaty trwają około 5–6 godzin, a ich program obejmuje również zwiedzanie wystawy etnograficznej.

Wszelkie informacje na tematy oferty turystycznej Wigierskiego Parku Narodowego można uzyskać w Centrum Informacji Turystycznej znajdującym się w siedzibie parku w Krzywem koło Suwałk lub z przewodników, folderów i materiałów informacyjnych WPN⁸.

6.2. Produkt turystyczny klastra okopskiego – walory kulturowe

Turystyka kulturowa to forma zwiedzania regionu, połączona z kontaktami z miejscową ludnością gdzie głównym celem turystów jest poznanie obiektów dziedzictwa kulturowego: zabytków architektury, miejsc związanych z ważnymi wydarzeniami i postaciami historycznymi, ośrodków kultu religijnego, zespołów budownictwa wiejskiego i ośrodków sztuki ludowej, muzeów, skansenów itp. Formą turystyki kulturowej jest także uczestnictwo w uroczystościach religijnych, festiwalach folklorystycznych, przeglądach piosenki, regionalnych świętach i innych. Dużą atrakcją dla turystów mogą stać się zabytki związane z kulturą mniejszości religijnych i etnicznych: kościoły, cerkwie, meczety, synagogi, stare cmentarze⁹.

Turystów kulturowych można podzielić na charakterystyczne grupy, choć bardzo często występują one w formie mieszanej. Pierwszą, podstawową grupą są turyści świadomie wyjeżdżający do jakiegoś regionu lub kraju, aby poznać historię, kulturę i codzienne życie mieszkańców. Interesują ich zabytki kultury materialnej np. zamki i związane z nimi legendy, pałace, muzea, pomniki, parki, wielokrotnie leżące na uboczu wielkich tras turystycznych, a także współczesne osiągnięcia techniczne, gospodarcze i naukowe, instytucje kulturalne. Dla turystów z tej podgrupy bardzo istotny jest ich związek z codziennym życiem mieszkańców, ich zwyczajami, kuchnią, kulturą ludową, rzemiosłem artystycznym, charakterystycznym budownictwem – wszystko, co można górnolotnie nazwać związkiem duchowym z ziemią, na której aktualnie przebywają. Prawdziwą radością dla wykwalifikowanego turysty kulturowego jest możliwość mieszkania w prywatnych domach, jedania w małych restauracjach lub gospodarstwach agroturystycznych lokalnych potraw. Dla tego typu turysty nie wielkość i sława miasta jest gwarancją prawdziwej radości. Najwięcej uroku mają małe miasteczka, miejscowości oraz wsie często z nieodkrytymi skarbami¹⁰.

⁸ Podlaskie parki narodowe i krajobrazowe. Wydaw. Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Białystok 2008, s. 14–17.

⁹ M. Jodłowski: Badania rynku turystycznego. W: Problemy zarządzania strefą kulturową i turystyki. Red. naukowa K. Mazurek-Kopciewska. Wydaw. Akademia Ekonomiczna, Warszawa–Wrocław 1999, s. 67–84.

¹⁰ Województwo Podlaskie. Kultura-informator. Wydaw. Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego w Białymstoku, Białystok 2008, s. 7–9.

Drugim typem turysty jest osoba wyjeżdżająca na konkretną imprezę kulturową. Imprezy kulturowe są najczęściej dostępne dla wszystkich i bezpłatne, nie są też związane z tzw. „kulturą wysoką”. Jest to całkowicie świadomy, przygotowany wcześniej wyjazd¹¹.

Mieszanka etniczna kresów wschodnich od zawsze przyciągała ludzi zafascynowanych przenikaniem się kultur, współpracą, ale także konfliktami wynikającymi z odmienności współmieszkańców terenów obecnego województwa podlaskiego. Dlatego na tych terenach obydwie wyżej wymienione grupy turystów kulturowych znajdują wiele ciekawostek, a przez to spędzą dużo więcej czasu.

Oferta podstawowa produktu turystycznego klastra okopskiego – walory kulturowe

Turystyka kulturowa klastra okopskiego w gminie Suchowola obejmować może następujące rodzaje wypoczynku:

- turystyka rodzinna, w tym dzieci, młodzieży oraz osób starszych i niepełnosprawnych,
- turystyka pielgrzymkowa.

Turystyka rodzinna jako produkt będzie adresowany do rodzin, ale również do ludzi, którzy są powiązani ze sobą wspólną pracą lub nauką (grupy zawodowe) i tworzą pewnego rodzaju „rodzinę”. Produkt będzie realizowany w następujących aspektach:

- zdrowie – wspólne gotowanie w kuchni wiejskiej, dietetyka, hartowanie organizmu, fizykoterapia, nauka pływania;
- edukacja i imprezy kulturowe – akademie rękodzieła ludowego: hafciarstwo, tkactwo, wikliniarstwo, kowalstwo; uczestnictwo w spektaklach artystycznych, organizowanie jarmarków staroci, warsztaty malarskie, koncerty zespołów młodzieżowych oraz kapel ludowych;
- doradztwo – informacja o niezbędnym sprzęcie do aktywności w zakresie rękodzieła, doradztwo w zakresie hartowania organizmu;
- ekologia – nauka podstawowych zasad dotyczących zachowywania się w przyrodzie, ponieważ imprezy kulturowe będą organizowane nie tylko w pomieszczeniach, ale też w środowisku naturalnym; stąd ważne jest, aby przyrodę w miejscu imprez utrzymać w poszanowaniu;
- pamiątkarstwo – istnieje możliwość zakupu pamiątek podczas organizowanych imprez kulturowych, takich jak: nagrania zespołów, kapel, profesjonalnych zdjęć, obrazów, bądź też własnoręczne wykonanie pamiątek pod okiem instruktora;
- promocja – upowszechnianie informacji o organizowanych imprezach, szkoleniach i warsztatach; informowanie klientów o możliwościach i warunkach uczestnictwa oraz stosowanych zniżkach.

Turystyka pielgrzymkowa na obszarze gminy Suchowola związana jest z ks. Jerzym Popiełuszką wywodzącym się ze wsi Okopy. Dotyczy ona przede wszystkim praktyk religijnych, intencji modlitewnych, ale też przygody, rozrywki i sprawdzenia się w ekstremalnych warunkach. Obejmuje takie zagadnienia, jak:

¹¹ Tamże, s. 8.

- zdrowie – pielgrzym musi być w dobrej kondycji fizycznej;
- edukacja i imprezy – nauczanie piosenek religijnych, wieczór poezji religijnej i patriotycznej, spotkania z kapelanami solidarności, szlakiem krzyży, zabudowania i kapliczka księdza Jerzego Popiełuszki,
- doradztwo – informacja w zakresie ubioru, obuwia oraz ekwipunku na pielgrzymkę; zaproponowanie literatury religijnej oraz poezji i śpiewników,
- ekologia – podstawowe instrukcje w zakresie ochrony środowiska, a w szczególności uczulenie na pozostawianie śmieci w miejscach do tego niewskazanych i nieprzystosowanych,
- promocja – zawiadamianie o nowych spotkaniach pielgrzymkowych i imprezach religijnych oraz o zniżkach cen w zakresie noclegu, wyżywienia, transportu,
- pamiątkarstwo – w czasie pobytu można zakupić pamiątki kultu religijnego.

Jedną z ofert związaną z realizacją turystyki pielgrzymkowej na terenie gminy Suchowola jest szlak krzyży przydrożnych i kapliczek¹². Krzyże miały zawsze duże znaczenie dla mieszkańców wsi. Były one oznaką cierpienia, ale i zbawienia, co chrześcijanom dawało nadzieję na lepsze życie po śmierci. Mieszkańcy wsi przywiązywali ogromną wagę do symbolu krzyża, wszystkie czynności rozpoczynali tym znakiem. Po obudzeniu się rano każdy się żegnał i wypowiadał słowa: „w imię Ojca i Syna i Ducha Świętego”. Gospodyni rozpalając w piecu wykonywała nad rozpalającym się ogniem znak krzyża, na chlebie oraz cieście drożdżowym zanim wstawiła je do pieca również czyniła ten znak. Matka kreśliła znak krzyża w powietrzu wyprawiając dzieci do szkoły, a żona wyjeżdżającego męża w podróż. Rodzice błogosławili krzyżem syna i córkę wyjeżdżających do ślubu. Gospodarz nie wyszedł w pole, ani nie zaczął żadnej pracy bez przeżegnania się. Na budowach po zakończeniu stanu surowego na szczycie więźby dachowej w tak zwanym wianku umieszczano zbity na prędze z desek krzyż. Wszystkie posiłki ludzie rozpoczynali i kończyli znakiem krzyża. Wierzenia oraz tradycje ludzi mieszkających na wsi jak widać od dawna były bardzo głębokie, stąd tak duża liczba krzyży została wykonana i postawiona przy ulicach bądź też w przydomowych ogródkach.

W miejscowości Okopy znajduje się wiele krzyży. Pierwszy krzyż żeliwny, przedwojenny, wytopiony z rudy w hutach Sztabińskich znajduje się na początku wsi. Widnieje na nim napis „Boże racz się zmiłować nad nami grzesznymi i nad duszami zmarłymi”, u samej góry widnieją trzy anioły. Drugi krzyż drewniany w środku wsi, został wykonany przez artystę Piotra Ratkiewicza w okresie przedwojennym. Trzeci krzyż metalowy z drewnianą wstawką wewnątrz, został wykonany w 1993 roku. Ten krzyż stoi na miejscu starego drewnianego krzyża, który był postawiony w 1906 roku. Czwarty krzyż wykonany przez Piotra Ratkiewicza w okresie przedwojennym, stoi na skrzyżowaniu dróg Okopy – Czerwonka. Piąty

¹² Szerzej na temat wykorzystania krzyży i kapliczek przydrożnych w kreowaniu produktu turystycznego: J. Zawadka: *Przydrożne krzyże i kapliczki Lubelszczyzny jako niewykorzystany turystycznie element dziedzictwa kulturowego*. W: *Agroturystyka – moda czy potrzeba?* Red. naukowa G. A. Ciepela, J. Sosnowski. Wydaw. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007.

krzyż drewniany został wykonany również przez Piotra Ratkiewicza, znajduje się on przy drodze z Okop do Suchowoli.

Wędrówka „szlakiem krzyży” kończy się w kościele p.w. Piotra i Pawła w Suchowoli. Dla osób chętnych jest jeszcze do obejrzenia Izba Pamięci Księdza Jerzego Popiełuszki zlokalizowana nieopodal kościoła.

