



Stowarzyszenie
Gmin i Powiatów Małopolski

Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Małopolski jest regionalną organizacją samorządową założoną w 1991 r. Stowarzyszenie zrzesza ponad 100 gmin i powiatów z terenu województw: małopolskiego, podkarpackiego, świętokrzyskiego i części śląskiego (obszar historycznej Małopolski) oraz Województwo Małopolskie. Celem Stowarzyszenia jest umacnianie kulturalnych i gospodarczych więzi wśród mieszkańców regionu, a także promocja Małopolski zarówno w kraju, jak i za granicą.

Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Małopolski
ul. Grodzka 15/2
31-006 Kraków
www.sgpm.krakow.pl



Federacja Regionalnych
Związków Gmin i Powiatów RP

Federacja Regionalnych Związków Gmin i Powiatów RP została utworzona w 1993 r. Jest największą organizacją samorządu terytorialnego w Polsce. W regionalnych związkach i stowarzyszeniach Federacja zrzesza około 1000 gmin, powiatów i województw. Od 1 kwietnia 2013 r. na zlecenie Ministerstwa Spraw Zagranicznych Federacja prowadzi Regionalny Ośrodek Debaty Międzynarodowej w Krakowie. Jego celem jest przybliżenie obywatelom polskiej polityki zagranicznej oraz wzmocnienie kanałów współpracy pomiędzy MSZ, samorządem i organizacjami pozarządowymi.

Federacja Regionalnych Związków Gmin i Powiatów RP
Mały Rynek, ul. Mikołajska 4
31-027 Kraków
www.regiony.org.pl



Stowarzyszenie
Gmin i Powiatów Małopolski



Federacja Regionalnych
Związków Gmin i Powiatów RP

Akademia Samorządowej Współpracy Międzynarodowej

Poradnik

Publikacja powstała w ramach projektu
„Akademia Samorządowej Współpracy Międzynarodowej
– Oddolna dyplomacja ekonomiczna. Diagnoza potrzeb
– Zalecenia – Szkolenia – Dobre praktyki”
realizowanego ze środków Ministerstwa Spraw Zagranicznych



Rzeczpospolita Polska
Ministerstwo
Spraw Zagranicznych

Zadanie współfinansowane ze środków Ministerstwa Spraw Zagranicznych

**Akademia
Samorządowej
Współpracy
Międzynarodowej**

Poradnik

Kraków 2013

Akademia Samorządowej Współpracy Międzynarodowej

Poradnik

Publikacja powstała w ramach projektu „Akademia Samorządowej Współpracy Międzynarodowej – Oddolna dyplomacja ekonomiczna. Diagnoza potrzeb – Zalecenia – Szkolenia – Dobre praktyki” realizowanego ze środków Ministerstwa Spraw Zagranicznych.

Poglądy wyrażone w niniejszej publikacji są poglądami autorów i niekoniecznie odzwierciedlają oficjalne stanowisko Ministerstwa Spraw Zagranicznych.

Zespół redakcyjny:

Aneta Godynia
Anna Góral
Anna Rychły-Mierzwa
Bartosz Lipszyc

Projekt graficzny i skład:

Marcin Gołąbek

Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Małopolski
Federacja Regionalnych Związków Gmin i Powiatów RP

Spis treści

Wstęp	7
O Projekcie	9
Raport z badania ankietowego – dr Anna Rychły-Mierzwa	11
I. Metodologia i charakterystyka badania	11
I.1. Cele badania ankietowego	11
I.2. Założenia metodologiczne	12
I.3. Techniki i narzędzia badawcze oraz strategia dotarcia do respondentów	13
I.4. Charakterystyka badania	15
I.5. Uczestnicy badania – ogólna charakterystyka	15
II. Współpraca międzynarodowa – stan obecny	18
II.1. Aspekty formalne współpracy międzynarodowej samorządów	18
II.2. Aktywność małopolskich gmin w dziedzinie współpracy międzynarodowej – stan obecny	21
II.3. Oczekiwania małopolskich samorządów lokalnych dotyczące rozwoju współpracy międzynarodowej na poziomie gminnym	28
III. Wnioski i rekomendacje	31
Priorytety polskiej polityki zagranicznej – dr Krzysztof Koźbiał	35
Protokół dyplomatyczny w administracji publicznej – Zdobysław Milewski	39
I. Precedencja	40
II. Tytułowanie	44
III. Uwagi o przyjmowaniu delegacji zagranicznych	45
IV. Dress-code	46
O roli wrażliwości kulturowej w nawiązywaniu współpracy z przedstawicielami innych kręgów kulturowych niż europejski – dr Kinga Anna Gajda	48
Krajowe i międzynarodowe instytucje wspierające współpracę międzynarodową jednostek samorządu – dr Krzysztof Koźbiał	64
I. Instytucje krajowe	64
I.1. Instytuty Polskie	64

I.2. Instytut Adama Mickiewicza	65
I.3. Program „Polska Pomoc”	65
I.4. Związek Województw RP	65
I.5. Związek Miast Polskich	66
I.6. Związek Powiatów Polskich	66
I.7. Związek Gmin Wiejskich RP	66
I.8. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji	67
II. Instytucje/programy międzynarodowe	67
II.1. Kongres Władz Lokalnych i Regionalnych Europy	67
II.2. Rada Gmin i Regionów Europy	67
II.3. Stowarzyszenie Europejskich Regionów Granicznych	68
II.4. Program Komisji Europejskiej „Europa dla Obywateli”	68
II.5. Europejskie Ugrupowanie Współpracy Terytorialnej	68
II.6. Konferencja Władz Lokalnych i Regionalnych Partnerstwa Wschodniego (CORLEAP)	69
II.7. Program URBACT	69
II.8. Fundusz Wyszehradzki	69
II.9. Norweski Mechanizm Finansowy	70
Wybrane przykłady dobrych praktyk w zakresie aktywności gospodarczej samorządów ukierunkowanej na inwestorów zagranicznych	72
I. „Strefa Przemysłowa Zielonych Dobczyc”	72
II. Wykorzystanie nowych technologii do promocji atrakcyjności inwestycyjnej i gospodarczej gminy	73
III. Krakowski Park Technologiczny	74
IV. Projekt „Baltic Innovation Bridge - Wzmocnienie Współpracy Ekonomicznej i Technologicznej Gdyni i Kłajpedy” – BaltINNO	75
V. Projekt „Rozwój Infrastruktury Drogowej Pomiędzy Powiatem Gorlickim, Jasielskim i Bardejowskim”	76

Wstęp

Szanowni Państwo,

Polskie samorządy coraz odważniej wkraczają w obszar współpracy międzynarodowej. To bardzo korzystne zjawisko. Dyplomacja samorządowa dopełnia politykę zagraniczną naszego państwa. Często delegacje samorządowców mogą szczerzej rozmawiać z partnerami zagranicznymi, łatwiej uzyskiwać zrozumienie, dobrze budować wizerunek Polski i Polaków. Na poziomie samorządowym można zwalczać fałszywe stereotypy, można doprowadzać do spotkań zwyczajnych ludzi i budować między nimi przyjaźń i porozumienie. Nade wszystko jednak ważne jest, by wspólnie z naszymi zagranicznym partnerami realizować konkretne, korzystne dla wszystkich stron współpracy, projekty. Wymiana młodzieży, wzajemna prezentacja wydarzeń kulturalnych, promocja turystyki i wreszcie ułatwianie kooperacji gospodarczej, wymiany handlowej i inwestycyjnej to realizacja zasadniczej misji samorządów, bo podnosi to standard życia i pomyślność mieszkańców.

