

Wioletta Szymańska

WSPÓLPRACA SAMORZĄDU I BIZNESU NA POZIOMIE LOKALNYM W OBSZARZE TURYSTYKI

Zarys treści Współcześnie w gospodarce rynkowej w Polsce podmioty wszystkich sektorów gospodarczych w sposób niemal doskonały organizują swoją strategię rozwojową. Jednak z punktu widzenia rozwoju społeczno-gospodarczego terytorialnych systemów, konieczna jest współpraca międzysektorowa. W artykule zaprezentowano przykłady lokalnej działalności współpracy pomiędzy samorządem lokalnym a biznesem z branży turystycznej. Wskazano na kluczowe bariery braku efektywnej komunikacji w tym zakresie. Badania oparte zostały na studium przypadku współpracy samorządów lokalnych powiatu słupeckiego i gminy Słupsk oraz podmiotu gospodarczego Doliny Charlotty.

Słowa kluczowe Samorząd lokalny, biznes, turystyka, współpraca międzysektorowa, powiat słupecki, gmina Słupsk, Dolina Charlotty, Pomorze, Polska.

1. Wprowadzenie

Stabilny i zrównoważony rozwój społeczny i gospodarczy regionów, miast i gmin jest zdeterminowany przez współpracę różnych podmiotów funkcjonujących w rzeczywistości regionalnej i lokalnej. Niejednokrotnie umiejętna współpraca jest warunkiem tworzenia stabilnej podstawy rozwoju lokalnego czy regionalnego. Ten czynnik rozwoju lokalnego podkreślany jest przez wielu naukowców i praktyków (m.in. Jałowiecki 1989; Parysek 1997, 2015; Wendt 2007; Churski 2008; Szewczuk, Kogut-Jaworska, Zioło 2011; Bański 2015). Podobnie jak określenie determinant, tak również zidentyfikowanie barier rozwoju lokalnego jest wskazywane jako czynnik konieczny do prawidłowego pojmowania szans i możliwości. Przeszkody niezdefiniowane często mogą zaburzyć efektywność teoretycznie poprawnego procesu współpracy (Sekuła 2005). Wśród nich często wymienia się brak lub nieumiejętną współpracę pomiędzy różnymi podmiotami, w tym pomiędzy władzami lokalnymi a biznesem (*Biznes i samorząd...* 2014).

Szczególną rolę w kreowaniu współpracy przypisuje się jednostkom samorządu terytorialnego, które oprócz koordynowania działań podmiotów zlokalizowanych na terenie swojej jurysdykcji, są także pretendowane do wskazywania im kierunku zgodnego z oczekiwaniami społecznymi i wewnętrznymi uwarunkowaniami. W tym rozumieniu samorząd terytorialny stanowi swoistego rodzaju łącznik pomiędzy biznesem a społeczeństwem. W tym celu samorząd wyposażony jest w wiele instrumentów, do których przede wszystkim zalicza się: instrumenty finansowe, prawno-podatkowe, promocyjno-organizacyjne, informacyjno-szkoleniowe (Sztando 1998, 2000; Pyszkowski 2000; Jastrzębska, Lechwar 2009; Kożuch 2011; Filipiak, Dylewski 2013; Skica, Bem 2014; Michalski, Kopeć 2015).

Niezależnie od możliwości kształtowania efektywnej współpracy przez samorządy bez chęci, możliwości i aktywności lokalnych grup przedsiębiorców i instytucji otoczenia biznesu, działania te mogą nie przynieść spodziewanych efektów (Gorzela 2000; Jastrzębska, Lechwar 2009; Szmigiel-Rawska 2010). Nawet w tym zakresie samorząd ma do spełnienia znamienne rolę informacyjno-organizacyjną aktywizującą te grupy (Dziemianowicz, Mackiewicz, Malinowska, Misiąg, Tomalak 2000; Wendt 2007; Grycuk, Russel 2014; Przybylska i in. 2016). W zależności od rodzaju wytworzonych relacji mogą zostać uruchomione bardziej lub mniej dynamiczne procesy rozwojowe i aktywność lokalnego potencjału gospodarczego. G. Gorzela (2000) wymienia endogenne zasoby mogące wyzwolić pozytywne relacje i współpracę. Zalicza do nich lokalnych liderów, elity lokalne (w tym przedsiębiorców), lokalne instytucje otoczenia biznesu, zintegrowane społeczności lokalnych przedsiębiorców i aktywną społeczność lokalną. Ramy współpracy nie powinny więc ograniczać się do samorządów i podmiotów prywatnych. Dla bezpieczeństwa finansowego zalecane jest uaktywnienie sektora bankowego i instytucji finansowych (Burdecka 2004; Jakubowska 2010). Dla rozwoju innowacyjnego konieczna jest współpraca z sektorem nauki (Matusiak 2010; Wiśniewska 2013). Jak wskazują H. Lundberg i E. Andersen (2012) na podstawie badań w Szwecji, coraz częściej konieczne jest włączenie piątej kategorii aktorów, czyli grup mediatorów, celem usprawnienia i urzeczywistnienia dialogu międzysektorowego.

W artykule zaprezentowano podejście do współpracy pomiędzy samorządem a biznesem na poziomie lokalnym w subregionie słupeckim. Badania zostały ograniczone jedynie do samorządów subregionu słupeckiego oraz do branży turystycznej z sektora prywatnego. Jako przykład wykorzystano działania samorządów lokalnych powiatu słupeckiego i gminy Słupsk na rzecz wzmacniania współpracy dla rozwoju lokalnego obszarów wiejskich oraz działania Doliny Charlotty¹ jako

¹ Właściwa nazwa firmy brzmi TOURTREND Sp. z o.o., a Dolina Charlotty jest jedynie nazwą marketingową kompleksu turystycznego.

przedstawiciela biznesu, funkcjonującego w branży turystycznej. Szczególnie istotne wydaje się dokonanie oceny i wskazanie efektów istniejącego poziomu współpracy publiczno-prywatnej na poziomie lokalnym. Dlatego też główne pytania badawcze dotyczą kilku aspektów:

1. Jakie są główne formy współpracy samorządu z biznesem na poziomie lokalnym?
2. Czy deklaracje o współpracy zawarte w urzędowych dokumentach samorządów rzeczywiście znajdują odzwierciedlenie w podejmowanych działaniach?
3. Czy współpraca samorządu z biznesem jest efektywna i zadowalająca dla obu stron?

Zastosowana metodologia do analizy i oceny współpracy samorządu z biznesem obejmowała studia literatury z zakresu współpracy publiczno-prywatnej, analizę urzędowych dokumentów strategicznych samorządów oraz studium przypadku. W tym ostatnim elemencie zastosowano techniki wywiadów bezpośrednich z przedstawicielami analizowanych samorządów (powiat słupski, gmina Słupsk) i biznesu (Dolina Charlotty). Nie bez znaczenia pozostaje uczestnictwo autorki w wielu projektach ze współudziałem analizowanych samorządów i biznesu, m.in. Doliny Charlotty.

