

Joanna BAŁACH-FRANKIEWICZ  
Uniwersytet Wrocławski

## MARKETING TERYTORIALNY JAKO KONCEPCJA ROZWOJU MIASTA NA PRZYKŁADZIE JELCZA-LASKOWIC

### TERRITORIAL MARKETING AS A CONCEPT OF TOWN DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF JELCZ-LASKOWICE

**ABSTRACT:** The purpose of this article is to point the local marketing as a factor which promotes intensive development of the town. The subject of the research is to present and point the way to introduce the marketing concept in Jelcz-Laskowice, as the town and community. Such a concept is an innovative form of territorial entity management. The analysis will be preceded by pointing the evolution in town management. The author of this article will also show the model of marketing management in this town, as well as the instruments and tools used in this process.

**KEY WORDS:** local marketing, marketing instruments and tools, marketing mix, foreign investment

### Wprowadzenie

Przeobrażenia społeczno-gospodarcze oraz przestrzenne miasta sprawiły, że istnieje stała potrzeba aktywizacji działań w celu podniesienia jego pozycji konkurencyjnej na rynku. Miasto zmuszone jest rywalizować z innymi jednostkami, by przyciągnąć i utrzymać gości, mieszkańców czy inwestorów. Spowodowało to konieczność zastosowania nowych, innowacyjnych rozwiązań i koncepcji w zarządzaniu jednostką terytorialną. Ważną rolę w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej odgrywa tu marketing terytorialny. Rozwój marketingu stanowi wyzwanie, ale jest też szansą w zapewnieniu dobrobytu lokalnej społeczności. Wprowadzone działania marketingowe odgrywają ważną rolę w tworzeniu kompleksowego, korzystnego i opartego na wnikliwej analizie obrazu miasta na potrzeby użytkowników zarówno wewnętrznych (mieszkańców, przedsiębiorstw, instytucji itd.), jak i zewnętrznych.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie marketingu terytorialnego jako czynnika sprzyjającego rozwojowi miasta oraz jako jedną z form zarządzania nim. Ponadto

przedstawione zostaną model marketingowego zarządzania miastem oraz narzędzia i instrumenty, które zostały do tego celu wykorzystane. Analizie poddane zostaną również marketingowe instrumenty oddziaływania na inwestorów zagranicznych.

## **Istota i cele marketingu terytorialnego**

W szerokim ujęciu marketing terytorialny oznacza całokształt skoordynowanych działań lokalnych, regionalnych czy ogólnokrajowych, zmierzających do wykreowania procesów wymiany i oddziaływania poprzez rozpoznanie, przewidywanie, kształtowanie i zaspokojenie potrzeb oraz pragnień mieszkańców. Przyjmując takie rozumienie terminu, marketing terytorialny można zdefiniować jako rynkową koncepcję zarządzania jednostką osadniczą – jako zarządzanie zmierzające do zaspokajania potrzeb i pragnień mieszkańców. Do najważniejszych jego założeń zaliczyć można:

- pragnienia i potrzeby społeczności zamieszkującej miasto, które stanowią główne wytyczne dla organów zarządzających jego zasobami,
- spójność procesu zaspokajania potrzeb mieszkańców oraz miasta i jednocześnie dążenie do poprawy materialnych warunków życia,
- uzależnienie zaspokojenia potrzeb od powiązań z innymi obszarami (przepływ środków finansowych, siły roboczej, informacji, technologii).

Uwzględniając powyższe uwagi, można stwierdzić, że głównym celem marketingu terytorialnego jest wpływanie na opinie, postawy i zachowania się zewnętrznych i wewnętrznych grup zainteresowanych klientów poprzez kształtowanie właściwego zestawu środków i instrumentów. Aby tego dokonać, należy poznać aktualne potrzeby mieszkańców w zakresie m.in. usług, administracji, rozwoju przedsiębiorczości, prowadzonej polityki społecznej, warunków pracy, zamieszkania oraz wypoczynku.

## **Warunki i czynniki rozwoju marketingu terytorialnego na terenie miasta Jelcz-Laskowice**

Wprowadzenie i wykorzystanie idei marketingu terytorialnego w Jelczu-Laskowicach wymagało dokonania wielu zmian w sposobie kierowania i zarządzania miastem. Konieczne było wprowadzenie nowoczesnego sposobu myślenia oraz dokonanie zmian w zakresie kompetencji oraz kwalifikacji urzędników, którzy stali się menedżerami. Przekształcono również organizację urzędów, która ukierunkowana została głównie na zadowolenie zarówno klientów indywidualnych, jak i inwestorów. Tak więc zmianie uległy wiedza, postawy oraz umiejętności władz i urzędników.

Na dynamiczny wzrost zainteresowania koncepcją marketingu terytorialnego oraz jej wdrożenie na terenie miasta wpływ miało wiele uwarunkowań oraz czynników spo-

łeczno-ekonomicznych. Do najważniejszych uwarunkowań wynikających z warunków lokalnych zaliczyć można:

- zaistniałe trudności natury gospodarczej,
- wzrost bezrobocia (strukturalnego),
- wzrost konkurencyjności między ośrodkami miejskimi w regionie,
- rosnące zapotrzebowanie na wsparcie społeczne dla realizowanych działań władz lokalnych.

W badanym mieście do najważniejszych czynników zaliczyć można:

- wzrost konkurencyjności i współzawodnictwa pomiędzy pobliskimi gminami w celu pozyskania czynników rozwoju (głównie gminy Oława),
- zwiększone oczekiwania społeczności lokalnej domagającej się szerszego zakresu usług publicznych oraz poprawy ich jakości,
- konieczność znalezienia nowych instrumentów kształtowania tożsamości miasta.