Wieś Jaćwingów „Powrót do przeszłości”

Na ziemi suchowolskiej w okolicach wsi Okopy można znaleźć ślady kultury jaćwieskiej. W XIII wieku na tym terenie było około pięćdziesiąt tysięcy Jaćwingów. Głównymi ich zajęciami była hodowla zwierząt, łowiectwo, myślistwo i bartnictwo. Rolnictwo na terenach leśnych miało drugorzędne znaczenie, chociaż niektórzy badacze uważają, że właśnie rolnictwo było podstawą egzystencji Jaćwingów na tym terenie. Uprawiali przede wszystkim żyto, owies, groch i bób. Rozwinęła się na wysokim poziomie wytwórczość metalurgiczna, porównywana ze znaną w ówczesnej Europie metalurgią merowińską (Merowingowie). Narzędzia pracy i codziennego użytku wykonywano przetapiając miejscową rudę żelaza, natomiast z rudy brązu wykonywali różnego rodzaju ozdoby. Jaćwingowie czcili siły natury, oddawali cześć słońcu, gwiazdom, księżycowi, piorunom, wiatrom i niektórym zwierzętom. Sami bogom prawdopodobnie składali w ofierze zwierzęta, a nawet ludzi. Ołtarze ofiarne znajdowały się nad wodami i na polach. Dużą rolę odgrywał kult zmarłych, których ciała palono na stosie lub grzebano całe w ziemi pod dużymi kurhanami usypanymi z kamieni i ziemi¹³.

W Okopach znajdują się dwa jaćwieskie kurhany przebadane przez archeologów. W kwietniu i wrześniu roku 1959 przez J. Jaskanisa, K. Bieńkowską i B. Czarnecką w październiku 1984 roku.

Kurhany położone są na terenie o charakterze pagórkowatym, w odległości około 500 metrów na północny zachód od krańca wsi Okopy. Jeden od drugiego oddalony jest o 150 metrów. Obydwa kurhany były obsypane 65 centymetrową warstwą ziemi wymieszanej ze żwirem, następnie była warstwa kamieni polnych o grubości około 85 centymetrów. Pod tym materiałem była warstwa spalenizny (czarnej przesyconej węglem drzewnym ziemi), pośród której znaleziono fragmenty palonych kości. Późniejsze analizy dowiodły, że zostały tu dokonane dwa pochówki całopalne. W kurhanach nie znaleziono inwentarza rzeczowego. Kurhany w Okopach są pierwszym stanowiskiem zbadanym w północnym regionie wschodniego Podlasia.

Istnieje również pomysł zorganizowania w ramach produktu turystycznego klastra okopskiego w drugiej połowie lipca w Okopach imprezy archeologiczno-historycznej „Jaćwieski Festyn. Do głównych atrakcji imprezy będzie można zaliczyć:

¹³ Przyroda, Kultura, Turystyka powiatu suwalskiego i partnerskich regionów. Wydaw. Starostwo Powiatowe w Suwałkach, Suwałki 2005, s. 28–29.

- antyczne gry i zabawy,
- dawne tańce i muzyka,
- powroźnictwo i pasamonka (sznury ozdobne),
- produkcja świec woskowych,
- tradycyjne wyroby z drewna i kory brzoźowej,
- wyrób przedmiotów z kości i rogu,
- dawne tkactwo,
- farbiarstwo,
- stroje i ozdoby prądziejowe,
- dawne szewstwo i kaletnictwo,
- bursztyniarstwo,
- starożytna metalurgia i sztuka jubilerska,
- wyrób paciorków szklanych,
- kowalstwo,
- bicie monet,
- wyrób pożywienia w prądziejach (pokaz połączony z degustacją),
- zielarstwo i medycyna starożytna,
- garncarstwo (lepienie ręczne i na kole garncarskim),
- wyrób bębnów i innych instrumentów muzycznych, nauka gry,
- nauka strzelania z łuku, miotania oszczepem i toporem oraz władania mieczem.

Program festynu zaplanowany jest na 2 dni. W tych dniach planuje się organizację warsztatów artystycznych, pokazów walk wojów, gry i zabawy. Wszystko związane jest z tematyką „Jaćwingów”.

W pierwszym dniu imprezy przewiduje się:

- uroczyste otwarcie imprezy przez burmistrza Suchowoli i sołtysa wsi Okopy,
- pokaz walk wojów,
- warsztaty dawnych tańców z udziałem publiczności,
- seminarium „Kim byli Jaćwingowie?”,
- koncert zespołu muzyki dawnej,
- inscenizacja najazdu księcia halicko-włodzimierskiego Daniela na Jaćwież,
- wspólne ognisko,
- zakończenie pierwszego dnia imprezy.

W drugim dniu przewiduje się:

- otwarcie drugiego dnia imprezy,
- warsztaty dawnych tańców z udziałem publiczności,
- pokaz strojów Jaćwingów,
- pokaz walk wojów,
- gry i zabawy (przeciąganie liny, skoki w workach itd.),
- pasowanie na Jaćwinga,
- pieczenie mięsa na ognisku, połączone z degustacją, jadło Jaćwieskie,
- zakończenie imprezy archeologiczno – historycznej „Jaćwieski Festyn” w Okopach.

Pielgrzymka „Śladami ks. Jerzego Popiełuszki”

Turystyka pielgrzymkowa jest jedną z ważniejszych dziedzin turystyki, której głównym celem jest odwiedzanie i wędrowanie po miejscach związanych z kultem świętych i błogosławionych. Szczególne miejsce w peregrynacji do miejsc świętych zajmują Sanktuaria Maryjne, których kilkadziesiąt znajduje się na ziemiach polskich.

W ramach działalności klastra okopskiego możliwa jest pielgrzymka „Śladami ks. Jerzego Popiełuszki” (trasa autokarowej pielgrzymki „Śladami Księdza Jerzego Popiełuszki” została opisana poniżej w podrozdziale).

Pielgrzymka zaczyna się o godzinie 6 rano i trwa 1 dzień. Pierwszym miejscem, które odwiedzają pielgrzymi to Sanktuarium Matki Bożej w Płonce Kościelnej. Tu uczestniczy się w mszy świętej odprawianej w intencji pielgrzymów. Po mszy jest czas na modlitwę przed cudownym obrazem Matki Bożej Płonkowskiej.

W drodze do kolejnych miejsc objętych programem pielgrzymki zaplanowany jest przystanek w Tykocinie, gdzie znajduje się barokowy kościół pw. Trójcy Przenajświętszej, oraz Sanktuarium Matki Bożej Pocieszenia w Krypnie Kościelnym.

Po kilku godzinach autokary dowożą pielgrzymów do Suchowoli (geograficznego środka Europy). Celem wizyty w tym mieście jest poznanie miejsc związanych z życiem księdza Jerzego Popiełuszki. W Suchowoli znajduje się jego rodzinna parafia. W kościele pw. św. Apostołów Piotra i Pawła, ksiądz Jerzy został ochrzczony i przez wiele lat służył podczas mszy świętej jako ministrant. Obok kościoła znajduje się Izba Pamięci poświęcona ks. Popiełuszcze. Wśród zgromadzonych pamiątek uwagę przyciąga kalendarz ks. Jerzego z 1984 roku, gdzie pod datą 19 października widnieje wpis „Wjazd do Bydgoszczy”. Jednak związki tej parafii z osobą ks. Jerzego nie ograniczają się tylko do wspomnień, ponieważ jej parafianką jest pani Marianna Popiełuszko, matka księdza, która regularnie od 1984 roku zamawia msze w jego intencji. Pani Marianna wraz z rodziną mieszka w oddalonej o 2 km miejscowości Okopy, w której urodził się i mieszkał ksiądz Jerzy.

Kolejnym etapem pielgrzymki jest Sanktuarium Maryjne w Różnymstoku, prowadzone przez księży salezjanów. W przepięknej bazylice znajduje się łaskami słynący obraz Matki Bożej Różanostockiej. Pielgrzymi mają okazję, by się przed nim pomodlić, złożyć swoje prośby i podziękowania.

W dalszej części pielgrzymi docierają do Sanktuarium Matki Bożej Bolesnej w Świętej Wodzie, leżącego w pobliżu miejscowości Wasilków. Jego szczególnym miejscem jest Góra Krzyży, zwana też Pomnikiem III Tysiąclecia lub Górą Bożego Miłosierdzia. Jest to niewielkie wzniesienie, na którym znajduje się niezliczona ilość krzyży różnej wielkości. Wśród nich małe, zaledwie kilkucentymetrowe i te olbrzymie, górujące nad rozległym terenem sanktuarium. Modlitwa w tym miejscu skupia się przede wszystkim na rozważaniu stacji drogi krzyżowej. Na koniec pielgrzymi mogą postawić tu swój krzyż.

Na zakończenie pielgrzymki zaplanowana jest krótka wizyta w Katedrze Archidiecezji Białostockiej i spotkanie pod pomnikiem księdza Jerzego Popiełuszki.

W ramach pielgrzymki można zdobyć odznakę turystyczno-krajoznawczą im. księdza Jerzego Popiełuszki „Zło dobrem zwyciężaj”. Została ona ustanowiona z inicjatywy Oddziałowej Komisji Turystyki Pieszej przez Zarząd Oddziału „Żoliborskiego” Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego w Warszawie. Znacząca część życia i działalności księdza Jerzego przypada na warszawskie dzielnice Żoliborz i Bielany, gdzie między innymi znajduje się kościół św. Stanisława Kostki – miejsce jego posługi duszpasterskiej, odprawianych mszy za ojczyznę i miejsce jego wiecznego spoczynku, a także Huta Warszawa, której ksiądz Jerzy był kapelanem. Zasadniczym celem odznaki jest nie tylko zapoznanie turystów z miejscami, w których przebywał ksiądz Jerzy, ale odnajdywanie nowych, innych, poświęconych księdzu miejsc, ich utrwalenie i dokumentowanie.

Warunki zdobywania odznaki:

- odznaka jest jednostopniowa,
- odznakę można zdobywać po ukończeniu 8 roku życia,
- odznakę zdobywa się podczas wycieczek poświęconych zwiedzaniu miejsc związanych z życiem, działalnością i męczeństwem księdza Jerzego Popiełuszki,
- dowolny jest sposób dokumentowania zwiedzanych miejsc: kronika, książeczka wycieczek, prezentacja multimedialna itp. Zwiedzane miejsca powinny być potwierdzone według zasad obowiązujących w turystyce (na przykład pieczętką, opisem, rysunkiem, zdjęciem, potwierdzeniem członka kadry PTTK). Przy tablicach należy podać treść napisu, a przy ulicach ich lokalizację,
- do zdobycia odznaki konieczne jest uzyskanie 590 punktów według poniższych kryteriów:
 - miejsce urodzenia (Okopy k. Suchowoli), miejsce męczeństwa (tama we Włocławku) i miejsce wiecznego spoczynku (kościół św. Stanisława Kostki w Warszawie) – 10 pkt.,
 - muzeum, Izba Pamięci Księdza Jerzego – 8 pkt.,
 - parafie, w których pracował oraz kościoły, w których odprawiał msze za ojczyznę – 5 pkt.,
 - miejsca, w których przebywał, jak szkoły, uczelnie, urzędy, kościoły, miejsca związane z męczeństwem i śmiercią – 3 pkt.,
 - pomniki – 3 pkt.,
 - tablice pamiątkowe, obrazy itp. – 2 pkt.,
 - ulice, place, instytucje noszące imię Księdza Jerzego – 1 pkt.