2. Formy współpracy międzysektorowej

Budowanie efektywnej współpracy pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego a biznesem nierozzerwalnie wiąże się z procesem wspierania przedsiębiorczości, która może mieć wymiar strategiczny i operacyjny (Filipiak, Dylewski 2013). W sferze strategicznej rozwoju lokalnego określone są cele rozwojowe, najczęściej zawarte w dokumentach strategicznych samorządów w myśl prawa regulującego funkcje administracji publicznej. Do podstawowych zadań jednostki władzy lokalnej należy więc pobudzanie aktywności gospodarczej, tworzenie warunków rozwoju gospodarczego, zwiększanie konkurencyjności i innowacyjności gospodarki, a także wspieranie rozwoju nauki i gospodarki oraz popieranie postępu technologicznego i innowacji (Jastrzębska, Lechwar 2009). W sferze operacyjnej mamy już do czynienia z wykonaniem zadań strategicznych po weryfikacji różnych potrzeb i możliwości wielu grup interesariuszy.

W ramach tych dwóch wymiarów możliwe są różnorodne formy współpracy międzysektorowej z udziałem jednostek samorządu terytorialnego, wśród których m.in. J. Kosowski (2012), B. Filipiak i M. Dylewski (2013) wymieniają: zlecenie instytucjom otoczenia biznesu realizacji zadań publicznych, wzajemne informowanie o planowanych kierunkach działalności, konsultowanie projektów

aktów normatywnych prawa lokalnego, tworzenie wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym, umowy o wykonanie inicjatywy lokalnej, działanie partnerskie (np. przy organizacji realizacji projektu). W tym kontekście przedsiębiorstwa oraz instytucje otoczenia biznesu, biorące udział we współpracy, najczęściej odpowiadają za realizację zadań z zakresu: tworzenia korzystnych warunków dotyczących transferu nowych rozwiązań technologicznych (centra transferu technologii – CTT, inkubatory technologii), podnoszenia jakości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach poprzez szkolenia i doradztwo (ośrodki szkoleniowo-doradcze), wsparcia powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw, tworzenia sieci współpracy (m.in. klastry) i animacji środowiska innowacyjnego przedsiębiorstw (parki naukowo-technologiczne), finansowania innowacji i rozwoju, ochrony praw własności intelektualnej, wspierania samozatrudnienia, wspierania startu i udzielania pomocy nowo powstającym przedsiębiorstwom, marketingu i promocji. W tym znaczeniu E. Szymańska (2011) wskazuje na instytucjonalne formy współpracy międzysektorowej przedsiębiorstw, skoncentrowanych wokół ośrodków przekazu informacji, parków naukowo-technologicznych, centrów transferu technologii, klastrów, inkubatorów przedsiębiorczości, inkubatorów technologicznych, organizacji pozarządowych, regionalnych instytucji finansujących.

Potencjał tkwiący w zasobach samorządowych może tworzyć sprzyjający klimat do współpracy międzysektorowej przy zastosowaniu różnorodnych instrumentów, które W. Jastrzębska i M. Lechwar (2009) klasyfikują jako:

- finansowe – pośrednictwo lub doradztwo w zaciągnięciu preferencyjnych kredytów, pożyczek; udzielanie lub pośredniczenie w uzyskaniu poręczenia kredytu (pożyczki); dofinansowanie przedsięwzięcia firm, w których gmina posiada udziały; współfinansowanie przedsięwzięć; dotowanie organizacji wspierających przedsiębiorczość;
- prawno-podatkowe – informowanie, pośredniczenie w formalnościach prowadzących do uzyskiwania ulg w podatkach lokalnych lub innych; organizowanie porad prawno-podatkowych;
- promocyjno-organizacyjne – udzielanie lub pomoc w uzyskaniu wsparcia na pozyskanie i wdrożenie innowacji produktowych, marketingowych, organizacji i zarządzania; kojarzenie z dostawcami; pomoc formalna przy zawieraniu kontraktów; pomoc przy braniu udziału w misjach gospodarczych, targach, konkursach i innych imprezach promocyjnych;
- informacyjno-szkoleniowe – organizowanie szkoleń, kursów lub inne formy pomocy w zdobywaniu wiedzy; udzielanie informacji o rynkach zbytu, potencjalnych kontrahentach lub pomoc w uzyskaniu informacji z innych źródeł.

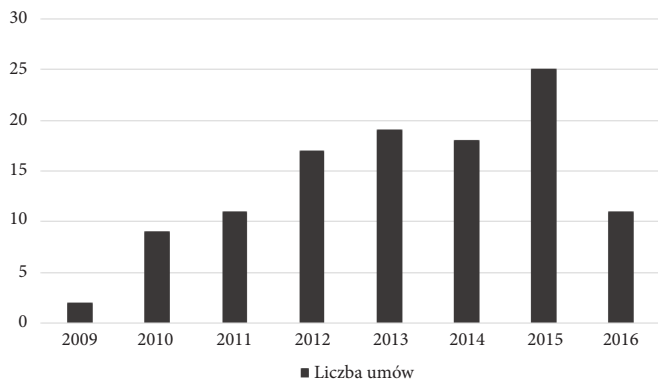
W sposób pośredni samorządy wspierają przedsiębiorców przez przyciąganie zewnętrznych inwestycji, programów i dotacji, rozwój infrastruktury technicznej i społecznej, kierowanie zamówień publicznych do lokalnych wykonawców i dostawców, realizację przedsięwzięć angażujących kapitał publiczny i prywatny oraz wpływanie na postawy mieszkańców.

Koncepcją, która pozwala na dostęp do kapitału prywatnego, tańszą, szybszą i sprawniejszą realizację niektórych projektów, wyższą jakość usług, podział ryzyka na sferę publiczną i prywatną, elastyczność decyzyjną, większe możliwości wykorzystania innowacji jest idea partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP)². Koncepcja ta z udziałem samorządów, jak wskazuje A. Jakubowska (2013), jest coraz częściej wykorzystywanym narzędziem do świadomego rozwoju lokalnego w Polsce, a dostrzeganą nawet w transformujących się gospodarkach, takich jak Ukraina, gdzie implementacja mechanizmów PPP wymaga regulacji prawnych (Afanasieva, Shemayev 2016). Według *Raportu o partnerstwie publiczno-prywatnym w Polsce* (Hausner 2013), większość krajów na świecie miała już obecnie styczność z partnerstwem publiczno-prywatnym, podczas gdy w 1997 roku tylko pięć krajów na świecie świadomie stosowało jego formułę.

W Polsce działania w ramach PPP regulowane są *Ustawą z dnia 19 grudnia 2008 roku o partnerstwie publiczno-prywatnym* (Dz.U. 2009, nr 19, poz. 100, z późn. zm). Jest to akt prawny nowelizujący poprzednią ustawę, która jak wskazuje A. Jakubowska (2013) posiadała liczne mankamenty, a dopiero od 2009 roku zaistniały realne szanse na korzystanie z tej formy współpracy pomiędzy podmiotami publicznymi i prywatnymi. Jak wynika z oficjalnych danych rejestrujących umowy PPP³ ich liczba wzrasta z każdym rokiem (ryc. 1), ale narzędzie to nie jest niestety wykorzystywane jednakowo skutecznie we wszystkich regionach (tab. 1). Zróżnicowanie przestrzenne wskazuje na większą aktywność samorządów w województwie mazowieckim, śląskim, wielkopolskim, czy nawet w pomorskim, dolnośląskim i małopolskim niż w innych województwach w kraju.

² Terminem partnerstwa publiczno-prywatnego określa się projekty inwestycyjno-eksploatacyjne realizowane na podstawie umowy długoterminowej wspólnie – przez władze publiczne i podmioty sektora prywatnego (podmioty rynkowe), których celem jest stworzenie niezbędnej infrastruktury rzeczowej, finansowej i organizacyjnej, umożliwiającej świadczenie usług publicznych (Hausner 2013).