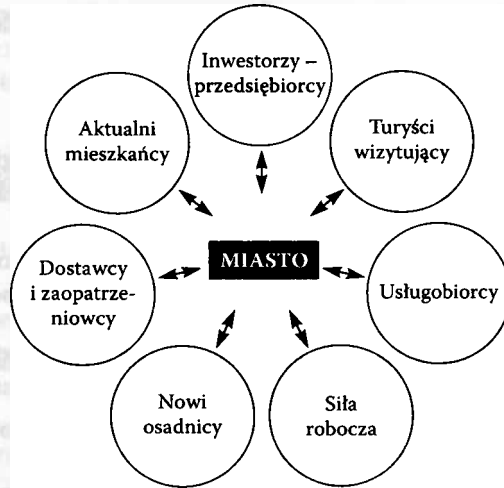
Konsekwencjami zastosowania koncepcji marketingu terytorialnego są:

- powstanie na terytorium miasta oraz w jego okolicy charakterystycznego obszaru społeczno-ekonomicznego, z którego pochodzą produkty związane wyłącznie z tym obszarem i mające charakterystyczne cechy rynkowe,
- stworzenie nowego przemysłowo-usługowego charakteru miasta oraz dostosowywanie się podaży i popytu do warunków gospodarki lokalnej dzięki uruchomieniu procesów adaptacyjnych w postaci Jelczańskiej Podstrefy Ekonomicznej,
- zwiększenie zdolności do wchłaniania nowych technologii i działalności przemysłowych dzięki sprostaniu wymaganiom pod względem infrastrukturalnym, ekonomicznym i społecznym nowych użytkowników miasta (mieszkańców i inwestorów).

Ponieważ miasto jest przestrzenią, w której zachodzą rozmaite procesy społeczno-gospodarcze, działania marketingowe mogą tu odegrać ważną rolę w stworzeniu kompleksowego i korzystnego jego obrazu. Dokonuje się to na potrzeby użytkowników zarówno wewnętrznych (mieszkańcy, inwestorzy), jak i zewnętrznych (np. turyści) (rys. 1). Tak widziany mechanizm miejski narzuca na władze miasta obowiązek właściwego zarządzania. Zastosowanie koncepcji marketingu terytorialnego jest narzędziem osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej i podstawą prawidłowego funkcjonowania miasta ukierunkowanego na ciągły rozwój.

### **Kompozycja instrumentów marketingowych w Jelczu-Laskowicach. Marketingowe instrumenty oddziaływania na inwestorów zagranicznych**

Kształtowanie strategii marketingowej uwzględnia w fazie realizacyjnej wybór środków oddziaływania (narzędzi i instrumentów), które mają wywołać reakcję klientów zgodną z założonymi celami (schemat 1). Zespół narzędzi oddziaływania na rynek wewnętrzny i zewnętrzny nosi nazwę marketingu mix. Kompozycja instrumentów



Rys. 1. Klienci marketingu terytorialnego w Jelczu-Laskowicach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Szromnik 2008, 27.

marketingowych (mieszanka marketingowa) składa się z różnych operacji, przedsięwzięć, akcji.

W momencie wprowadzania koncepcji marketingu terytorialnego w Jelczu-Laskowicach na wstępie dokonano analizy sytuacji w mieście oraz określono strategiczne cele i kierunek rozwoju miasta. Pozwoliło to na stworzenie modelu marketingowego zarządzania miastem (schemat 2).

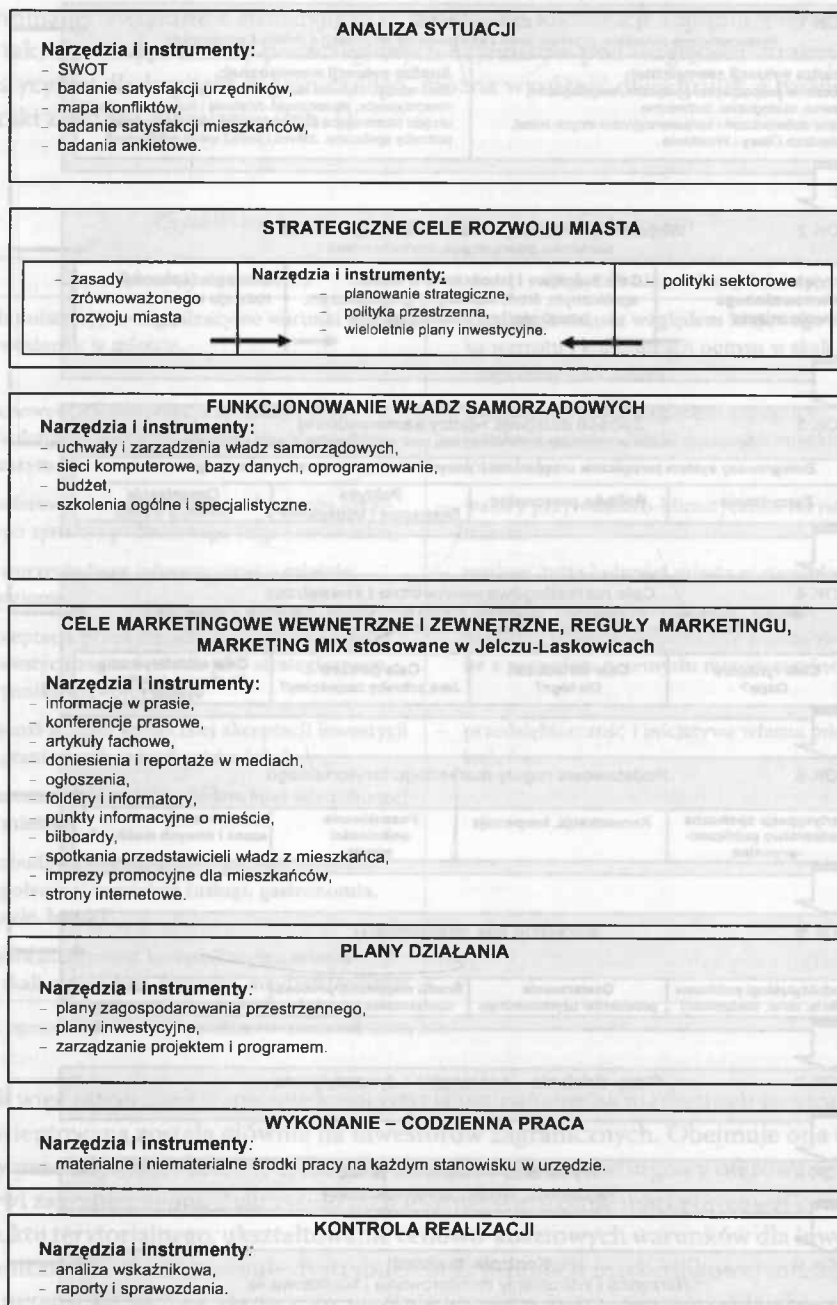
W Jelczu-Laskowicach ogromne znaczenie dla kształtowania współpracy z zagranicznymi inwestorami mają wszelkie formy powiązań kapitałowych, w tym zwłaszcza bezpośrednie inwestycje kapitałowe na terenie miasta. Ta forma działalności polega w praktyce głównie na podejmowaniu przedsięwzięć budowlano-inwestycyjnych lub tworzeniu spółek z udziałem kapitału zagranicznego typu *joint venture*.