Kierując się wyżej wymienionymi względami, Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Małopolski przygotowało szkolenie, które może wzbogacić kompetencje samorządowców konieczne do należytego prowadzenia współpracy zagranicznej. Cieszę się, że udało nam się pozyskać wsparcie finansowe Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Mam wielką satysfakcję, że gminy i powiaty Małopolski potwierdziły nasze przypuszczenia o konieczności takiego szkolenia, delegując wielu swych przedstawicieli. Konieczna była organizacja szkolenia w dwóch turach. Mam nadzieję, że warsztaty i wykłady przeprowadzone przez doświadczonych praktyków i pracowników nauki krakowskich uczelni wyposażyły uczestników w pożyteczną wiedzę i nowe ważne kompetencje. Z przyjemnością oddaję też Państwu tę publikację, która pozwoli wrócić do problematyki poruszanej w Krakowie i nie pozwoli zapomnieć o wyuczonych zasadach, wzorach postępowania i regułach.

Kazimierz Barczyk
Przewodniczący Stowarzyszenia Gmin i Powiatów Małopolski

Projekt Akademia Samorządowej Współpracy Międzynarodowej – Oddolna dyplomacja ekonomiczna. Diagnoza Potrzeb – Zalecenia – Szkolenia – Dobre praktyki

Realizowany przez Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Małopolski w okresie od 1 czerwca do 30 listopada 2013 r. projekt pn. „Akademia Samorządowej Współpracy Międzynarodowej – Oddolna dyplomacja ekonomiczna. Diagnoza potrzeb – Zalecenia – Szkolenia – Dobre praktyki” współfinansowany jest ze środków Ministerstwa Spraw Zagranicznych w ramach zadania „Wsparcie obywatelskiego i samorządowego wymiaru polskiej polityki zagranicznej 2013”. Projekt stanowi odpowiedź na takie potrzeby, jak m.in. konieczność wzmocnienia pozytywnego wizerunku JST jako czynnika aktywnego na forum międzynarodowym oraz do wartościowania ekonomicznego wymiaru współpracy zagranicznej samorządów.

Celem projektu „Akademia Samorządowej Współpracy Międzynarodowej – Oddolna Dyplomacja Ekonomiczna. Diagnoza potrzeb – Zalecenia – Szkolenia – Dobre praktyki” jest wzmocnienie zaplecza merytorycznego współpracy międzynarodowej samorządów lokalnych ze szczególnym uwzględnieniem aspektów gospodarczych tej współpracy ukierunkowanej na partnerów z Bliskiego i Dalekiego Wschodu.

Bezpośrednim adresatem projektu są władze i pracownicy samorządów terytorialnych w Małopolsce, a pośrednio - samorządy terytorialne w całej Polsce. Pośrednim beneficjentem projektu będą także społeczności lokalne, przed którymi, dzięki rozwojowi współpracy zagranicznej przez samorządy, otwarte zostaną nowe możliwości np. w zakresie zatrudnienia, rozwoju działalności biznesowej, czy zmodernizowanej infrastruktury w miejscu zamieszkania.

Projekt przewiduje realizację następujących działań:

- badania ankietowe dotyczące współpracy zagranicznej samorządów lokalnych w Małopolsce - diagnoza stanu obecnego i potrzeb w zakresie rozwoju współpracy zagranicznej, opracowanie raportu z badań z zaleceniami dla JST,
- publikacja poradnika dla JST,

- prezentacja dobrych praktyk samorządowych,
- specjalistyczne szkolenia dla pracowników samorządowych m.in. w zakresie tzw. miękkich umiejętności poruszania się w różnych obszarach kulturowych oraz protokołu dyplomatycznego.

Realizacja projektu podsumowana zostanie podczas ogólnopolskiej konferencji samorządowej, w ramach której m.in. promowana będzie idea lokalnych programów współpracy międzynarodowej samorządów.

Dr Anna Rychły-Mierzwa

Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Małopolski

Raport z badania ankietowego w ramach projektu „Akademia Samorządowej Współpracy Międzynarodowej – Oddolna dyplomacja ekonomiczna. Diagnoza potrzeb – Zalecenia – Szkolenia – Dobre praktyki”

I. Metodologia i charakterystyka badania

I.1. Cele badania ankietowego

Jako główny cel projektu pt. „Akademia Samorządowej Współpracy Międzynarodowej – Oddolna dyplomacja ekonomiczna. Diagnoza potrzeb – Zalecenia – Szkolenia – Dobre praktyki”, realizowanego przy wsparciu środków Ministerstwa Spraw Zagranicznych, wskazano wzmocnienie zaplecza merytorycznego współpracy międzynarodowej samorządów lokalnych województwa małopolskiego. Komponentem badawczym w ramach projektu był pierwszym z realizowanych w ramach projektu działań, miał na celu diagnozę potrzeb samorządów lokalnych w Małopolsce w dziedzinie międzynarodowej współpracy oraz analizę dotychczasowego stanu rzeczy w obrębie tej problematyki. Przytoczone w niniejszym raporcie wyniki badania stały się podstawą dla wypracowania narzędzi i mechanizmów nakierowanych na rozwój współpracy międzynarodowej JST, w tym m.in. programów szkoleń dla pracowników samorządowych, przeprowadzonych w ramach projektu.

Badanie ankietowe, realizowane w ramach projektu „Akademia Samorządowej Współpracy Międzynarodowej – Oddolna dyplomacja ekonomiczna. Diagnoza potrzeb – Zalecenia – Szkolenia – Dobre praktyki” zaprojektowane zostało tak, aby spełniać cele badawcze, odpowiadające założeniom projektu. Wachlarz priorytetów badawczych został opracowany na podstawie wniosków z badań zrealizowanych w 2012 r. przez Instytut Spraw Publicznych i Związek Miast Polskich w ramach projektu Współpraca zagraniczna polskich samorządów współfinansowanego ze środków Ministerstwa Spraw Zagranicznych.

Wśród celów szczegółowych badania ankietowego znalazły się następujące zagadnienia:

1. Określenie zakresu współpracy międzynarodowej małopolskich gmin w aspekcie ilościowym, w tym identyfikacja:
 - a. Ile JST na poziomie gminnym prowadzi aktywność w tym zakresie,
 - b. Ile JST na poziomie gminnym posiada stanowiska urzędnicze odpowiedzialne bezpośrednio za współpracę międzynarodową,
 - c. Ilu zagranicznych partnerów posiadają obecnie JST.
2. Określenie zakresu współpracy międzynarodowej małopolskich gmin w aspekcie jakościowym, w tym odpowiedź na pytania:
 - a. W jakich dziedzinach JST nawiązują współpracę,
 - b. Jakie jest pochodzenie geograficzne zagranicznych partnerów JST,
 - c. Jak oceniane są efekty aktywności zagranicznej JST,
 - d. Jakie są utrudnienia w rozwoju współpracy zagranicznej przez samorządy lokalne.
3. Identyfikacja potrzeb samorządów lokalnych w Małopolsce w zakresie współpracy zagranicznej, czyli:
 - a. Jakie są oczekiwania dotyczące potencjalnych partnerów zagranicznych JST – rejonu ich pochodzenia, dziedzin współpracy,
 - b. Jakie są oczekiwania dotyczące społecznych i prawnych uwarunkowań współpracy zagranicznej samorządów lokalnych,
 - c. Jakie są potrzeby w zakresie specjalistycznych szkoleń dla pracowników JST w zakresie współpracy międzynarodowej gmin.

Wyżej wymienione cele szczegółowe wyznaczyły główne obszary działań w ramach projektu.

I.2. Założenia metodologiczne

Podczas realizacji komponentu badawczego w ramach projektu „Akademia Samorządowej Współpracy Międzynarodowej – Oddolna dyplomacja ekonomiczna. Diagnoza potrzeb – Zalecenia – Szkolenia – Dobre praktyki” przyjęto następujące założenia metodologiczne:

1. Zaplanowano pozyskanie wypełnionych kwestionariuszy ankietowych od min. 54 gmin w województwie małopolskim, która to liczba stanowi 30% liczby gmin w Małopolsce.