³ Realizowane są także projekty tzw. hybrydowe łączące wykorzystanie środków UE. Według Bazy Projektów Hybrydowych do grudnia 2015 roku zarejestrowano 20 takich projektów na łączną sumę 3 136,37 mln zł, http://www.ppp.gov.pl/Laczenie/Documents/2015_12_28_Baza_Projektow_Hybrydowych.pdf (dostęp: 15.01.2017).



Ryc. 1. Liczba zawartych umów PPP w Polsce w latach 2009–2016

Źródło: opracowanie własne na podstawie Baza Projektów PPP (stan na 30.11.2016)
http://www.ppp.gov.pl/baza/Strony/baza_projektow_ppp.aspx/ (dostęp: 15.01.2017)

Tabela 1

Wykorzystanie narzędzia PPP w Polsce w latach 2009–2016

Województwo	Liczba umów PPP	Wartość projektów w mln zł brutto
Dolnośląskie	11	131,59
Kujawsko-pomorskie	3	62,47
Lubelskie	2	63,66
Lubuskie	2	24,63
Łódzkie	1	0,75
Małopolskie	11	365,85
Mazowieckie	20	1 133,59
Opolskie	3	102,92
Podkarpackie	3	354,32
Podlaskie	1	0,92
Pomorskie	11	542,13
Śląskie	18	632,80
Świętokrzyskie	3	59,82
Warmińsko-mazurskie	7	460,72
Wielkopolskie	12	1 613,08
Zachodniopomorskie	5	53,24
Razem	113	5 602,48

Źródło: opracowanie własne na podstawie Baza Projektów PPP (stan na 30.11.2016)
http://www.ppp.gov.pl/baza/Strony/baza_projektow_ppp.aspx/ (dostęp: 15.01.2017)

Dodatkowo aktywne samorządy zawierają tych umów więcej niż pozostałe i kontynuują tę formę współpracy w latach następnych. Dla przykładu, w województwie pomorskim, miasto i gmina Ustka od 2010 roku wykorzystują narzędzie PPP do współpracy z prywatnymi przedsiębiorcami do wykonywania regularnych przewozów dzieci do szkół. Wydaje się jednak, że narzędzie to nie jest jeszcze w pełni realizowane, a wynika to chociażby z faktu, że niektóre samorządy nie decydują się wcale na taką możliwość⁴.

W zakresie turystyki współpraca międzysektorowa jest dzisiaj daleko idącą szansą. Jak wskazują M. Januszevska i M. Januszewski (2005) z zastosowania PPP może wynikać wiele korzyści, wśród których wymieniają: łagodzenie konfliktów związanych z wykorzystaniem funkcji turystycznej, dostosowanie prawa lokalnego do potrzeb turystyki, kreowanie lokalnego produktu turystycznego, podnoszenie atrakcyjności turystycznej, prowadzenie działań marketingowych, tworzenie korzystnego klimatu do inwestycji turystycznych, ochronę walorów turystycznych, wzrost zadowolenia turystów i mieszkańców, stymulowanie rozwoju infrastruktury turystycznej, oddziaływanie na rozwój infrastruktury technicznej, podnoszenie wiedzy wśród pracowników przedsiębiorstw turystycznych, samorządu i społeczności lokalnej o funkcjonowaniu i możliwościach rozwoju miejscowości turystycznych.

3. Współpraca z perspektywy samorządów lokalnych – na przykładzie powiatu słupskiego i gminy Słupsk

Analiza działalności samorządów w kierunku współpracy z biznesem przedstawiona została na przykładzie samorządu ziemskiego powiatu słupskiego oraz wiejskiej gminy Słupsk, z uwagi na fakt, że są one miejscem lokalizacji firmy Dolina Charlotty, będącej przedstawicielem dla prowadzonych rozważań ze strony biznesu.

Odwołując się do wcześniejszego podziału wymiarów współpracy międzysektorowej (Filipiak, Dylewski 2013) w wymiarze strategicznym na poziomie lokalnym najpełniej kierunki działania definiuje strategia rozwoju. *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego powiatu słupskiego na lata 2012–2022* (2011) zakłada już w swojej misji otwartość na współpracę, ale głównie z samorządami z zagranicy. Wskazuje ponadto, że jest sprzyjająca rozwojowi małej i średniej przedsiębiorczości. Przy okazji sformułowania analizy SWOT, określa jako szansę w zakresie sfery infrastrukturalnej, tworzenie inicjatyw i partnerstw publiczno-prywatnych

⁴ Miasto Słupsk, posiadające istotne problemy finansowe, ma niedokończoną inwestycję budowy parku wodnego „Trzy Fale”. Przedsiębiorstwo Warbud podjęło dialog z samorządem w kwestii ukończenia inwestycji w ramach PPP. Niestety, samorząd nie był zainteresowany tego typu współpracą (Słupsk, aquapark: Inwestor nie przekonał miasta do formuły PPP, Portal samorządowy, www.portalsamorzadowy.pl (dostęp: 08.07.2016).

oraz publiczno-publicznych w zakresie budowy infrastruktury turystycznej. Należy tutaj zaznaczyć, że turystyka zajmuje pokaźne miejsce w całym dokumencie. Jako mocne strony w sferze gospodarczej określa zainteresowanie inwestorów podejmowaniem działalności gospodarczej na terenie powiatu, dodając specjalną strefę ekonomiczną, potencjał turystyczny oraz inkubator przedsiębiorczości i system lokalnych podatków. Jednocześnie w kategorii słabych stron wskazuje na słabość instytucji i stowarzyszeń przedsiębiorców.

Jako główne mechanizmy partnerstwa współpracy na różnych poziomach wymienia:

- partnerstwo międzypowiatowe lub międzygminne o stałym charakterze (szczególnie w zakresie promocji turystycznej),
- stowarzyszenia – z wiodącą rolą powiatu, skupiającą oprócz samorządów gminnych inne podmioty (głównie z branży turystycznej),
- klastr turystyczny,
- partnerstwo publiczno-prywatne (szczególnie w zakresie rozwoju inwestycyjnego i turystyki),
- współpracę międzynarodową – w zakresie promocji i wymiany doświadczeń (też z uwzględnieniem turystyki i kultury).

Ostatecznie w dokumentach strategicznych powiatu słupskiego jako mocne strony wymienia się: środowisko przyrodnicze, kulturowe, położenie geograficzne, przedsiębiorczość lokalnych podmiotów gospodarczych i politykę rozwojową samorządów terytorialnych. Wśród słabych stron wskazuje się przede wszystkim na słabą dostępność komunikacyjną, niską efektywność ekologiczną infrastruktury, słabą promocję subregionu oraz niski poziom współpracy lokalnej, regionalnej i międzynarodowej.