Obecność tychże firm świadczy o otwartości systemu ekonomicznego miasta, nowoczesności programów rozwojowych i wysokiej świadomości społeczeństwa. Ponadto wśród międzynarodowych kontaktów gospodarczych ważne są te, które opierają się na przepływie środków finansowych i towarzyszących im przepływach technologii i projektów. Zastosowanie koncepcji marketingu terytorialnego pozwoliło analizowanemu miastu konkurować o inwestorów strategicznych, turystów, wykwalifikowaną siłę roboczą oraz nowych mieszkańców, studentów, naukowców itd.

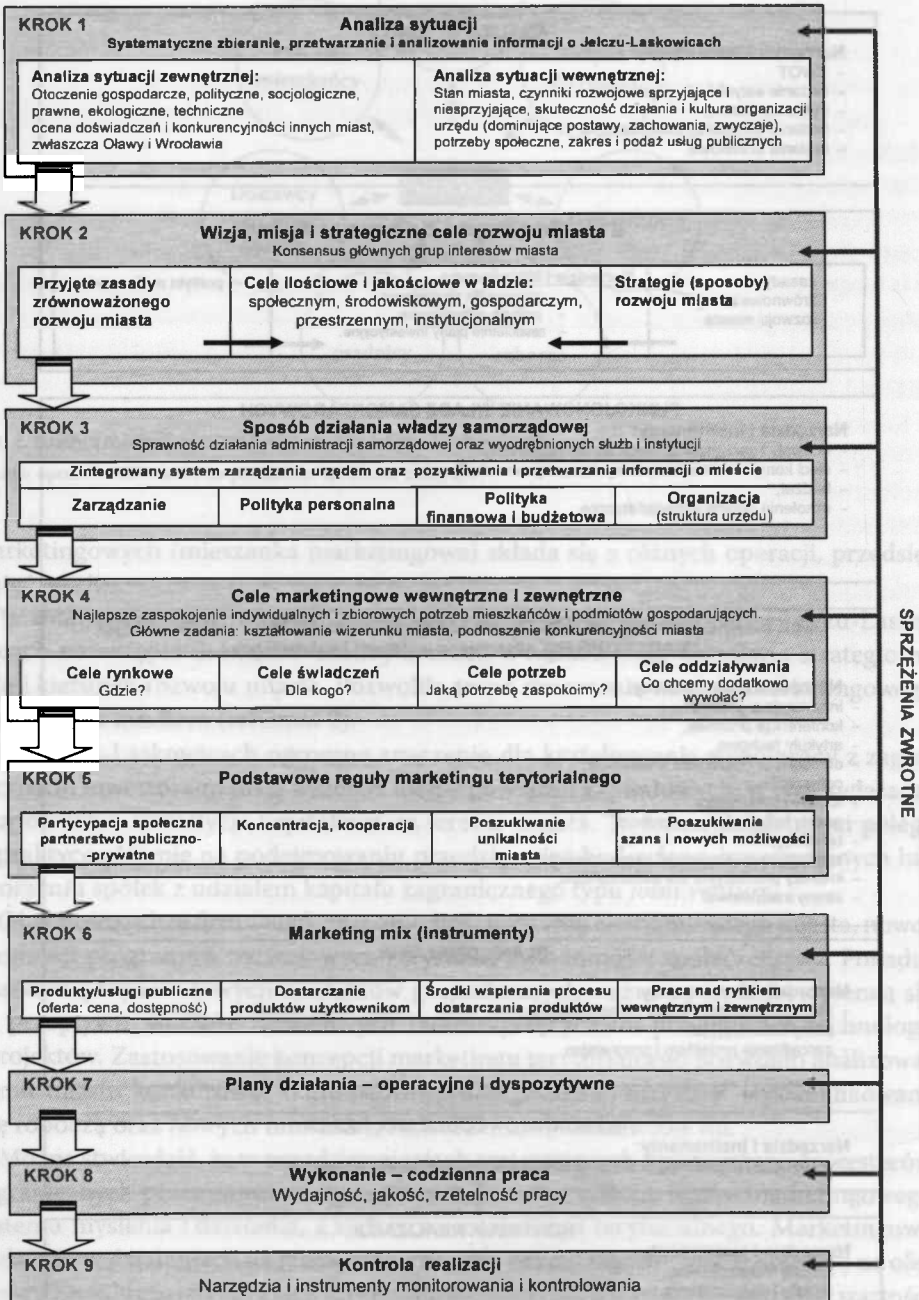
Można stwierdzić, że w przedsięwzięciach zmierzających do pozyskania inwestorów zagranicznych przez samorząd miasta została wykorzystana logika marketingowego systemu myślenia i działania, a zwłaszcza marketingu terytorialnego. Marketingowe podejście w działaniach na rzecz zdobycia inwestorów zagranicznych polegało na oferowaniu konkretnych korzyści, które stanowiły dla niego wartość większą niż wartości udostępniane przez innych potencjalnych partnerów.

Schemat 1

Analiza sytuacji przy zastosowaniu koncepcji marketingu terytorialnego w Jelczu-Laskowicach



## Model marketingowego zarządzania miastem



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dębczyński, Zbińkowska 2000, 3.