W trosce o reprezentatywność wyników badania przyjęto następujące dodatkowe warunki badania:

- spośród JST biorących udział w ankiecie, gminy strefy nadgranicznej stanowić mogły nie więcej niż 20 % (tj. 10 JST),
 - z badania ankietowego wykluczone zostały miasta na prawach powiatu: Kraków, Nowy Sącz, Tarnów,
 - w badaniu ankietowym powinna wziąć udział proporcjonalna reprezentacja gmin wiejskich, miejskich i miejsko-wiejskich.
2. Ustalono, że na kwestionariusz ankietowy powinien składać się szeroki zestaw pytań – wskaźników, które będą porównywalne, jednoznacznie sformułowane, zrozumiałe dla urzędników, których wypełnienie nie będzie czasochłonne.
 3. Kryteriami przy wyborze wskaźników uczyniono: dostępność danych, trafność, jednoznaczność.
 4. Zdecydowano, że poza pozyskaniem danych ilościowych, zaproponowane narzędzia badawcze będą miały na celu umożliwienie pracownikom i kierownikom JST zdefiniowania przez nich samych problemów dotyczących współpracy zagranicznej JST, jak i artykulację pomysłów dotyczących rozwoju tej współpracy, stąd też w badaniu ankietowym zastosowane zostały zarówno pytania otwarte jak i zamknięte.

I.3. Techniki i narzędzia badawcze oraz strategia dotarcia do respondentów

Podczas realizacji komponentu badawczego w ramach projektu „Akademia Samorządowej Współpracy Międzynarodowej – Oddolna dyplomacja ekonomiczna. Diagnoza potrzeb – Zalecenia – Szkolenia – Dobre praktyki” przyjęto następujące techniki badawcze:

1. Desk research (narzędzie badawcze: kwestionariusz zagadnień do zbierania danych).

Badanie poprzedzające badanie ankietowe, którego celem było z jednej strony jakościowe rozpoznanie aktualnego stanu w zakresie współpracy zagranicznej gmin Małopolski, a z drugiej umożliwienie późniejszej weryfikacji informacji zawartych w kwestionariuszach ankietowych. Badanie polegało na analizie treści witryn internetowych oraz dokumentów strategicznych dotyczących współpracy zagranicznej samorządów gmin

województwa małopolskiego. W celu usystematyzowania i strukturyzacji badania dostępne dane pozyskane zostały z wykorzystaniem kwestionariusza zawierającego ich oczekiwany zakres problemowy.

2. Ankieta (narzędzie badawcze: kwestionariusz ankietowy).

Badanie polegające na gromadzeniu informacji od samorządów przy pomocy zestandaryzowanego kwestionariusza zawierającego ustaloną listę pytań dotyczących współpracy zagranicznej gmin, przekazywanego do urzędów JST za pomocą poczty elektronicznej oraz listownie.

Rodzaje pytań stosowanych w kwestionariuszu:

- pytania zamknięte alternatywne,
- pytania zamknięte dysjunktywne,
- pytania zamknięte koniunktywne,
- pytania półotwarte,
- pytania otwarte,
- pytania z szeregowaniem.

Ankieta miała charakter jawny – kwestionariusz zawierał także pytania dotyczące respondentów (ważne z punktu widzenia badania cech JST).

3. Wywiad indywidualny (narzędzie badawcze: kwestionariusz wywiadu).

Badanie o charakterze uzupełniającym względem ankiety. Jego celem było pozyskanie szczegółowych opinii i informacji dotyczących jakościowego wymiaru współpracy zagranicznej w 16 wybranych JST. Kryterium wyboru JST do tego etapu badania stanowił zakres prowadzonej współpracy międzynarodowej określony na podstawie wypowiedzi zawartych w ankietach (do badania zaproszonych zostało 8 JST z małym współczynnikiem realizowanej współpracy zagranicznej oraz 8 o wysokim współczynniku realizowanej współpracy zagranicznej). Wywiad przeprowadzony został drogą telefoniczną w oparciu o kwestionariusz ankietowy.

W ramach badania przyjęto następujące założenia dotyczące strategii dotarcia do respondentów:

- przesłanie kwestionariuszy ankietowych drogą elektroniczną (na adres e-mail sekretarza gminy) oraz listownie do wszystkich urzędów gmin w województwie małopolskim wraz ze szczegółową informacją o celach i założeniach projektu, terminie realizacji badania oraz danymi kontaktowymi do ankieterów (w celu zwiększenia skuteczności i stopnia zwrotu kwestionariusza przekazanie kwestiona-

riusza do JST poprzedzone zostało informacją telefoniczną o celach i założeniach badania ankietowego; dodatkową zachętą do udziału w badaniu ankietowym była informacja o pierwszeństwie udziału w specjalistycznych szkoleniach realizowanych w ramach projektu dla pracowników urzędów, które wzięły udział w badaniu ankietowym; w przypadku nieuzyskania zakładanego minimum uzupełnionych kwestionariuszy na 14 dni przed upływem planowanego terminu zakończenia badania ankietowego, brana pod uwagę miała być ewentualność przesłania do urzędów gmin ponownej informacji na temat badania z prośbą o udział w przedsięwzięciu).

- wyłonienie spośród JST, które przekazały uzupełniony kwestionariusz ankietowy 16 gmin (tj. 30% zakładanej liczby respondentów), do których skierowane zostanie zaproszenie (telefonicznie i w poprzez wystosowanie oficjalnego pisma) do udziału w badaniu techniką wywiadu pogłębionego.

I.4. Charakterystyka badania

Badanie ankietowe *sensu stricte* poprzedzone zostało analizą stron internetowych małopolskich gmin oraz dokumentów strategicznych wybranych JST, które przeprowadzono w lipcu 2013 r. Ankietę, zgodnie z załączonym kwestionariuszem i opisaną powyżej metodologią, przeprowadzono w miesiącach lipcu i sierpniu 2013 r. Kwestionariusze zostały przesłane do 179 gmin w województwie małopolskim (wyłączono miasta na prawach powiatu: Kraków, Tarnów i Nowy Sącz). Łącznie spłynęło 89 uzupełnionych kwestionariuszy ankietowych, z czego pełnych odpowiedzi na wszystkie pytania zgodnie z instrukcją udzieliło 59 gmin, natomiast 30 ankiet uzupełnionych zostało w większym lub mniejszym stopniu wybiórczo lub niezgodnie z instrukcją.

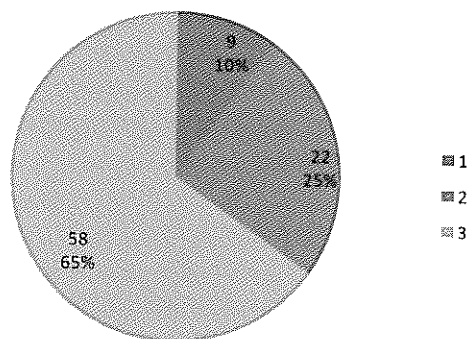
I.5. Uczestnicy badania – ogólna charakterystyka

W części właściwej badania ankietowego wzięło udział 89 gmin, tj. 48,9% wszystkich gmin w województwie małopolskim. Zanotowano więc zwrot kwestionariuszy ankietowych w przybliżeniu o 40% wyższy od założonego w metodologii badania. Już sam ten wynik oraz stosunkowo

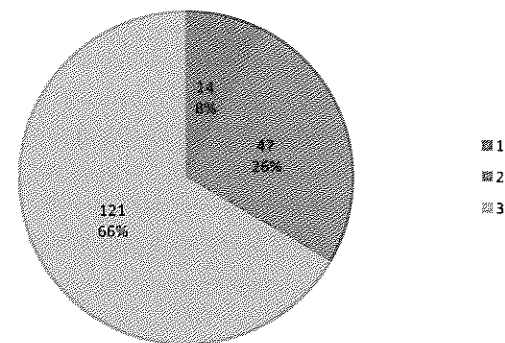
sprawny przebieg badania w kontekście dotychczasowego doświadczenia Stowarzyszenia Gmin i Powiatów Małopolski w zakresie badań ankietowych wśród JST, podczas których stopień zwrotu ankiet wynosił średnio 20%, a realizacja badania wymagała każdorazowo licznych monitów z prośbą o wypełnienie ankiety, świadczyć może o potencjalnym zainteresowaniu samorządów lokalnych problematyką współpracy międzynarodowej JST.

