

BRYGIDA BEATA CUPIAŁ

Uniwersytet Zielonogórski

**ANALIZA PROCESU POWSTAWANIA
SYNERGII ROZWOJU
W WYNIKU INTERAKTYWNEGO ZARZĄDZANIA
W REGIONIE
PRZYPADEK REGIONU LUBUSKIEGO**

Abstract: Analysis of the Process of the Development Synergies as a Result of an Interactive Management in the Region – a Case of Lubuskie Region. Management development in the region has become a task of local governments after reform in 1999. Within a decade, provincial-level governments perfect a set of instruments for this purpose. One of them is moved from microeconomics and previously used for national and local levels (after 1989) the instrument of strategic planning. The Act of local government provided two mandatory planning documents such as the region's development strategy and surface development plan¹. Mandatory matter of these documents, not only does not exclude, but actually implies creation of other documents and the result is a bundle of strategic documents. Creating a strategic bundle is linked to the processual approach to programming the territorial development, and the start up the so-called bottom-up dynamics of learning organization, in this case, the authorities and the regional community.

One of the major problems of modern strategic management in the public sphere is a need to co-ordinate the activities of the local governments at various levels, described as an interactive management² and the result may occur to strengthen the effects of stimulating development and growth of the effect of synergies. As part of adopted 3-levels system of government, which is characterized by the lack of an organizational chain of command, to achieve this aim, co-operation is extremely important and exchange of information with representatives of regional government and local government.

Sustainable tourism is seen as a main area for development of Lubuskie Region. Environmental qualities and values of cultural heritage region predispose Lubuskie Region to active policy in this regard. Designation of this industry as a key to the development of the region was not obvious (having a strong tradition in the current development of Lubuskie

¹ Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa; Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym; Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym.

² Mizgajski (2008), s. 11.

goal). The greater role of the planning and management in this aspect of government, which are a key link in planning, initiating and supporting development of natural processes, often in a dispute over resources development.

The aim of this elaboration is to present the strategic and complementary factors and management processes within the development, through the use of instruments of strategic planning and the impact of actions taken by regional and local authorities in the formation of the cohesion of Lubuskie Province.

Wstęp

Zarządzanie rozwojem w skali regionu stało się zadaniem władz samorządowych po reformie 1999 r. W sieciowym modelu gospodarki lokalnej, jej rozwój w dużym stopniu zależy od aktywności jednostek oraz grup w sprawowaniu kontroli i szerszej, niż dotychczas, pojmowanej jego pozycji roli w strukturze zarządzania rozwojem terytorium. Sprzyja on tworzeniu, powiększaniu i wykorzystaniu zasobów wewnętrznych na każdym poziomie przestrzennym³. W literaturze naukowej, za jeden z najbardziej aktualnych problemów uważany jest problem określenia wzajemnych relacji między polityką lokalną a procesami rozwoju. W przeciągu dekady swojej działalności, samorządy wojewódzkie dopracowały się zestawu instrumentów służących temu celowi. Jednym z nich jest przeniesiony z mikroekonomii i wcześniej stosowany na szczeblu krajowym oraz lokalnym (po 1989 r.) instrument planowania strategicznego, który jest określany jako część zarządzania strategicznego. Na zarządzanie strategiczne składają się: strategie rozwoju, wieloletnie plany inwestycyjne, wieloletnie plany finansowe, studia i plany zagospodarowania przestrzennego i inne.

W *Ustawie o samorządzie województwa* przewidziane są dwa obligatoryjne planistyczne dokumenty, tj. strategia rozwoju województwa oraz plan zagospodarowania przestrzennego⁴. Planowanie strategiczne rozwoju województwa jest sprzężone z planowaniem przestrzennym. Obligatoryjność tych dokumentów nie tylko nie wyklucza, ale wręcz implikuje powstanie innych dokumentów i w efekcie uzyskujemy wiązkę dokumentów strategicznych. Tworzenie wiązki strategicznej jest związane z procesowym – BC podejściem do programowania rozwoju terytorialnego oraz uruchomieniem tzw. oddolnej dynamiki procesów uczenia się organizacji, w tym przypadku władz i społeczności regionalnej.

³ Domański, Marciniak (2003), s. 136.

⁴ *Ustawa o samorządzie województwa z 5 czerwca 1998; Ustawa o samorządzie gminnym z 8 marca 1990; Ustawa o samorządzie powiatowym z 5 czerwca 1998.*

1. Planowanie strategiczne jako instrument zarządzania rozwojem regionu

Instrument planowania strategicznego został przejęty z mikroekonomii i zastosowany do zarządzania terytorialnego w odniesieniu do tzw. mezostruktury regionu. W pierwszym etapie jego wdrożenia (tzn. po powołaniu samorządu województwa) było obarczone wieloma trudnościami natury subiektywnej i obiektywnej. Z punktu widzenia zarządzania samorząd w Polsce nie posiadał doświadczeń w zakresie samoorganizacji i zarządzania w wojewódzkim wymiarze terytorium, podobnie zresztą jak samorząd powiatowy. Z tą różnicą, że powiaty samorządowe powstały w miejsce urzędów rejonowych przejmując dużą część jego zadań i (często) majątku, a na szczelnie województwa powstały dwa ośrodki zarządzające o różnym charakterze i kompetencjach.

Osiągnięcie wzajemnej integracji wszystkich dziedzin życia społeczno-gospodarczego w sposób nie stwarzający nowych dysproporcji rozwojowych jest bardzo trudne do osiągnięcia w praktyce⁵. Choć współczesne teorie zarządzania poszukują ścieżek procesowego wdrażania w planowaniu strategicznym, paradygmatu rozwoju zrównoważonego, to należy podkreślić, że proces ten jest trudny i skomplikowany. Obejmuje internalizację czynników spajających i wzajemnie łączących sferę społeczną z gospodarczą.

Uchwalenie strategii rozwoju województwa oraz planów zagospodarowania przestrzennego województwa było poważnym wyzwaniem dla nowo powołanych władz samorządowych. Głównym zadaniem stawianym przed tymi dokumentami było rozpoznanie możliwego zasięgu i kierunków zmian struktury gospodarczej województwa w perspektywie 10-20 lat. W procesie planowania strategicznego należy sformułować cele i zadania według terminów realizacji oraz pól działalności instytucji, których one dotyczą⁶. Zadanie to wykonywano w warunkach dynamicznych zmian w gospodarkach regionów (często o charakterze depresyjnym), w okresie akcesji do struktur UE, coraz bardziej odczuwalnych wpływach na struktury regionalne – globalizacji, często niedoskonałości danych statystycznych oraz dopiero kształtujących się relacji wewnątrzregionalnych⁷.

Innym czynnikiem wpływającym na tworzenie i implementację planów strategicznych w województwach była słaba znajomość tego instrumentu wśród samorządowców i kadr administracyjnych oraz brak doświadczeń w ich implementacji i ewaluacji. Tworzone przez specjalistów z zewnątrz (szczególnie w mniejszych województwach), kosztowne dokumenty – nie zawsze były traktowane przez samorządowców jako pomoc w kształtowaniu polityki rozwoju (częściej jako ustawowy obowiązek). Niedostateczny dostęp do danych statystycznych (poziomy NUTS 3)

⁵ Por. Zalewski (2005), s. 83.

⁶ Por. Toczyski (2004), s. 16, 37.