Ze względu na charakter miasta (przemysłowo-usługowy) i rodzaj prowadzonej w nim działalności produkcyjnej (przemysł motoryzacyjny) ważne znaczenie mają determinanty związane z atrakcyjnością miasta dla lokalizacji kapitału zagranicznego. I tak, dokonując analizy poszczególnych czynników pod względem atrakcyjności inwestycyjnej dla kapitału zagranicznego, można wyróżnić dwie grupy, a mianowicie czynniki zależne i niezależne (tab. 1).

Tabela 1

## Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej w Jelczu-Laskowicach

Czynniki zależne (zmiennie)	Czynniki niezależne (stałe)
– administracyjno-organizacyjne warunki obsługi inwestorów w mieście,	– lokalizacja miasta względem krajowego ośrodka wzrostu i koncentracji popytu w skali kraju i zagranicy (Wrocław),
– fachowość i kompetencja specjalnie przeszkolonych pracowników lokalnych urzędów i instytucji,	– lokalizacja miasta względem zagranicy (bliskość granicy czeskiej oraz niemieckiej, lotniska),
– zaoferowanie inwestorom atrakcyjnego lokalnego systemu podatkowego (ulgi i zwolnienia),	– walory przyrodniczo-klimatyczne i turystyczne miasta,
– utworzenie bazy informacyjnej o mieście i regionie,	– poziom życia ludności miasta w stosunku do kraju,
– akceptacja przez zarząd i radę gminy i miasta inwestycji zagranicznych jako strategicznego czynnika rozwoju,	– historia i tradycje gospodarcze miasta związane z rozwojem przemysłu motoryzacyjnego,
– wysoki stopień społecznej akceptacji inwestycji zagranicznych w środowisku lokalnym,	– przedsiębiorczość i inicjatywa własna mieszkańców.
– znaczne zasoby wykwalifikowanej siły roboczej w mieście,	
– rozbudowa infrastruktury socjalno-bytowej i społecznej w mieście (usługi, gastronomia, hotele, handel),	
– dobra dostępność komunikacyjna miasta w skali regionalnej, krajowej, międzynarodowej.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Szromnik 2008, 200.

Tak więc utworzona w mieście kompozycja instrumentów marketingu terytorialnego zorientowana została głównie na inwestorów zagranicznych. Obejmuje ona cztery grupy przedsięwzięć, które w efekcie tworzą produkt marketingowy oferowany inwestorowi zagranicznemu. Zaliczyć do nich można: stworzenie marketingowej koncepcji produktu terytorialnego, ukształtowanie cenowo-kosztowych warunków dla inwestora zagranicznego, ukształtowanie dystrybucji oraz promocji marketingowej miasta.

W przypadku Jelcza-Laskowic szczególnie ważnym instrumentem oddziaływania na inwestora zagranicznego jest zespół instrumentów cenowych. W ofercie marketingowej

miasta skierowanej do inwestora zagranicznego znalazły się m.in. następujące elementy: zwolnienia i ulgi podatkowe, ułatwienia w obsłudze celnej, przygotowanie przy pomocy pracowników WSE i miasta całości dokumentów towarzyszących podpisywaniu umów i kontraktów, pomoc i doradztwo prawne (oraz tłumaczenie tekstów), umożliwienie podłączenia i korzystanie z sieci wodociągowo-kanalizacyjnej, energetycznej, telekomunikacyjnej, częściowe uzbrojenie terenu inwestycji ze środków miasta i gminy, deklaracje zawarcia innych kontraktów korzystnych dla obu stron (zleceń usługowych, zakupu, współpracy itp.), udostępnienie pracownikom (w tym także zagranicznym) mieszkań i placówek usługowych na ustalonych zasadach finansowych, stworzenie warunków do edukacji, wypoczynku, rekreacji dla personelu i jego rodzin.

Jednym z elementów marketingowych miasta są instrumenty promocyjne (rys. 2). W Jelczu-Laskowicach do podstawowych narzędzi i działań promocyjnych należą: reklama, sponsorowanie, *direct mail*, promocja bezpośrednia. Dodatkowo miasto przygotowało specjalne oferty dla potencjalnych inwestorów oraz organizowało konferencje prasowe.



Rys. 2. Marketing miasta („jak sprzedać miasto inwestorowi zagranicznemu?”)

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Jaroszyńska i in. 1997, 23.

## Podsumowanie

Zastosowanie koncepcji marketingu terytorialnego na przykładzie badanego miasta pokazuje, w jaki sposób można wykorzystać ją do tworzenia projektów oraz osiągnięcia założone cele rozwojowe. Wykorzystanie marketingu terytorialnego w podejmowaniu decyzji przez władze stało się czynnikiem dynamicznego rozwoju miasta oraz wpłynęło na wysoki poziom zadowolenia społeczności lokalnej. Pozwoliło na lepsze rozpoznanie i zaspokojenie potrzeb odbiorców zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych oraz zwiększyło sprawność i efektywność działania lokalnych władz.

Władze wykazały się innowacyjnymi postawami i zastosowały korzystne rozwiązania w rozpoznaniu i zaspokojeniu potrzeb mieszkańców. Marketing w badanym mieście stał się inwestycją, nie wydatkiem.

Podsumowując, można określić najważniejsze plusy i minusy stosowania koncepcji marketingu terytorialnego na terenie badanego miasta. Korzyści to: wzrost zatrudnienia i zmniejszenie bezrobocia, rozszerzenie działalności w handlu, usługach i produk-



cji, budowanie relacji partnerskich pomiędzy przedsiębiorstwami krajowymi, ale także z zagranicznym kapitałem. Do minusów zaliczyć należy: częściową utratę autonomii i tożsamości lokalnej, zaniechanie rodzimych programów badawczo-rozwojowych w wyniku inwestycji z zewnątrz oraz powstanie rynku zbytu dla różnego rodzaju produktów, szczególnie w przypadku inwestycji handlowych i spekulacyjnych.

Dzięki zastosowaniu tej metody zarządzania miastem wykreowano na nowo obszar miasta. Poprawiła się jakość życia mieszkańców, wzrosła atrakcyjność terytorium, zmienił się pozytywnie jego wizerunek w oczach mieszkańców oraz ukształtowały się własny profil i korzyści konkurencyjne. Zastosowana koncepcja marketingu terytorialnego podkreśliła „motoryzacyjną” tożsamość regionalną i nie pozwoliła na upadek regionu.