W grupie respondentów biorących udział w badaniu udało się odzwierciedlić proporcjonalność reprezentacji gmin wiejskich, miejskich i miejsko-wiejskich województwa małopolskiego. W ankiecie wzięło udział 9 gmin miejskich (10%), 22 gminy miejsko-wiejskie (25%) oraz 58 gmin wiejskich (65%). Dla porównania – proporcje w zakresie udziału procentowego poszczególnych typów gmin w skali całego województwa małopolskiego przedstawiają się następująco: gminy miejskie: 8% (14 JST, w tym 3 miasta na prawach powiatu), gminy miejsko-wiejskie 26% (47 JST), gminy wiejskie: 66% (121 JST). W badaniu wzięło udział 9 gmin zlokalizowanych w strefie nadgranicznej, co stanowi wielkość odpowiednio: 10% uczestników badania oraz 26% JST wymienionych w rozporządzeniu ministra spraw wewnętrznych i administracji z dnia 29 sierpnia 2005 r. w sprawie wykazu gmin i innych jednostek zasadniczego podziału terytorialnego państwa położonych w strefie nadgranicznej oraz tablicy określającej zasięg tej strefy¹).

Wykres nr 1 Liczbowy i procentowy udział poszczególnych typów gmin w badaniu ankietowym – 1. gminy miejskie, 2. gminy miejsko-wiejskie, 3. gminy wiejskie.



1. Rozporządzenie to wymienia 35 gmin strefy nadgranicznej w województwie małopolskim. Dz.U. z 2005 r., nr 188, poz. 1580.



Wykres nr 2 Liczbowy i procentowy udział poszczególnych typów gmin w podziale administracyjnym województwa małopolskiego – 1. gminy miejskie, 2. gminy miejsko-wiejskie, 3. gminy wiejskie.

Zgodnie z założeniami projektu samorządy, które wzięły udział w badaniu ankietowym, to przede wszystkim gminy małe i średniej wielkości, w tym:

- 24 gminy o powierzchni do 50 km kwadratowych,
- 42 gminy o powierzchni 50-100 km kwadratowych,
- 18 gmin o powierzchni powyżej 100-150 km kwadratowych,
- 3 gminy o powierzchni 150-200 km kwadratowych,
- 2 gminy o powierzchni pow. 200 km kwadratowych.

Biorąc pod uwagę liczbę mieszkańców, wśród uczestników badania możemy wskazać:

- 43 gminy do 10 tys. mieszkańców,
- 39 gmin zamieszkałych przez 10-25 tys. mieszkańców,
- 6 gmin zamieszkałych przez 25-50 tys. mieszkańców,
- 1 gminę zamieszkałą przez nieco powyżej 50 tys. mieszkańców².

2. Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego za rok 2011, Bank Danych Lokalnych, <http://www.stat.gov.pl/bdl/> [dostęp: 16 września 2013 r.]

II. Współpraca międzynarodowa gmin województwa małopolskiego – stan obecny

II.1. Aspekty formalne współpracy międzynarodowej samorządów gminnych w Małopolsce

Przeprowadzone badania pokazały, że żadna spośród 89 badanych gmin nie posiada odrębnego dokumentu strategicznego dotyczącego kontaktów międzynarodowych, aż 72 JST (tj. 81%) nie posiadają zapisów dotyczących współpracy międzynarodowej w żadnych dokumentach strategicznych. Jedna gmina w odpowiedzi na pytanie o zapisy dotyczące kontaktów międzynarodowych JST wymieniła uchwałę rady gminy w sprawie współpracy międzynarodowej gminy. W przypadku 16 gmin (tj. 18%) zapisy dotyczące kontaktów międzynarodowych JST znajdują się w dokumentach strategicznych gminy o charakterze ogólnym, tj. strategii lub planie rozwoju gminy.

Dwie z badanych gmin w analizach SWOT zawartych w swoich strategiach rozwoju wśród swoich słabych stron wskazały niewystarczające wykorzystanie kontaktów międzynarodowych. Jedna gmina wśród zagrożeń wymieniła brak dostatecznego wsparcia finansowego i doradczego dla nawiązywania współpracy międzynarodowej i podtrzymywania kontaktów już istniejących oraz brak nowoczesnych form promocji na arenie międzynarodowej. Tylko dwie z badanych gmin w swych dokumentach strategicznych postrzegają aktywność na forum międzynarodowym w kategorii szans. Strategia rozwoju zaledwie jednej spośród badanych gmin wymieniała współpracę międzynarodową jako szansę na rozwój gospodarczy gminy. Na marginesie należy wspomnieć, że zapisy dotyczące współpracy międzynarodowej w dokumentach strategicznych badanych JST zasadniczo nie precyzują pożądanego obszaru współpracy w sensie podmiotowym (kraje pochodzenia partnerów ani charakter podmiotu), co wskazywać może z jednej strony na pewną otwartość gmin na tym polu lub też, z drugiej strony, brak sprecyzowanych oczekiwań dotyczących partnerów współpracy międzynarodowej. W sensie przedmiotowym dokumenty strategiczne gmin wymieniają przede wszystkim takie obszary współpracy międzynarodowej, jak: turystyka, kultura i oświata, promocja; tylko 9 gmin wskazuje na obszar gospodarczy.

33 gminy (37%) potwierdziły, że w dokumentach strategicznych ich jednostki lub też w uchwałach tudzież zarządzeniach organów JST znajdują się deklaracje dotyczące podjęcia przez gminę w niedalekiej (jakkolwiek niezdefiniowanej) przyszłości działań na rzecz rozwoju współpracy międzynarodowej. Wymieniano w tym miejscu przede wszystkim szeroko pojętą aktywność na rzecz umów partnerskich z samorządami innych krajów (17), wymiany mieszkańców (8) głównie w dziedzinie kultury, turystyki oraz sportu oraz wymiany doświadczeń samorządowych. Tylko w przypadku 8 gmin w planach rozwoju współpracy zagranicznej pojawił się w bardzo ogólnym ujęciu motyw współpracy gospodarczej, w przypadku dwóch gmin przybrał on bardziej skonkretyzowaną postać: w formie deklaracji o podjęciu aktywności na rzecz pozyskania zagranicznych inwestorów w związku z tworzeniem strefy ekonomicznej, a także planów podjęcia współpracy z podmiotami organizującymi kooperację międzynarodową oraz mediami na rzecz wspierania lokalnych przedsiębiorców w zagranicznych targach gospodarczych i misjach gospodarczych. 4 gminy wymieniły w punkcie tym kwestię współpracy dotyczącej aplikowania o dofinansowanie wspólnych projektów i partnerstwie projektowym. 3 gminy zadeklarowały działania na rzecz promocji gminy na arenie międzynarodowej. Jedna gmina zadeklarowała utworzenie komitetu programowo-monitorującego współpracę, tworzenie roboczych programów współpracy na dany rok, informowanie mieszkańców o podjętych działaniach oraz utworzenie komórek odpowiedzialnych za nawiązywanie i wdrażanie współpracy z zagranicą.

Wśród celów podejmowanej współpracy międzynarodowej dokumenty strategiczne badanych JST wymieniają m.in.:

- budowanie pozytywnego wizerunku gminy,
- podniesienie rangi oferty kulturalnej gminy na arenie krajowej i międzynarodowej,
- stworzenie nowych miejsc pracy w dziedzinie turystyki,
- podniesienie poziomu szkolnictwa.

Aktywna promocja gminy, mająca za zadanie pozyskanie inwestorów zagranicznych mieści się w celach strategicznych 5 spośród badanych gmin.