Szkoła rękodzieła artystycznego „Złota rączka”

Oferta turystyczna klastra okopskiego w ramach szkoły rękodzieła artystycznego „Złota rączka” obejmuje:

- warsztaty artystyczne,
- warsztaty pisankarskie,
- warsztaty w glinie.

Warsztaty artystyczne obejmują następujące rodzaje zajęć:

- warsztaty kulinarne z kuchnią typowo wiejską, kresową, tatarską i żydowską obejmującą następujące potrawy: piele mieni, ołatki, bliny, mazur, maczanka (maczanie), smażeniki, kołduny prażucha, barszcz podlaski, kartoflanka, krupnik i zacierka,
- warsztaty tkackie przy użyciu krosna lub ramki,
- plecionkarstwo (plecenie koszy, obuwia, wikliniarstwo),
- malarstwo (będą malowane w szczególności pejzaże dotyczące zabudowy i krajobrazu oraz portrety mieszkańców wsi; obrazy będą wykonywane przy użyciu farb plakatowych lub akwareli; niektóre rysunki będą naszkicowane ołówkiem),
- rzeźba w drewnie (rzeźby osób oraz świątki-figurki świętych),
- pamiątkarstwo (na papierze będą wykonywane pocztówki – bibeloty oraz pamiątki w drewnieniu; będą również tworzone pamiątki z darów natury- gałązek, kory, liści, korzeni, roślin zielonych, kamyczków).

Uczestnicy na samym początku warsztatów będą musieli się zdecydować, z którego rodzaju zajęć będą korzystać, mogą wybrać dwa rodzaje warsztatów. Grupy nie będą tworzone większe niż dziesięcioosobowe, ze względu, aby zachować na warsztatach indywidualny charakter pracy. Podsumowaniem dwutygodniowych warsztatów będzie ekspozycja wystawowa.

Przedmiotem warsztatów pisankarskich jest nauka pisania jajek. Jajko czczono na całym świecie od najdawniejszych czasów jako praźródło życia, uniwersalny symbol początku świata, a także siły, rozkwitu. W tradycji chrześcijańskiej jajko stało się symbolem świąt wielkanocnych, odradzającego się życia i zmartwychwstałego Jezusa Chrystusa. Sam zwyczaj dekorowania jaj jest bardzo stary, a także sama nazwa udekorowanego jaja – pisanka. W Polsce zdobienia woskiem potwierdzają odkrycia archeologiczne z X i XII wieku w Opolu i Wrocławiu.

W tradycji wierzono, że przechowywanie w domu wcześniej pomalowanych i poświęconych w kościele jaj miało zapewnić powodzenie rodzinie przez cały rok. Skorupki jajek przechowywane w szparach między belkami domu miały zapewnić ochronę przed robactwem, a włożone pod pierwszy snop w stodole – przed myszami. Przerzucona pisanka przez dach budynku chroniła go przed pożarem. Malowane jaja używano do zabawy przy stole wielkanocnym polegającej na tym, że uderzano się pisankami i której osobie skorupka nie pękła ta wygrywała. Gospodynie wiejskie w czasie postu wykonywały nawet kilkadziesiąt pisanek.

Na warsztatach pisanki malunki będą wykonywane w następujący sposób. Przy pomocy główki szpilki nakłada się cienką warstwę rozgrzanego wosku na skorupkę jaja, w ten sposób powstają ornamenty tworzące kompozycje: rozety, motywy słońca, wachlarzy, kłosów. Następnie jajko zostaje zanurzone w naturalnym barwniku, wykonanym z wywaru kory dębowej lub olchowej często z dodatkiem opiłków żelaza. Następnie jajko jest zanurzane w wywarze z łusek cebuli w zależności jak długo jajko

było moczone to otrzymywało kolor od brunatnego do czarnego. Jaja tak malowane zyskały miano czarnych pereł. Jajka można również barwić na kolor jasnej zieleni. Do tego celu należy zanurzyć jajko w wywarze z młodego żyta, a w połączeniu z łuskami cebuli można otrzymać różne odcienie brązu. Następną czynnością jest usunięcie wosku z ornamentów, który odsłoni niepoifarbowaną skorupkę jaja.

Kolejną atrakcją oferty turystycznej klastra okopskiego są warsztaty w glinie. Warsztaty są podzielone na dwa rodzaje, pierwszy rodzaj to warsztaty dla ludzi którzy nie mieli styczności z obróbką gliny i chcą się nauczyć podstawowych umiejętności dotyczących garncarstwa. Natomiast drugi rodzaj warsztatów obejmuje prace artystyczne w glinie.

Uczestnicy warsztatów w ciągu kilku dni intensywnego kursu mogą opanować podstawowe techniki garncarskie, tj.: pracę na kole napędzanym nogą oraz pracę na kole elektrycznym.

W programie warsztatów uwzględniona jest również nauka pozyskiwania i przygotowania gliny, suszenie naczyń, wypalanie w piecu elektrycznym i ziemnym. Kursanci poznają również techniki lepienia ręcznego. Warsztaty obejmują ponadto zajęcia teoretyczne, które odbywają się na początku każdego kursu.

Po części teoretycznej uczestnicy mają możliwość poznania technik pozyskiwania gliny, która rozpoczyna się od wykopania surowca jesienią. Przez okres zimy i wczesnej wiosny jest przechowywana na przymie, gdzie sezonuje, zmienia swoją strukturę na jednolitą plastyczną masę przez działanie czynników atmosferycznych: deszczu, śniegu i mrozu. Na wiosnę po dodaniu wody i wyrobieniu (dawniej deptano glinę bosymi stopami na drewnianej podłodze, obecnie używane są walce czyli prasa do gliny) nadaje się do pracy.

Kolejnym etapem warsztatów jest formowanie z tak przygotowanej gliny naczyń. W tym celu formuje się kulę o wadze około kilograma i układa się ją na środku koła garncarskiego, dla początkujących zaleca się korzystanie z koła elektrycznego, ponieważ jego obsługa nie wymaga uwagi i uczestnik warsztatów może się skupić na pracy nad gliną. Przed rozpoczęciem formowania naczynia należy namoczyć ręce w wodzie i powtarzać tą czynność co kilka minut po to, aby glina nie kleiła się do rąk. Glinę na obracającym się kole formujemy oburącz poprzez wciskanie kciuków w środek kuli glinianej i delikatnym ruchem wyciągamy ją ku górze. Na tak uformowanym naczyniu przy pomocy dłutka oraz różnych kolorów farb nakłada się wzornictwo. Przy pomocy tej techniki można stworzyć przeróżne naczynia takie jak: dzbany, wazon, dwójaki, kielichy, urny czy misy.

Po uformowaniu naczynia poddaje się je procesowi suszenia, który trwa od kilku do kilkunastu dni w zależności od wielkości naczyń oraz ich kształtu. Suszenie odbywa się w atmosferze pracowni, gdzie jest dużo naczyń w różnych fazach wysychania i panuje duża wilgotność powietrza przy temperaturze około 20°C. Mniejsze i średnie naczynia po dwóch dniach intensywnego suszenia są gotowe do wypalania.

Do wypalania naczyń na warsztatach używa się tradycyjnego pieca ziemnego, można go zastąpić nowoczesnym piecem elektrycznym. Piec ziemny jest opalany

drewnem najczęściej sosnowym. Wypał w tym piecu trwa około 30 godzin, temperaturę pieca określa się na podstawie koloru płomienia. Naczynia wypalane są w temperaturze od 900 do 1000°C. Naczynia, aby były w pełni użytkowe są glazurowane czyli szkliwione i ponownie wypalane w temperaturze około 1100°C.

Na koniec warsztatów odbywa się pokaz naczyń, dzbanów wykonanych przez uczestników. Wszyscy wybierają wspólnie najlepiej wykonane naczynie, o najbardziej oryginalnym wzornictwie i przydatności użytkowej. Po zakończeniu pokazów prace trafiają do autorów.

W dłoniach uczestników warsztatów glina może przybrać najbardziej niezwykłą, interesującą i artystyczną formę. Warsztaty umożliwiają odkrycie i zaktywizowanie twórczego potencjału, jaki drzemie w każdym z uczestników, pobudza zmysł estetyczny i zdolności manualne. Specyfika pracy artystycznej w glinie niesie ze sobą miłe odprężenie, wyciszenie, sprzyja dobrej komunikacji i integracji osób biorących udział w warsztatach. Uczestnicy mają okazję poznać ciekawy sposób spędzania wolnego czasu oraz odkryć w sobie nową, artystyczną pasję.

Warsztaty są skierowane do wszystkich osób posiadających uzdolnienia artystyczne i pragnących zapoznać się ze specyfiką pracy w glinie. Nie muszą mieć one doświadczenia w tym zakresie, lecz chcą podjąć próbę tworzenia własnych prac plastycznych, w poszukiwaniu nowych środków wyrazu artystycznego. Zajęcia mogą być ciekawą propozycją dla osób zainteresowanych nietypowymi metodami osiągnięcia stanu odprężenia i skupienia.

Oferta uzupełniająca produktu turystycznego klastra okopskiego – walory kulturowe

Klaster okopski oferuje poza produktem podstawowym dodatkowe usługi turystyczne, które są wykonywane odpłatnie. Dotyczą one atrakcji zlokalizowanych w bliższym i dalszym sąsiedztwie, łącznie z wyjazdem zagranicznym (na Litwę i Białoruś).

Kultura Suwalszczyzny „Dwory i folwarki”

Niewiele zachowało się w powiecie suwalskim dworów i folwarków¹⁴. Z licznych w przeszłości zespołów dworskich zachowały się tylko w Mieruniszkach Małych, Koniechorze, Hucie. Wspomnieć należy o ruinach dworu w Kadaryszkach, jednego z najstarszych na Suwalszczyźnie, o rodowodzie sięgającym XVI i XVII wieku¹⁵.

Najcenniejsze są pozostałości zespołu pałacowego w Dowspudzie, koło Raczek. Pałac był „perłą architektury”, zaliczał się do najpiękniejszych w Polsce. Dziś zostały po nim ruiny. Imponujący pięknem i wielkością arkadowy portyk wita wszystkich odwiedzających. Z dawnego pałacu zachowała się wieża narożna zwana Bocianią, a także ryzalit zachodni i mury zachodnie. Można także zwiedzić dwukondygnacyjne

¹⁴ K. Krzywicka, T. Krzywicki: Suwalszczyzna zaniemien. Wydaw. Agencja „TD”, Białystok 2001, s. 202–209.