## Bibliografia

- Adamowicz M., 2006, *Rozwój marketingu gmin – formowanie się czy ekspansja marketingu terytorialnego w Polsce*, [w:] E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur (red.), *Ekspansja czy regres marketingu?*, SGH–PWE, Warszawa.
- Dębczyński J., Zbińkowska D., 2000, *Wprowadzenie do marketingowego zarządzania miastem*, [w:] *Strategia rozwoju gmin*, Warszawa.
- Domański T., 2006, *Marketing dla miasta i regionu – ekspansja czy regres myślenia marketingowego?*, [w:] E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur (red.), *Ekspansja czy regres marketingu?*, SGH–PWE, Warszawa.
- Jaroszyńska M., Markowski T., Nitkiewicz Z., Wrona T., 1997, *Rozwój lokalny i regionalny*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Koćwin P., 1998, *Marketing terytorialny: narzędzia kształtowania konkurencyjności obszarów (regionów, gmin)*, [w:] T. Kramer (red.), *Problemy współczesnego marketingu, materiały konferencyjne*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych, Katowice.
- Langer W., 2001, *Zarządzanie marketingowe miastem*, [w:] A. Klasik, F. Kuźnik (red.), *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Szromnik A., 2008, *Marketing terytorialny*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.

## MARKETING TERYTORIALNY JAKO KONCEPCJA ROZWOJU MIASTA NA PRZYKŁADZIE JELCZA-LASKOWIC

**ABSTRAKT:** Celem artykułu jest wskazanie marketingu terytorialnego jako czynnika sprzyjającego intensywnemu rozwojowi miasta. Przedmiotem rozważań jest prezentacja koncepcji marketingu jako innowacyjnej formy zarządzania jednostką terytorialną oraz wskazanie sposobu jej wdrożenia na poziomie miasta i gminy Jelcz-Laskowice. Poprzedzone to zostanie wskazaniem ewolucji w zarządzaniu miastem. Zaprezentowany zostanie również model marketingowego zarządzania miastem oraz narzędzia i instrumenty, które zostały do tego celu wykorzystane.

**SŁOWA KLUCZOWE:** marketing terytorialny, instrumenty i narzędzia marketingowe, marketing mix, inwestycje zagraniczne

Tymczasem inicjatywy mieszkańców są wartościowe tym bardziej, że dowodzą rozwijania się na poziomie lokalnym zrębów społeczeństwa obywatelskiego. Do takich należy przedstawiony w niniejszym artykule, a zrealizowany w 2008 r. polsko-ukraiński projekt „Look Twice!”, w którym wzięli udział mieszkańcy dwóch miast – Wałbrzycha w Polsce i Użgorodu na Ukrainie.

## Zrównoważony rozwój lokalny a partycypacja społeczna

Partycypacja jest jednym z warunków istnienia zrównoważonego rozwoju i warunkiem do wytworzenia dojrzałego społeczeństwa obywatelskiego, świadomego swojego wpływu na otoczenie. Agenda 21, która powstała jako efekt Szczytu Ziemi w Rio de Janeiro, zakłada współpracę środowisk lokalnych (tj. mieszkańców, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych) i władz miasta w programowaniu rozwoju zrównoważonego (Agenda 21, rozdz. 28).

Partycypacja społeczna – choć wciąż niedostatecznie wykorzystywana – pełni niezmiernie istotną rolę w budowaniu przyszłości miasta. Do najważniejszych korzyści z włączania społeczności lokalnej do planowania należą (Dobrodziej 2004, 205):

- poznanie różnych stanowisk i propozycji alternatywnych rozwiązań lokalnych problemów,
- tworzenie dobrych podstaw do współpracy przy realizacji strategii dzięki budowaniu konsensusu,
- zwiększenie szansy na akceptację społeczną proponowanych zmian oraz pozyskanie w liderach lokalnych sojuszników w realizacji zamierzeń,
- zapoznanie się z rzeczywistymi oczekiwaniami mieszkańców miasta,
- możliwość korzystania z pomysłów uczestników.

Praktyka tworzenia strategii rozwoju ukazuje rozmaite podejście do udziału społeczeństwa – od autorytatywnych strategii opartych na decyzjach władz lokalnych, poprzez metody eksperckie czy bazujące na konsultacjach z mieszkańcami, aż po uspołecznione, w których mieszkańcy aktywnie uczestniczą w budowaniu i realizacji strategii. W praktyce często spotykane są strategie wykonane na zamówienie przez jednostkę zewnętrzną lub przez urzędników, jedynie konsultowane z mieszkańcami. Osobnym problemem pozostaje jakość konsultacji oraz stopień uwzględnienia ich wyniku podczas prac nad strategią.

Władze samorządowe wciąż stanowią stronę dominującą w relacji z mieszkańcami. W większości przypadków inicjatywę włączania obywateli w proces planowania strategicznego pozostawia się w gestii gminy, od której oczekuje się zachęcania i motywowania mieszkańców do wyrażenia swojej opinii w kwestii przyszłości miasta (Brol 1998, 20–21).

Dotychczas lokalne strategie rozwoju na Ziemi Wałbrzyskiej tworzone były zazwyczaj metodą ekspercką przy niewielkim udziale mieszkańców. Odpowiedzialność za ten stan rzeczy nie może być przypisana jedynie władzom lokalnym. Omawiany w artykule

projekt „Look Twice!” bazuje przede wszystkim na inicjatywie i aktywności ze strony uczestników. Ze strony władz i instytucji oczekuje się wsparcia i pomocy merytorycznej, udzielania informacji na temat stanu faktycznego, danych statystycznych *etc.*

Oczywiście akceptacja władz gminnych dla inicjatyw społecznych jest nieodzowna, ponieważ to one zazwyczaj mają pełną wiedzę o formalno-prawnych uwarunkowaniach przeprowadzania rozmaitych przedsięwzięć. Mieszkańcy tak szerokiej wiedzy nie posiadają, to oni są natomiast beneficjentem strategii i planów. Stąd konieczność współpracy na linii gmina-mieszkańcy w celu stworzenia strategii z jednej strony możliwej do realizacji, a z drugiej odzwierciedlającej prawdziwe dążenia i oczekiwania mieszkańców.