⁷ Bandelak-Rostonkiewicz, Cupiał (2007).

niezbędnych do prawidłowej analizy SWOT poprzedzającej w metodyce planowania strategicznego – etap samego planowania i projekcji celów w przyszłość mógł powodować zbyt duże uogólnienia w diagnozie obszarów problemowych i co za tym idzie – niską efektywność działań interwencyjnych. Dodatkowym czynnikiem mogącym rzutować na proces planowania strategicznego było tworzenie, często w drugiej kolejności, planów zagospodarowania przestrzennego, które w istocie powinny poprzedzać planowanie strategiczne. Tezę tę chciałabym uzasadnić opierając się na argumentach dotyczących samego charakteru planowania przestrzennego oraz jego tradycjach, lepszemu umocowaniu koherencji w strukturze planowania przez ustawodawcę (systemowy obowiązek informacji i uzgodnień przy tworzeniu planów wszystkich szczebli) oraz ustawowy wymóg ich ewaluacji w minimum czteroletnim okresie kadencji samorządu. Ten ostatni obowiązek powoduje systematyczną ocenę wskaźników i pozwala na monitorowanie postępów we wdrażaniu założonych celów. Jednocześnie proces uzgadniania założeń z partnerami polityki inter- i intraregionalnej sprzyja antycypacji i koordynacji polityki rozwoju przestrzeni. Istotnym elementem wpływającym na rolę planu przestrzennego (w strategicznym planowaniu rozwoju) jest jego konkretyzacja w przestrzeni terytorium co w przypadku badania czynników konkurencyjności i spójności terytorialnej pozwala na uchwycenie istotnych, z punktu implementacji polityki rozwoju, ograniczeń wynikających ze specyficznych uwarunkowań struktury przestrzennej⁸. To ostatnie, jest też wynikiem obligatoryjności tworzenia dokumentów *studium* na poziomie gminnym, który to dokument ze względu na metodyczne wymogi nałożone *Ustawą o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym*, stanowi źródło systematycznej wiedzy o terytorium lokalnym. Dla samorządu regionalnego (i nie tylko) jest to chyba jedyny dokument systematycznie wiążący polityki w wymiarze gminnym i regionalnym, albowiem samorządy szczebla powiatowego i gminnego nie mają ustawowego obowiązku tworzenia strategii rozwoju, a zarazem co się z tym łączy – samorząd województwa nie ma obowiązku śledzenia za tworzonymi strategicznymi dokumentami w jego obszarze, chociaż zobligowany jest do współpracy w tym zakresie (wyjątkiem jest tworzenie strategii rozwoju społecznego)⁹.

W pierwszym okresie działalności samorządu wojewódzkiego planowanie strategiczne oraz planowanie przestrzenne, jako instrumenty zarządzania rozwojem, dopiero budowały swoją rangę w polityce samorządu. Po akcesji w struktury UE planowanie strategiczne i przestrzenne wspomagały (wraz z kontraktami wojewódzkimi) wykorzystanie środków pomocowych w rozwoju regionów. Obecnie następuje coraz częstsze zastosowanie planowania strategicznego w samorządach stopnia

⁸ „Wytwarzanie przestrzeni jest pełnym konfliktów procesem społecznym warunkowanym przez czynniki przyrodnicze, ekonomiczne, polityczne i kulturowe. Tak więc o tym, jak w istocie wytwarzana jest przestrzeń, decydują zarówno warunki środowiska naturalnego, sposób produkcji, układ władzy, jak i model „świata” danego społeczeństwa” – Jałowiecki (2010), s. 12.

⁹ *Ustawa* (2004).

gminnego i powiatowego, a w samorządach wojewódzkich tworzenie tzw. strategii sektorowych i innych dokumentów programowych. Badania dotyczące planowania strategicznego w samorządach skupiały się głównie na problemach jakości dokumentów rozumianych jako przestrzeganie metodycznych zaleceń przy ich sporządzaniu oraz merytorycznej wartości dla procesów ich implementacji. Jednocześnie po zmianie *Ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym w 2003 r.* następuje tworzenie nowego systemu współpracy samorządów w tym porządku instytucjonalnym. Odejście od hierarchicznego porządku planowania nie oznacza jego anarchizacji. Jest wyrazem demokratyzacji, a ta wymaga dojrzałości we współpracy partnerów publicznych. Współpraca ta daje szansę na uzyskanie efektów mnożnikowych w procesach rozwoju terytorium, co jest celem coraz szerzej rozumianym przez samorządy wszystkich szczebli, a szczególnie wojewódzkiego. Dlatego też, procesy zarządzania strategicznego rozwojem terytorialnym, mimo niedługich tradycji i dużego zróżnicowania w stosowaniu instrumentów planistycznych, przynoszą widoczne postępy w koordynacji polityki intra- i interregionalnej oraz w stopniowym procesie integracji polityk regionalnych.

2. Zarządzanie w regionie lubuskim w warunkach współpracy instytucjonalnej

W wyniku nałożonych *Ustawą* zadań na samorząd wojewódzki tworzy on wiele programów i planów rozwijających główne dokumenty strategiczne co powoduje, że powstaje tzw. wiązka planów. Aby wypełniały one koordynujące rozwój regionu zadanie, muszą być spójne i koherentne ze sobą. Jednocześnie istotnym problemem nowoczesnego zarządzania strategicznego w sferze publicznej jest konieczność koordynacji działań podmiotów samorządowych różnego szczebla określane mianem interaktywnego zarządzania¹⁰. Współpraca i koordynacja działań w zakresie zarządzania strategicznego lubuskich samorządów jest ciągle doskonalonym, dynamicznym procesem.

Przygraniczne położenie regionu lubuskiego jest jednym z istotnych czynników wpływających na jego rozwój także w sferze planowania. "Przez długi okres granica była czynnikiem wyraźnie niekorzystnym dla rozwoju województwa, ponieważ jej nieprzenikalność oraz ograniczenia w osiedlaniu się w strefie nadgranicznej uniemożliwiały ekonomiczne wykorzystanie korzyści wynikających z położenia regionu"¹¹. Dzisiaj współpraca zagraniczna, także w ramach euroregionów, wzbogaca praktyki regionalne o wiedzę o działaniach partnerów zagranicznych, a wspólne projekty w zakresie współpracy i koordynacji rozwoju (Brandenburgia i Saksonia), także w sferze polityki przestrzennej, tworzą specyficzną dla partnerów bazę doświadczeń.

¹⁰ Mizgajski (2008), s. 11.

¹¹ *Strategia Polityki Społecznej...* (2005), s. 50.

Szczególnym przypadkiem współpracy są miasta bliźniacze. Jak podkreśla się w literaturze, regiony pogranicza dobrze wykorzystały dotychczasową rentę położenia¹². Jednak nadal aktualnym problemem jest trwałość uruchomionych w regionie procesów lub raczej – „czy miały one charakter uruchamiania (lub budowania nowego) potencjału endogenicznego”¹³.

Podobnie jak i w innych województwach utworzonych reformą 1999 r. jednym z pierwszych obowiązków samorządu było opracowanie strategii rozwoju oraz planu zagospodarowania przestrzennego. Obydwa dokumenty zostały uchwalone w niedługim czasie i co ważne zostały ocenione za poprawne merytorycznie. W ramach działań prorozwojowych na przestrzeni dziesięciu lat swojej działalności lubuski samorząd wojewódzki uchwalił wiele dokumentów planistycznych (strategii i planów), które wytyczają główne trendy rozwoju regionu, są to:

- SRWL – *Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego*;
- PZPWL – *Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego*;
- SRKWL – *Strategia Rozwoju Kultury Województwa Lubuskiego*;
- LRSI – *Lubuska Regionalna Strategia Innowacji*;
- SRTWL – *Strategia Rozwoju Transportu Województwa Lubuskiego do roku 2015*;
- SPSWL – *Strategia Polityki Społecznej Województwa Lubuskiego na lata 2005-2013*;
- POŚWL – *Program Ochrony Środowiska Województwa Lubuskiego na lata 2003-2020*;
- *Lubuska Strategia Rozwoju Turystyki na lata 2006-2013*.