Na najniższym szczeblu samorządu, tj. gminy Słupsk, zauważa się już na samym wstępie większe nastawienie na współpracę z biznesem. Wizja zawarta w *Strategii rozwoju gminy Słupsk na lata 2015–2020* (2015) opatrzona jest hasłem przewodnim „Biznes, innowacje, ekologia”. Cały dokument duży nacisk kładzie na rozwój gospodarczy, aktywizację mieszkańców w kierunku podnoszenia poziomu wiedzy, przedsiębiorczości z uwzględnieniem działań proekologicznych. W przygotowanej analizie SWOT jako mocne strony kapitału gospodarczego wymienia się m.in. obecność Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, działalność inkubatora przedsiębiorczości, posiadanie atrakcyjnych terenów inwestycyjnych, a także Dolinę Charlotty, traktowaną jako atrakcyjną ofertę turystyczną. Niestety, wśród słabych stron wskazuje się na brak przedsiębiorstw z branż nowoczesnych technologii, brak współpracy w działaniach na rzecz promocji regionu oraz brak współdziałania lokalnych przedsiębiorców. W odniesieniu do turystyki uwaga zostaje zwrócona na niedostatecznie rozwiniętą infrastrukturę turystyczną. Jak się wydaje, mankamenty związane z niemal całkowitym brakiem współpracy są artykułowane i definiowane przez władze lokalne. W tym zakresie dokument wskazuje

na szanse w partnerstwie międzysektorowym oraz we współpracy z organizacjami pozarządowymi (NGO). Dobrze komponują się w tym zakresie zagrożenia, które związane są w wielu punktach z trudnościami finansowymi, ale również z utrudnieniami prawnymi.

Dla rozwoju turystyki, a tym samym biznesu świadczącego usługi w tej branży, występują zatem ograniczenia poprzez brak spójnych dla całego regionu kierunków działań promocyjnych, brak marketingu terytorialnego, słaby poziom promocji gminy oraz brak współpracy lokalnych samorządów w zakresie rozwoju i promocji turystyki. Z drugiej strony wskazuje się pola, które mogłyby uaktywnić działania zwiększające szansę rozwoju turystyki, a należą do nich:

- umocnienie partnerstwa w ramach Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego (MOF)⁵ Słupska – podejmowanie wspólnych, spójnych działań prorozwojowych, w tym wspólne aplikowanie o finansowanie zewnętrzne oraz sieciowanie i spójna promocja regionalnych produktów turystycznych,
- pełne wykorzystanie posiadanego potencjału związanego z terenami inwestycyjnymi,
- poprawa potencjału turystycznego,
- wykorzystanie istniejących w makrootoczeniu możliwości rozwojowych, w tym głównie pozyskanie finansowania zewnętrznego na projekty turystyczne, projekty związane z pobudzaniem lokalnej przedsiębiorczości oraz związane poprawą atrakcyjności inwestycyjnej.

Ze strategicznego punktu widzenia działania samorządów pozostają więc konkretnie zdefiniowane i nastawione na realizację współpracy szeroko pojętej, z wykorzystaniem wielu form tej współpracy.

Nasuwa się w tym miejscu pytanie: czy realizacja tych celów przebiega w taki sposób, żeby osiągnąć zakładane efekty?

W wymiarze operacyjnym analiza bieżącej działalności samorządów zarówno w powiecie słupskim, jak i gminach podległych wykazała, że samorzady współpracują z innymi podmiotami przede wszystkim w ramach obowiązku prawnego, jaki narzuca na nie *Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* (Dz.U. 2003, nr 96, poz. 873). Polega ona na zleceniu wykonania zadań publicznych organizacjom pozarządowym z dużym wsparciem finansowym oraz na współpracy niefinansowej. Najczęściej działania te związane są z pomocą społeczną, wspieraniem rodziny, osób niepełnosprawnych,

⁵ MOF-y – Miejskie Obszary Funkcjonalne – zostały zdelimitowane w KPZK 2030 i mają służyć zintegrowanym inwestycjom terytorialnym, a definiuje się je jako układ osadniczy ciągły przestrzennie, złożony z odrębnych administracyjnie jednostek i obejmujący zwarty obszar miejski, powiązany z nim funkcjonalnie strefę zurbanizowaną oraz ośrodki bliskiego sąsiedztwa. Są to obszary zurbanizowane o największej gęstości zaludnienia i najważniejszych funkcjach w systemie osadniczym kraju. Administracyjnie obszary te mogą obejmować zarówno gminy miejskie, wiejskie, jak i miejsko-wiejskie.

upowszechnianiem kultury fizycznej i sportu, ratownictwem i ochroną ludności, ekologią czy promocją zatrudnienia.

Współpraca partnerska z innymi samorządami rozwija się w sposób poprawny i koncentruje się głównie w sferze wymiany doświadczeń, ale też realizacji wspólnych projektów społecznych i kulturalnych, najczęściej skierowanych do ludzi młodych. Ten obszar działań nie jest jednak najważniejszy z punktu widzenia prezentowanego opracowania, dlatego nie podjęto jego szerszego omówienia.

Ważna pozostaje działalność, prowadząca do współpracy z biznesem i otoczeniem biznesu. Skupiając uwagę na branży turystycznej, najlepiej rozwijającą się sferą współpracy jest promocja i wykorzystywanie wizerunku, oferty podmiotów turystycznych działających na terenie gminy i powiatu. Odbywa się ona poprzez bezpośrednie związki z podmiotami świadczącymi usługi turystyczne, ale także poprzez stowarzyszenia i partnerstwa. W związku z tym, że Dolina Charlotty jest wymieniana jako bardzo ważny pracodawca i atrakcja turystyczna regionu, wszelkie działania promocyjne regionu uwzględniają również Dolinę Charlotty. Przykładowo, w ramach Partnerstwa Lokalnego skupiającego Starostwo Powiatowe w Słupsku, Stowarzyszenie Produktów Markowych Turystyki Wiejskiej „Słupia” w Słupsku, Pomorski Ośrodek Doradztwa Rolniczego Oddział w Strzelinie, Słupskie Stowarzyszenie Agroturystyczne Pomorzanie i Kaszubi, wydano prospekt reklamowy „Turystyka aktywna na wsi. Powiat Słupski”, w którym zarówno sama Dolina Charlotty znajduje się jako miejsce warte odwiedzenia i spędzenia tam czasu wolnego, ale również wskazuje jako cykliczną imprezę Festiwal Legend Rocka, który organizowany jest corocznie w Dolinie Charlotty. Podobnie ważne miejsce zajmuje Dolina Charlotty w prospekcie „Wypoczynek i kultura w powiecie słupskim”. Działania te mają szerszy zakres (prowadzenie portali internetowych, reklamy w komunikatorach społecznych, drukowanie różnego rodzaju broszur) i są pozytywnie oceniane.

Dodatkowo samorządy są często współorganizatorem lub inicjatorem ważnych wydarzeń kulturalnych, sportowych, edukacyjnych czy rozrywkowych, w których realizację często zaangażowane zostają lokalne firmy związane z turystyką. Dodatkowo samorządy starają się wzmacniać infrastrukturę turystyczną w ramach wsparcia ze środków UE. Dla przykładu w gminie Słupsk przyjmuje się, oprócz środków UE, poniesienie nakładów własnych na rozwój np. projektu „Kajakiem przez Pomorze”⁶ czy też „Pomorskie Trasy Rowerowe o zasięgu międzynarodowym R-10”. Powiat słupski był również partnerem, z własnym udziałem finansowym, w projekcie inwestycyjnym „Budowa Centrum Informacji Turystycznej w Ustce”⁷. Przykładów jest więcej, aczkolwiek większość z tych

⁶ Przedsięwzięcie jest strategiczne dla turystyki całego Pomorza. Wkład własny gminy w projekt (w odniesieniu do obszaru gminy) wynosił ponad 50%.