Niezwykle ważną, wspomnianą już kwestią jest społeczna aktywność mieszkańców na rzecz miasta. Obywatelskie inicjatywy zmierzające do wpływania na najbliższe otoczenie nie są szczególnie rozpowszechnione w Polsce. Zazwyczaj solidarność mieszkańców możemy zaobserwować w życiu publicznym w chwilach, kiedy zagrożone są konkretne interesy, majątek, poczucie bezpieczeństwa i sprawiedliwości. Jednym słowem, w momencie poczucia zagrożenia. Współdziałanie ma najczęściej charakter sprzeciwu wobec czegoś (zazwyczaj wobec decyzji władz). Brak jest inicjatyw *pro*, czyli zmierzających do stworzenia wspólnego frontu na rzecz poprawy i pozytywnych zmian. Dopiero stan zagrożenia jest w stanie zmobilizować obywateli do wspólnej walki o swoje prawa i ochronę interesów. Tymczasem umiejętność łączenia wysiłków i inicjowania zmian jest jednym z najważniejszych wyznaczników społeczeństwa obywatelskiego.

W opinii autorki niedojrzałość społeczeństwa obywatelskiego na Ziemi Wałbrzyskiej wynika z kilku powodów:

- zaszłości historycznych, w wyniku których na omawianym terenie osiedliła się ludność napływowa z dawnych ziem wschodnich, która mimo upływu dziesięcioleci nie zdołała wykształcić odpowiedzialności za swoje miasto i umiejętności współdziałania na rzecz jego dobra,
- specyfiki poprzedniego ustroju, w którym inicjatywa obywatelska i przedsiębiorcza postawa nie były szczególnie cenne,
- znacznego obniżenia jakości życia mieszkańców miasta, będącego konsekwencją zmian w sferze gospodarczej na początku lat 90. XX w. (zamknięcie kopalń i szeroka skala zwolnień) oraz zubożenia nie tylko w sferze materialnej, lecz także duchowej,
- braku przywiązania do miasta i odpowiedzialności za swoje otoczenie, obwiniania władz miasta za zaistniałą niekorzystną sytuację przy jednoczesnym braku aktywności w celu dokonania zmian,
- braku zaufania do władz lokalnych, czego dowodem jest niezwykle niska frekwencja w wyborach samorządowych,
- patologii społecznej na obszarach problemowych, których konsekwencją jest marazm, rezygnacja, pokładanie nadziei na pomoc instytucji państwowych i postawy roszczeniowe.

Szczególnym zagrożeniem jest wyuczona bezradność i niechęć do podejmowania wysiłków na rzecz poprawy jakości życia wspólnoty. Tym cenniejsze wydaje się prze-

łamywanie niekorzystnych zjawisk dzięki tworzeniu i propagowaniu inicjatyw na rzecz zmian.

## Projekt „Look Twice!” – cele, założenia i przebieg

Omawiany w artykule projekt „Look Twice!” polegał na aktywizacji społeczności lokalnej, umożliwieniu mieszkańcom miasta wyrażenia swojej opinii w kwestii rozwoju miasta oraz wspólnym tworzeniu wizji miasta. Projekt powstał przy współpracy Fundacji Edukacji Europejskiej w Wałbrzychu i ukraińskiego Stowarzyszenia „Perspektywa” w Użgorodzie na Zakarpaciu, przy merytorycznym wsparciu dr. Hermanna Knoedlera z Michael Tiffernus Institut we Freiburgu. Projekt zrealizowano ze środków Fundacji Roberta Boscha oraz Fundacji Batorego.

Krótkoterminowym celem projektu było stworzenie przez mieszkańców „Wzorca Miasta”, zawierającego wizję rozwoju miasta w perspektywie dziesięciu lat. Natomiast w dłuższej perspektywie projekt zmierzał do zbudowania społeczeństwa obywatelskiego. Wszystkie idee i inicjatywy zawarte we „Wzorcu” powinny być realizowane przez mieszkańców, przy akceptacji i wsparciu władz miasta. W założeniu liderzy projektu powinni byli unikać krytyki i wskazywania na projekty, które władze miasta „powinny” lub „muszą” wdrożyć<sup>1</sup>. Współpraca na linii miasto–obywatele powinna opierać się na pozytywnych wartościach i wzajemnym poszanowaniu, wówczas wzrasta szansa na jej skuteczny przebieg.

Projekt rozpoczął się konferencją inauguracyjną z udziałem władz miasta, liderów lokalnych, instytucji wałbrzyskich oraz mediów. Celem spotkania było nagłośnienie projektu i pozyskanie członków, którzy wzięliby udział w pracach nad stworzeniem „Wzorca Miasta”.

Członkowie projektu pracowali w pięciu dowolnie wybranych grupach:

1. Bezrobocie, rozwój gospodarczy i turystyka.
2. Ochrona środowiska.
3. Młode rodziny, ochrona zdrowia i problemy pokoleniowe.
4. Zarządzanie miastem, edukacja i infrastruktura.
5. Mniejszości narodowe, problemy osób niepełnosprawnych.

Prace nad realizacją „Wzorca Miasta” trwały od lutego do grudnia 2008 r. W lutym, podczas wspomnianej konferencji, zaprezentowano wstępne założenia projektu przez trzech partnerów: Fundację Edukacji Europejskiej, Instytut Tiffernusa oraz Stowarzyszenie „Perspektywa”. Na następnym spotkaniu wybrano liderów grup, których zadaniem miała być koordynacja prac nad określonym wycinkiem „Wzorca”, kontakt z innymi liderami oraz dr. Knoedlerem. Podczas prac grup, tj. od marca do listopada

<sup>1</sup> *We should not state „the city administration should do...” but „city administration should support...” It is essential to ask: „What could citizens do – and how could city administration support these initiatives?” – ze wskazówek merytorycznych dr. H. Knoedlera.*

2009 r., odbyły się cztery spotkania konsultacyjne z przedstawicielem Michael Tiffernus Intitut, których celem miało być zasięgnięcie opinii i kontrola spełnienia założeń projektu. Ponadto w czasie trwania prac zorganizowano dwa trójstronne seminaria z udziałem strony polskiej, ukraińskiej oraz H. Knoedlera – jedno z nich odbyło się w Użgorodzie, drugie – w Wałbrzychu. W grudniu po ostatecznych konsultacjach zaprezentowano rezultat prac grup podczas konferencji kończącej projekt, na którą zaproszone zostały władze miasta.