¹⁵ Przyroda, Kultura, Turystyka Powiatu Suwalskiego i partnerskich regionów. Wydaw. Starostwo Powiatowe w Suwałkach, Suwałki 2005, s. 24–27.

piwnice. Do współczesnych czasów zachowały się również związane z tym miejscem legendy o marmurowych żłobach i złotych łańcuchach dla koni czy kilometrowych tunelach wydrążonych pod pałacem, biegnących we wszystkie strony świata¹⁶.

Majątek w Dowspudzie należał od 1639 roku do Paców, rodu wywierającego znaczny wpływ na życie polityczne i kulturalne Wielkiego Księstwa Litewskiego. Ostatnim i najwybitniejszym dziedzicem Dowspudy był hrabia Ludwik Michał Pac. Otrzymał ją w 1797 roku, jako część ogromnego spadku po swoim wuju – Józefie Pacu, staroście wilejskim i generale. Życiorys Ludwika M. Paca, jego działalność pozostały nie bez znaczenia dla Suwalszczyzny. Był wielkim patriotą, wybitnym wojskowym, zdolnym organizatorem życia gospodarczego, działaczem państwowym i mecenasem sztuki.

Jako jeden z pierwszych w kraju wybudował dla siebie rezydencję we wchodzącym wówczas w modę stylu neogotyckim. Między 1820, a 1823 rokiem powstał wspaniały pałac, pasujący do wcześniej ukutego przysłowia „Wart Paca pałaca, a pałac Paca”¹⁷.

Projekt opracował i rozpoczął prace budowlane architekt włoski Piotr Bosie, ale po pewnym czasie przejął je zasłużony dla polskiej architektury XIX wieku Włoch Henryk Marconi. Poza pałacem Marconi zaprojektował stajnię neogotycką i klasycystyczny kościół w Raczkach. W kościele tym zachowały się dwie rzeźby protoplastów rodu Paców, wykonane z białego marmuru, domniemane dzieło słynnego Canovy.

Jedynym zachowanym świadectwem dokumentującym świetność pałacu jest opis z roku 1865 autorstwa Aleksandra Osipowicza z litografią M. Fajansa zamieszczony w „Tygodniku Ilustrowanym”. Dzięki najnowszym badaniom J. Kaźmierczaka i K. Mikockiej – Rachubowej można częściowo odtworzyć układ sal i ich wystrój.

Budowla składała się pięcioosiowego korpusu głównego, ujętego czterema smukłymi wieżyczkami. Fasadę korpusu głównego ozdobił ozdobny portyk z umieszczonym w kluczu środkowej arkady herbem Gozdawa. Węższe trójosiowe skrzydła boczne łączyły się z ośmiobocznymi pawilonami, wydłużonymi do osi głównej pałacu.

Rezydencja została po upadku powstania listopadowego w 1831 roku skonfiskowana wraz z całym majątkiem. Władze carskie przeznaczyły ją na majorat dla rosyjskiego generała Sulimy, zasłużonego w dziele tłumienia powstania. Jednak ten zrzekł się wkrótce donacji. Dzierżawił ją Polak Choraczko, leśnik, który nie wkładał pieniędzy w utrzymanie budowli, a wręcz korzystał z jej destrukcji. W 1887 roku znaczną część cegieł z pałacu sprzedał na budowę koszar suwalskich.

Obecnie na posesji Ludwika Michała Paca znajduje się Zespół Szkół jego imienia. Tam można dowiedzieć się więcej o historii tego rodu.

Kultura na Litwie „Spod znaku pogoni”

Omawiając kulturę i sztukę na Litwie, trzeba pamiętać o specyficznych uwarunkowaniach historycznych i społecznych kraju. Z uwagi na to, że w kształtowaniu

¹⁶ K. Lamusik, J. Lamusik: Dwory i pałace Podlasia, Białystok 2003, s. 146.

¹⁷ E. Gończak-Kucharczyk, J. Maroszek, K. Kucharczyk: Katalog parków i ogrodów zabytkowych dawnego województwa białostockiego, stan z 1988 roku, część szczegółowa Tom 1, Białystok 2000, s. 48.

dziedzictwa kulturowego Litwy brały udział różne narody (szczególną rolę odegrali przy tym Polacy), należy odróżnić sztukę Litwy od sztuki litewskiej.

W tym sensie najbardziej „litewska” jest z pewnością sztuka ludowa. Przede wszystkim omówić wypada dajny, czyli pieśni zróżnicowane pod względem tematyki, metryki, stylistyki i sposobu wykonywania.

Tematyka dajn dotyczy przede wszystkim miłości i szeroko rozumianego życia rodzinnego. Dużą grupę stanowią także pieśni o wojnie i związanych z nią wydarzeniach. Mniej liczne są tzw. dajny magiczne (o losie, pracy i siłach przyrody) oraz pieśni ludyczne, wyrażające radość czerpaną z uciech życia doczesnego. Zupełnie marginalne są utwory o tematyce historycznej i mitologicznej.

Język dajn jest niesłychanie barwny, urozmaicony bogactwem środków stylistycznych i symboli. Na przykład pannę symbolizuje często kwiat ruty, natomiast symbolem młodości jest rumak. Utratę niewinności wyraża się, mówiąc o zwiędnięciu wianka lub o zdeptaniu przez rumaka ogródka rucianego.

Na uwagę zasługują także *sutartines* – stare pieśni śpiewane na kilka głosów, których wykonanie wymaga dużego zgrania, oraz *raudos* – pieśni żałobne wykonywane najczęściej przy okazji pogrzebów, ale również w trakcie wesela, gdy opłakuje się odejście panny młodej z domu¹⁸.

Litwini, naród wielce muzykalny, wykorzystują do śpiewu każdą okazję, np. święta państwowe czy rodzinne. W organizowanych każdego roku świętach pieśni (*dainu sventes*) uczestniczą tysiące śpiewaków. Na marginesie warto dodać, że wydarzenia związane z wyzwoleniem Litwy spod okupacji radzieckiej określane są mianem „śpiewającej rewolucji”¹⁹.

Dzieje Litwy znacznie wpłynęły na strukturę ludności tego kraju. Pomimo jej przynależności na przestrzeni wieków do różnych państw i wpływu wielu kultur, Litwini, stanowią zdecydowaną większość ludności kraju. Jest to lud należący do bałtyckiej grupy językowej. Spośród wszystkich państw bałtyckich Litwa ma największy odsetek ludności rdzennej, gdyż została w najmniejszym stopniu dotknięta napływem Rosjan.

Po II wojnie światowej, wielu Polaków mieszkających w Wilnie i jego okolicach wymigrowało do Polski. Nadal jednak stanowią oni liczną grupę etniczną zamieszkującą region w pobliżu stolicy, zwłaszcza w dwóch rejonach administracyjnych południowej Wileńszczyzny: wileńskim i solecznickim.

Najlicniejszą mniejszością narodową na Litwie są jednak Rosjanie. Najwięcej osiedliło się w miastach, a zwłaszcza w Kłajpedzie, gdzie zajęli miejsce wysiedlonych po II wojnie światowej Niemców.

Jedną z ciekawszych grup etnicznych są Tatarzy wywodzący się z jeńców tatarskich, osiedlonych w XV wieku w okolicach Wilna i Trok. Posługują się językiem

¹⁸ Litwa. Zarys wiedzy o kraju. Wydaw. Ministerstwo Gospodarki i Ministerstwo Spraw Zagranicznych Republiki Litewskiej, Artlora 2007, s. 49–53.

¹⁹ Tamże, s. 55.

polskim. Ciekawą grupą są Karaimi. Jest to lud pochodzenia tureckiego. Skupieni są w miasteczku Troki na zachód od Wilna²⁰.

Udział różnych narodowości wpływa również na zróżnicowanie ludności pod względem wyznaniowym. Główną religią na Litwie jest katolicyzm, więc wszystkie święta kościelne związane są z tradycją tego kościoła.

Znacznie mniejszy udział ma prawosławie, wyznawane przez Rosjan, Białorusinów i Ukraińców. Protestantyzm (luteranizm) na Litwie to głównie pozostałość po mniejszości niemieckiej. Islam wyznawany jest przez Tatarów. Karaimi natomiast wyznają religię zbliżoną do judaizmu.

Wielowiekowe związki z Polską sprawiają, że język polski jest na Litwie często rozumiany, nie tylko przez Polaków. Podobnie wiele zwyczajów i obrzędów np. weselnych może być nam znanych z Polski.

Wyraźną odrębność, korzeniami sięgająca czasów wspólnoty ludów bałtyckich zachowała się w muzyce ludowej. Niektóre jej elementy wykazują bliższe związki z Finlandią niż pobliską Polską.

Jednym ze starszych, zanikających gatunków jest sutartinė. Ten chóralny śpiew często w sobie zawiera frazy bez związku i sensu, które mogą być pozostałością archaicznego języka. Wykonywany jest często przez kobiety podczas tańców.

Instrument, który zwykle towarzyszy śpiewom, to skudučiai – rodzaj fletni. Równie często jest używane kantele. Jest to 5- lub 10- strunowa cytra o trapezoidalnym kształcie.

Podczas realizacji oferty turystycznej dotyczącej zwiedzania Litwy, organizatorzy klastra okopskiego podjęli współpracę z renomowaną firmą turystyczną „Nowator”. Została ona założona w 1990 roku. Brano pod uwagę fakt, że od samego początku istnienia firma została obdarzona zaufaniem, o czym świadczą zdobyte nagrody i wyróżnienia. Ogólnopolski Ranking Konsumentów przyznał „Nowatorowi” w 2006 roku Certyfikat Lidera Polskiej Turystyki. Rok wcześniej „Nowator” otrzymał Diamentową Malwę. W poprzednich latach również może poszczycić się osiągnięciami: w 1994 roku firma została wyróżniona w Ogólnopolskim Rankingu Konsumentów, w 2000 roku zdobyła Srebrną Malwę, a rok później po raz kolejny odznaczono ją wyróżnieniem. W 2002 roku przyszła kolej na kolejną Malwę, tym razem Złotą, w 2003 roku udało się znów utrzymać to samo miejsce w rankingu, zaś w 2004 roku Malwa była platynowa. Wyróżnienia przyznane przez konsumentów mogą świadczyć o zadowoleniu klientów ze świadczonych usług, o dużym ich wyborze i konkurencyjności wśród innych firm tego rodzaju.

W ofercie turystycznej na Litwę planowany jest trzydniowy pobyt w Wilnie. Zwiedzanie miasta rozpoczyna się od zabytkowego zespołu architektonicznego Starego Miasta, a w tym: Katedry p.w. św. Stanisława i Władysława z Kaplicą

²⁰ Dwadzieścia pięć rzeczy, których nie wolno przegapić na Litwie. Wydaw. Centrum Informacji Turystycznej w Polsce, s. 4.