Z perspektywy czasu można powiedzieć, że spełniły swoje zadanie dokumenty programowych, a wiele ich założeń zostało zrealizowanych. Obecnie obowiązujący dokument¹⁴ pt. *Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego. Z horyzontem czasowym do 2020 r.* – został uchwalony w 2005 r. „Podobnie jak w dokumencie z 2000 r. cele strategiczne nie obejmują działań i zadań bieżących realizowanych przez instytucje samorządu województwa oraz inne podmioty – zgodnie z ich kompetencjami (administracji rządowej, samorządów gminnych i powiatowych, instytucji regionalnych, organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw prywatnych). Podkreślić należy, że w opracowywanych strategiach działowych (branżowych) tego rodzaju działania bywają uwzględnione, z przekonaniem, że skuteczne wykonywanie bieżących zadań sprzyja osiąganiu celów określonych w bardziej odległym horyzoncie czasowym”¹⁵.

Jednym z najważniejszych zadań samorządu regionalnego jako głównego regionalnego aktora polityki rozwoju podległego mu terytorium jest – tak jak w innych

¹² Nowińska-Łażniewska (2004), s. 242.

¹³ Grosse (2003), s. 380.

¹⁴ W przygotowaniu są nowe dokumenty „Strategia” oraz PZPWL. Ich modyfikacja związana jest z koniecznością implementacji KSRR oraz planowaną współpracą w zakresie rozwoju z sąsiednimi województwami.

¹⁵ *Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego z horyzontem czasowym do 2020 roku* (2005), s. 66.

krajach UE – podwyższanie potencjału konkurencyjności regionu. Wyższa konkurencyjność regionu jest związana z wieloma czynnikami wpływającymi na rozwój regionu. Jednym z problemów, który będąc zarazem ideałem i celem rozwoju regionu, jest zwiększanie jego spójności. Jak wykazano w badaniach nad rozwojem regionalnym jest to nie tylko cel niesprzeczny z konkurencyjnością regionu, ale to też imperatyw wspomagający jego kształtowanie.

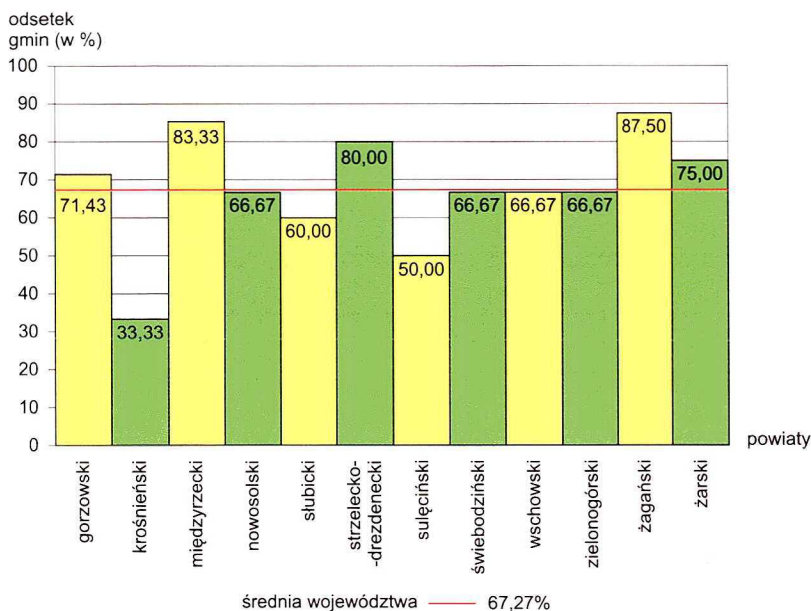
W literaturze przedmiotu różnicuje się zadania samorządów szczebli powiatowego, gminnego i regionalnego na te, które główny nacisk kładą na zaspokajanie bieżących potrzeb swoich mieszkańców i te, które są zorientowane wybitnie prorozwojowo¹⁶. Twierdzi się także, że o ile zadania gminy i powiatu mają charakter wybitnie materialny, o tyle zadania samorządu województwa mają charakter bardziej koncepcyjny. Wpływ na tego rodzaju rozróżnienie ma tzw. normatywny charakter omawianej analizy, która umieszczenie przez ustawodawcę planistycznych zadań w zakresie polityki rozwoju (strategii społeczno-gospodarczej oraz planu zagospodarowania przestrzennego) na czele wyliczenia, a zadań o charakterze materialnym w dalszej kolejności oraz regulacje dotyczące ich wykonania – urzeczywistnia za pomocą wielu innych, odrębnych ustaw tzw. materialnych. Przytoczona normatywna analiza (w odróżnieniu od funkcjonalnej) nie uwzględnia tego, że samorządy gminne i powiatowe faktycznie odpowiadają za rozwój podległego im terytorium, a ten nie ogranicza się do prostego odtwarzania i wzrostu. Zgadzać się z konkluzją Włazlak, że: „(...) głównym zadaniem tego szczebla samorządu jest tworzenie strategii rozwoju województwa oraz prowadzenie polityki prorozwojowej podległego terenu” a „zasadniczym celem polityki regionu jest jego cywilizacyjny rozwój”, – należy też podkreślić, że: „regiony jako zbiory instytucji są miejscem koordynacji różnych rodzajów perspektyw instytucjonalnych, co wynika z globalnej roli układów lokalnych, ale i z funkcjonowania lokalnych układów w globalnym kontekście¹⁷”. Dlatego też, w procesie uruchamiania potencjału rozwojowego najistotniejsze są zasoby i aktywa specyficzne, które warunkują uruchomienie procesów zbiorowego uczenia się oraz tworzenie sieci współpracy i promowanie kultury innowacyjności.

W ramach przyjętego trójszczeblowego systemu samorządu, którego cechą jest brak organizacyjnego podporządkowania, dla osiągnięcia tego celu, niezwykle istotna jest współpraca oraz wymiana informacji samorządu regionalnego z przedstawicielami samorządów lokalnych. Zgodnie z art. 12 ust. 1 pkt 1 *Ustawy z 5.06.1998 r. o samorządzie województwa*, przy formułowaniu strategii rozwoju i w realizacji polityki rozwoju, regiony współpracują z jednostkami lokalnego samorządu terytorialnego z obszaru województwa.

Jednocześnie samorządy gminne i powiatowe odpowiadając za rozwój podległego im terytorium i w ramach tego zadania mogą tworzyć strategię rozwoju. „W związku z fakultatywnością działań w zakresie opracowywania strategii rozwoju

¹⁶ Włazlak (2010), s. 194.

¹⁷ Stachowiak (2008), s. 119.