Stworzony „Wzorzec Miasta” zawierał wnioski z pięciu grup roboczych; przedstawiono aktualną sytuację miasta, szanse rozwoju oraz sposoby realizacji założonych celów. Strukturę „Wzorca” przedstawiono poniżej:

1. Stwierdzenie obecnego stanu, czyli odpowiedź na pytanie: W jakim miejscu miasto znajduje się dzisiaj?

2. Wizja rozwoju miasta w perspektywie dziesięciu lat.

3. Założenia realizacji przyjętych celów.

W rozważaniach nad sukcesem projektu nie można pominąć roli władz miasta. Choć w założeniach miały one pełnić jedynie rolę wspierającą, zabrakło zdaniem autorki zainteresowania ze strony urzędników. Konferencji inaugurującej projekt towarzyszyły deklaracje ze strony samorządu na temat wsparcia dla projektu. W toku dalszych prac liderzy poszczególnych grup podejmowali próby nawiązania współpracy, zapraszali przedstawicieli urzędów i instytucji, jednak odzew nie był satysfakcjonujący. Dopiero po przedstawieniu efektów projektu i lobbowaniu na rzecz przyjęcia „Wzorca Miasta” jako załącznika do strategii, władze podjęły dialog z przedstawicielami Fundacji Edukacji Europejskiej. Założenie projektu dotyczące roli lokalnej administracji w projekcie nie zostało spełnione w trakcie tworzenia „Wzorca”. Zdaniem autorki zabrakło wsparcia przy analizie faktycznego stanu rozwoju gminy, zwłaszcza w tych obszarach, w których samodzielne zebranie danych nastroczało uczestnikom wielu trudności.

## Realizacja projektu u ukraińskich partnerów

Strona ukraińska realizowała swój projekt w Użgorodzie, centralnym mieście Zakarpackiej Oblasti, liczącym ponad 120 tys. mieszkańców. Miasto leży na styku kultur Ukrainy, Słowacji i Węgier. W regionie, ze względu na atrakcyjne położenie i łagodny klimat, prężnie rozwija się turystyka. W samym Użgorodzie rozwinął się przemysł lekki (włókienniczy i odzieżowy), funkcjonuje branża budowlana, spożywcza, a także silnie rozwinięty przemysł budowy maszyn.

W Użgorodzie projekt realizowany był przy udziale Stowarzyszenia „Perspektywa” pod przewodnictwem Kateryny Popadyuk. Podczas dwóch spotkań liderów polskich i ukraińskich dało się wyraźnie zauważyć odmienne podejście tych ostatnich. Przede wszystkim liderzy użgorodzcy spotykali się z odmiennymi od polskich problemami, za to ze znacznie większym entuzjazmem podchodzili do ich rozwiązania i poszukiwania ścieżki rozwoju miasta. W swoim „Wzorcu Miasta” zaznaczyli konieczność bazowania

na innowacjach, dużo miejsca poświęcając kwestiom społecznego współdziałania dla dobra mieszkańców. Poziom aktywności i zaangażowania dowodzi, że projekt traktowany był przez uczestników ukraińskich jako ważny krok w realizacji wizji rozwojowej. Projekt „*Look Twice!*” dowiódł dużego zaangażowania i wiary w pozytywną zmianę wśród jego uczestników.

Współpraca liderów polskich i ukraińskich pozwoliła na wzajemną wymianę doświadczeń przy tworzeniu „Wzorców”, ale ze względu na odmienność uwarunkowań rozwoju, nie stanowiła nieodzownego elementu projektu. Dość istotna podczas spotkań liderów polskich i ukraińskich była bariera językowa. Mimo podobieństwa obydwu języków komunikacja stanowiła dla uczestników duże wyzwanie.

### **Wnioski z przebiegu projektu po stronie polskiej**

Pierwsza edycja projektu pozwoliła zweryfikować jego założenia i rozważyć wprowadzenie zmian. Oto spostrzeżenia autorki:

1. W trakcie trwania projektu dało się odczuć stopniowe zmniejszanie się liczby członków w poszczególnych grupach, co znacznie zubożyło ich potencjał, zwłaszcza podczas realizacji finałowego etapu prac.

2. Zabrakło w wielu przypadkach szerszego i długoterminowego spojrzenia na kwestie rozwoju miasta, widoczne było natomiast dążenie do rozwiązania bieżących problemów.

3. Powielano pomysłów władz miasta, które zawarte były już w dokumentach strategicznych lub znajdowały się na etapie deklaracji.

4. Brakowało realnej współpracy z władzami miasta i instytucjami, co uniemożliwiło zbadanie możliwości realizacji niektórych pomysłów.

5. Chęć zawarcia przez niektórych liderów negatywnych komentarzy na temat działania władz miasta w tekście „Wzorca”, choć nieraz uprawnionych, nie służyła realizacji projektu, do której niezbędne jest poparcie lokalnej administracji.

6. Liderzy mieli błędne przekonanie, że w jednym dokumencie można zawrzeć wszystkie „bólączki” mieszkańców miasta, co odbierało „Wzorcowi” strategiczny wymiar.

7. W przypadku niektórych obszarów niska była jakość współpracy z urzędami i instytucjami w zakresie udzielania informacji i konsultowania poszczególnych zagadnień.

8. Niemożliwe okazało się pełne przeniesienie na polski grunt rozwiązań niemieckich miast, w których udział społeczności w kształtowaniu przyszłości miasta jest znaczny. Jednak były one pouczające i ukazywały postawy, do których należy dążyć z uwzględnieniem specyfiki kulturowej Polski.