Królewską, Uniwersytetu Wileńskiego z kościołem akademickim św. Jana, polski kościół p.w. św. Ducha, kościół św. Teresy z Kaplicą Matki Miłosierdzia w Ostrej Bramie oraz wiele innych ciekawych obiektów. W planie jest także wyjazd do Trok, położonego nad jeziorem Galve, gdzie ulicą Karaimów wycieczka przechodzi do Zamku Wielkich Księżąt Litewskich. Zwiedzanie zakończone jest degustacją potraw kuchni karaibskiej. Następnie podróż przenosi się do Druskiennik, który jest uzdrowiskiem chętnie odwiedzanym przez Polaków. Tam zwiedzona zostanie: willa Linksama z początku XX wieku, budynek Łazienek Zdrojowych, kościół katolicki p.w. Matki Boskiej Szkaplerznej oraz cerkiew prawosławna²¹.

Inna, trzydniowa wycieczka oferuje turystom zwiedzanie innych miast, takich jak: Kowno, Pałanga i Kłajpeda. W Kownie można zobaczyć Zamek Kowieński, Stare Miasto, Archikatedrę św. Piotra i Pawła, ratusz zwany „Białym Łabędziem”, zespół zabudowy Starego Miasta. W dalszej części wycieczki zaplanowano zwiedzanie Pałangi z zespołami pałacowymi Tyszkiewiczów, spacer w Ogrodzie Botanicznym z Górą Birety, wizytę w Muzeum Bursztynowym z najciekawszą kolekcją jantaru na świecie, przejazd do dawnego majątku Chodkiewiczów z obejrzeniem Oranżerii i Pałacu. Ostatnim punktem programu jest wycieczka do Kłajpedy, ze średniowiecznym układem urbanistycznym Starego Miasta i budynkiem „Zielonej Apteki”.

Turystyka przyrodnicza oraz turystyka kulturowa to formy aktywnego wypoczynku coraz częściej doceniane przez znudzonych szablonowymi i masowymi imprezami turystów. Stanowią one niepowtarzalną okazję do zapoznania się ze środowiskiem przyrodniczym i kulturowym odwiedzanego regionu. Podlasie, jako region ze stosunkowo czystym środowiskiem naturalnym oraz bogatym i zróżnicowanym zasobem, często rzadkich i chronionych, gatunków fauny i flory, a także, z racji przygranicznego położenia urozmaiconym i oryginalnym krajobrazie kulturowym w wyjątkowy sposób predestynuje do rozwijania omawianych form turystyki. Zaproponowane w rozdziale ścieżki edukacyjno-wychowawcze, warsztaty i imprezy kulturowe dzięki swojej realizacji mogą wpłynąć nie tylko rozwój funkcji turystycznej i promocję gminy Suchowola lecz także w sposób znaczący przyczynić się mogą do rozwoju osobowości turysty, poszerzenia jego wiedzy i horyzontów kulturowych, a także uwrażliwić na piękno przyrody i zaszczerpić postawy proekologiczne.

6.3. Zachowania beneficjentów klastra okopskiego w opinii respondentów

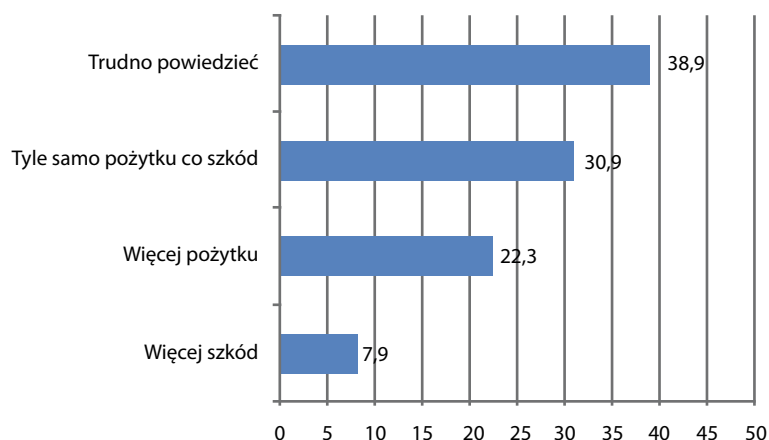
Celem badań było określenie rozwoju klastra okopskiego na terenie gminy Suchowola. Do realizacji badań wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego z techniką ankiety według standaryzowanego kwestionariusza. Badania przepro-

²¹ Litwa. op. cit., s. 55.

wadzono z mieszkańcami gminy Suchowola w takich miejscowościach jak: Okopy, Laudańszczyzna, Bachmackie, Czerwonka, Suchowola, Karpowicze, Głęboczyzna, Rutkowszczyzna, Pokośno w 2009 roku wśród 113 osób, które do badań dobrano w sposób losowy. W kwestionariuszu ankiety zdefiniowane zostało pojęcie klastra. Były to pierwsze, wstępne badania nt. rozwijającej się inicjatywy klastrowej na tym regionie.

Pierwszym uwzględnionym w badaniu problemem był rozwój agroturystyki w ramach klastra okopskiego oraz związane z tym korzyści i zagrożenia dla respondentów. Większość respondentów (38,9%) odpowiedziała, że nie ma zdania na ten temat. Tyle samo pożytku co szkód stwierdziło prawie 31,0% badanych osób. Za podjęciem działań na rzecz rozwoju agroturystyki w ramach inicjatywy klastra okopskiego opowiedziało się prawie 1/4 badanych osób. Pozostała część badanych stwierdziła, że taka inicjatywa przynieść może jedynie szkody.

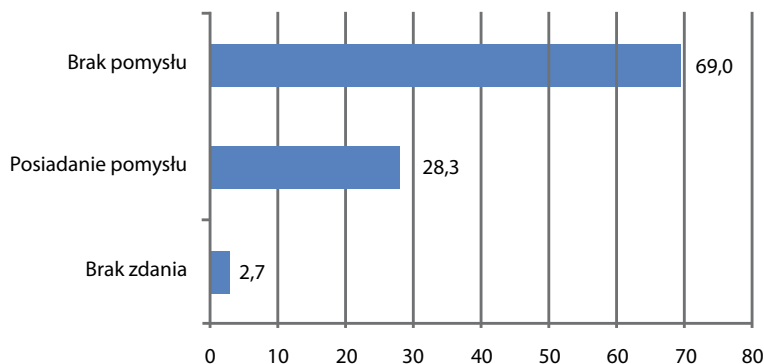
Rysunek 30. Rola klastra okopskiego w rozwoju agroturystyki w opinii badanych



Źródło: badania własne

Kolejnym zagadnieniem w badaniach było uzyskanie odpowiedzi na pytanie jak zainteresować i przyciągnąć turystów do miejscowości położonych w obrębie klastra okopskiego. Wiązało się to ze zbadaniem kreatywności i przedsiębiorczości społeczności wiejskiej. Większość respondentów nie miała pomysłu na zachęcenie potencjalnych turystów do odwiedzania i wypoczynku w miejscowościach wchodzących w skład klastra. Ponad 1/4 badanych przedstawiło pomysły na rozwiązanie tego problemu. Były nimi: stworzenie punktu informacji turystycznej, wykorzystanie walorów kulturowych i przyrodniczych miejscowości należących do klastra okopskiego, organizacja szkoleń społeczności lokalnej, wzrost znaczenia organizacji i zarządzania inicjatywą klastrową.

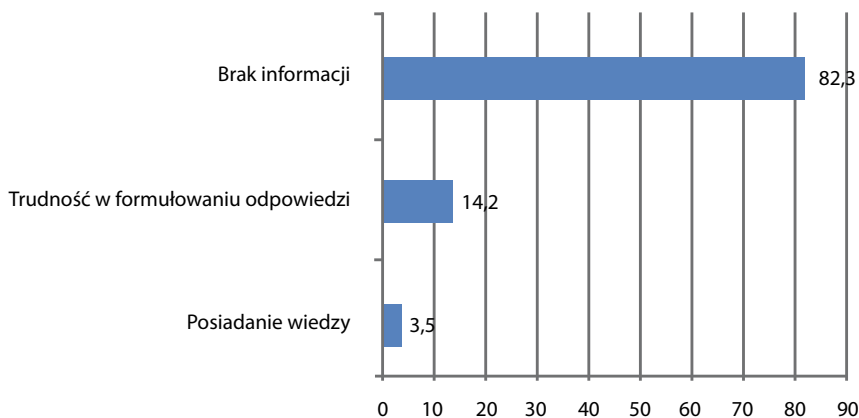
Rysunek 31. Sposoby zainteresowania turystów klastrem okopskim według badanych osób



Źródło: badania własne

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych określono stosunek miejscowej społeczności wobec turystów. Prawie ½ respondentów miało pozytywny stosunek do odwiedzających, darzyło ich szacunkiem i życzliwością. Uprzejme zainteresowanie przejawiało ponad 1/5 badanych osób. Obojętność wobec turystów deklarowało prawie 18,0% badanych, niechęć 4,5%, a zdenerwowanie prawie 10,0% respondentów. Szczegółowe wyniki na ten temat zaprezentowano na rysunku 33.

Rysunek 32. Stosunek mieszkańców do turystów odwiedzających miejscowości klastra okopskiego

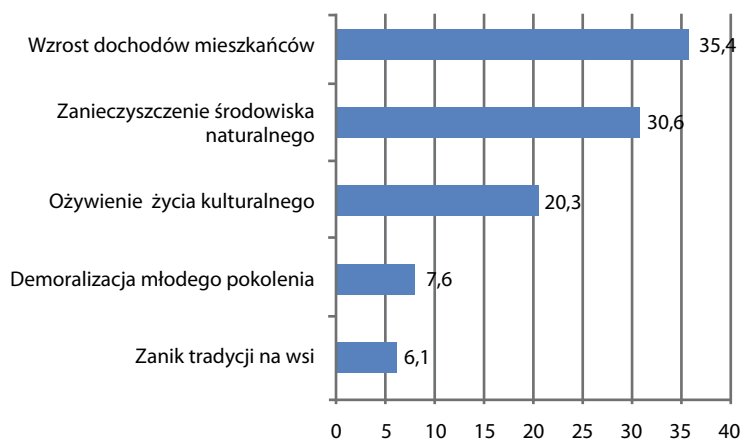


Źródło: badania własne

W badaniach poszukiwano odpowiedzi na pytanie, jaki wpływ zdaniem lokalnej społeczności może mieć wzrost liczby turystów w miejscowościach zrzeszonych w obrębie klastra okopskiego? Zdaniem ponad 1/5 badanych napływ turystów może spowodować ożywienie życia kulturalnego. Inną korzyścią wynikającą z przyjazdu osób na teren klastra okopskiego w opinii respondentów (35,4%) może być wzrost dochodów mieszkańców. Przyjazd turystów może zdaniem badanych spowodować

negatywne skutki, wśród których wymieniano: zanieczyszczenie środowiska naturalnego, demoralizację młodego pokolenia oraz zanik tradycji na wsi.

