

**Justyna Majewska**

Katedra Turystyki

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

## **Wyzwalanie ducha przedsiębiorczości w środowisku społecznym gminy dla rozwoju lokalnego**

### **Wstęp**

W „nowej gospodarce”, w której rośnie znaczenie jakościowych cech jednostek terytorialnych, pogłębiają się dysproporcje między wynikami gospodarczymi osiąganymi w regionach, a dynamiczne otoczenie jednostek przestrzennych wymaga podążania za nowymi wyzwaniami. Coraz istotniejsza wydaje się być rola oddolnego kształtowania ożywienia społeczno-gospodarczego w tzw. małych ojczyznach, a więc z wykorzystaniem potencjału endogenicznego, poprzez uruchamianie odpowiednich procesów w jednostkach terytorialnych, przede wszystkim zaś wyzwalanie „zbiorowej przedsiębiorczości” w celu efektywnego wykorzystania specyficznych miejscowych zasobów oraz pozyskiwania środków zewnętrznych, ale także kształtowania nowych potencjałów w celu systematycznego podnoszenia konkurencyjności obszaru.

Samorząd terytorialny – zgodnie z ideą decentralizacji władzy publicznej w Polsce – jest podmiotem zarządzającym sprawami lokalnymi i regionalnymi, ważne więc staje się pytanie o możliwości i skuteczność oddziaływania menedżerów publicznych (władz samorządowych) na kreowanie postaw przedsiębiorczych wśród społeczności lokalnych oraz o znaczenie „przedsiębiorczości zbiorowej” w pobudzaniu rozwoju społeczno-gospodarczego danej jednostki przestrzennej.

### **Przedsiębiorczość terytorialna**

W rozważaniach przyjęto szerokie rozumienie przedsiębiorczości we wspólnocie samorządowej, tj. dotyczące zarówno kategorii gospodarczych (inicjowanie i rozwijanie działalności gospodarczej), jak i społecznych (pełne zaangażowanie w życie upodmiotowionych jednostek przestrzennych), a więc w odniesieniu do wszystkich jej „aktorów” funkcjonujących w trzech sektorach: prywatnym, publicznym i społecznym (przedsiębiorczość trójsektorowa – Klasik 2005). Chodzi tu o przedsiębiorczość oznaczającą wolę i umiejętność znajdowania okazji do osiągnięcia korzystnych wyników oraz podejmowania działań zapewniających wykorzystanie tych okazji<sup>1</sup> – przenosząc na grunt rozważań o wspólnocie samorządowej zakres znaczeniowy tego pojęcia, traktowanego tradycyjnie jako atrybut przypisywany przedsiębiorstwom. Ta główna cecha przedsiębiorczości – otwartość na szanse, rozumiana nie tylko jako gotowość ich podjęcia, ale świadome poszukiwanie – wiąże się z niepewnością wynikającą z dużej złożoności i zmienności otoczenia. W konsekwencji, wychwytywanie tych okazji i szans oraz odpowiednie ich wykorzystywanie

---

<sup>1</sup> Z. Wiszniewski, *Mikroekonomia współczesna*, Wyższa Szkoła Bankowości, Finansów i Zarządzania, Olympus, Warszawa 1997, s. 60.

pozwała traktować przedsiębiorczość jako czynnik uaktywniający konkurencyjny potencjał regionu i przekształcający go w rezultaty, które można odnieść do zachodzących na danym obszarze procesów rozwoju.<sup>2</sup>

Na obraz tak rozumianej przedsiębiorczości terytorialnej składają się postawy i zachowania władz publicznych, podmiotów gospodarczych i miejscowej społeczności, wzajemnie powiązane oraz oddziałujące na siebie, a zmierzające m.in. do poszukiwania nowych zastosowań posiadanych zasobów, wyznaczania celów działalności z uwzględnieniem nie tylko dostępnych zasobów, ale także możliwości ich wzrostu, identyfikowania i kreowania nowych potrzeb, przewidywania przyszłych kierunków rozwoju potrzeb i technik wytwarzania oraz dostosowywania do nich potencjału gospodarczego (Janik 2004).

Podstawową kwestią poruszoną w rozważaniach jest znaczenie samorządu na szczeblu gminnym w stymulowaniu przedsiębiorczości lokalnej, w tworzeniu środowiska przedsiębiorczości. Wydaje się, że aby wpływać na kształtowanie przedsiębiorczości na zarządzanym przez siebie terenie, samorząd powinien sam wykazywać przedsiębiorczość i podejmować wyzwania wynikające z wyłaniania się nowego modelu działania w turbulentnym otoczeniu. Przy czym za przejaw przedsiębiorczości sektora publicznego można uznać przede wszystkim współdziałanie samorządu terytorialnego z sektorem prywatnym i obywatelskim w ramach współzarządzania lokalnego.<sup>3</sup>

### **Menedżeryzm jednostek samorządowych**

Decentralizacja władzy publicznej w Polsce, choć ciągle ograniczona, dała jedynie szansę, a nie gwarancję podniesienia poziomu życia społeczności lokalnych. Dlatego w warunkach polskiego lokalizmu dostrzega się zróżnicowanie w działalności władz samorządowych w zakresie dbałości o rozwój zarządzanych obszarów. Są samorządy aktywne i przedsiębiorcze, a więc rozwijające się, oraz takie, które charakteryzuje inercja, marazm, postawa roszczeniowa.