Ryc. 1. Odsetek gmin posiadających strategie rozwoju w podziale na powiaty
Źródło: Raport (2010).

na szczeblu gminnym i powiatowym – konkludują autorzy *Raportu* (przypis autorki) – wydaje się zatem oczywiste, że decyzje o przystąpieniu do sporządzania tego typu opracowań, jak również stopień zaawansowania ewentualnych prac nad formułowaniem zapisów dokumentów, będą mocno zróżnicowane oraz uzależnione od uwarunkowań i specyfiki poszczególnych samorządów¹⁸. Inaczej wygląda sprawa z dokumentami planistycznymi, które wymagane są na tych szczeblach zarządzania terytorium prawem, są to (dla gminy) np.: *studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy*, plan zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe, program ochrony środowiska w gminie i gminny plan gospodarki odpadami, plan gospodarowania na gruntach rolnych lub leśnych, plan wykorzystania zasobu gruntów komunalnych, budżet. Te dokumenty powinny tworzyć wiązkę (gminną) spójnych i koherentnych planów.

Zdecydowana większość lubuskich jednostek samorządu lokalnego posiada opracowane strategie rozwoju (ryc. 1), a ponad połowa ma również strategie lub programy sektorowe, choć nie wszystkie są dla nich obligatoryjne. 97% ankietowanych potwierdza przydatność programowania strategicznego w procesie rozwoju powiatu lub gminy.

W wielu gminach i powiatach woj. lubuskiego podjęto znaczny wysiłek na rzecz sformułowania – obok strategii rozwoju – również innych istotnych dokumentów o cha-

¹⁸ *Raport* (2008).



Ryc. 2. Nasycenie dokumentami programowymi z zakresu zarządzania rozwojem lubuskich jst

Źródło: Cupiał (2008), s. 141.

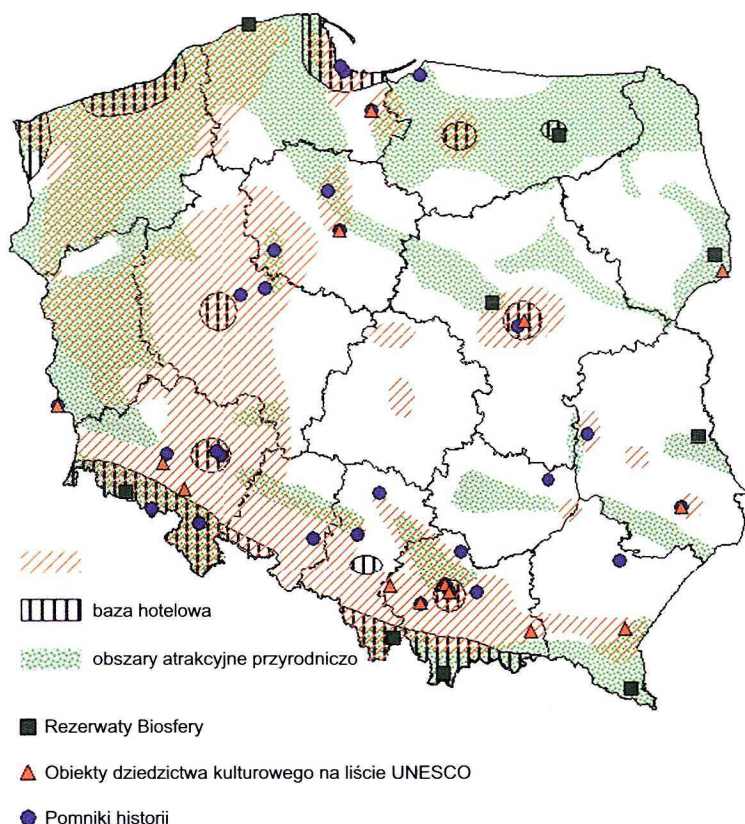
rakterze strategicznym (programowym, planistycznym, *etc.*). Oprócz wspomnianych obligatoryjnych mogą to być tzw. fakultatywne np.: miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego, plan gospodarki gruntami publicznymi, program rozwoju infrastruktury publicznej, plan rozwoju społeczno-gospodarczego gminy, plan rewitalizacji, strategia rozwoju turystyki itp. (ryc. 2).

Zdecydowanie wysoko należy ocenić również świadomość konieczności dążenia do spójności działania jednostek wszystkich szczebli samorządu w obszarze programowania strategicznego. Niezwykle istotne znaczenie ma koherentność polityk rozwoju lokalnego z polityką rozwoju województwa. Z praktycznego punktu widzenia dla samorządów gminnego i powiatowego oznacza ona łatwiejsze aplikowanie o środki z UE. Z punktu widzenia ekonomii i skuteczności – sprzyja efektywności, natomiast w dalszej czasowo perspektywie – sprzyja zwiększeniu spójności rozwoju województwa. W ankiecie przygotowanej w ramach przytaczanego już *Raportu*, poruszono również problem dokonywania analiz spójności zapisów strategii lokalnych ze strategią wojewódzką. Na pytanie: *Czy uważają Państwo, że cele strategiczne i operacyjne zawarte w strategii rozwoju na poziomie lokalnym i regionalnym powinny być spójne?*, prawie wszystkie gminy i powiaty (68 jednostek) odpowiedziały twierdząco. Tylko dwie gminy wyraziły opinie, że nie ma takiej potrzeby¹⁹.

3. Region lubuski – budowanie potencjału konkurencyjnego w warunkach pogranicza

Turystyka zrównoważona jest postrzegana za kluczowy obszar rozwoju regionu lubuskiego. Wyznaczenie tej gałęzi gospodarki jako podstawowej dla rozwoju regionu nie było oczywiste z powodu jej sezonowości oraz niedocenianych walo-

¹⁹ *Ibidem*.



Ryc. 3. Potencjał turystyczny polskiej przestrzeni
z punktu widzenia konkurencyjności międzynarodowej

Źródło: Zaktualizowana KPZK (2005), s. 42.

rów przyrodniczo-kulturowych. Niemniej jednak walory środowiskowe oraz walory dziedzictwa kulturowego predysponują region lubuski do aktywnej polityki rozwoju w tym zakresie. Region lubuski został, prawie w całości swego obszaru, wyróżniony pod względem różnorodności flory i fauny, jako atrakcyjny przyrodniczo oraz bogactwa zasobów kultury materialnej – zajmując szóste miejsce w kraju ze względu na ich ilość²⁰ (ryc. 3). Natomiast pod względem zagospodarowania turystycznego (liczba miejsc noclegowych) wykazuje średnie w skali kraju wskaźniki²¹. Niewątpliwa atrakcyjność przyrodniczo-geograficzna obszaru pozwala na rozwój konkurencyjnej oferty turystycznej oraz powstania i wdrażania nowych oryginalnych rozwiązań pozwalających na lepsze zaspokajanie potrzeb turystów oraz aspiracji mieszkańców.

²⁰ Zaktualizowana KPZK (2005).

²¹ Identyfikacja i delimitacja... (2009), s. 40.

Turystyka zrównoważona, którą chce rozwijać region to: „forma rozwoju turystycznego, zarządzania i aktywności turystycznej, która podtrzymuje ekologiczną, społeczną i ekonomiczną integralność terenów, a także zachowuje dla przyszłych pokoleń w nienaruszonym stanie zasoby naturalne i kulturowe tych obszarów”²². Tak sformułowany cel rozwoju, który intensywnie czerpie z zasobów środowiska jest wyzwaniem dla podmiotów gospodarczych tej branży, a także dla władz samorządowych. W literaturze istnieje pogląd, że dzięki specjalnym strategiom można kształtować aktywność turystyczną w taki sposób, aby odpowiadała ona wymogom zrównoważonego rozwoju, a także nowym wyzwaniom i zapotrzebowaniom związanym ze zmieniającymi się tendencjami i działaniami w turystyce oraz jednocześnie zwiększyła dochody. Chodzi o to, aby zysk gospodarczy nie był wytwarzany kosztem aspektów kulturowych, społecznych i środowiskowych, sektor musi zinternalizować społeczno-gospodarcze i środowiskowe koszty²³.