⁷ Projekt realizowany w partnerstwie: Powiat Słupski, Gmina Miasto Ustka, Lokalna Organizacja Turystyczna „Ustka”. Współfinansowany ze środków EFRR w ramach RPO

projektów, opiera się na pozyskiwaniu głównego źródła finansowania ze środków UE. Gdy w perspektywie rysuje się obraz zarządzania gospodarką bez wsparcia środków UE, bezsprzecznie już teraz należałoby nauczyć się współdziałać dla dobra wspólnoty i szukać sposobów rozwiązywania problemów przy udziale lokalnych partnerów.

Zupełnie nowy rodzaj współpracy został zapoczątkowany poprzez działania na rzecz zawiązania MOF Słupska, które rozpoczęły się już 11 września 2013 roku, kiedy to siedem samorządów podpisało wolę przystąpienia do realizacji tego projektu. Ostatecznie umowę partnerską podpisano 2 kwietnia 2014 roku. Partnerami w tym przedsięwzięciu spośród samorządów były m.in. powiat słupski i gmina Słupsk. Ponadto porozumienie uwzględniło innych partnerów: jednego z sektora nauki – Akademię Pomorską w Słupsku oraz siedem z sektora NGO – np. Słupską Izbę Przemysłowo-Handlową czy Słupskie Stowarzyszenie Innowacji Gospodarczych i Przedsiębiorczości. W ramach tego partnerstwa są negocjowane i definiowane potrzeby, plany i konkretne projekty inwestycyjne. Nowy kierunek europejskiej Polityki Spójności definitywnie wymusił podejmowanie wspólnych działań na poziomie lokalnym, ponieważ najważniejszą przesłanką utworzenia tego partnerstwa były oczywiście względy finansowe, związane z możliwością ubiegania się o środki z funduszy europejskich. Biorąc pod uwagę wcześniejszy brak umiejętności podejmowania wspólnych działań, może to oznaczać uczenie się organizacji i spowodować dobre efekty w postaci wzrastającej świadomości roli współpracy dla dobra rozwoju na poziomie lokalnym.

Można zadać sobie pytanie, gdzie jest miejsce dla biznesu w tym przedsięwzięciu. W przypadku MOF Słupska jest on reprezentowany poprzez stowarzyszenia podmiotów gospodarczych, a reprezentujące interesy lokalnych przedsiębiorców. W tym modelu członkowie stowarzyszenia niejednokrotnie dobierają się według charakteru branżowego, co w pewnym stopniu pozwala na bardziej konkretne sformułowanie potrzeb i możliwości wynikających z prowadzonej działalności. Branżę turystyczną w prezentowanym MOF Słupska reprezentuje LOT Ustka i Ziemia Słupska. Dolina Charlotty jest członkiem tego stowarzyszenia, więc poprzez jego działalność jest również włączona do możliwości współpracy.

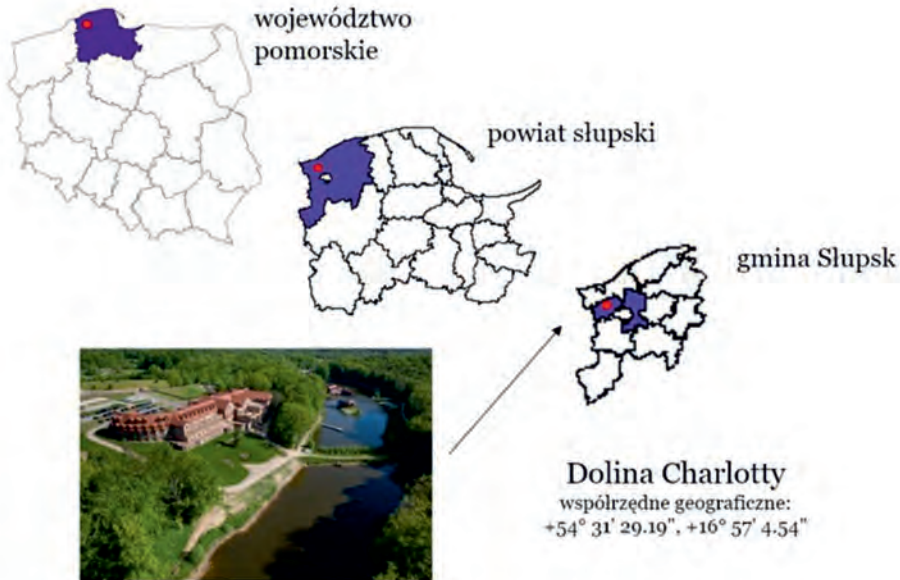
Z przytoczonych przykładów nad formami i zakresem współpracy samorządów lokalnych z biznesem z branży turystycznej i instytucjami wspierającymi rozwój turystyki wynika, że nie tworzą one spójnej sieci zaplanowanych działań. Ograniczają się do działań promocyjnych, nawiązywania kontaktów, a czasami przy wsparciu środków UE do projektów inwestycyjnych. Podobne wnioski wysuwają M. Kuźmicki i J. Żbikowski (2012) w określaniu roli współpracy międzysektorowej w branży turystycznej w województwie lubelskim. Samorządy aktywizują

województwa pomorskiego na lata 2007–2013. Całkowita wartość projektu wynosiła 1319978,68 zł, poziom dofinansowania z UE wyniósł 65%. Środki partnerów: Gmina Miasto Ustka – 809 236,14 zł, Powiat Słupski – 42 250,00 zł, LOT „Ustka” – 6 500,00 zł.

się w przygotowywaniu strategii i polityk rozwojowych, ale napotykają też na bariery, które wynikają z ograniczeń prawnych i finansowych. Szczególnie znaczącym ograniczeniem jest brak aktywności instytucji otoczenia biznesu i niskiego poziomu aktywności i przedsiębiorczości społecznej, jeżeli nie istnieje wyraźne wsparcie finansowe ze strony samorządu lub innych funduszy zewnętrznych.

4. Współpraca z perspektywy biznesu – na przykładzie Doliny Charlotty

Dolina Charlotty jest jednym z większych przedsiębiorstw działających w branży turystycznej w powiecie słupskim i gminie Słupsk. Zajmuje powierzchnię około 100 ha, a położona jest w otoczeniu lasów, nad Jeziorem Zamełowskim, w odległości około 15 km od Morza Bałtyckiego i Ustki, i niemal w takiej samej odległości od miasta Słupska (ryc. 2).



Ryc. 2. Położenie Doliny Charlotty na tle jednostek administracyjnych

Źródło: opracowanie własne

Przepiękny kompleks konferencyjno-wypoczynkowy na swoim terenie posiada hotel z salami konferencyjnymi, SPA, restaurację, domki na drzewach, kapliczkę, amfiteatr, ZOO, fokarium, krainę bajek, park linowy, tereny do jazdy konnej (wraz ze stadniną), trasy biegowe i crossowe, wypożyczalnię sprzętu wodnego i łowiska nad jeziorem (ryc. 3).



Ryc. 3. Rozmieszczenie atrakcji turystyczno-hotelowych na terenie Doliny Charlotty w 2016 roku

Źródło: <http://www.dolinacharlotty.pl> (dostęp: 30.09.2016)

Oprócz standardowej oferty hotelowej i wypoczynkowej, Dolina Charlotty oferuje cykliczne imprezy o znaczeniu ponadkrajowym. Do najważniejszych należy Festiwal Legend Rocka, Charlotta ZOO Triathlon, Charlotta Mud Max, Weekend Biegacza i Bieg na Fali, Charlotta Custom Moto Fest. Corocznie imprezy te przyciągają setki zainteresowanych nie tylko mieszkańców regionu, ale sympatyków z kraju i ze świata.