Wraz z wejściem samorządności w Polsce w kolejną fazę rozwoju pojawiły się nowe wyzwania, a z nimi potrzeba nowego modelu działania jednostek samorządu terytorialnego. Wystąpiły też nowe problemy, wynikające zarówno z wewnętrznego funkcjonowania poszczególnych gmin, jak i uwarunkowań zewnętrznych. Jednak fakt, że wszystkie gminy funkcjonują w podobnych warunkach zewnętrznych, skłania do zastanowienia nad wewnętrznymi uwarunkowaniami osiągniętych sukcesów, a zwłaszcza nad znaczeniem przedsiębiorczości w rozwoju lokalnym poszczególnych obszarów.

W sposobie działania samorządu terytorialnego w Polsce na znaczeniu zyskują funkcje menedżerskie w zakresie ogółu przedsięwzięć składających się na rozwój społeczno-gospodarczy obszaru (ukierunkowywanie rozwoju jednostki terytorialnej, tworzenie warunków do realizacji przyjętych zamierzeń) w stosunku do funkcji wykonawczych w tradycyjnych zadaniach na rzecz zaspokajania potrzeb wspólnoty mieszkańców (Wojtasiewicz 2004). Rodzi się więc potrzeba zwiększania przez samorząd lokalny funkcji inicjatorskich, kreacyjnych – w pewnym sensie potrzeba działań przedsiębiorczych. Można powiedzieć, że pożądany kierunek działań samorządu

<sup>2</sup> J. Biniecki, W. Frenkiel, *Konkurencyjność – przedsiębiorczość – rozwój: podstawowe dylematy pojęciowe i metodyczne* [w:] *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, A. Klasik (red.), Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2005, s. 40.

<sup>3</sup> A. Ochojski, B. Szczupak, T. Zieliński, *Regionalne środowisko przedsiębiorczości. Problematyka badawcza* [w:] *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, A. Klasik (red.), Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2005, s. 69.

terytorialnego to wykorzystywanie regionalnej specyfiki i lokalnych zasobów do stymulowania rozwoju gospodarczego, a także tworzenie odpowiednich warunków (w tym m.in. instytucjonalnego wsparcia społecznej aktywizacji) do wyzwolenia energii społecznej, zorganizowany, mądry patronat dla inicjatyw ludzkich.

Samorząd jest ustrojową formą zarządzania sprawami lokalnymi i regionalnymi obszaru na podstawie założenia, że mieszkańcy tego obszaru stanowią wspólnotę świadomą swych potrzeb i celów, zdolną do samodzielnego zarządzania własnymi sprawami lokalnymi. Samorząd może zatem efektywnie działać jedynie wtedy, gdy takie wspólnoty istnieją, a więc w społeczeństwie obywatelskim. I chociaż w Polsce nastąpiło odtworzenie struktur społeczeństwa obywatelskiego, to jego rozwój jest opóźniony w stosunku do transformacji, jaka się dokonała w innych sferach. Powstała demokracja reprezentatywna, ale nie powstała jeszcze demokracja partycypacyjna (Regulski 2002).

Aby ożywić wśród ludzi ducha przedsiębiorczości, należałoby rozpocząć od budowania i umacniania kapitału społecznego na danym obszarze, pojmowanego jako wynik dobrowolnego współdziałania ludzi, którego podstawowym elementem jest zaufanie społeczne. Poczucie więzi w danej społeczności, wyrażające się choćby takimi zewnętrznymi oznakami współpracy, jak dbałość o otoczenie, czyniąca je atrakcyjnym, wpływa na tworzenie pozytywnego wizerunku gminy i może mieć znaczenie dla przyciągnięcia turystów, inwestorów czy potencjalnych mieszkańców. Przede wszystkim zaś może być podstawą kreatywnych inicjatyw, gdyż kapitał społeczny tworzy solidny grunt pod różne przedsięwzięcia z wzajemnym poparciem członków społeczności lokalnej, ułatwia szerszy dostęp do rozmaitych możliwości współpracy, a w efekcie prowadzi do wzrostu dobrobytu (Gościniak-Kasprzyk 2001). Kapitał społeczny jest „zasobem dla jednostek”, gdyż stanowi cechę struktury społecznej i jednocześnie jest relacyjny: zaufanie społeczne nie jest cechą konkretnej jednostki, jest własnością relacji między jednostkami (Szawiel 2005). Natomiast środowiskiem wytwarzającym, podtrzymującym i pomnażającym kapitał społeczny jest społeczeństwo obywatelskie.

W procesie przemian modelu działania samorządu terytorialnego w Polsce chodzi właśnie o kreowanie nowych zachowań społecznych, pobudzanie aktywności, kształtowanie otwartego na nowe wyzwania, zdolnego do decydowania o swoim losie przedsiębiorczego społeczeństwa obywatelskiego. Jego budowa wymaga przy tym programu, ustalanego z uwzględnieniem lokalnych problemów, inicjowanego na poziomie samorządu gminnego.