Jeżeli turystyka zrównoważona jest dziedziną pozostającą głównie w gestii lokalnej i regionalnej, a jej rozwój jest ściśle powiązany z rozwojem lokalnym (bowiem leży w interesie lokalnych wspólnot) – to programy z nią związane w znacznym stopniu powinny być planowane i wdrażane lokalnie, tak aby odpowiadały konkretnym potrzebom i istniejącym ograniczeniom²⁴. Główna rola w tym aspekcie przypada władzom samorządowym, które są kluczowym ogniwem w programowaniu, inicjowaniu i wspomaganiu rozwoju często w procesach naturalnego sporu o zasoby rozwojowe.

Podstawowymi warunkami realizacji rozwoju zrównoważonej turystyki w woj. lubuskim są:

- współpraca sektora turystycznego, administracji publicznej w celu stworzenia warunków proekologicznego zarządzania;
- wyposażenie menedżerów turystyki, administracji publicznej (oraz społeczności lokalnej) w zakres wiedzy i umiejętności z dziedzin: zarządzania, ekologii, marketingu, reklamy i promocji;
- promocja turystyki przyjaznej środowisku, która powinna opierać się na nowoczesnych metodach zarządzania (partnerskiego, lateralnego i marketingu terytorialnego);
- wspieranie przedsiębiorców w celu pozyskiwania funduszy na rozwój branży z szerokiego spektrum środków publicznych i prywatnych;
- monitorowania i informowania postępów w rozwoju sektora także w odniesieniu do problematyki prośrodowiskowej;
- tworzenie sieci współpracy wewnątrzregionalnej, ale również krajowej i międzynarodowej, w celu wymiany doświadczeń, rozwoju produktu sieciowego, wzmacniania postaw przedsiębiorczych i innowacyjnych.

²² Zaręba (2000).

²³ Cupiał (2008).

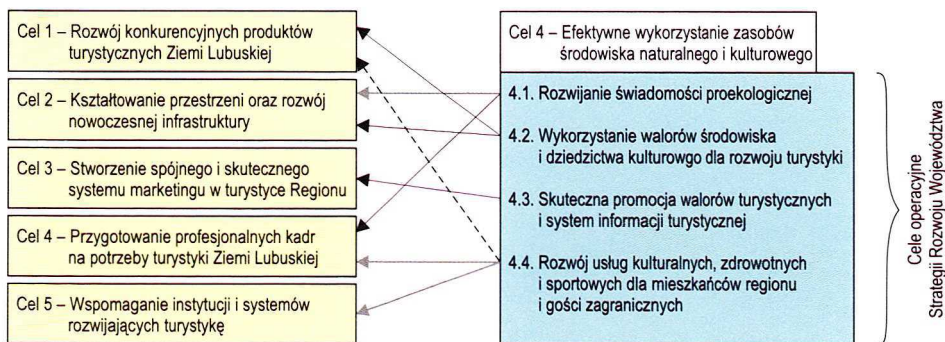
²⁴ Patrz: *Podstawowe kierunki...* (2006).

Programowanie rozwoju turystyki zrównoważonej związane jest, w przypadku regionu lubuskiego, z absorpcją wiedzy teoretycznej oraz wzorców i dobrych praktyk światowych oraz europejskich w tym zakresie. Obejmuje ono czerpanie z dokumentów programowych rangi globalnej i w następstwie tworzenia wiązki planistycznej spaja turystykę ze strukturą kulturowo-społeczno-ekonomiczną regionu.

Strategia turystyki w woj. lubuskim jest dokumentem planistycznym z określonym horyzontem czasu na lata 2006-2013. Została przygotowana metodą ekspercko-partycypacyjną przez zespół konsultantów i ekspertów PART S.A., we współpracy z członkami Zespołu Projektowego i z szeroką reprezentacją społeczną. Podmiotem reprezentującym władze województwa była Lubuska Organizacja Turystyczna „LO-Tur” – podmiot skupiający środowiska społeczne oraz podmioty prywatne (ryc. 4).

Lubuska Strategia Rozwoju Turystyki na lata 2006-2013, za misję uznaje stworzenie spójnego, skonsolidowanego „produktu turystycznego”. W dokumencie turystyka traktowana jest jako interdyscyplinarny obszar rozwoju gospodarczego oraz nauki. Czerpie ona z dokumentów programowych rangi globalnej (Agenda 2000), krajowej (*Strategia rozwoju Turystyki na lata 2006-2013, NPR*), regionalnych, a także dokumentów samorządów szczebla lokalnego i organizacji euroregionalnych. W następstwie takiego podejścia włączono LSRT w tworzenie spójnej wiązki planistycznej (patrz tab. 1).

Analizując dokument oraz załącznik pt. *Audyt*²⁵, zwrócono uwagę na brak kluczowego załącznika dokumentu Oceny Oddziaływania na Środowisko LSRT. Jednocześnie LSRT – spójne ze SRWL – jednak nie odwołuje się do PZPWL²⁶ – ani w treściach dotyczących zasobów ani też w planowanych kierunkach rozwoju turystyki województwa. Jest to tym bardziej istotne, że niektóre z kierunków rozwoju zostały ocenione jako innowacyjne w skali kraju²⁷.



Ryc. 4. Wskazanie na zbieżność celów *Strategii Rozwoju Województwa* z celami pośrednimi w projekcie *Lubuskiej Strategii Rozwoju Turystyki*

Źródło: SRTWL – opracowanie PART S.A.

²⁵ LSRT LOTur, Zielona Góra, Warszawa, 2005, www.lubuskie.pl.

²⁶ PZPWL, Zarząd Woj. Lubuskiego, Zielona Góra, październik, 2002, www.lubuskie.pl.

²⁷ Por. Cupiał (2005), s. 338.

Tabela 1

Wiązka Dokumentów Programowych Województwa Lubuskiego
a cele *Strategii Turystyki Województwa Lubuskiego*

Cel generalny: Wzrost konkurencyjności i innowacyjności regionu lubuskiego							
Dokumenty programowe							Cele
SRWL	PZPWL	SRKWL	LRSI	SRTWL	SPSWL	POŚWL	
XX	XX		XX		X	XX	Wykorzystanie potencjału drzemiącego w walorach turystycznych i społecznych woj. lubuskiego
XX	XX	X	X	X			Integracja turystyczna regionu, współpraca, spajanie i rozwijanie posiadanego potencjału
XX	XX	XX	X	X		X	Zwiększanie atrakcyjności Ziemi Lubuskiej, stwarzając odpowiednie warunki do rozwoju konkurencyjnej oferty turystycznej

Źródło: Bandelak-Rosłonkiewicz, Cupiał (2007), s. 231.

W zakresie integracji PZPWL ze *Strategią Turystyki* dostrzeżono konieczność uzupełnienia pierwszego z dokumentów o główne wyróżniki regionu, które: „zostaną wykorzystane w działaniach promocyjnych, przełożą się na rozwój i ofertę produktu, będą oddziaływały na wspólny charakter oraz jakość infrastruktury turystycznej. Plan powinien wyznaczać kluczowe turystyczno-rekreacyjne obszary regionu oraz zwiększać skuteczność i efektywność działań przez m.in. wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań przestrzennych”²⁸.