Dokumenty strategiczne badanych JST definiują ponadto działania, które winny być podjęte na rzecz rozwoju współpracy zagranicznej gmin. Wymienić tutaj można np. powołanie lokalnej agencji rozwoju zajmującej

się promocją oferty gminy w kraju i za granicą, wzmocnienie organizacyjne i promocyjne cyklicznych wydarzeń kulturalnych, wspieranie uczestnictwa lokalnych przedsiębiorstw w zagranicznych targach gospodarczych, misjach gospodarczych, wspieranie międzynarodowej współpracy uczniów i nauczycieli, nawiązanie współpracy w zakresie turystyki i sportu z ośrodkami za granicą, dalszą organizację międzynarodowych wydarzeń kulturalnych, wsparcie wyjazdów studyjnych dla członków organizacji pozarządowych z terenu gminy, których celem ma być zdobywanie know-how od innych ngo-sów działających w kraju i zagranicą, przekazywanie materiałów promocyjnych na targi w kraju i zagranicą, organizację wydarzeń gospodarczych o znaczeniu międzynarodowym (konferencje, warsztaty, targi itp.), przystąpienie do stowarzyszenia „Cittaslow – Międzynarodowa Sieć Miast Dobrego Życia”, udział w nowatorskich projektach edukacyjnych o zasięgu międzynarodowym, organizację bazy noclegowej dla celów wymiany młodzieżowej, opracowanie jednolitego systemu promocji gospodarczej gminy (wizualizacja marki gospodarczej), stałą współpracę z Małopolską Agencją Rozwoju Regionalnego w Krakowie, Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych oraz innymi instytucjami na rzecz pozyskania inwestorów zewnętrznych, wsparcie dla instytucji i organizacji aplikujących w ramach programów UE oraz innych mających za cel wspieranie współpracy międzynarodowej, rejestrację gminy w krajowych oraz międzynarodowych systemach informacji i recepcji turystycznej. Należy ocenić, że przytoczony zakres działań planowanych w kontekście rozwoju współpracy międzynarodowej jest stosunkowo szeroki, aczkolwiek niewyczerpujący w pełni katalogu możliwości. Brakuje działań o charakterze innowacyjnym, wykorzystujących nowoczesne technologie komunikacji, kontekst gospodarczy widoczny jest w bardzo niewielkim stopniu.

Ważnym elementem organizacyjnym współpracy międzynarodowej w jednostkach samorządowych jest umiejscowienie jej w strukturach urzędu. Niestety zaledwie 3 spośród 89 JST, które wzięły udział w badaniu ankietowym, posiadają w strukturze urzędu gminy wyodrębnione stanowisko do spraw współpracy zagranicznej³. 41 gmin, a więc mniej niż

połowa spośród badanych (46%), potwierdziło funkcjonowanie w ramach urzędu stanowiska, które w zakresie obowiązków posiada m.in. działania z zakresu szeroko pojętej współpracy międzynarodowej, które jednak nie stanowią głównej osnowy pracy na tym stanowisku. Kompetencje dotyczące współpracy zagranicznej samorządów spoczywają w tych gminach w głównej mierze w gestii jednostek odpowiedzialnych za promocję i rozwój JST. Taka sytuacja ma miejsce w przypadku 23 gmin biorących udział w badaniu. W dalszej kolejności: 7 JST wskazało na jednostki odpowiedzialne za sprawy organizacyjne w urzędzie gminy i obsługę obywateli, a 4 na stanowisko sekretarza gminy, w 3 przypadkach jest to stanowisko związane z pozyskiwaniem funduszy zewnętrznych. W jednym przypadku odpowiedzialność za dziedzinę współpracy międzynarodowej spoczywa na stanowisku ds. organizacji pozarządowych, a w jeszcze innym w gestii dyrektora gminnego domu kultury (sic!). Za symptomatyczną należy uznać sytuację, że tylko w przypadku 2 gmin sprawy współpracy zagranicznej powierzone zostały jednostkom odpowiedzialnym za szeroko pojęte kwestie gospodarcze (mowa o Referacie Inwestycji Współpracy Europejskiej i Gospodarki Przestrzennej oraz stanowisku: Inspektor ds. współpracy społeczno-gospodarczej).

II.2. Aktywność małopolskich gmin w dziedzinie współpracy międzynarodowej – stan obecny

W świetle wyżej opisanych niedostatków dotyczących strategii i planowania w zakresie współpracy międzynarodowej oraz deficytu wyspecjalizowanej kadry, jako pozytyw należy przyjąć fakt, że tylko 10 spośród 89 badanych gmin (tj. 11%) stwierdziła, że nie prowadziła żadnych działań nakierowanych na kooperację z podmiotami z innych krajów. Badanie pogłębione wykazało, że w 9 spośród owych 10 gmin te nie przewiduje ponadto w najbliższym czasie podjęcia aktywności na forum międzynarodowym.

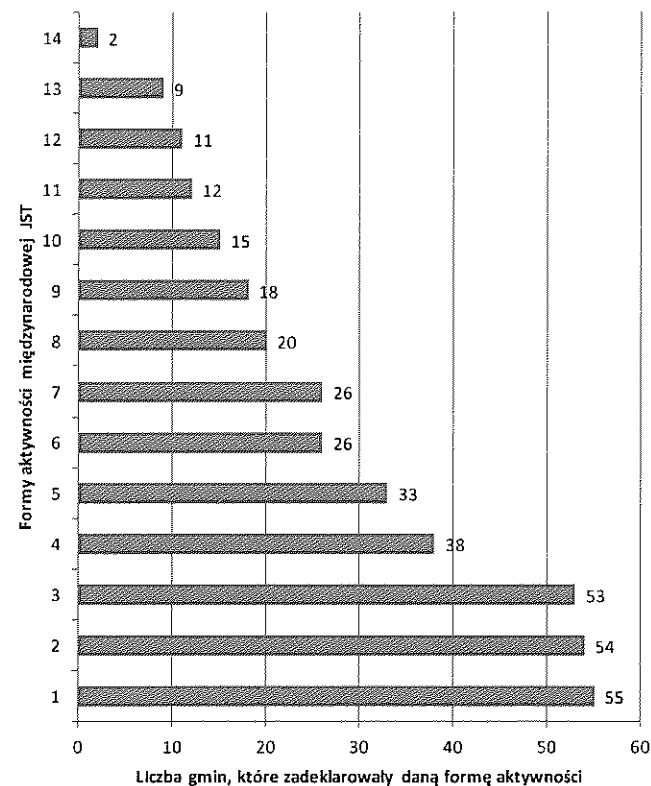
Niestety współpraca podmiotów gospodarczych zajęła odległą pozycję w ramach klasyfikacji realizowanych form aktywności w ramach kontaktów zagranicznych gmin. Wśród form aktywności na forum międzynarodowym, które gminy realizowała w ciągu ostatnich 3 lat, znalazły się kolejno:

3. Funkcjonują one pod nazwami: Inspektor ds. Promocji i Współpracy Międzynarodowej, Stanowisko ds. Współpracy Międzynarodowej i Rozwoju Turystyki oraz Stanowisko ds. Współpracy Zagranicznej.

1. Oficjalne wizyty przedstawicieli władz i instytucji lokalnych – realizowane przez 55 JST,
2. Wymiany mieszkańców, wymiany młodzieżowe – realizowane przez 54 JST,
3. Sformalizowane stałe partnerstwo JST (na podstawie umowy lub listu intencyjnego, np. miasto/gmina partnerska, miasta bliźniacze) – realizowane przez 53 JST,
4. Partnerstwo projektowe – realizowane przez 38 JST,
5. Wspólne przedsięwzięcia kulturalne (np. festiwale) – realizowane przez 33 JST,
6. Wizyty studyjne – realizowane przez 26 JST,
7. Współpraca jednostek organizacyjnych gminy – realizowana przez 26 JST,
8. Nieformalna stała/cykliczna współpraca (nie poparta umową lub listem intencyjnym) – realizowana przez 20 JST,
9. Obcojęzyczna wersja www – obecna w 18 JST,
10. Pomoc charytatywna i humanitarna – realizowana przez 15 JST,
11. Współpraca podmiotów gospodarczych – realizowana przez 12 JST,
12. Udział w targach międzynarodowych i konkursach – realizowany przez 11 JST.