O społeczeństwie obywatelskim mówimy wtedy, gdy mieszkańcy danej wspólnoty wykazują zdolność do partycypacji społecznej. Aktywność społeczna zależy od wielu czynników, do których można zaliczyć m.in. zdolność do sprawowania władzy (w zależności od wyobrażeń i akceptacji metod, technik, narzędzi i cech osobowości ludzi będących reprezentacją społeczną), przywództwo, jasną i akceptowalną wizję rozwoju (Kwiatkowski 2003). Szczególnie korzystną okolicznością dla społecznego zaangażowania jest występowanie zjawiska patriotyzmu lokalnego, będącego bezpośrednim źródłem silnej motywacji do wysiłku związanego z rywalizacją z innymi zbiorowościami. Zadaniem gospodarza terenu jest natomiast pozytywne ukierunkowanie tego emocjonalnego zaangażowania i twórcze wykorzystanie lokalnych patriotyzmów (Miazga 2001).

Można więc powiedzieć, że istnienie i siła społeczeństwa obywatelskiego zależą od infrastruktury ułatwiającej organizowanie się oraz od umiejętności i nawyków ludzi. Wiele więc zależy od samorządu terytorialnego, który może tworzyć warunki do organizowania się, a także w pewien sposób oddziaływać na kształtowanie umiejętności społecznych.

### **Aktywizacja, integracja, współdziałanie w przeobrażeniach samorządu terytorialnego**

Oprócz właściwych przepisów prawa, odpowiedniej wiedzy pracowników organów samorządowych i stosownych umiejętności, właściwych rozwiązań organizacyjnych, stwarzających możliwości zaangażowania się we wspólnotę – skuteczność przeobrażeń w dziedzinie samorządu terytorialnego warunkują: aktywizacja społeczna, integracja wewnętrzna zbiorowości mieszkańców poszczególnych obszarów, współdziałanie z organami samorządu (Wojtasiewicz 2004). Im większy udział mieszkańców w życiu społeczności lokalnej na różnych płaszczyznach, tym szybciej może się ona rozwijać. Samorząd porusza się bowiem w specyficznym środowisku, w którym opinie i postrzeganie jednostki samorządowej przez jej mieszkańców w znacznej mierze warunkują możliwość podejmowania przez władze lokalne poszczególnych przedsięwzięć. Poparcie społeczne jest więc warunkiem funkcjonowania samorządności. Stąd potrzeba ciągłych konsultacji menedżerów publicznych ze społeczeństwem, a także oddziaływania marketingowego na mieszkańców oraz podmioty prowadzące działalność w danej jednostce terytorialnej, które z kolei mogą stanowić kanał oddziaływania na grupy zewnętrzne, takie jak turyści, inwestorzy, potencjalni mieszkańcy (Kopańska 2003) – zwłaszcza w warunkach konkurowania jednostek przestrzennych, ciągłych zmian w otoczeniu i konieczności poszukiwania szans oraz podejmowania wyzwań, aby sprostać tej konkurencji.

Brak podmiotowego traktowania społeczeństwa prowadzi do pogłębienia się inercji, zanikania społecznych impulsów do działania, społecznej dezaprobaty. Wobec tego w budowaniu przez daną gminę sukcesu gospodarczego, dzięki uwzględnieniu znaczenia przedsiębiorczości terytorialnej, wiele zależy od sposobu i jakości zarządzania gminą, ale także od wspierania władz lokalnych przez mieszkańców. Potrzebna jest odbudowa więzi społecznych poprzez działanie wszystkich trzech sektorów. Stąd kierunek zmian sposobu działania samorządu terytorialnego – raczej menedżera, a nie tylko wykonawcy, realizatora zadań – stwarzający szansę na pogłębienie więzi społecznych, współpracy, zaufania, koniecznych dla kształtowania postaw przedsiębiorczych.

Spontaniczna oraz zinstytucjonalizowana aktywność obywateli na rzecz dobra wspólnego jawią się jako trzeci, bardzo ważny wymiar przestrzeni, obok rynku i przestrzeni publicznej w postaci samorządu terytorialnego. Organizacje pozarządowe tworzą taki model działania, który przyczynia się nie tylko do osiągania korzyści ekonomicznych, ale także podtrzymuje i rozwija więzi społeczne. Ich działalność ukierunkowana jest na wspieranie i rozwój społeczności lokalnych i promowanie poczucia odpowiedzialności społecznej na szczeblu lokalnym (Leś 2004). W Polsce organizacje te prowadzą aktywność w bardzo różnych obszarach i występują nie tylko we własnym interesie, ale również w interesie wszystkich mieszkańców i władz lokalnych czy regionalnych. Organizacje te stanowią ogromny społeczny potencjał, docierają do sedna potrzeb i problemów miejscowych, często rozwiązują je skuteczniej i efektywniej niż samorządy terytorialne. Ważne jest jednak, by obie strony dostrzegały korzyści z ustrukturyzowanej i zróżnicowanej współpracy, czego wyrazem powinno być jej uregulowanie prawne na podstawie ustawy o działalności pożytku publicznego.<sup>4</sup>

Samorząd lokalny, dzięki możliwości włączania do kooperacji wielu „aktorów” społecznych i ekonomicznych, odgrywa szczególną rolę w rozwoju obszaru przez promowanie partnerstwa wszystkich społecznych i gospodarczych podmiotów lokalnych. Umożliwia to łączenie różnych finansowych i pozafinansowych zasobów endogenicznych.