Projekt będzie kontynuowany, dlatego ważne jest wyciągnięcie wniosków z pierwszej jego edycji:

– należy pozyskać do projektu większą niż poprzednio liczbę członków, pochodzących z różnych środowisk,

- konieczne jest merytoryczne przygotowanie uczestników w zakresie planowania strategii i pracy zespołowej, jeszcze przed rozpoczęciem projektu,
- powielanie istniejących strategii nie jest błędem, o ile polega na wskazaniu tych elementów, które są szczególnie ważne dla mieszkańców,
- konieczne jest wsparcie i pomoc władz miasta, które musi jednak mieć charakter towarzyszący, nie zaś ingerujący w przebieg projektu.

Należy jednak przyznać, że najważniejsze zakładane w projekcie korzyści udało się osiągnąć. Stworzono warunki do bardziej rozbudowanej współpracy mieszkańców i samorządu lokalnego. „Wzorzec” zyskał zainteresowanie administracji lokalnej, która w efekcie zobowiązała się uwzględniać go przy konstruowaniu przyszłych planów strategicznych. Idea „Wzorca Miasta” tworzonego przez mieszkańców ma szansę być wykorzystana również w innych gminach.

## Podsumowanie

Niemal dziesięć miesięcy trwania projektu „Look Twice!” pozwoliło na skonfrontowanie oczekiwań zawartych w założeniach z faktami. Zrealizowano cel w postaci włączenia „Wzorca” jako ważnego elementu w planowaniu strategicznym gminy Wałbrzych. Podczas sesji Rady Miasta 20 lutego 2009 r. radni zagłosowali za decyzją, by podczas aktualizacji istniejących dokumentów strategicznych kierować się opinią mieszkańców zawartą we „Wzorcu” oraz wyrazili chęć współpracy z liderami grup w tworzeniu planów strategicznych. Rola liderów polegałaby na doradztwie i konsultacjach dotyczących planowanych działań.

## Bibliografia

- Agenda 21, Rozdział 28, LOCAL AUTHORITIES' INITIATIVES IN SUPPORT OF AGENDA 21, [www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/english/Agenda21.pdf](http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/english/Agenda21.pdf), luty 2009.
- Borys T., 2003, *Zarządzanie realizacją strategii zrównoważonego rozwoju na poziomie lokalnym*, [w:] S. Czaja, *Konflikty i współpraca w realizacji strategii rozwoju*, I-Bis, Wrocław.
- Brol R. (red.), 1998, *Zarządzanie rozwojem lokalnym – studium przypadków*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Dobrodziej J., 2004, *Planowanie strategiczne w gminie*, [w:] R. Brol (red.), *Gospodarka regionalna i lokalna w teorii i praktyce*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.
- Geczi E., 2007, *Sustainability and Public Participation: Toward an Inclusive Model of Democracy*, „Administrative Theory & Praxis”, Vol. 29.
- Giordano K., 2005, *Planowanie zrównoważonego rozwoju gminy w praktyce*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin.
- Każmierczak T., Hernik K. (red.), 2008, *Spółeczność lokalna w działaniu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Warowicki M., Woźniak Z., 2001, *Aktywność obywatelska w rozwoju społeczności lokalnej*, Municipium, Warszawa.
- Materiały robocze projektu „Look Twice!”, 2008, Fundacja Edukacji Europejskiej w Wałbrzychu, Wałbrzych.

## UDZIAŁ LIDERÓW LOKALNYCH W PLANOWANIU STRATEGICZNYM – POLSKO-UKRAIŃSKI PROJEKT „LOOK TWICE!”

**ABSTRAKT:** Partycypacja społeczna w planowaniu strategicznym w praktyce polskich gmin nie jest w pełni wykorzystana. Niezwykle istotne są zatem oddolne inicjatywy mieszkańców i lokalnych liderów, którzy chcą kształtować przyszłość swojej gminy. Jedną z takich inicjatyw jest zrealizowany w Wałbrzychu polsko-ukraiński projekt „Look Twice!”. Autorka przedstawia przebieg projektu, tj. etapy od zbudowania zespołów ds. rozwoju gospodarczego i bezrobocia, ochrony środowiska, zarządzania miastem itd. do stworzenia „Wzorca Miasta”, czyli oczekiwanej przez mieszkańców wizji Miasta. Po stronie ukraińskiej projekt realizowany był w Użgorodzie. W artykule zaprezentowano wnioski z konsultacji, do których doszło podczas dwóch spotkań zespołów polskich i ukraińskich.

**SŁOWA KLUCZOWE:** rozwój lokalny, zrównoważony rozwój, partycypacja społeczna, planowanie strategiczne

### Wnioski z przebiegu projektu po stronie polskiej

Pierwszą rdyca projektu parowita zwrzyliawiać jego zainicjowa i prowadzenie zmian. Oto spostrzeżenia autorki:

1. Ważnym elementem projektu „Look Twice!” jest budowanie zespołów ds. rozwoju gospodarczego i bezrobocia, ochrony środowiska, zarządzania miastem itd. do stworzenia „Wzorca Miasta”, czyli oczekiwanej przez mieszkańców wizji Miasta. Po stronie ukraińskiej projekt realizowany był w Użgorodzie. W artykule zaprezentowano wnioski z konsultacji, do których doszło podczas dwóch spotkań zespołów polskich i ukraińskich.

4. Brakowało realnej współpracy z władzami miast i instytucjami, co uniemożliwiało zbadanie możliwości realizacji niektórych pomysłów.

5. Chęć zawarcia przez niektórych liderów negatywnych komentarzy na temat działań władz miast w tekście „Wzorca” spowodowała niechęć do współpracy z władzami miast.

6. W przypadku niektórych pomysłów nie było możliwości ich realizacji w ramach projektu „Look Twice!”.

7. W przypadku niektórych pomysłów nie było możliwości ich realizacji w ramach projektu „Look Twice!”.

8. W przypadku niektórych pomysłów nie było możliwości ich realizacji w ramach projektu „Look Twice!”.

9. W przypadku niektórych pomysłów nie było możliwości ich realizacji w ramach projektu „Look Twice!”.

10. W przypadku niektórych pomysłów nie było możliwości ich realizacji w ramach projektu „Look Twice!”.