W SRWL zaproponowano w tym zakresie działania, które zapobiegą występowaniu z powodów obiektywnych (różnych okresów uchwalania dokumentów): „biorąc pod uwagę to, że przyjmowane w województwie strategie i programy wieloletnie (strategiczne dokumenty działowe), dotyczące ważnych działów życia społeczno-gospodarczego stanowią integralną część *Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego*, ich ocena i proces monitorowania powinien być dokonywany w ramach przedstawianego w tym rozdziale systemu instytucjonalnego oraz w tych samych terminach”²⁹.

Realizacja LSRT, determinuje wiele działań władz regionu, które muszą pozyskać partnerów tak we władzach samorządów lokalnych wśród podmiotów gospodarczych, w sektorze edukacji i nauki, a także w otoczeniu regionu. W tym aspekcie istotne jest, że w SRWL zwrócono uwagę na potrzebę intensyfikacji działań w zakresie³⁰:

²⁸ *Ibidem*, s. 53.

²⁹ *SRWL* (2005), s. 73.

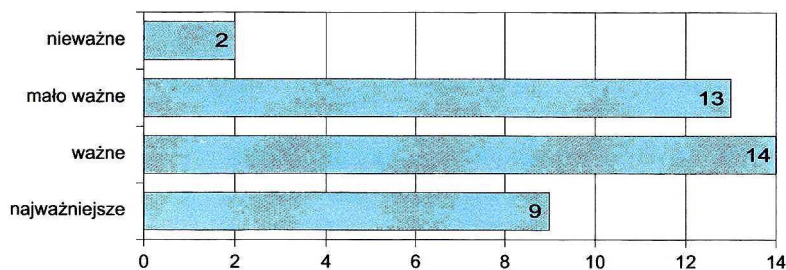
³⁰ *Ibidem*, s. 72.

- współpracy w dziedzinie tworzenia ponadregionalnych produktów turystycznych, np. szlaki rowerowe, konne, pola golfowe z jednoczesnym zapewnieniem realizacji kompleksowych programów ochrony środowiska;
- inicjowanie i poparcie dla sąsiadujących ze sobą jednostek samorządu terytorialnego w realizacji wspólnych przedsięwzięć oraz strategii kierunkowych;
- szeroko rozumianej współpracy międzyregionalnej, zbieżnej z polityką w zakresie kontaktów ze wspólnymi sąsiadami zagranicznymi.

Aby implementacja *Strategii* przyniosła oczekiwane rezultaty w środowisku regionu potrzebna jest akceptacja jej założeń oraz zainteresowanie współdziałaniem. Przedstawione poniżej zestawienia i dane są wynikiem przeprowadzonego w 2006-2008 r. badania organizacji (przedsiębiorstw i samorządów) woj. lubuskiego w ramach projektu UE³¹.

Badanym problemem było, w jakim stopniu turystyka postrzegana jest jako istotna branża w rozwoju gospodarki lokalnej. Wyniki wskazują na znaczne zainteresowanie lubuskich samorządów rozwojem turystyki na swoim terenie. Za nieważny cel rozwoju wskazało tylko 2% ankietowanych (ryc. 5). Wskaźnik dynamiki rozwoju turystyki w stosunku do innych działów gospodarki JST woj. lubuskiego według wskazań badanych podmiotów na ich terenie był następnym pytaniem do ankietowanych. Wyniki zaprezentowane na ryc. 6.

Dane statystyczne GUS nie potwierdzają tak optymistycznego rozwoju branży w województwie – w 1999 r. odnotowanych było 358 obiektów zbiorowego zakwaterowania, a w 2008 r. tylko 335. Jednak interesujące są bardziej szczegółowe dane dotyczące charakteru tych obiektów – wyraźnie zwiększyła się liczba ośrodków szkoleniowo-wypoczynkowych z 18 na 38 w ciągu 10 lat, a korzystających z nich z 17 do 61 tys. Jednocześnie zwiększyła się też liczba hoteli całorocznych (co było słabym



Ryc. 5. Czy JST postrzegają rozwój turystyki jako ważny cel?

Źródło: Cupiał (2008a), s. 265.

³¹ Projekt pt. *Wzrost innowacyjności regionu jako efekt rozwijania i upowszechniania dobrych praktyk w zakresie strategicznego zarządzania środowiskowego w organizacjach województwa lubuskiego* finansowany był ze środków EFS oraz ZPORR, a realizowany przez zespół Katedry Zarządzania Środowiskiem i Gospodarką Publiczną Wydziału Ekonomii i Zarządzania UZ.



Ryc. 6. Wskaźnik dynamiki rozwoju turystyki w stosunku do innych działów gospodarki

Źródło: Zarębska (2008), s. 162.

punktem bazy w regionie wykazanym w Audycie) i przy większej liczbie udzielonych noclegów (1222,6 na 1524,7) zmalał stopień wykorzystania miejsc (35,4 na 27,9)³². Powyższe dane wskazują na przewagę turystów sezonowych i przejeżdżających co może być efektem słabej (do 2010 r.) promocji regionu. Według przeprowadzonych ogólnopolskich badań lubuskie miało jeden z najniższych wskaźników rozpoznawalności przez turystów. Tylko 2% ankietowanych kojarzy region z jakąś turystyczną atrakcją. Powodem jest brak jednoznacznego, silnego wizerunku³³.

Deklarowane przez samorządy duże zainteresowanie rozwojem branży nie przekłada się na aktywność w tworzeniu dokumentów programowych w zakresie turystyki. Dotychczas dokumenty planistyczne dotyczące rozwoju turystyki w lokalnym środowisku uchwały gminy: Skwierzyna, Sulęcín, Świebodzin, Pszczew oraz powiat Świebodzin. Ogółem jednostek samorządu jest w lubuskim 98 (wraz z samorządem woj.), dlatego 5 planów – nie jest wystarczające w stosunku do zamierzeń. Często barierą powstania planów są względy finansowe, dlatego poparcie dla realizacji strategicznego celu rozwoju wymaga pogłębionych badań analitycznych.

Na terenie woj. lubuskiego istnieje wiele możliwości uprawiania turystyki kulturowej oraz zrównoważonej nie ograniczającej się tylko do zabytków miast (tzw. starej tkanki miejskiej), ale również zabytków przemysłowych. Działanie skupione na ożywieniu zdegradowanych obszarów miast, przez ich konserwację lub odrestaurowanie obiektów, przywrócenie do życia terenów przemysłowych, pomilitarnych, pokolejowych – znalezienie im nowego zastosowania, przywrócenie pierwotnego wyglądu i doprowadzenie do stanu, w którym obszary zmieniają swoją funkcję, to nic innego jak proces rewitalizacji. Jest to narzędzie wspomagające rozwój turystyki w różnych aspektach³⁴. Obecnie na 83 gminy lubuskie 20 posiada Lokalne Plany Rewitalizacji (trzykrotny wzrost liczby LPR w stosunku do 2007 r.) i aktywnie je realizuje pozyskując na nie fundusze ze środków pomocowych UE, tak w ramach LRPO, jak i Programu Współpracy Transgranicznej Polska (Województwo Lubuskie) – Brandenburgia 2007-

³² GUS (2010).

³³ Barański (2010).

³⁴ Zarębska (2008), s. 168.