<sup>4</sup> Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z 24.04.2003 r. (DzU Nr 96, poz. 873).

### Zasoby endogeniczne w rozwoju lokalnym

W Polsce rozwój gospodarczy w skali lokalnej często opiera się na stałej firmie wiodącej (Dębski 2002), choć dany obszar może szybko reagować na zachodzące przemiany dzięki różnorodnej strukturze gospodarczej. Stąd istnieje potrzeba antycypowania zmian i rozwijania na szerszą skalę lokalnej przedsiębiorczości (pozwalającej na bardziej elastyczne dostosowywanie się do przekształceń gospodarczych i społecznych), pozyskiwania, aktywowania i kształtowania nowych zasobów endogenicznych, łącznie z wykorzystywaniem kapitałów z zewnątrz, a więc potrzeba podążania za wyzwaniem i poszukiwania szans, potrzeba kreatywnej i innowacyjnej „nowej” przedsiębiorczości<sup>5</sup> w celu zapewnienia zgodnych z pożądaną strukturą funkcji gospodarczych na danym terenie. Ważne jest bowiem, aby istniała indywidualizacja kierunków i sposobów rozwoju, z rozpoznaniem społecznych uwarunkowań w ich terytorialnym zróżnicowaniu i z uwzględnieniem specyficznych warunków sektorowych na danym terenie.

Rozwój małej i średniej przedsiębiorczości wymaga natomiast aktywizacji społeczeństwa na szczeblu gminnym oraz doskonalenia lokalnej demokracji (Dębski 2002), wymaga nowoczesnych zasobów endogenicznych obszaru, a wśród nich wysokiej jakości zasobów ludzkich, zarówno w sensie kwalifikacji, jak i wykorzystywania ich w różnych formach aktywności – gospodarczej i obywatelskiej (Miazga 2001). Od jakości czynnika ludzkiego na danym terenie zależy, czy w ogóle będzie możliwa zdolność do samodzielności, przedsiębiorczości i korzystania z innowacji. Obecne przeobrażenia zmierzają bowiem w kierunku wzrostu znaczenia jakościowych czynników lokalizacji przedsiębiorstw, a więc jakościowych cech jednostki terytorialnej, takich jak: kompetencje lokalnej administracji publicznej, występowanie instytucji otoczenia biznesu, stan infrastruktury społecznej i środowiska przyrodniczego oraz poziom życia, w tym warunki zaspokajania potrzeb rekreacji i wypoczynku (Wojtasiewicz 2004).

Występujące na danym terenie zagospodarowanie turystyczne, warunki do zaspokajania potrzeb rekreacji i wypoczynku, można postrzegać z jednej strony jako jakościowy czynnik lokalizacji i rozwoju działalności przedsiębiorstw różnych branż, podwyższający jakość życia na danym obszarze, a tym samym wpływający na poprawę konkurencyjności gminy (regionu), z drugiej – jako jedną z form restrukturyzacji gospodarki lokalnej (regionalnej), funkcję gospodarki wzbogacającą bądź zastępującą inne funkcje na danym obszarze. Fakt ten oraz coraz większa różnorodność form turystyki, wzrastające zapotrzebowanie na wypoczynek świąteczny i weekendowy oraz usługi związane z utrzymaniem zdrowia i dobrej kondycji we współczesnej gospodarce (np. organizacja wczasów relaksacyjnych dla pracowników różnych firm i instytucji zlokalizowanych na danym terenie) jest podstawą uznania, że w zasadzie każda gmina może wykreować adekwatną do swoich warunków ofertę turystyczną (Słodowa-Helpa 2002), co potwierdza fakt uwzględniania przez wiele gmin turystyki i wypoczynku w swoich zamierzeniach rozwojowych – przy rozróżnieniu zajmowanej pozycji na rynku turystycznym i pełnionej lub postulowanej funkcji turystycznej poszczególnych gmin. Jednocześnie jest to szansa, aby stworzyć warunki przedsiębiorczych zachowań samorządów terytorialnych, społeczeństwa poprzez indywidualną inicjatywę oraz jego zinstytucjonalizowaną formę w postaci organizacji pozarządowych (które często prowadzą działalność promującą walory turystyczne gminy, wspierającą rozwój gminy i regionu) czy podmiotów gospodarczych. Oczywiście turystyka nie może rozwijać się w każdym miejscu w wiodącej roli – władze lokalne powinny poszukiwać właściwych dla danej gminy kierunków rozwoju; ważne jest przy tym, że programowanie rozwoju turystyki na szczeblu lokalnym czy regionalnym wymaga całościowego podejścia, zgodnego z koncepcją produktu turystycznego obszaru.