Dolina Charlotty jest jednym z ważniejszych przedsiębiorstw turystycznych w gminie Słupsk, ale także w powiecie słupskim, która jest po pierwsze miejscem zatrudnienia dużej liczby mieszkańców, po drugie atrakcją dla turystów, a po trzecie atrybutem wizerunkowym gminy i regionu. Jest wymieniana w dokumentach strategicznych jako ważny przedsiębiorca. Z działań firmy wynika, że jest ona bardzo prężna i aktywna w swojej działalności. Rozpoznawalność Doliny Charlotty, nawet poza granicami kraju, świadczy o wyjątkowości działań promocyjnych i zabiegach współpracy z licznymi przedsiębiorstwami turystycznymi, mediami i podmiotami z wielu innych branż.

Badania⁸ przeprowadzone w postaci wywiadów bezpośrednich z kierownictwem firmy wskazują na prężność, otwartość, elastyczność, innowacyjne

⁸ Wywiady prowadzono z jednym z prezesów firmy TOURTREND sp. z o.o. w okresie 2014–2016. Dodatkowo badania wynikały ze współpracy przy realizacji wspólnych

podejście menedżerów do wizji zarządzania i rozwoju firmy. Firma jest otwarta na wszelkie rodzaje współpracy z różnymi podmiotami. Współpracuje w ramach członkostwa w stowarzyszeniach wspierających rozwój turystyki, jak Lokalna Organizacja Turystyczna Ustka i Ziemia Słupska, Bałtycki Klastr Turystyki Zdrowotnej czy, co było pewnym zdziwieniem, Związek Miast Bałtyckich (Union of the Baltic Cities). Dolina jest członkiem o statusie partnera związku pomimo idei zrzeszania samorządów miejskich⁹. Jest to ewenement, ponieważ żadna inna firma prywatna nie ma takiego statusu w Związku Miast Bałtyckich.

Jeden z prezesów Doliny Charlotty jest wyjątkowo aktywnym biznesmenem. Bierze czynny udział w wielu spotkaniach, akcjach, debatach, forach, konferencjach, projektach prezentując potrzeby i możliwości biznesu, ale przede wszystkim chęć współpracy z szeroko rozumianym przez niego środowiskiem. Zalicza do nich (chyba na pierwszym miejscu) samorządy, instytucje naukowe, media, organizacje pozarządowe i wszystkie inne podmioty oraz osoby fizyczne, które w jakikolwiek sposób mogłyby poprzez współpracę wpłynąć na rozwój miejsc, w których żyjemy. Wielokrotnie uczestniczył w Forach Ekonomicznych, jak np. w 2016 roku w odbywającym się II Forum Przemysłowym w Karpaczu, gdzie był dyskutantem panelu „Potencjał przemysłu spotkań” w ramach ścieżki „Turystyka i przemysł czasu wolnego”, dzieląc zdanie dyskutantów, że przedsiębiorcy świadczący usługi dobrze rozeznają się w potrzebach swoich klientów, ciągle są niedoceniani przez naukę i ogólnie określaną „politykę”, mając na względzie działania rządu i samorządów na różnych szczeblach. Pracodawcy podkreślają, że właśnie biznes jest motorem napędowym w rozwoju gospodarki. Silna gospodarka może wzmocnić rozwój społeczny i naukowy, więc sektor ten domaga się większej uwagi.

Dolina Charlotty ma także doświadczenie w realizacji projektów z wykorzystaniem środków UE. W ramach rozwoju przedsiębiorstwa zrealizowała m.in. projekt innowacyjnej usługi „Domy na drzewach”¹⁰. Jako przedsiębiorca brała udział partnerski w projekcie „Słuchamy Pracodawców – więcej kształcenia praktycznego na Akademii Pomorskiej w Słupsku”¹¹, prowadząc staże zawodowe, szkolenia

projektów oraz systematycznej współpracy w ramach praktyk studenckich jako opiekun studentów z ramienia Akademii Pomorskiej w Słupsku dla kierunku Geografia oraz Turystyka i Rekreacja.

⁹ Dolina Charlotty była gospodarzem 73. Spotkania Zarządu UBC w dniach 10–14 czerwca 2015 roku, <http://www.ubc.net/ubc-events/73rd-executive-board-meeting-dolina-charlotty-10-14-june-2015>.

¹⁰ Projekt zrealizowany w ramach działania 1.1.2 Małe i średnie przedsiębiorstwa 1 RPO dla województwa pomorskiego na lata 2007–2013.

¹¹ Projekt zrealizowany w ramach działania 4.1 Wzmocnienie i rozwój potencjału dydaktycznego uczelni oraz zwiększenie liczby absolwentów kierunków o kluczowym znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy, programu Kapitał Ludzki Europejskiego Funduszu Społecznego.

i konkursy dla uczestników projektu (tj. studentów). Dolina była także i jest propagatorem turystyki *well being*, prowadząc w ramach programowania 2014–2020 długomiesięczne negocjacje i propozycje rozwiązań w ramach konkursu Inteligentne Specjalizacje Pomorza. W wyniku zastosowanej przez Pomorski Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego procedury konkursowej wyłoniono cztery obszary Inteligentnych Specjalizacji. Dolina Charlotty jest partnerem w dwóch z nich: ISP 1 – Technologie *offshore* i portowo-logistyczne oraz ISP 4 – Technologie medyczne w zakresie chorób cywilizacyjnych i okresu starzenia. Dlatego w programowaniu 2014–2020 Dolina planuje wdrożyć swój innowacyjny projekt Turystyki *Stress-out* w połączeniu z nauką i rozwojem nowych technologii w turystyce i zdrowiu.

Jednak... Tutaj napotyka się na swoistą barierę, która wybrzmiewa w toku prowadzonych badań. Można pokusić się o literackie określenie „Nasze zwątpienie jest także naszą pasją, a pasja jest naszym zadaniem. Reszta to już obłęd sztuki” (Roth 2004). Wybrzmiewające zwątpienie w poprawność współpracy z samorządami była zaskakująca. Pomimo bardzo dobrych relacji z władzami samorządu lokalnego, w opinii przedsiębiorcy wszelkie próby podejmowania współpracy nie są w stanie zagwarantować takich działań, które byłyby do przyjęcia przez obie strony. Istnieje dialog, lecz istnieją też kwestie, z powodu których nawiązanie współpracy, nawet w rozumieniu szerokiej koncepcji PPP, nie jest do końca możliwe.

Czy zatem współpraca samorządu lokalnego może zaistnieć i może przebiegać tak jak oczekiwaliby firma? Pytanie jest o tyle skomplikowane, że należy wziąć pod uwagę jeszcze nadal niską kulturę i świadomość współpracy pomiędzy biznesem a samorządem w Polsce. O ile wydaje się, że samorządowcy coraz lepiej rozumieją potrzebę współpracy z przedsiębiorcami (co wynika z ich postaw, chęci, celów zapisanych w dokumentach strategicznych) o tyle praktyka nieco rozmija się z teorią, a także druga zainteresowana strona wyraża dosyć odmienną opinię. Z punktu widzenia przedsiębiorcy, władze samorządowe są mało elastyczne i nie chcą zrozumieć specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw prywatnych.