Ankieta wykazała, że tylko 9 gmin jest członkiem międzynarodowej organizacji lub sieci współpracy. Zaledwie 2 gminy spośród badanych posiadają swoje przedstawicielstwa w innym kraju. Spośród obszarów aktywności zagranicznej nie wskazanych w kafeterii kwestionariusza wymieniono sport oraz dziedzinę gospodarki mieszkaniowej.

W dobie ekspansji cyfrowych narzędzi komunikowania się symptomaticzny dla oceny współpracy międzynarodowej małopolskich JST jest fakt, że tylko 18 gmin spośród 89 ankietowanych posiada witrynę internetową w języku obcym (z czego dominują wersje angielskojęzyczne i niemieckojęzyczne tych stron www). Zasadniczo, tylko niektóre treści prezentowane są przez gminy w Internecie w języku obcym. Dotyczy to przede wszystkim informacji o położeniu geograficznym, historii oraz głównych atrakcjach kulturalnych i turystycznych gminy, sporadycznie także o infrastrukturze turystycznej. Generalnie brak jest treści na temat oferty gospodarczej JST. Niektóre gminy posiadają podstrony dotyczące współpracy bliźniaczej JST z innymi państwami oraz projektów dofinansowanych ze środków UE.

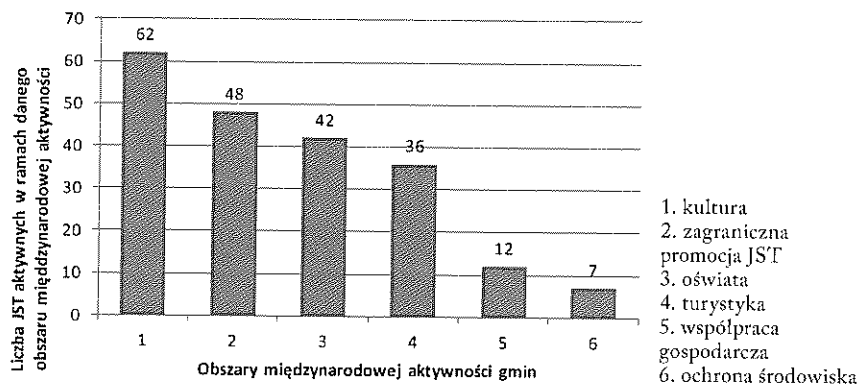


1. Oficjalne wizyty przedstawicieli władz i instytucji lokalnych
2. Wymiany mieszkańców, wymiany młodzieżowe
3. Sformalizowane stałe partnerstwo JST
4. Partnerstwo projektowe
5. Wspólne przedsięwzięcia kulturalne
6. Wizyty studyjne
7. Współpraca jednostek organizacyjnych gminy
8. Nieformalna stała/cykliczna współpraca JST
9. Obcojęzyczna wersja strony www
10. Pomoc charytatywna i humanitarna
11. Współpraca podmiotów gospodarczych
12. Udział w targach międzynarodowych i konkursach
13. Członkostwo w organizacji międzynarodowej lub sieci współpracy
14. Przedstawicielstwo w innym kraju

Wykres nr 3 Formy aktywności na forum międzynarodowym, które gminy realizowały w latach 2010-2013

Nie udało się napotkać materiałów dotyczących planowanej współpracy międzynarodowej gminy czy też materiałów o charakterze ogólnym i teoretycznym na temat szeroko pojętej współpracy zagranicznej samorządów.

Obszar obecnej aktywności zagranicznej badanych gmin to przede wszystkim dziedzina kultury. Prowadzenie działań na tym polu zadeklarowały 62 gminy (70%). Na kolejnych miejscach wskazane zostały: działalność na rzecz zagranicznej promocji JST (prowadzi ją 48 gmin, czyli 54% badanych JST) oraz oświata (42 gminy, tj. 46%). Aktywność zagraniczną w obszarze turystyki wykazuje 36 gmin (40%), a w sferze ochrony środowiska – 7 JST (8%). 12 gmin (13%) zadeklarowało aktywność na polu współpracy gospodarczej.



Wykres nr 4: Obszary międzynarodowej aktywności badanych gmin w latach 2010-2013

Jeśli by za miernik intensywności współpracy międzynarodowej badanych gmin przyjąć liczbę zagranicznych partnerów tej współpracy, to tylko 11 gmin (12%) można by określić jako JST o stosunkowo wysokim indeksie aktywności międzynarodowej, bowiem tyle gmin zadeklarowało posiadanie większej niż pięciu partnerów zagranicznych. 19 gmin (21%) określiło liczbę swych partnerów zagranicznych na poziomie 3 do 4, a 39 (44%) na poziomie 1 do 2. 20 (22%) gmin stwierdziło brak partnerów współpracy zagranicznej.

Badanie pogłębione wykazało, że początki obecności gmin na forum międzynarodowym datować należy na połowę lat 90-tych. Gminy te nadal realizują zapoczątkowane wówczas formy współpracy (chodzi przede wszystkim o współpracę bliźniaczych JST – tzw. *town-twinning*), w większości rozszerzając jej zakres podmiotowy. W dużej części inicjatorem tej współpracy była sama gmina. 90% JST w toku swej aktywności zagranicznej korzystało z zewnętrznych form wsparcia w formie finansowej. Żadna z gmin uczestniczących w badaniu pogłębionym nie otrzymała w tym względzie wsparcia o charakterze niefinansowym w formie doradztwa czy szkoleń. Jeśli chodzi o ocenę efektów dotychczasowej współpracy międzynarodowej, wśród badanych JST dominuje zadowolenie z rezultatów kontaktów zagranicznych. Mniej jednoznacznie przedstawia się już ocena relacji kosztów ponoszonych w związku z realizowanymi kontaktami zagranicznymi gminy do ich rezultatów: 50% badanych JST oceniło tę relację jako im odpowiadającą, 37% jako niekorzystną.

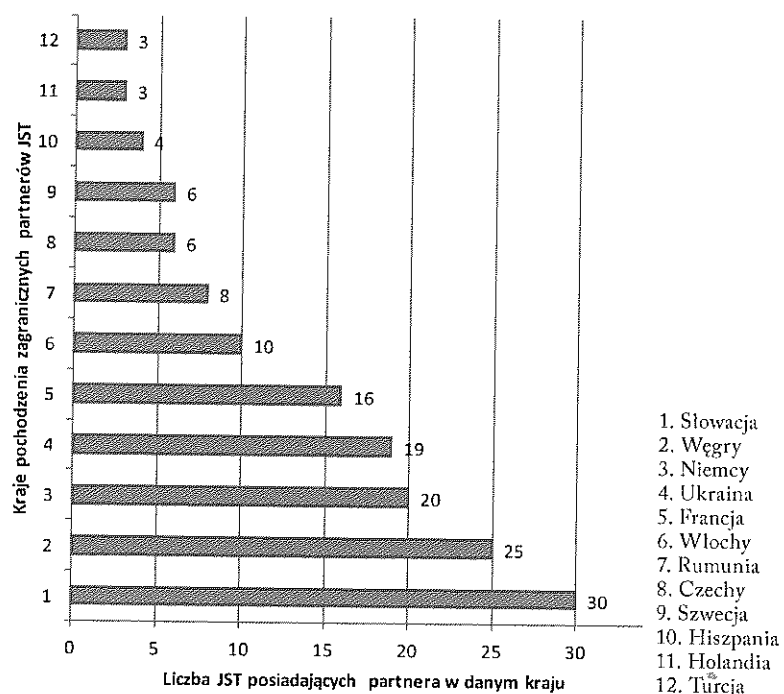
Biorąc pod uwagę liczbę krajów, z których pochodzą partnerzy zagraniczni badanych gmin, można wyróżnić:

- tylko 5 gmin, posiadających partnerów z więcej niż 5 krajów,
- 22 gminy posiadające partnerów z 3-4 krajów,
- 16 gmin współpracujących z partnerami z 2 krajów,
- 24 gminy współpracujące z partnerami z jednego kraju.