<sup>5</sup> W przeciwieństwie do „starej” przedsiębiorczości, powstałej w przeszłości i znajdującej odbicie w istniejącym profilu i charakterze obszaru (Klasik 2005).

Rozwój oparty na siłach tkwiących we własnym środowisku, tzw. rozwój od dołu, oznacza mobilizację wszystkich regionalnych i lokalnych czynników („twardych” i „miękkich”). Ale to właśnie czynniki „miękkie” mogą stać się elementem decydującym i różnicującym poszczególne obszary przy ogólnie podobnym zestawie przedsięwzięć podejmowanych na rzecz intensyfikacji rozwoju gospodarczego. „Rozwój od dołu” warunkuje natomiast skuteczność pozyskiwania i efektywność spożytkowania zewnętrznych środków (Wojtasiewicz 2004).

„Mała ojczyzna” nie jest przy tym niewyczerpalnym źródłem pozytywnej energii i możliwości społecznej. Wymaga inwestycji: gospodarczych, edukacyjnych, socjalnych, społecznych, kulturowych, co pociąga za sobą konieczność spojrzenia społeczno-rozwojowego na jednostkę terytorialną.

### **Kształtowanie przedsiębiorczości w gminie Polkowice**

Podjęcie przez wspólnotę samorządową wyzwań rozwojowych, mobilizujących do wykorzystywania różnych zasobów, sposobów działania oraz podmiotów funkcjonujących na jej obszarze, można prześledzić na przykładzie gminy Polkowice, charakteryzującej się inicjatywą samorządu i aktywnością społeczności lokalnej. Przedstawione tu zostaną jedynie wybrane aspekty podejmowanych działań, głównie te, które wymagają współpracy i tworzenia warunków współpracy między trzema sektorami podmiotów funkcjonujących w gminie w celu wykorzystania jej wewnętrznego potencjału.

Polkowice można uznać za lokalny biegun rozwoju<sup>6</sup> o monofunkcyjnym dotąd charakterze gospodarki (przemysł związany z wydobywaniem miedzi), ale przy tym aktywnie zabiegający o nowe impulsy rozwojowe (park technologiczny i wielkie koncerny branży motoryzacyjnej, baza rekreacyjno-wypoczynkowa, a jednocześnie drobna przedsiębiorczość lokalna jako uzupełnienie podaży dla lokujących się dużych firm oraz bazy materialnej wypoczynku i rekreacji). Antycypacyjna polityka rozwoju gminy Polkowice, wyrażająca się dbałością o zapewnienie wielofunkcyjności struktury gospodarczej poprzez zabieganie o tworzenie nowych ogniw rozwoju, przy jednoczesnym czerpaniu korzyści z wciąż jeszcze przeważającej działalności przedsiębiorstw związanych z wydobywaniem miedzi, jest przykładem podejmowania wzajemnie komplementarnych działań w ramach zagospodarowania gminnych walorów.

Gmina Polkowice, współpracując ze swoimi sztandarowymi inwestorami, firmami Volkswagen Motor Polska sp. z o.o. i Sitech sp. z o.o., zamierza utworzyć na swoim terenie Regionalny Park Przemysłowo-Technologiczny, w którym będą zlokalizowane wszystkie przedsiębiorstwa kooperujące z wymienionymi wyżej partnerami gminy, a z czasem powstaną tam baza naukowa i laboratoria do prowadzenia badań nad nowymi technologiami i ich wdrażaniem, nie tylko w przemyśle motoryzacyjnym. Zgodnie z planem zagospodarowania przestrzennego będzie tam możliwa lokalizacja urządzeń technicznych, stacji paliw, usług motoryzacyjnych, parkingów. Znajdzie się więc miejsce również dla małej lokalnej przedsiębiorczości, głównie w dziedzinie handlu i usług, której intensywny rozwój będzie możliwy dzięki utworzeniu parku. To przekraczające skalę lokalną przedsięwzięcie zapisane zostało w strategii rozwoju regionu; zgodnie z założonym celem będzie ono sprzyjać rozwojowi gospodarczemu całego Dolnego Śląska i podniesie jego konkurencyjność. Na realizację projektu związanego z kompleksowym uzbrojeniem terenu przewidzianego pod RPPT gmina pozyskała dofinansowanie z funduszy strukturalnych UE w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego.

<sup>6</sup> Na podstawie badań J. Dębskiego (2002), potwierdzonych przez badania Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.