2013 i PO Saksonia-Polska (Interreg IV A). W ramach tych programów realizowane są także projekty zaplanowane w SRWL np.:

Cel strategiczny 4. *Efektywne, prorozwojowe wykorzystanie zasobów środowiska przyrodniczego kulturowego*, w tym 4.2. *Promocja walorów turystycznych i stworzenie systemu informacji turystycznej* w następujących projektach³⁵:

1. Polsko-Niemieckie Centrum Promocji i Informacji Turystycznej. Gmina Zielona Góra o statusie miejskim -1 044 489,29 € (09.01.2009) oraz
2. Drogi św. Jakuba na pograniczu polsko-niemieckim – stworzenie transgranicznego systemu oznakowania i informacji. Stowarzyszenie zarejestrowane Arbeitsinitiative Letschin e.V. -594 178,20 € (20.04.2009)³⁶.

W ramach powyższej współpracy są realizowane projekty z zakresu rozwoju turystyki wodnej na Odrze i Nysie Łużyckiej. Są one kontynuacją realizowanych projektów w ramach ZOPRR oraz „Programu dla Odry”.

W ostatnim okresie władze regionu zwróciły szczególną uwagę na promocję regionu. Hasło „Lubuskie warte zachodu” przez zastosowanie zabawnego idiomu ma zwrócić uwagę krajowych turystów na walory regionu. Poszczególne samorządy promują turystyczne walory głównie w Internecie, gdzie korzystając z samorządowych stron prezentują różnorodną ofertę swych terytoriów łącząc je z informacją turystyczną oraz umieszczając linki do innych stron o charakterze informacji kulturalnej i agroturystycznej. To ostatnie jest zarazem wsparciem agroturystycznych przedsięwzięć organicznie związanych z trendem turystyki zrównoważonej (w danych GUS nie wyszczególnione są miejsca – tzw. agroturystyka, a to one rozwijają się najdynamiczniej w ostatnim okresie). Wyraźnie też ożywiły się środowiska małej i średniej przedsiębiorczości w zakresie turystyki. Utworzyły one 3 klastry w obszarze województwa, przy czym jeden z nich jest międzyregionalny, albowiem grupuje podmioty z obszaru woj. lubuskiego i dolnośląskiego. Klaster *Kraina Podgrzybka* jest klastrem samorządowych organizacji wspierających rozwój turystyki w północnej części województwa. Uczestniczy w nim 9 gmin, które utworzyły fundację wspierającą promocję i rozwój turystyki na swoim terenie. *Lubuski Szlak Wina i Miodu* – obok podmiotów samorządowych skupia też firmy producentów i handlowców wina oraz pszczelarzy, a także przedsiębiorców branży hotelarskiej i gastronomicznej. W południowej części regionu działa klaster turystyczny o charakterze prozdrowotnym. Jego bazą są działania w obszarze dwóch polskich województw oraz sąsiedniej Saksonii, z którą województwo współpracuje. Obecnie także zaktywizowały się środowiska sąsiednich województw polskich (lubuskie i wielkopolskie) oraz Brandenburgii, które planują współpracę w ramach turystyki wodnej stowarzyszenie *Zielona Dolina*, jak deklarują – załączek kolejnego klastra.

³⁵ SRWL (2005), s. 69.

³⁶ Lista wniosków zatwierdzonych na posiedzeniu Komitetu Monitorującego Programu Współpracy Transgranicznej Polska (Województwo Lubuskie) – Brandenburgia 2007-2013 Cottbus, 28-29 lipca 2009 r. Lista projektów V KM 28-29.07.2009, www.lubuskie.pl, 10.04.2010.

Należy podkreślić rosnące zainteresowanie współpracą w regionie w ramach różnorodnych projektów o charakterze turystycznym. W działania władz regionalnych wkomponowane są też lubuskie placówki naukowe UZ oraz WSZ w Sulechowie, która kształci specjalistów agroturystyki, a także Uniwersytet Viadrina.

Ze względu na przyjęty kierunek rozwoju – turystykę zrównoważoną (ekoturystykę) wyzwaniem jest, aby zysk gospodarczy nie był wytwarzany kosztem aspektów społecznych i środowiskowych. Obok zapewnienia nowoczesnej infrastruktury wspomagającej dbałość o środowisko należy zadbać także o zarządzanie zrównoważonym łańcuchem wartości w turystyce. Wymaga to konkurencyjnych i innowacyjnych przedsiębiorstw, które stosują instrumenty tzw. dobrowolnego stosowania (ISO 9000, ISO 14000, Czysta Produkcja – LCA, PN-N 18000 i inne), które zaliczane są w literaturze do narzędzi implementacji idei trwałego i zrównoważonego rozwoju w procesie gospodarowania i mogą stanowić w przyszłości całościowy system zintegrowanego zarządzania. Obecnie w regionie ten obszar rozwoju jest słabo rozpoznany. Jednak działania w tym zakresie łączą ze sobą integralnie realizację SRWL w jej głównych celach: – Cel 4. *Efektywne, prorozwojowe wykorzystanie zasobów środowiska przyrodniczego i kulturowego* z Celem 3. *Rozwój przedsiębiorczości oraz działania na mające na celu podniesienie poziomu technologicznego przedsiębiorstw i ich innowacyjności dzięki współpracy z nauką*.

Zakończenie

Stone – politolog i badacz lokalnej polityki twierdzi, że istotą polityki jest formułowanie priorytetów, zaś wyzwaniem jest zapewnianie współpracy różnych aktorów, która doprowadzi do realizacji tych celów. Tworzenie sieci relacji w terytorium jest wyzwaniem dla polityki władz samorządowych, tym trudniejszym, że to gęstość instytucjonalna, a nie ilość decyduje o kumulatywnym efekcie wysiłków rozwojowych³⁷.

Jednym z istotniejszych problemów nowoczesnego zarządzania strategicznego w sferze publicznej jest konieczność koordynacji działań podmiotów samorządowych różnego szczebla określany mianem interaktywnego zarządzania, w wyniku którego dochodzi do efektu synergii. W opracowaniu poddano analizie procesy planowania strategicznego w jednostkach samorządu terytorialnego woj. lubuskiego i ich wpływ na rozwój regionu. Jedną z szans rozwojowych regionu lubuskiego jest rozwój turystyki, która jest nie tylko jednym z celów strategii rozwoju województwa, ale też wyzwaniem w zakresie zarządzania rozwojem województwa.

Wnioski z przeprowadzonych badań własnych oraz inne opracowania na ten temat (*Raport*), wskazują na uruchomienie w województwie procesów współpracy samorządów różnych szczebli oraz zjawisko uczenia się. Dowodem tego może być pozytywne oraz aktywne podejście do planowania strategicznego i korelacja celów

³⁷ Pietrzyk (2000), s. 20.

w wiązce dokumentów regionalnych i lokalnych samorządów. Jest to proces uwarunkowany innym spojrzeniem na rolę władz publicznych w wyrównywaniu różnic rozwojowych, którym przede wszystkim chodzi o usuwanie barier i przeszkód w postaci równego dostępu do zasobów, które stanowią podstawę do rozwoju, a nie o redystrybucję środków materialnych. Aby sprostać tym warunkom samorządy różnego szczebla muszą poznać uwarunkowania i potencjały swojego terytorium oraz wybrać, w zależności od swoich warunków najwłaściwsze drogi. W tym procesie współpraca oraz współdziałanie, tak w zakresie wytyczania, jak i wdrażania i oceny efektów rozwoju, mają znaczenie, aby „ewoluować od zwykłego zarządcy środkami unijnymi („szafarz dóbr”) do świadomego oraz aktywnego planisty i zarządcy procesów rozwoju regionalnego”³⁸. Efektem konsekwentnej polityki rozwoju regionu są kolejne dokumenty planistyczne dotyczące turystyki, blisko 1800 projektów UE zrealizowanych do 2006 r. w województwie, a także aktywna współpraca z partnerami wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia regionu. To ostatnie może świadczyć o uruchamianiu się wewnętrznego, endogenicznego potencjału, a realizacja większości infrastrukturalnych inwestycji poprawiła warunki realizacji celu, jakim jest ożywienie branży turystyki zrównoważonej, dla której infrastruktura środowiska jest najistotniejszym zasobem. Jednym z przejawów uruchomienia procesu uczenia się jest pojawienie się w regionie ugrupowań przedsiębiorców branży turystycznej działających w tzw. klastrach. Wojewódzki samorząd ciągle jeszcze tworzy swój potencjał. Rozumienie tego wymiaru organizacji wspólnoty wymaga czasu i doświadczenia.