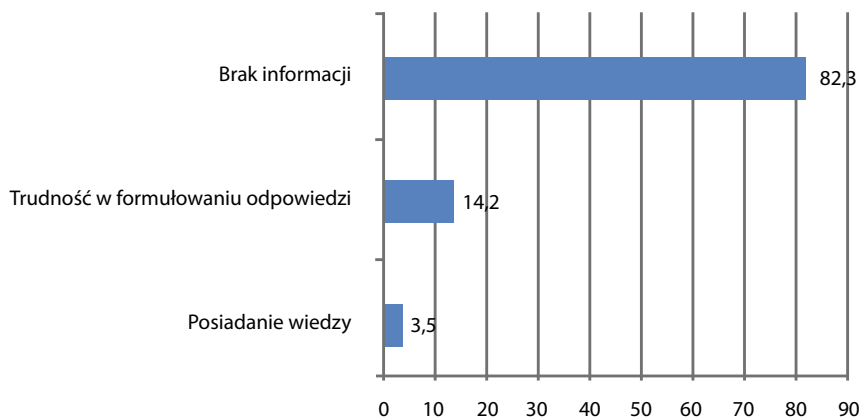
Rysunek 33. Wpływ wzrostu poziomu ruchu turystycznego na środowisko społeczne i przyrodnicze



Źródło: badania własne

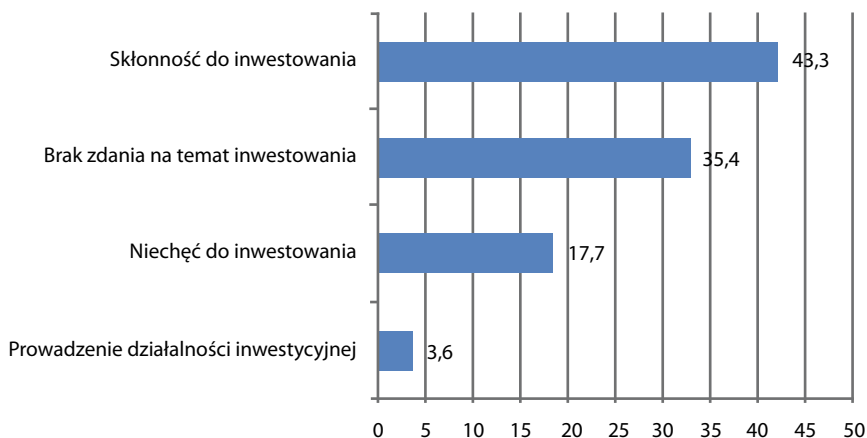
Kolejnym zagadnieniem było zbadanie, czy ankietowani posiadają wiedzę na temat istnienia innych klastrów agroturystycznych? Wśród badanych tylko 3,5% respondentów wiedziało o tym, że funkcjonują inne klastry agroturystyczne. Większość ankietowanych nie miało na ten temat informacji.

Rysunek 34. Wiedza ankietowanych o istnieniu innych klastrów agroturystycznych



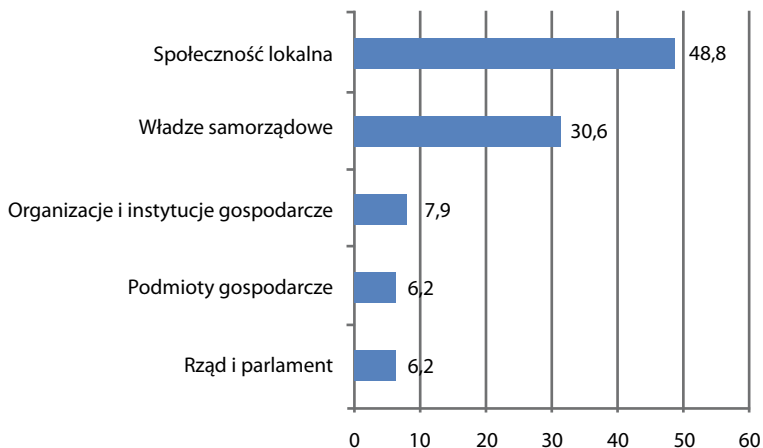
Źródło: badania własne

Ważnym zagadnieniem dotyczącym rozwoju agroturystyki w ramach inicjatywy klastrowej stanowiło poznanie skłonności badanych do prowadzenia działalności inwestycyjnej. Znaczny odsetek badanych miał pozytywny stosunek do inwestowania.

Rysunek 35. Wiedza respondentów wobec podejmowania działalności inwestycyjnej w agroturystyce

Źródło: badania własne

W badaniach podjęto próbę poznania opinii społeczności lokalnej dotyczącej możliwości oddziaływania mieszkańców i instytucji na powodzenie przedsięwzięcia gospodarczego w ramach inicjatywy klastrowej. Prawie połowa badanych stwierdziła, że największą rolę w realizacji inicjatywy klastrowej mogą odegrać mieszkańcy zrzeszonych miejscowości. Prawie 31,0% respondentów uznało, że władze samorządowe zajmują ważne miejsce w urzeczywistnianiu pomysłów liderów i społeczności lokalnej na rzecz rozwoju agroturystyki.

Rysunek 36. Poziom świadomości respondentów o możliwościach oddziaływania mieszkańców i instytucji na rozwój klastra okopskiego

Źródło: badania własne

Poza podmiotami zaprezentowanymi na rysunku 37, nie wskazano żadnych instytucji, które mogłyby wpływać na rozwój agroturystyki w ramach inicjatywy klastra okopskiego.

W opinii badanych ważnym elementem w rozwoju klastra okopskiego jest nawiązanie większej współpracy z lokalnymi władzami, które w ramach swych zasobów finansowych i kompetencji mogą wspomóc działalność turystyczną gospodarstw rolnych (np. promocja gospodarstw agroturystycznych).

Jedną z barier ograniczających rozwój klastra okopskiego jest niski poziom świadomości, ostrożność i nieufność niektórych właścicieli gospodarstw rolnych. Wstrzymują się oni ze wstąpieniem do omawianej organizacji obserwując i czekając, aż liderzy odniosą sukces. Te kwestie dotyczą kapitału społecznego, na który składa się zaufanie do innych ludzi, organizacji i instytucji, umiejętności i nawiązywania dialogu, współpracy z innymi, rozwiązywania wspólnych problemów i określenia przyszłości ich egzystencji na wsi.

PODSUMOWANIE

Partnerstwo międzysektorowe, występujące w wielu formach, jawi się jako doskonałe narzędzie w budowaniu i wspieraniu rozwoju lokalnego, opartego na oddolnych inicjatywach i pomysłach. Łącząc ze sobą partnerów publicznych, prywatnych i pozarządowych, staje się platformą wymiany doświadczeń i pomysłów, które mogą zaowocować spektakularnym sukcesem całej społeczności lokalnej. Przykładem tego może być partnerstwo utworzone w rejonie Bałtowa w województwie świętokrzyskim, które angażując liderów lokalnej społeczności, władze i instytucje pozarządowe stworzyło konglomerat atrakcji turystycznych odwiedzanych co roku przez kilkaset tysięcy osób. Współpraca partnerska w tym wypadku doprowadziła do krystalizacji idei rozwoju lokalnego oraz jej spójnej realizacji, tym samym sprzyjając poprawie ekonomicznych aspektów życia społeczności na terenie kilku wiejskich gmin. O Partnerstwie „Krzemienny Krąg” i efektach jego działania takich jak park dinozaurów, muzeum porcelany czy rezerwacie dzikich zwierząt głośno jest w całym kraju.

Różne rodzaje partnerstwa międzysektorowego mogą nam pomóc w programowaniu i realizacji założeń rozwoju. Partnerstwo publiczno-prywatne jest najlepszym wyjściem w przypadku realizacji inwestycji infrastrukturalnych o dużej wartości, kiedy to instytucja publiczna nie jest w stanie jej samodzielnie sfinansować z powodu braku kapitału. W tej sytuacji partner prywatny jest w stanie dostarczyć kapitał w zamian za zyski jakie będzie ta inwestycja przynosić w przyszłości. Partnerstwo publiczno-społeczne to dobra okazja dla administracji samorządowej i organizacji pozarządowych by wspólnie rozwiązywać problemy dręczące społeczność lokalną, gdyż wspólne zaangażowanie ludzi spotykających się z tymi samymi problemami lecz z innej perspektywy daje szansę na wykreowanie i prowadzenie działań na wielu płaszczyznach, nie dublując się wzajemnie, a uzupełniając. Współpraca prywatno-społeczna nie powinna opierać się wyłącznie na sponsoringu organizacji pozarządowych przez lokalnych przedsiębiorców, ale zataczać powinna dużo szersze kręgi, poprzez włączanie firm i ich pracowników w codzienne działania prowadzone przez NGO czy wspólną realizację przedsięwzięć proekologicznych. Najszerszy rodzaj partnerstwa, łączący przedstawicieli wszystkich trzech sektorów (partnerstwo trójsektorowe) to najlepsza okazja by wspólnie walczyć o jak najlepsze rozwiązania

problemów społeczno-ekonomicznych lokalnej społeczności. To swoista platforma wymiany doświadczeń, wiedzy i pomysłów na to, co zrobić, by wszystkim żyło się lepiej. Szczególną formą partnerstwa są inicjatywy klastrowe, łączące przedstawicieli tego samego sektora, którzy dzięki wspólnym działaniom, uzupełniają swoją ofertę tak, by jak najlepiej zaspokoić pojawiające się na rynku potrzeby. Przykładem tego może być łączenie się w klastry przedsiębiorstw i instytucji działających w branży turystycznej, którzy wspólnymi siłami dbają o jak najlepszy wizerunek danego miejsca, zapewniając tym samym maksimum tematycznie powiązanych ze sobą atrakcji, by zaspokoić potrzeby nawet najbardziej wybrednych turystów.

W niniejszej publikacji przedstawiono istotę i formy współpracy międzysektorowej, posiłkując się przykładami obrazującymi w jaki sposób można ją podejmować. Mamy nadzieję, iż była ona pomocna wszystkim tym, którzy są zainteresowani podejmowaniem i prowadzeniem działań w formie współpracy partnerskiej.

BIBLIOGRAFIA

Adamczyk J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka. PWE, Warszawa 2009.

Adamowicz M.: Wielofunkcyjność rolnictwa jako podstawa przewartościowań w polityce rolnej. „Wieś i Rolnictwo” nr 41, Warszawa 2004.

Aleksandrova A.: Klastry turystyczne w Rosji i za granicą, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Łódzkiego „Turyzm” 2007, zeszyt 17 (1/2).