Utworzenie RPPT w Polkowicach jest jednym z działań zmierzających do rozwoju alternatywnych gałęzi przemysłu w stosunku do monokultury miedziowej. Innym śmiałym wyzwaniem jest oddziaływanie przez gminę na rozwój turystyki na swoim obszarze. Z inicjatywy i środków finansowych gminy utworzony został Aquapark – kompleksowe przedsięwzięcie, łączące park wodny, centrum rehabilitacji oraz trzygwiazdkowy hotel. Zakres usług będzie ciągle poszerzany; zaplanowano teren pod rozbudowę infrastruktury rekreacyjnej (w 2006 r. planowane jest zakończenie inwestycji dotyczących budowy pływalni, kręgielni i *fitness club*, współfinansowanych przez gminę i Aquapark S.A.), co wynika z roli tego kompleksu w strategii gminy Polkowice, która przewiduje aktywną jego postawę w najbliższych latach. W założeniach dalszego rozwoju Aquapark ma być dolnośląskim centrum rehabilitacji i rekreacji, stawiającym na promocję zdrowego stylu życia. Powstał m.in. plan organizowania turnusów rehabilitacyjnych we współpracy z Parkiem Krajobrazowym w Przemkowie (zlokalizowanym w powiecie polkowickim); po adaptacji schroniska młodzieżowego powstanie tam baza noclegowa. W ten sposób samorząd lokalny zmienia charakter obszaru, a jednocześnie tworzy warunki zachęcające przedsiębiorstwa różnych branż, także turystycznej, oraz społeczność lokalną do rozpoczynania lub rozwijania działalności na terenie gminy w zakresie uzupełniania istniejącej oferty rekreacyjnej, co zwiększy atrakcyjność gminy jako miejsca recepcji turystycznej (dla subregionu polkowickiego, w ramach wypoczynku świątecznego i weekendowego), a także miejsca zamieszkania oraz prowadzenia działalności gospodarczej.

W rozwoju regionalnym ważną rolę odgrywają samoorganizacja i współdziałanie gmin, np. we wspólnych przedsięwzięciach inwestycyjnych oraz wykorzystywaniu komplementarnych walorów i specyfiki poszczególnych terenów (w tym również walorów przyrodniczych i kulturowych). Ważne jest nie tylko pielęgnowanie tradycji i poczucia tożsamości z zamieszkiwanym terytorium, ale także poszukiwanie rozwiązań zmierzających do wykorzystania dziedzictwa materialno-kulturowego dla wzmożenia korzyści ekonomicznych i podnoszenia jakości życia mieszkańców (Miazga 2001).

Ze względu na konieczność koegzystencji z przemysłem miedziowym, wolę wspólnego działania na rzecz poprawy warunków życia swoich mieszkańców wyraziło 8 gmin (z powiatów polkowickiego i głogowskiego) zrzeszonych w Związku Gmin Zagłębia Miedziowego. Gminy te, wśród nich Polkowice, postanowiły wspólnie rozwiązywać problemy wynikające z monokultury przemysłu miedziowego i bronić swoich interesów. Związek poszukuje takich płaszczyzn współpracy, które nie powielająby działań samorządów gminnych, lecz uzupełniały je i rozwijały. Dla wszystkich gmin Związku tworzy się wspólne projekty rozwojowe i dokumentacje. Ponieważ niektóre z gmin należących do Związku dysponują terenami o wysokich walorach przyrodniczych (np. Przemkowski Park Krajobrazowy z cennym rezerwatem ptactwa wodnego i błotnego, rezerwat Uroczysko Obiszów i Dalkowskie Jary oraz obszary chronionego krajobrazu Wzgórza Dalkowskie i Lasy Chocianowskie), z inicjatywy i na zlecenie Związku powstało opracowanie stanu istniejącego i uwarunkowań rozwojowych turystyki Związku Gmin Zagłębia Miedziowego. Na podstawie tego studium planowane są przedsięwzięcia związane z tworzeniem bazy materialnej dla turystyki i rekreacji, co może stymulować drobną przedsiębiorczość lokalną w ramach uzupełniania podaży turystycznej, a także zintegrowanej promocji (bo tylko taka może skutecznie oddziaływać na zewnątrz regionu). Podejmuje się próby tworzenia całościowego produktu turystycznego obszaru, turystyka jest bowiem dziedziną, która niejako wymusza współpracę intra- i interregionalną.

Inicjowanie współpracy szkolnictwa wyższego z przedsiębiorstwami przejawia się np. tym, że gmina Polkowice jest współzałożycielem i współwłaścicielem niepublicznej uczelni zawodowej – Dolnośląskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Techniki, która w ramach organizowania

staży dla studentów współpracuje z czołowymi polkowickimi firmami, a w przyszłości jeszcze bardziej zacieśni tę współpracę dla potrzeb powstającego Parku Przemysłowo-Technologicznego. Planowane są również budowa kampusu akademickiego oraz otwarcie nowych kierunków kształcenia, w tym studiów podyplomowych. To angażowanie w podnoszenie umiejętności i poziomu wykształcenia młodzieży z regionu ma m.in. przeciwdziałać odpływowi najzdolniejszych osób, a zachęcanie ich do pozostania pozwoli umocnić wewnętrzny potencjał obszaru.

Jednocześnie wyraźne jest zabieganie o rozwój kapitału społecznego w gminie, inwestowanie w młodych, poparcie dla kreatywności i aktywności, angażowanie do współpracy organizacji pozarządowych i osób z inicjatywą. Wyrazem przekonania władz gminnych o korzyściach płynących ze współpracy z organizacjami pozarządowymi, aktywizującymi społeczność lokalną, są ramy i kierunki współdziałania określone w rocznym programie przyjmowanym uchwałą rady miejskiej. I choć ustawa o pożytku publicznym i wolontariacie nakłada na samorząd obowiązek tworzenia takich programów współpracy, to w przypadku gminy Polkowice ustrukturyzowała ona tylko współpracę podejmowaną spontanicznie już wcześniej.