5. Zderzenie potrzeb i możliwości – podsumowanie

Obie strony (samorząd i biznes) wydają się mówić w obcych językach. W relacjach tych nie tylko brakuje dialogu, ile jest on prowadzony w niezrozumiały dla obu stron sposób. Problem z komunikacją jest chyba jednym z podstawowych zagadnień, które wymagają większej uwagi. Jak zauważa P. Antkowiak i R. Kmiecik (2015), słaba komunikacja wynika w tym przypadku z asymetrycznych stosunków instytucjonalnych i prawnych. Nie ma w praktyce sformalizowanej płaszczyzny współpracy samorządu i biznesu. Środowisku gospodarczemu towarzyszy poczucie instrumentalnego traktowania przez samorząd, a ten

z kolei wskazuje na ograniczone możliwości nawiązania dialogu społecznego z przedsiębiorcami. W tym kontekście wskazana jest konieczność wyłonienia spójnej organizacji przedsiębiorców, którą mógłby stać się samorząd gospodarczy (por. Kmiecik 2016). Jego szczególna rola polegałaby na działaniach mediatora, tak jak w przypadku Szwecji proponują H. Lundberg i E. Andersen (2012). Podobnie badania E. Szymańskiej (2011) czy J. Bańskiego (2015) dotyczące współpracy międzysektorowej wskazały, że przedsiębiorcy z branży turystycznej najczęściej współpracują z organizacjami pozarządowymi (albo są ich członkami, albo korzystają z ich ofert). Jednak aktywność przedsiębiorców jest bardzo niska. Głównymi korzyściami ze współpracy są szkolenia i usługi doradcze oraz lobbing, związany z możliwością nawiązywania kontaktów z innymi przedsiębiorstwami i określania oczekiwań szczególnie w odniesieniu do decydentów i władz samorządowych. W tym przypadku organizacje pozarządowe byłyby pre-dysponowane do pełnienia roli mediatora współpracy.

Do doskonałym podsumowaniem wydają się badania nad współpracą samorządów i biznesu przeprowadzone przez Rzetelną Firmę w ramach badania „Biznes i samorząd – wzajemne relacje” (*Biznes i samorząd...* 2014). W kilku wnikliwych wnioskach została podsumowana sytuacja wielkiej trudności w porozumieniu i współpracy. Z rekomendacji Raportu wynika, że to samorządy wraz ze swoimi strukturami są odpowiedzialne za brak relatywnie konstruktywnej współpracy. Przede wszystkim władze lokalne powinny być nastawione na dialog z przedsiębiorcami, powinny dążyć do zmiany mentalności oraz inwestycji w wiedzę i kompetencje urzędników i samorządowców, a także zwiększać otwartość na informacje i ograniczać biurokrację. W odniesieniu do przedsiębiorców Raport wskazuje na konieczność aktywizowania i wspierania lokalnych zrzeszeń przedsiębiorców, które wspólnym głosem mogłyby efektywniej prowadzić konsultacje i negocjacje z samorządem.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, obecnie w Polsce (szczególnie na poziomie lokalnym) istnieje bariera komunikacyjna, która jest na razie trudna do pokonania. Samorządowcy nie znają potrzeb przedsiębiorców, chociaż wydaje im się, że doskonale spełniają oczekiwania pracodawców. Zbliżenie samorządowca z pracodawcą jest trudne w związku z wykształconą kulturą społeczną, w wyniku której zbyt „zażyłe” kontakty mogłyby świadczyć o skłonności do korupcji. Przedsiębiorcy z drugiej strony nie korzystają z usług samorządowców, ponieważ nie są pytani czego potrzebują, cechują się ostrożnością i brakiem zaufania, a w przypadku jasnej deklaracji swoich oczekiwań napotykać na barierę w postaci braku środków finansowych i uregulowań prawnych ograniczających możliwości samorządów.

Przykład subregionu słupeckiego pokazuje, jak wiele ścieżek jeszcze pozostaje do wypracowania w kwestii efektywnej współpracy samorządu z biznesem. Jak wskazują przeprowadzone badania oraz podobne analizy w innych regionach,

współpraca pomiędzy samorządami i biznesem (w tej szczególnej formie biznesu turystycznego) nie jest wystarczająco efektywna. Każda strona prowadzi działania zmierzające do współpracy, ale żadna nie jest z nich zadowolona. Dlaczego współpraca nie jest możliwa pomimo wielu możliwości i potrzeb? Z przeprowadzonej analizy wynika, że główną przyczyną jest nieumiejętność porozumiewania się. Komunikacja na poziomie różnorodnych sfer działalności wymaga dodatkowego mediatora. Takim mediatorem mogłyby stać się organizacje pozarządowe lub samorząd gospodarczy. Jednak świadomość polskich przedsiębiorców, jak i samorządowców chyba jeszcze nie jest gotowa na przyjęcie tego typu rozwiązań. Bariery w porozumieniu długoterminowo mogą zniwelować szanse rozwojowe. W tym kontekście największą kwestią tworzącą bariery komunikacyjne pozostaje sfera finansowa. O ile każda ze stron doskonale rozumie potrzebę współdziałania a nie konkurowania na poziomie lokalnym, to już finansowanie przedsięwzięć na poziomie operacyjnym staje się problemem nie do rozwiązania.

LITERATURA

- Afanasieva L., Shemayev V., 2016, *Improvement of the state policy for the Public-Private Partnership development in Ukraine*, „Economics of Development”, 3 (79): 25–33.
- Antkowiak P., Kmiecik R., 2015, *Udział przedsiębiorców w sferze gospodarczej na poziomie lokalnym*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 77 (1): 289–309.
- Bański J., 2015, *Rola instytucji otoczenia biznesu w rozwoju przedsiębiorczości wiejskiej*, „Wieś i Rolnictwo”, 2 (167): 139–149.
- Biznes i samorząd. Raport z badań Rzetelnej Firmy*, październik 2014, <https://rzetelnafirma.pl/getattachment/33d61d8c-6634-404c-8685-8bfa6da32397>.
- Burdecka W., 2004, *Instytucje otoczenia biznesu. Badanie własne PARP, 2004 r.*, Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Churski P., 2008, *Czynniki rozwoju regionalnego i polityka regionalna w Polsce w okresie integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Dziemianowicz W., Mackiewicz M., Malinowska E., Misiąg W., Tomalak M., 2000, *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, PAB-Font S.C., Warszawa.
- Filipiak B., Dylewski M., 2013, *Uwarunkowania i proces współdziałania jednostek sektora publicznego i biznesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, 49 (4): 27–40.
- Gorzela G., 2000, *Zewnętrzna interwencja jako czynnik rozwoju lokalnego (na przykładzie Programu Inicjatyw Lokalnych)*, „Studia Regionalne i Lokalne”, 3 (3): 99–120.
- Grycuk A., Russel P., 2014, *Zaangażowanie jednostek samorządu terytorialnego w Polsce w tworzenie instytucji wspierających przedsiębiorczość*, „Studia BAS”, 1 (37): 65–83.
- Hausner J. (red.), 2013, *Raport o partnerstwie publiczno-prywatnym w Polsce*, Centrum Partnerstwa Publiczno-Prywatnego, Warszawa, http://www.centrum-ppp.pl/templates/download/rap_PPP_ostateczna_wersja.pdf.
- Jakubowska A., 2010, *Banks and Private Entities as Partners to Local Self-Government*, [w:] Kopycińska D. (red.), *Functioning of Decision-Making Entities in Market Economy Conditions*, Publishing House: wolumna.pl Daniel Krzanowski, Szczecin: 107–119.