Andrzejczyk M.: Jak skutecznie dobierać i oceniać sponsoring? www.epr.pl

Arczewska M.: Komentarz prawny W: Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu, Red: M. Rymśza, G. Makowski, M. Dudkiewicz. Wydaw. Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2007.

Bielonko M., Roszkowski W.: Kładka wśród bagien. Przewodnik po ścieżce edukacyjnej. Wydaw. Narwiańskiego Parku Narodowego, Kurowo 2008.

Black S.: Public relations. Wydaw. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Blicharz J., Huchla A.: Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Komentarz. Wydaw. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.

Borek T.: Realizacja Pilotażowego Programu Leader+ w Polsce. Broszura informacyjna, Wydaw. FAPA, Warszawa 2007.

Bramwell B., Lane B.: Collaboration and Partnerships in Tourism Planning. W: Tourism Collaboration and Partnerships. B. Bramwell, B. Lane. Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto-Sydney.

Brzozowska K.: Partnerstwo publiczno-prywatne. Przesłanki. Możliwości. Bariery. Wydaw. Fachowe CeDeWu, Warszawa 2006.

Czerwiński J.: Podstawy turystyki. Wydaw. PWSZ w Legnicy, Legnica 2007, s. 51-52.

Datko M.: Sponsoring. Strategia, promocja, komunikacja. Wydaw. Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2003.

Dmitruk A.: Inicjatywa Leader 1991-2006 a oś Leader 2007-2013. Wydaw. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2007.

Dwadzieścia pięć rzeczy, których nie wolno przegapić na Litwie. Wydaw. Centrum Informacji Turystycznej w Polsce.

Encyklopedia Powszechna. PWN, Warszawa 1974.

Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów. Wydaw. PARP, Warszawa 2007.

Gajewska-Jedwabny A.: Partnerstwo publiczno-prywatne. Wydaw. C.H. Beck, Warszawa 2007.

Głąbicka K., Brewiński M.: Europejska polityka regionalna. Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2003.

Gliński P.: Style działania organizacji pozarządowych. Grupy interesu czy pożytku publicznego? Wydaw. IFiS PAN, Warszawa 2006.

Gończak-Kucharczyk E., Maroszek J., Kucharczyk K.: Katalog parków i ogrodów zabytkowych dawnego województwa białostockiego, stan z 1988 roku, część szczegółowa Tom 1, Białystok 2000.

Gorynia M., Jankowska B.: Klastry, a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa. Wydaw. Difin, Warszawa 2008.

Gray B.: Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London 1989.

Grygoruk A.: Biebrzański Park Narodowy zaprasza. Wydaw. Biebrzańskiego Parku Narodowego, Goniądz 2007.

Hadyński J. (red.): Strategie zarządzania współpracą. Wydaw. Centralna Baza Danych, Akademia Rolnicza w Poznaniu, Poznań 2006.

Halamska M.: Wiejskie organizacje pozarządowe. Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2008.

Hatch M. J.: Teorie organizacji. Wydaw. PWN, Warszawa 2002.

Herbst J.: Inny trzeci sektor. Organizacje pozarządowe na terenach wiejskich W: Wiejskie organizacje pozarządowe, Red. naukowa M. Halamska. Wydaw. Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2008.

Herbst J.: Współpraca organizacji pozarządowych i administracji publicznej w Polsce 2008 – bilans czterech lat. Wydaw. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.

Inicjatywa LEADER – pierwsze doświadczenia i szanse rozwoju. Wydaw. Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa 2006.

Januszewska M.: Współpraca między sektorem publicznym i prywatnym w uzdrowiskach. W: Turystyka w badaniach naukowych. Red. naukowa A. Nowakowska, M. Przydział. Prace ekonomiczne, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2006.

Jodłowski M.: Badania rynku turystycznego. W: Problemy zarządzania strefą kulturową i turystyki. Red. naukowa K. Mazurek-Kopciowska. Wydaw. Akademia Ekonomiczna, Warszawa-Wrocław 1999.

Jóźwiak Z.: Unia Europejska wesprze finansowo przedsiębiorców łączących się w klastry, „Rzeczpospolita” 2007 nr 1015/256 (7856).

Kamiński B.: Inicjatywa Wspólnotowa LEADER. Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich, www.faow.ecms.pl

Kamiński R., Kwatera K.: Jak budować Zintegrowaną Strategię Rozwoju Obszarów Wiejskich w ramach Pilotażowego Programu LEADER+? Wydaw. Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2005.

Kantyka S.: Organizacje pozarządowe – partner samorządu W: Samorządowa polityka społeczna, Red. naukowa A. Fronkiewicz – Wronka, Wydaw. Wyższej Szkoły Pedagogicznej Towarzystwa Wiedzy Powszechniej, Warszawa 2002.

Karwowski J. (red.): Partnerstwo szansą rozwoju regionu. Wydaw. Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2006.

Kasprzak T.: Formy współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych W: Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu, Red. naukowa M. Rymśa, G. Makowski, M. Dudkiewicz: Wydaw. Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2007.

Klasy i inne mechanizmy wspierania rozwoju przedsiębiorczości dostępne w latach 2007-2013 (materiały konferencyjne), Wydaw. Europejski Fundusz Społeczny oraz Budżet Państwa w ramach 2 Priorytetu Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju regionalnego, Białystok, 21.03.2007.

Knieć W., Hałasiewicz A.: Leader. Budowanie potencjału społecznego. Wydaw. Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa 2008.

Kozera M.: Elementy zarządzania partnerstwem. W: Strategie zarządzania współpracą. Red. naukowa J. Hadyński. Akademia Rolnicza w Poznaniu, Poznań 2006.

Koźlicka R., Wygański J.: Uwagi na temat zasady partnerstwa w praktyce programowania i realizowania programów rozwoju regionalnego w Polsce. Warszawa 2002.

Koźuch B.: Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji. Wydaw. Placet, Warszawa 2004.

Krzywicka K., Krzywicki T.: Suwalszczyzna zaniemenie. Wydaw. Agencja „TD”, Białystok 2001.

Lamusik K., Lamusik J.: Dwory i pałace Podlasia, Białystok 2003.

Łapińska A.: Przedsiębiorczość jako element wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich. Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Tom X, Zeszyt 2, Lublin 2008.

Leader. Budowanie potencjału społecznego. Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa 2008.

Lewicka-Strzałocka A.: Etyczne standardy firm i pracowników. Wydaw. IFiS PAN, Warszawa 1999.

Litwa. Zarys wiedzy o kraju. Wydaw. Ministerstwo Gospodarki i Ministerstwo Spraw Zagranicznych Republiki Litewskiej, Artlora 2007.

Łopaciński K., Owsiak J., Sewerniak J., Żółtowski P.: Analiza pierwotna i analiza zasobów produktowych rynku turystycznego województwa podlaskiego pod kątem segmentacji rynku i oczekiwań klientów. Wydaw. Instytut Turystyki, Warszawa 2005.

Makowski G.: Roczne programy współpracy W: Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu, Red. naukowa M. Rymśza, G. Makowski, M. Dudkiewicz. Wydaw. Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2007.

Markowski G.: Interpretacja i realizacja podstawowych zasad współpracy W: Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu, Red. naukowa M. Rymśza, G. Makowski, M. Dudkiewicz. Wydaw. Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2007.

Markowski T.: Zarządzanie rozwojem miast. PWN, Warszawa 1999.

Mozzoro M.: Partnerstwo publiczno-prywatne w monopolach naturalnych w sferze użyteczności publicznej. Wydaw. SGH w Warszawie, Warszawa 2005.

Nakoneczna J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych. Wydaw. Difin, Warszawa 2008.

Nelson J., Zadek S.: Partnership Alchemy. New social partnerships in Europe. The Copenhagen Centre 2000.

Niedzielski E.: Zmiany struktury własnościowej w gospodarce. W: Uwarunkowania funkcjonowania sektora publicznego, Red. naukowa M. Oliński. Wydaw. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2006.

Niewiadomski Z.: Ustrój samorządu terytorialnego i administracji rządowej po reformie. Zbiór aktów prawnych z wprowadzeniem i objaśnieniami, Wydaw. DIFIN, Warszawa 1998.

Oś IV PROW 2007-2013 – Lokalne Grupy Działania i Lokalne Strategie Rozwoju. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2009.

Palmen L., Baron M.: Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce. Wydaw. PARP, Warszawa 2008.

Partnerstwo w rozwoju lokalnym. Wydaw. Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2003.

Perkowski M. (red.): Partnerstwo międzysektorowe. Możliwości, zasady, realizacja. Wydaw. Fundacja Prawo i Partnerstwo. Białystok 2009.

Pietrzyk I.: Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich. Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000.

Pławgo B., Klimczuk M., Citkowski M.: Klastry jako potencjał rozwoju – województwo podlaskie. Wydaw. BFKK, Białystok 2010.

Podejście Leader. Podstawowy poradnik, Komisja Europejska, Luksemburg 2006.

Podlaskie parki narodowe i krajobrazowe. Wydaw. Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego, Białystok.

Pomykało W.: Encyklopedia biznesu, T. 1. Wydaw. Fundacja Innowacja, Warszawa 1995.

Porter M. E.: Porter o konkurencji. PWE, Warszawa 2001.

Przegląd. Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju 2004.

Przyroda, Kultura, Turystyka powiatu suwalskiego i partnerskich regionów. Wydaw. Starostwo Powiatowe w Suwałkach, Suwałki 2005.

Ramotowska R., Nawrocki P.: Przygoda z Biebrzą. Biebrza Eco-Travel.

Robson J. W.: Układy partnerskie jako podstawa uzyskania środków Unii Europejskiej. Szczyt gospodarczy Pomorza Zachodniego – bilans otwarcia, Wydaw. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 1998.

Rok B.: Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie. Wydaw. Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2004.

Rokicki J.: Partnerstwo w sferze usług społecznych w gminie. W: Lokalne układy partnerskie. Red. naukowa J. Karwowski, Wydaw. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.

Roman M.: Inicjatywy klastrowe w agroturystyce na przykładzie Okopskiej Organizacji Turystycznej W: Infrastruktura i ekologia terenów wiejskich, Red. naukowa J. Gruszczyński. Wydaw. Komisji Technicznej Infrastruktury Wsi Polskiej Akademii Nauk – Oddział w Krakowie, 6/2009, Kraków 2009.

Roman M.: Klaster okopski jako przykład inicjatywy społecznej. W: Turystyczne funkcje obszarów wiejskich. Red. naukowa I. Sikorska-Wolak. Wydaw. SGGW, Warszawa 2009.

Rydlowski G.: Samorząd terytorialny i administracja rządowa, Wydaw. Scholar, Warszawa 1999.

Selin S., Chavez D.: Developing an Evolutionary Tourism Partnership Model. "Annals of Tourism Research", 1995, vol. 22, nr 4.

Serafin R., Kazior B., Jarzębska A.: Grupy Partnerskie. Od idei do współdziałania. Wydaw. Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Karków 2005.