Rzeczywiste podmiotowe traktowanie społeczności lokalnej gminy skutkuje akceptacją miejscowej ludności i różnych organizacji dla działań gminy oraz współtworzeniem programów rozwojowych. Organizowanie debat i konsultacji społecznych z udziałem organizacji obywatelskich podczas przygotowywania dokumentów planistycznych ważnych dla rozwoju wspólnoty terytorialnej, częste i systematyczne imprezy integrujące społeczność lokalną (np. samorząd angażuje mieszkańców w życie społeczno-kulturalne poprzez działania Polkowickiego Centrum Animacji, będącego jednostką budżetową gminy), wykorzystanie mediów lokalnych do komunikacji społecznej – to wszystko daje poczucie wspólnego działania i wspólnej odpowiedzialności za wyniki gminy. Tak pobudzana jest społeczna zaradność i przedsiębiorczość, która może świadczyć o szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków. W Polkowicach dobrze rozwinięta jest infrastruktura społeczno-gospodarcza, mieszkańcy charakteryzują się wysoką aktywnością obywatelską, na obszarze gminy funkcjonuje środowisko przyjazne przedsiębiorczości. Gmina podejmuje nieraz działania fakultatywne, które nie obowiązują władz lokalnych na mocy ustawy<sup>7</sup>, a których podjęcie zostaje uznane przez włodarzy Polkowic za konieczne w danych okolicznościach. Jest to elastyczna odpowiedź na potrzeby, problemy, wykorzystanie pojawiających się szans w otoczeniu, którym towarzyszy długoterminowa perspektywa. Tworzone są więc warunki wyzwalające przedsiębiorczość.

Wyjściem naprzeciw okazjom i przekształcenie ich w możliwości poprzez konkretne działanie oraz mobilizację podmiotów „rezydujących” na tym obszarze jest opracowanie Planu Rozwoju Lokalnego Gminy Polkowice na lata 2004–2006 i 2007–2013 z udziałem partnerów lokalnych. Ten dokument to koncepcja umożliwiająca gminie podążanie w kierunku zrównoważonego rozwoju, swoiste przekucie założeń strategicznych w konkretny program i konkretne zadania ujmowane całościowo, w szerokiej perspektywie. Powstał on m.in. jako wyraz dostrzegania przez władze samorządowe szansy uzyskania dofinansowania do projektów rozwojowych z UE. Sporo uwagi poświęcono w nim systemowi wdrażania przedsięwzięć oraz sposobom monitorowania, oceny i społecznej komunikacji, ponieważ przyjęto, że czynnikiem przesądzającym o jego powodzeniu jest aprobatą lokalnej społeczności, aktywna partycypacja mieszkańców w zachodzących procesach.

Władze samorządowe Polkowic występują w roli kreatora własnej polityki przestrzennej i gospodarczej wkomponowanej w szerszy kontekst. Plan Rozwoju Lokalnego Gminy Polkowice jest ściśle powiązany z innymi zamierzeniami dotyczącymi gminy i powiatu polkowickiego oraz

<sup>7</sup> Por. *Ustawa o samorządzie gminnym* z 8.03.1990 r. (DzU z 2001 r., Nr 142, poz. 1591 z późniejszymi zmianami).



województwa dolnośląskiego w ramach takich dokumentów planistycznych, jak: Strategia Rozwoju Zrównoważonego Gminy Polkowice, Program Burmistrza Polkowic dotyczący zwiększenia zatrudnienia w gminie Polkowice, Strategia Rozwoju Powiatu Polkowickiego, Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego.

Polkowice to jedna z bogatszych gmin w Polsce, głównie dzięki korzyściom wynikającym z prowadzenia na jej terenie działalności przez koncern KGHM „Polska Miedź” S.A. Można by zapytać: Czy samo bogactwo gminy wpływa na jej poziom przedsiębiorczości i dalsze pomnażanie zasobów pieniężnych? Czy kapitał finansowy jest warunkiem wystarczającym rozwoju gmin? Na pewno środki finansowe trzeba umieć wykorzystać, aby mogły przyczynić się do dalszego i trwałego rozwoju obszaru, a w przypadku ich braku należy podejmować umiejętne działania, by je zdobyć. Bez inicjatywy, poszukiwania szans i przekształcania ich w możliwości nie sposób doprowadzić do trwałego rozwoju. Trzeba bowiem najpierw stworzyć podstawę takiego rozwoju – uwarunkowania efektywnego wykorzystania zasobów endogenicznych obszaru. W układach lokalnych oddolne szanse pokonywania ograniczeń finansowych tkwią w dostosowywaniu skali przedsięwzięć do wielkości będącego w dyspozycji kapitału, przyciąganiu silnych kapitałowo podmiotów gospodarczych, uzyskiwaniu finansowania zewnętrznego. Ważna jest też samoorganizacja działalności gospodarczej, pozwalająca wykorzystać potencjał lokalny w kierunku przedsiębiorczości o niskiej kapitałochłonności i charakterze proekologicznym, m.in. w zakresie świadczenia usług wypoczynkowych i turystycznych (Miazga 2001). Jest to możliwe wówczas, gdy są stworzone choćby podstawy bazy materialnej dla turystyki i rekreacji – w postaci znacznie bardziej kapitałochłonnych inwestycji turystycznych i okołoturystycznych, podejmowanych również przez samorząd terytorialny bądź z jego udziałem, zwłaszcza na obszarach, na których funkcja turystyczna wcześniej nie występowała, a rozpoczęcie działalności w tej branży wiąże się z większym ryzykiem.