Podobnie jak w przypadku badania o zasięgu ogólnopolskim⁴, ankieta tylko w pewnym stopniu potwierdziła tezę, że najbardziej zaawansowana współpraca zagraniczna JST dotyczy partnerów z państw graniczących z Polską. O ile w zestawieniu krajów pochodzenia partnerów ankietowanych gmin na pierwszym miejscu lokuje się Słowacja (partnerów w tym kraju posiada 30 JST, co też wynika z lokalizacji województwa małopolskiego, a tym samym badanych gmin na pograniczu ze Słowacją), to na drugim miejscu jest państwo, z którym nasz kraj obecnie nie posiada wspólnej granicy, a za to ma wieloletnie tradycje dobrej współpracy: Węgry (25). Na trzeciej pozycji lokuje się Niemiecka Republika Federalna (20). Kolejne miejsce w tym zestawieniu zajmuje inny sąsiad Polski: Ukraina (19). Jeśli chodzi o pozostałe kraje sąsiadujące z Polską, to z czeskimi partnerami współpracuje zaledwie 6 spośród badanych gmin, z partnerami z państw bałtyckich tylko 1 (z partnerem łotewskim). Żadna z badanych gmin nie ma partnera w Rosji lub Białorusi. Jeśli chodzi o pozostałe kraje europejskie, to na dalszych pozycjach są kolejno: Francja (16), Włochy (10), Rumunia (8), Szwecja (6), Hiszpania (4), Holandia (3). Po dwie gminy zadeklarowały współpracę z partnerami w Austrii, Belgii, Bułgarii oraz Wielkiej Brytanii. Posiadanie partnerów w takich krajach, jak: Cypr, Dania, Estonia, Grecja, Chorwacja, Bośnia i Hercegowina, Finlandia dla każdego z tych państw zadeklarowała 1 gmina spośród ankietowanych. Wśród pozazuropejskich państw, z których pochodzą partnerzy ankietowanych gmin znalazły się tylko Turcja (partnerów tureckich mają 3 gminy) oraz USA (1 gmina). Żadna z badanych JST nie zadeklarowała współpracy z partnerami pochodzącymi z innych niż Turcja krajów Bliskiego Wschodu ani państw azjatyckich. Jeśli więc chodzi o kraje pochodzenia partnerów

4. Punktem odniesienia jest raport opracowany przez Instytut Spraw Publicznych pt. „Współpraca zagraniczna polskich samorządów. Wnioski z badań”, Warszawa 2012, <http://www.isp.org.pl/uploads/pdf/980950705.pdf> [dostęp: 17 września 2013].

zagranicznych badanych gmin, to należy stwierdzić, że *spectrum* lokalizacji tych partnerstw jest relatywnie szerokie, aczkolwiek ze wskazaniem na kraje europejskie, w tym szczególnie na państwa członkowskie UE.



Wykres nr 5: Kraje pochodzenia zagranicznych partnerów ankietowanych gmin

W badaniu ankietowym tylko jedna gmina stwierdziła, że aktywność samorządu na forum międzynarodowym nie ma znaczenia dla rozwoju gospodarczego gminy, jednak, jak już wspomniano przy okazji omawiania wyników ankiety dla realizowanych przez małopolskie gminy form współpracy międzynarodowej i obszarów tej współpracy, międzynarodowa współpraca gospodarcza samorządów lokalnych realizowana jest zaledwie przez 13% badanych JST. Załedwie na terenie 5 gmin spośród 89 realizowane są inwestycje z udziałem zagranicznych inwestorów, gdzie inicjatorem współpracy była gmina, na terenie innych 11 mamy do czynienia z inwestycjami zagranicznymi realizowanymi z inicjatywy inwestora. Można zaryzykować stwierdzenie, że taki stan rzeczy

jest pokłosiem faktu, iż załedwie 19% spośród samorządów (17 JST) podjęło wysiłek na rzecz nawiązania współpracy z inwestorami zagranicznymi. Dla równowagi należy w tym miejscu podkreślić, że uwieńczone sukcesem pozyskanie zagranicznych inwestorów przez władze gminy, to złożony i długotrwały proces. Pozostawiając na marginesie rozważań tak niezwykle istotne czynniki warunkujące rozwój bądź też stagnację współpracy zagranicznej samorządów, będące w gestii władz centralnych, na które władze samorządowe wpływu nie mają (lub też mają wpływ niewielki i pośredni), jak np. wizerunek Polski na arenie międzynarodowej jako kraju przyjaznego inwestorom zagranicznym, czy formalno-prawne uwarunkowania funkcjonowania zagranicznych przedsiębiorstw w Polsce, wśród elementów tego procesu wymienić należy: właściwą promocję gminy za granicą, stworzenie odpowiednich warunków społeczno-ekonomicznych sprzyjających zainteresowaniu potencjalnych inwestorów daną gminą (np. strefy ekonomiczne) oraz zapewnienie odpowiedniego poziomu obsługi zagranicznych inwestorów przez administrację samorządową.

Wszystkie te elementy wiążą się z dużymi nakładami finansowymi i pociągają za sobą konieczność dysponowania wysoko wykwalifikowaną kadrą pracowników, posiadających przede wszystkim odpowiednie kompetencje kulturowe i językowe, a nie tylko wiedzę w dziedzinie ekonomii, czy stosunków międzynarodowych. W odpowiedzi na zawarte w kwestionariuszu pytanie o ewentualne trudności stojące na drodze rozwoju kontaktów zagranicznych gmin właśnie te dwa czynniki badane samorzady wskazały na pierwszym miejscu (brak środków finansowych stanowi przeszkodę aż dla 79 JST, tj. 89% badanych gmin, ograniczone zasoby kadrowe – dla 53 JST – 60%, a bariera językowa dla 46 JST- 52%). Dopiero w dalszej kolejności za czynniki utrudniające rozwój współpracy międzynarodowej uznano brak poparcia społecznego dla zagranicznej aktywności gminy (9 JST – 10%) oraz bariery kulturowe (5 JST- 6%). W tym kontekście dziwi rezultat badania w zakresie zainteresowania ze strony samorządów gminnych szkoleniami z tematyki współpracy zagranicznej JST, który wskazał, że co 3 gmina (33%) nie jest zainteresowana podnoszeniem kwalifikacji swoich pracowników w tej dziedzinie.

II.3. Oczekiwania małopolskich samorządów lokalnych dotyczące rozwoju współpracy międzynarodowej na poziomie gminnym

Badanie pogłębione przeprowadzone w ramach projektu „Akademia Samorządowej Współpracy Międzynarodowej” jako główne przyczyny niskiej aktywności samorządów na polu aktywności międzynarodowej wskazało na brak środków finansowych, deficyt poparcia społecznego dla współpracy międzynarodowej JST oraz brak jasno zdefiniowanych korzyści takiej współpracy. Dla mniejszych gmin problemem jest także niski w ich ocenie potencjał społeczno-gospodarczy JST. Wbrew temu, że małopolskie gminy dość łatwo artykułują problemy na drodze do rozwoju swej aktywności międzynarodowej, nie mają one w większości jasno sprecyzowanych oczekiwań dotyczących czynników, które mogłyby stymulować aktywność zagraniczną JST. Poza widoczną niemalże przez wszystkich uczestników badania potrzebą dostępu do dodatkowych źródeł finansowania, wskazano na konieczność koordynacji współpracy międzynarodowej samorządów lokalnych na poziomie samorządu wojewódzkiego. Niektóre samorzady artykułują potrzebę powołania instytucji wspierającej nawiązywanie kontaktów zagranicznych czy też pośredniczącej w nawiązywaniu partnerstw lub też funduszu regionalnego na wsparcie współpracy zagranicznej JST.