Słodowa-Hełpa M.: Efekty synergii w partnerstwie. W: Strategie zarządzania współpracą, Red. naukowa J. Hadyński: Akademia Rolnicza w Poznaniu, Poznań 2006.

Słodowa-Hełpa M.: Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma współpracy W: Strategie zarządzania współpracą, Red. naukowa J. Hadyński. Wydaw. Akademia Rolnicza w Poznaniu, Poznań 2006.

Słownik Wyrazów Obcych. PWN, Warszawa 1993.

Solvell O., Lindqvist G., Ketels C.: Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji. Wydaw. PARP, Warszawa 2008.

Staszewska J.: Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym. Wydaw. Difin, Warszawa 2009.

Stecki L.: Sponsoring. Tonik „Dom Organizatora”, Toruń 2000.

Swianiewicz P.: Kto rządzi gminą? Teorie lokalnej władzy politycznej. „Samorząd terytorialny”, 2000, nr 3.

Szreder J.: Współdziałanie sektora publicznego i prywatnego w rozwoju lokalnym, Wydaw. Wyższej Szkoły Zarządzania w Słupsku, Słupsk 2004.

Szuster M., Podleśny A.: Partnerstwo jako sposób na współdziałanie w łańcuchu logistycznym. W: Zarządzanie w łańcuchach logistycznych. Red. naukowa S. Abt. Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.

Tennyson R.: Poradnik partnerstwa, Wydaw. Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2006.

Waddock S. A., Bannister B. D.: Correlates of Effectiveness and Partner Satisfaction in Social Partnerships, „Journal of Organizational Change Management”, 1991, vol. 4 (2).

Webber S. A.: Zasady zarządzania organizacjami. PWE, Warszawa 1990.

Winiarski B.: Konkurencyjność: kryterium wyboru czy kierunek strategii i cel pośredni polityki regionalnej. W: Konkurencyjność regionów. Red. naukowa M. Klamut. Wydaw. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.

Wiszniewski W.: Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych. Wydaw. Orgmasz, Warszawa 1999.

Województwo Podlaskie. Kultura-informator. Wydaw. Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego w Białymstoku, Białystok 2008.

Woźniak Z.: Między rywalizacją a partnerstwem. Bariery współpracy władz samorządowych z organizacjami pozarządowymi. W: Samoorganizacja społeczeństwa polskiego. Trzeci sektor. Red. naukowa P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński. Wydaw. IFiS PAN, Warszawa 2002.

Wrześniewski P.: Jaka formę działalności wybrać dla klastra, „Rzeczpospolita” 2007, nr 1015/256 (7856).

Yescombe E. R.: Partnerstwo publiczno-prywatne. Wydaw. Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008.

Żabińska T.: Partnerstwo jako determinanta rozwoju turystyki w regionie. W: Turystyka w badaniach naukowych. Red. naukowa A. Nowakowska, M. Przydział Prace ekonomiczne, Wydaw. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2006.

Zarudzki R.: Kilka propozycji i wskazań do dokumentu „Krajowy Plan Strategiczny”, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2006.

Zawadka J.: Przydrożne krzyże i kapliczki Lubelszczyzny jako niewykorzystany turystycznie element dziedzictwa kulturowego. W: Agroturystyka – moda czy potrzeba? Red. naukowa G. A. Ciepiera, J. Sosnowski. Wydaw. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007.

Zbiegień-Maciąg L.: Etyka w zarządzaniu. Wydaw. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1997.

Żegleń P.: Partnerstwo publiczno-prywatne jako czynnik rozwoju lokalnego obszarów recepcji turystycznej w województwie podkarpackim, praca doktorska, Katedra Turystyki SGH, Warszawa 2008.

Żemigła M.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Wydaw. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.

Zmyślony P.: Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym. Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.

Żukowski T.: Wybory samorządowe 2002 i referendum akcesyjne 2003 – perspektywa subregionów. Państwowa Komisja Wyborcza, Warszawa 2003.

Żurawik B., Żurawik W.: Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 1996.

Zysnarski J.: Partnerstwo publiczno-prywatne. Teoria i praktyka. Wydaw. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2003.

Spis aktów prawnych

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. Dz. U. 1997 nr 78 poz. 483.

Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990r. Dz. U. z 1990r. Nr 16, poz. 95.

Ustawa o samorządzie powiatowym z dnia 5 czerwca 1998r. Dz. U. z 1998r. Nr 91, poz. 578.

Ustawa o samorządzie województwa z dnia 5 czerwca 1998r. Dz. U. z 1998 r. Nr 91, poz. 576.

Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003r. Dz. U. z 2003r. Nr 96, poz. 873.

Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym z dnia 19 grudnia 2008, Dz. U. z 2009r. Nr 19, poz. 100.

Źródła internetowe

Strona internetowa www.wikipedia.org/Podział_administracyjny_Polski

Strona internetowa www.globalsullivanprinciples.org

Strona internetowa www.leaderplus.org.pl

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.	Możliwe opcje stanowisk partnerów	10
Rysunek 2.	Potencjalne podmioty partnerstwa lokalnego	15
Rysunek 3.	Model ewolucji partnerstwa	23
Rysunek 4.	„Mapa korzyści” ze współpracy międzysektorowej	28
Rysunek 5.	Rodzaje zawieranych porozumień partnerskich pomiędzy przedstawicielami trzech sektorów	35
Rysunek 6.	Ogólna struktura sektora publicznego w Polsce	37
Rysunek 7.	Mapa administracyjna Polski z zaznaczonymi województwami, powiatami i gminami (stan na dzień 1 stycznia 2008 roku)	39
Rysunek 8.	Formy prowadzenia działalności gospodarczej przez sektor prywatny w zależności od podstawy prawnej	43
Rysunek 9.	Podstawowe różnice między sektorem prywatnym, publicznym i non-profit	48
Rysunek 10.	Główni uczestnicy przedsięwzięcia PPP	61
Rysunek 11.	Formy udziału sektora prywatnego w inwestycjach i usługach infrastruktury gospodarczej	64
Rysunek 12.	Etapy zarządzania ryzykiem	67
Rysunek 13.	Podstawowe zakresy społecznej działalności przedsiębiorstwa	69
Rysunek 14.	Trójkąt rozwoju w partnerstwie lokalnym o trójsektorowym typie	81
Rysunek 15.	Etap pierwszy budowania grupy partnerskiej – inicjowanie partnerstwa	83
Rysunek 16.	Etap drugi budowania grupy partnerskiej – organizowanie partnerstwa	84
Rysunek 17.	Etap trzeci budowania grupy partnerskiej – zarządzanie partnerstwem	85
Rysunek 18.	Porównanie tradycyjnego podejścia do finansowania rozwoju wsi z podejściem typu LEADER	91

Rysunek 19. Lokalne Grupy Działania w krajach UE-15	100
Rysunek 20. Schemat budowy lokalnej Grupy Działania	103
Rysunek 21. Charakterystyka obszaru objętego Schematem I PPL+	107
Rysunek 22. Formy organizacyjno-prawne wnioskodawców Schematu I PPL+	108
Rysunek 23. Schemat celów i osi PROW 2007–2013	115
Rysunek 24. Procedura wyboru Lokalnej Grupy Działania	117
Rysunek 25. Obszar objęty działaniem LGD w ramach PROW 2007–2013	119
Rysunek 26. Model „włoski” klastra	125
Rysunek 27. Model „duński” klastra	126
Rysunek 28. Model „holenderski” klastra	128
Rysunek 29. Model „amerykański” klastra	129
Rysunek 30. Rola klastra okopskiego w rozwoju agroturystyki w opinii badanych	166
Rysunek 31. Sposoby zainteresowania turystów klastrem okopskim według badanych osób	167
Rysunek 32. Stosunek mieszkańców do turystów odwiedzających miejscowości klastra okopskiego	167
Rysunek 33. Wpływ wzrostu poziomu ruchu turystycznego na środowisko społeczne i przyrodnicze	168
Rysunek 34. Wiedza ankietowanych o istnieniu innych klastrów agroturystycznych	168
Rysunek 35. Wiedza respondentów wobec podejmowania działalności inwestycyjnej w agroturystyce	169
Rysunek 36. Poziom świadomości respondentów o możliwościach oddziaływania mieszkańców i instytucji na rozwój klastra okopskiego	169

SPIS TABEL

Tabela 1.	Wybrane typy partnerstwa	16
Tabela 2.	Motywy zawiązywania relacji partnerskich	21
Tabela 3.	Silne i słabe strony trzech sektorów gospodarki	24
Tabela 4.	Podstawowe zadania i cechy charakteryzujące poszczególne sektory	25
Tabela 5.	Dane statystyczne charakteryzujące podmioty gospodarcze na obszarach wiejskich w latach 2003–2008	44
Tabela 6.	Zasady współpracy między organizacjami pozarządowymi a jednostkami administracji publicznej według komentarza do ustawy	53
Tabela 7.	Najistotniejsze problemy związane z realizacją ustawowych form współpracy	55
Tabela 8.	Najistotniejsze problemy związane z mechanizmem zlecania zadań organizacjom pozarządowym przez jednostki administracji publicznej	57
Tabela 9.	Zalety i wady partnerstwa publiczno-prywatnego	62
Tabela 10.	Rodzaje koncesji na świadczenie usług publicznych	65
Tabela 11.	Formy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa	72
Tabela 12.	Zestawienie wytycznych dla przedsiębiorstw wielonarodowych OECD	73
Tabela 13.	Cechy jakie powinna posiadać grupa partnerska	79
Tabela 14.	Narodziny Inicjatywy LEADER na tle innych inicjatyw podejmowanych przez UE	94
Tabela 15.	Ewolucja Inicjatywy LEADER	95
Tabela 16.	Podział środków Programu Leader I pomiędzy poszczególne państwa	96
Tabela 17.	Udział poszczególnych tematów wybieranych przez LGD i wyznaczonych jako przewodnie w strategiach rozwoju (w %) w ramach Programu Leader+ (2000–2006)	99

Tabela 18. Podsumowanie realizacji Inicjatyw Leader w Unii Europejskiej	101
Tabela 19. Liczba i budżet wniosków złożonych i przyjętych do realizacji w ramach Schematu I w układzie wojewódzkim	105
Tabela 20. Liczba i budżet wniosków złożonych i przyjętych do realizacji w ramach Schematu II według województw	110
Tabela 21. Tematy wiodące zawarte w ZSRROW	111
Tabela 22. Finansowanie Osi Leader w ramach PROW 2007–2013	116
Tabela 23. Lokalne Grupy Działania wybrane do realizacji Lokalnych Strategii Rozwoju według województw	118
Tabela 24. Kłasy turystyczne w Polsce	130
Tabela 25. Kłasy turystyczne w Europie	133
Tabela 26. Kłasy turystyczne świata	135
Tabela 27. Cele uczestnictwa w ścieżkach edukacyjnych	141