- Jakubowska A., 2013, *Partnerstwo publiczno-prywatne i jego konsekwencje dla rozwoju lokalnego*, „Studia Ekonomiczne”, 156: 177–188.
- Jałowicki B., 1989, *Rozwój lokalny, Rozwój regionalny, rozwój lokalny, samorząd terytorialny*, 16.
- Januszewska M., Januszewski M., 2005, *Współpraca partnerów publicznych i prywatnych na rzecz rozwoju turystyki*, „Turystyka i Rekreacja”, 1: 111–115.
- Jastrzębska W., Lechwar M., 2009, *Instytucjonalne uwarunkowania rozwoju lokalnego – wybrane aspekty*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 15: 177–187.
- Kmieciak R., 2016, *Samorząd gospodarczy a system decentralizacji administracji publicznej w Polsce*, „Polityka i Społeczeństwo”, 3 (14): 33–50.
- Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030, Załącznik do uchwały nr 239 Rady Ministrów z dnia 13 grudnia 2011 r.*, MP, 2012, poz. 252.
- Kosowski J., 2012, *Współpraca jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi*, LEX a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Kożuch A., 2011, *Rola samorządu terytorialnego we wspieraniu rozwoju lokalnego*, [w:] Kożuch A., Noworól A. (red.), *Instrumenty zarządzania rozwojem w przedsiębiorczych gminach*, Instytut Spraw Publicznych, Kraków: 9–26.
- Kuźmicki M., Żbikowski J., 2012, *Współpraca samorządów gminnych i powiatowych z instytucjami wspierającymi rozwój turystyki w województwie lubelskim*, „Economic and Regional Studies”, 5 (1): 91–96.
- Lundberg H., Andersen E., 2012, *Cooperation among companies, universities and local government in a Swedish context*, „Industrial Marketing Management”, 41 (3): 429–437, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.017>.
- Matusiak K.B., 2010, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- Michalski T., Kopeć K., 2015, *Monitoring jakości usług publicznych samorządów szczebla lokalnego narzędziem podnoszenia spójności społecznej*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae”, 19: 139–150.
- Parysek J.J., 1997, *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Parysek J.J., 2015, *Rola lokalnego samorządu terytorialnego w rozwoju społeczno-gospodarczym i przestrzennym gmin*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 3: 27–46.
- Przybylska L., Michalski T., Wendt J., Dutkowski M., Sypion-Dutkowska N., Tarkowski M., Pacuk M., Połom M., 2016, *Gdynia w Unii Europejskiej. Spójność społeczna i terytorialna*, Uniwersytet Gdański, Wydawnictwo „Bernardinum”, Gdańsk-Pelplin.
- Pyszkowski A., 2000, *Polityka regionalna – balast czy czynnik rozwoju?*, „Studia Regionalne i Lokalne”, 1 (1): 73–77.
- Roth P., 2004, *Cień pisarza*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, tłum. J. Zieliński.
- Sekula A., 2005, *Bariery rozwoju lokalnego*, [w:] Filipiak B., Szewczuk A., Zychowicz Z. (red.), *Samorząd terytorialny w zintegrowanej Europie*, „Zeszyty Naukowe”, 401, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin: 587–600.
- Skica T., Bem A., 2014, *Rola samorządu terytorialnego w procesach stymulowania przedsiębiorczości*, „Studia Regionalne i Lokalne”, 1 (55): 79–92.
- Strategia rozwoju gminy Słupsk na lata 2015–2020*, Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Gdańsk wrzesień 2015, http://prawomiejskowe.pl/FILE_REPOSITORY/19007/LegalActs/158871/Zalacznik1.pdf.

- Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego powiatu słupskiego na lata 2012–2022*, wrzesień 2011 (aktualizacja kwiecień 2013), Słupsk, Załącznik do uchwały nr XXX/326/2014 Rady Powiatu Słupskiego z dnia 1 kwietnia 2014 r., <http://bip.powiat.slupsk.pl/dokumenty/1897>.
- Szewczuk A., Kogut-Jaworska M., Ziolo M., 2011, *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Szmigiel-Rawska K., 2010, *Udział samorządów gminnych w sieciach gospodarczych*, [w:] Szmigiel-Rawska K., Dziemianowicz W., Szlachta J. (red.), *Samorząd lokalny w sieciach gospodarczych*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa: 83–118.
- Sztando A., 1998, *Oddziaływanie samorządu lokalnego na rozwój lokalny w świetle ewolucji modeli ustrojowych*, „Samorząd Terytorialny”, 11/95: 12–29.
- Sztando A., 2000, *Lokalny interwencjonizm samorządowy czyli kształtowanie gminnego rozwoju gospodarczego*, „Studia Regionalne i Lokalne”, 1 (1): 79–89.
- Szymańska E., 2011, *Korzyści i koszty współpracy międzysektorowej dla przedsiębiorstw*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, 1 (49): 128–147.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* (Dz.U. 2003, nr 96, poz. 873).
- Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 roku o partnerstwie publiczno-prywatnym* (Dz.U. 2009, nr 19, poz. 100, z późn. zm.).
- Wendt J., 2007, *Wymiar przestrzenny struktur i aktywności społeczeństwa obywatelskiego w Polsce*, „Prace Geograficzne”, 208.
- Wiśniewska M., 2013, *Współpraca międzysektorowa na rzecz dynamizacji procesów innowacyjnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 320: 207–215.

THE COOPERATION OF LOCAL GOVERNMENT AND BUSINESS AT THE LOCAL LEVEL IN THE FIELD OF TOURISM

Abstract Contemporary economy is based on advanced strategies of close cooperation between different businesses. It is now a sphere requiring wide-range attention at the local level in Poland. The study presents an analysis of the forms and effects of the cooperation between the local government and business at the local level. Local councils of Słupsk county and Słupsk commune are presented as examples. A private entity Charlotta Valley is a representative of tourist branch located within these units. This paper appoints activities of these units at strategic and operational levels aiming at reinforcement of collaboration between the partners. As the research indicates as well as similar studies conducted in other regions, the cooperation between local councils and business is not effective enough (particularly referring to tourist business). Each partner carries out activities aiming at cooperation but no one is really satisfied with them. So, why this collaboration is not entirely possible despite obvious needs and possibilities. The research indicates that the main reason is the lack of communication abilities. An additional mediator is necessary for communication among various spheres of activities.

Concluding, NGOs or business would act as such a mediator. However, the awareness of Polish entrepreneurs as well as local councillors is probably not ready yet to accept this kind of solution. The apparent setbacks in communication may result in diminishing the chance for development. What is more, the financial sphere remains the biggest barrier in this context. Each party understands the need for cooperation not a competition at the local level. Yet, financing issues at the operational level prove to be impossible to solve.

Keywords Local authority, business, tourism, cross-sector cooperation, Słupsk county, Słupsk commune, Charlotta Valley, Pomerania, Poland.

Dr Wioletta Szymańska
Instytut Geografii i Studiów Regionalnych
Wydział Matematyczno-Przyrodniczy
Akademia Pomorska w Słupsku
e-mail: wioletta.szymanska@apsl.edu.pl