Literatura

- Bandelak-Rosłonkiewicz D., Cupiał B., 2007, *Planning Instruments of Development of Sustainable Tourism in the Lubuski Region*. Scientific Journal, (Service Management, t. 1).
- Barański D., 2010, *Połącz nas Warta i Noteć?* „Gazeta Wyborcza” z 16.02. Gorzów Wlkp., www.gazeta.pl.
- Cupiał B., 2005, *Polityka rozwoju regionalnego a procesy zarządzania przestrzennego w województwie lubuskim*, [w:] *Europejska polityka rolna i polityka spójności*, M. Dudek (red.). Wyd. UZ, Zielona Góra.
- Cupiał B., 2008, *Promocja zrównoważonego produktu turystycznego*, [w:] *Biokomunikaty. Architektura ekopromocji w turystyce regionu lubuskiego*, I. Politowicz (red.). Oficyna Wyd. UZ, Zielona Góra.
- Cupiał B., 2008a, *Modern Environmental Management as a Condition for Sustainable Tourism Development in the Lubuski Region*. Management, t. 12, nr 2.
- Domański R., Marciniak A., 2003, *Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów*. Studia KPZK PAN t. C, Warszawa.
- Grosse T. G., 2003, *Zmierzch decentralizacji w Polsce? Polityka rozwoju w województwach w kontekście integracji europejskiej*. Wyd. ISP, Warszawa.

³⁸ *Krajowa Strategia...* (2010), s. 6.

- GUS. *Województwo Lubuskie w 2009 r.*, US w Zielonej Górze, 2010, www.gus.pl, 05.05.2010.
- Identyfikacja i delimitacja obszarów problemowych i strategicznej interwencji w Polsce. Wnioski z analiz*, MRR, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa, 2009, www.mrr.gov.pl.
- Jałowiecki B., 2010, *Społeczne wytwarzanie przestrzeni*. Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie, Synteza*, Warszawa, 2010, www.mrr.gov.pl.
- Lista wniosków zatwierdzonych na posiedzeniu Komitetu Monitorującego Program Współpracy Transgranicznej Polska (Województwo Lubuskie) – Brandenburgia 2007-2013* Cottbus, 28-29 lipca 2009 r., Lista projektów V KM 28-29.07.2009, www.lubuskie.pl, 10.04.2010.
- Lubuska Regionalna Strategia Innowacji*, <http://www.bip.lubuskie.pl>.
- Lubuska Strategia Rozwoju Turystyki na lata 2006-2013*, www.lotur.pl/images/data/akt/30/strategia%2520rozwoju%2520turystyki.pdf.
- Lubuski Regionalny Program Operacyjny*, (projekt) czerwiec 2006, www.lubuskie.pl/pl/download/lrpo/LRPO_14_07.pdf.
- Mizgajski A., 2008, *System OOS w procesie przemian*. Problemy Ocen Środowiskowych, nr 2[41], Gdańsk.
- Nowińska-Laźniewska E., 2004, *Relacje przestrzenne w Polsce w okresie transformacji w świetle teorii rozwoju regionalnego*. AE w Poznaniu, Poznań.
- Okresowa ocena PZPWL. Synteza*. 2006, Zarząd Województwa Lubuskiego, Zielona Góra 2006.
- Parysek J. J., 2008, *Polityka regionalna i planowanie regionalne w Polsce*, [w]: *O nowy kształt badań regionalnych w geografii i gospodarce przestrzennej*, T. Strykiewicz, T. Czyż (red.). Biuletyn KPZK PAN, z. 237, Warszawa.
- Pietrzyk I., 2000, *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*. Wyd. PWN, Warszawa.
- Podstawowe kierunki dotyczące zrównoważonego rozwoju turystyki europejskiej*. Komunikat Komisji do Rady Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Gospodarczego i Społecznego oraz Komitetu Regionów, www.mg.gov.pl, 07.06.2006.
- Program ochrony środowiska dla Województwa Lubuskiego na lata 2003-2010*, www.bip.lubuskie.pl.
- Raport. Programowanie strategiczne w powiatach i gminach województwa lubuskiego (wg stanu na 30 kwietnia 2008)*, Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego, Departament Rozwoju Regionalnego i Planowania Przestrzennego, Wydział Programowania Strategicznego i Analiz Społeczno-Gospodarczych, Zielona Góra, czerwiec, 2008, www.lubuskie.pl.
- Stachowiak K., 2008, *Podjęcie instytucjonalne w geografii ekonomicznej i badaniach regionalnych*, [w:] *O nowy kształt badań regionalnych...*, op. cit.
- Strategia Polityki Społecznej Województwa Lubuskiego na lata 2005-2013*, Sejmik Województwa Lubuskiego, Zielona Góra 2005, www.bip.lubuskie.pl.
- Strategia Rozwoju Transportu Województwa Lubuskiego*, <http://www.bip.lubuskie.pl>.
- Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego z horyzontem czasowym do 2020 r.* Zarząd Województwa Lubuskiego, Zielona Góra, 2005, www.bip.lubuskie.pl.
- Toczyński W., 2004, *Monitoring rozwoju zrównoważonego*. Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

- Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym z 27 marca 2003 r.*, (Dz.U. 2003, nr 80, poz. 717 z późn. zm.).
- Ustawa o pomocy społecznej z 12 marca 2004 r.*, (Dz.U. 2008, nr 115, poz. 728 z późn. zm.).
- Ustawa o samorządzie gminnym z 8 marca 1990*, (Dz.U. 2001, nr 142, poz. 1591 z późn. zm.).
- Ustawa o samorządzie powiatowym z 5 czerwca 1998 r.*, (Dz.U. 2001, nr 142, poz. 1592 z późn. zm.).
- Ustawa o samorządzie województwa z 5 czerwca 1998*, (Dz.U. 2001, nr 142, poz. 1590 z późn. zm.).
- Włażlak K., 2010, *Rozwój regionalny jako zadanie administracji publicznej*. Wyd. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Zaktualizowana KPZK*, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa 2005, www.funduszestrukturalne.gov.pl.
- Zalewski A. (red), 2005, *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*. SGH, Warszawa.
- Zaręba D., 2000, *Ekoturystyka. Wyzwania i nadzieje*. PWN, Warszawa.
- Zarębska J., 2008, *Rewitalizacja jako narzędzie wspomagające rozwój ekoturystyki*, [w:] *Bio-komunikaty...*, op. cit.