## Podsumowanie

Przedsiębiorczość pojmowana zarówno w kategoriach społecznych, czyli ludzkiej aktywności, jak i gospodarczych, związanych z powstawaniem i rozwojem przedsiębiorstw, może przyczynić się do podnoszenia konkurencyjności jednostki przestrzennej jako całości. W jej pobudzaniu na danym obszarze, przy pozyskiwaniu i wykorzystywaniu zasobów endogenicznych – zwłaszcza poprzez umacnianie miejscowego kapitału społecznego, istotne znaczenie może mieć otwarta na szanse i aktywna władza samorządowa, współpracująca ze wszystkimi podmiotami funkcjonującymi w gminie i tworząca ramy takiej współpracy w celu zapewnienia rozwoju lokalnego. Rozwój ten, rozumiany jako proces osiągania wyższych faz życia społeczno-gospodarczego, musi angażować samorząd terytorialny, uruchamiać miejscowe siły społeczne, przedsiębiorczość i innowacyjność.

Przykładem przyjęcia takiej postawy i metody działania jest gmina Polkowice, inicjująca proces przeobrażeń społeczno-gospodarczych swojego obszaru z zastosowaniem wielu metod i stymulant w celu kształtowania przedsiębiorczości.

## Literatura

1. Biniecki J., Frenkiel W., *Konkurencyjność – przedsiębiorczość – rozwój: podstawowe dylematy pojęciowe i metodyczne* [w:] *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, Klasik A. (red.), Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2005.
2. Dębski J., *Lokalne bieguny wzrostu w Polsce na przełomie XX i XXI wieku*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, t. II, Białystok 2002.

3. Gościński-Kasprzyk D., *Przedsiębiorczość po polsku*, Studio Emka, Warszawa 2001.
4. Janik W., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorstwo*, WSPA, Lublin 2004.
5. Klasik A., *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny. Kluczowe pojęcia i metodologia* [w:] *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, Klasik A. (red.), Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2005.
6. Kopańska A., *Zewnętrzne źródła finansowania inwestycji jednostek samorządu terytorialnego*, Difin, Warszawa 2003.
7. Kwiatkowski J., *Partycypacja społeczna i rozwój społeczny*, Program Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa 2003.
8. Leś E., *Przedsiębiorczość społeczna* [w:] „Nowe Życie Gospodarcze”, 15/376/2004.
9. Miazga M., *Społeczne problemy kształtowania przestrzeni. Przykłady studiów i badań na rzecz planowania i zarządzania przestrzenią w różnych skalach*, Instytut Gospodarki Przestrzennej i Komunalnej, Warszawa 2001.
10. Ochojski A., Szczupak B., Zieliński T., *Regionalne środowisko przedsiębiorczości. Problematyka badawcza* [w:] *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, Klasik A. (red.), Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2005.
11. Reguński J. (red.), *Samorząd i demokracja lokalna. Osiągnięcia, zagrożenia, dylematy*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2002.
12. Słodowa-Helpa M., *Warunki i czynniki rozwoju turystyki w gminie (na szczeblu lokalnym)* [w:] *Możliwości wykorzystania turystyki jako stymulatora rozwoju kraju i regionów*, Forum Dyskusyjne Tour Salon, Poznań 2002.
13. Szawiel T., *Spełniona obietnica? Społeczeństwo obywatelskie w Polsce na przełomie wieków (1995–2001)*, „Tygodnik Powszechny”, 39/2005.
14. Wiszniewski Z., *Mikroekonomia współczesna*, Wyższa Szkoła Bankowości, Finansów i Zarządzania, Olympus, Warszawa 1997.
15. Wojtasiewicz L., *O potrzebie zmian w modelu działalności samorządu terytorialnego w Polsce* [w:] „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, z. 2, Poznań 2004.

## **Encouragement of Entrepreneurship Spirit in Community Environment for the Local Development**

Small communities coexisted with global processes seems to be more and more important in „new economy”. Challenges to territorial socio-economic systems provide a context for the development of entrepreneurship and require from local governments and other local and regional organisations to change their attitude and the way they operate. To adjust to a fast-changing economy, local government managers must adopt entrepreneurial and pro-efficiency attitudes, and at the same time inspire social initiative in the community. Efficient functioning of spatial units and their ability to build modern local structures that can use endogenous resources in an effective way improves their competitiveness. But in order to build such competitiveness, local governments must be able – and be eager – to stimulate entrepreneurship in their communities. This can be done in the context of economic diversification, like in the example of Polkowice municipality, where economic changes have been anticipated and necessary actions taken to develop a service economy, including tourism and recreation sector.