Tylko 46 spośród badanej grupy małopolskich gmin (tj. 52%) w sposób bezpośredni i konstruktywnie wypowiedziało się w kwestii swych oczekiwań dotyczących społecznych i prawnych uwarunkowań rozwoju współpracy zagranicznej samorządów lokalnych; 7 gmin zadeklarowało brak takich oczekiwań, dwie nie miały na ten temat zdania, 12 JST nie udzieliło na to pytanie odpowiedzi. Wśród generalnych uwarunkowań rozwoju współpracy międzynarodowej JST gminy wymieniały stymulowanie przez państwo rozwoju społeczno-gospodarczego oraz uproszczenie przepisów podatkowych i o działalności gospodarczej. Bardziej szczegółowe oczekiwania małopolskich samorządów w zakresie społecznych i prawnych warunków rozwoju współpracy zagranicznej samorządów lokalnych, podobnie jak w przypadku potrzeb szkoleniowych, odnoszą się przede wszystkim do problematyki pozyskiwania środków zewnętrznych na rozwój współpracy międzynarodowej. Relatywnie często podnoszona była kwestia większej liczby programów i konkursów ukierunkowanych

na wsparcie współpracy międzynarodowej samorządów, uproszczenia procedur aplikowania o dotacje, poprawy dostępności informacji o możliwościach pozyskiwania funduszy zewnętrznych na finansowanie współpracy międzynarodowej JST. Jedna z gmin postulowała wprowadzenie narzędzi i mechanizmów wspierających (również finansowo w formule prostych i niewielkich grantów) oddolne projekty i inicjatywy rodzące się w wyniku podpisanych oficjalnych umów partnerskich JST. Proponowano również ustanowienie specjalnego funduszu wspierającego współpracę samorządów z miastami partnerskimi. Mile widziane przez samorzady byłoby także wsparcie (bliżej nieskonkretyzowane w formie) dla gminnych inicjatyw nakierowanych na zagranicę ze strony środowisk akademickich oraz polskiej dyplomacji, czy też utworzenie szerokiej bazy danych dotyczących wymiany doświadczeń współpracy międzynarodowej (dobrych praktyk) dedykowanej samorządom lokalnym. Indywidualne postulaty dotyczyły zniesienia ograniczeń wizowych do Ukrainy oraz usprawnienia przepisów w tym zakresie, podjęcie działań legislacyjnych i dyplomatycznych na rzecz zwiększenia zakresu współpracy z krajami byłego Związku Radzieckiego.

Samorzady, które mają na względzie rozwój kontaktów międzynarodowych swej gminy i widzą potrzebę podnoszenia kompetencji swych kadr w zakresie kontaktów z zagranicą, wskazały na następujące zagadnienia, które ich zdaniem winny być ujęte w ramach tematyki specjalistycznych szkoleń dla pracowników samorządowych: pozyskiwanie środków zewnętrznych na finansowanie współpracy z państwami partnerskimi oraz zasady zarządzania projektami międzynarodowymi (w tym partnerstwo w projektach inwestycyjnych), źródła baz danych i informacji o potencjalnych partnerach dla JST w innych krajach, ramy organizacyjne i formalno-prawne współpracy zagranicznej (w tym m.in. zasady postępowania przy zawieraniu umów o współpracę między samorządami z różnych krajów, archiwizacja i prowadzenie dokumentacji współpracy międzynarodowej), struktura administracji samorządowej w krajach europejskich, dobre praktyki współpracy międzynarodowej JST, ale również: protokół dyplomatyczny oraz obsługa inwestorów zagranicznych. Niestety aż 45 samorządów biorących udział w badaniu nie wypowiedziało się w kwestii potrzeb szkoleniowych.

Wyniki ankiety pokazały, że badane gminy najchętniej podjęłyby współpracę z partnerem pochodzącym z Niemiec (24 JST), a w dalszej ko-

lejności ze Słowacji (14 JST) i Francji (12 JST). Pewnym zainteresowaniem samorządów cieszą się partnerzy z Austrii, Ukrainy i Norwegii – wole nawiązania współpracy z partnerami z tych państw wyraziły odpowiednio: 11, 10 i 9 gmin. Na dalszych pozycjach znaleźli się partnerzy z takich krajów, jak: Włochy oraz Węgry (8 JST), Czechy (7 JST), Szwecja (6 JST), Hiszpania, Chorwacja i Szwajcaria (po 4 gminy), Bułgaria, Rosja i Litwa (po 3 gminy), Rumunia (2 JST), jeden samorząd wyraził chęć współpracy z odpowiednio: partnerem belgijskim, holenderskim, łotewskim, brytyjskim, greckim, serbskim oraz islandzkim. 7 gmin jest otwartych generalnie na współpracę z partnerem z każdego z krajów członkowskich UE, a dwie także na partnerów spoza Unii. Jeśli chodzi o kraje pozaeuropejskie, to należy stwierdzić, że zainteresowanie małopolskich samorządów nawiązaniem współpracy z partnerem spoza Europy jest relatywnie niewielkie – w sumie zaledwie 8 gmin (8%) wymieniło wśród państw pochodzenia swych potencjalnych partnerów kraje spoza naszego kontynentu. Były to: Chiny i USA (na te państwa wskazały po 2 gminy) oraz Arabia Saudyjska, Japonia, Izrael i Gruzja (państwa te zostały wymienione przez jedną gminę każde). 17 samorządów nie wyraziło swoich preferencji w zakresie kraju pochodzenia potencjalnych partnerów zagranicznych.

Jeśli chodzi o pytanie o formy aktywności międzynarodowej JST, które byłyby korzystne dla gminy, a nie są obecnie realizowane, najwięcej gmin wskazało na współpracę podmiotów gospodarczych (48 JST), partnerstwo projektowe (43 JST), udział w targach międzynarodowych i konkursach (33 JST) oraz posiadanie obcojęzycznej wersji witryny internetowej (31 JST). Jako dość istotne i pożądane uznano także członkostwo w organizacji międzynarodowej lub sieci współpracy (25 JST), wymiany mieszkańców (24 JST), współpracę jednostek organizacyjnych gminy (24 JST) oraz stałe sformalizowane partnerstwo. Mniejszym uznaniem cieszyły się takie formy obecności na arenie międzynarodowej, jak: niesformalizowane stałe partnerstwo (13 JST) oraz posiadanie przedstawiciela gminy w innym kraju (8 JST).

III. Wnioski i rekomendacje

Analiza danych zebranych w toku badania w ramach projektu „Akademia Samorządowej Współpracy Międzynarodowej – Oddolna dyplomacja ekonomiczna. Diagnoza potrzeb – Zalecenia – Szkolenia – Dobre praktyki” nasuwa następujące wnioski natury ogólnej dotyczące współpracy międzynarodowej gmin w województwie małopolskim:

1. Wyniki badań aktywności międzynarodowej gmin województwa małopolskiego we wszystkich wymienionych w niniejszym raporcie obszarach są zasadniczo zbieżne z wynikami podobnych badań przeprowadzonych w skali ogólnopolskiej⁵.
2. Gminy nie posiadają usystematyzowanej wizji dotyczącej współpracy międzynarodowej samorządów lokalnych oraz związanych z nią szans rozwojowych. Brak jest jasno zdefiniowanych korzyści, jakie mogą wynikać z rozwoju kontaktów zagranicznych gminy, ale także i oczekiwań w zakresie uwarunkowań stymulujących aktywność międzynarodową JST. Brakuje świadomości dotyczącej znaczenia aktywności międzynarodowej gmin dla całokształtu polskiej polityki zagranicznej oraz wizerunku Polski na arenie międzynarodowej.
3. Kontakty zagraniczne gmin rzadko mają charakter planowy, wpisany w szerszy kontekst działań strategicznych na rzecz rozwoju gminy. Realizowane są doraźnie, niemalże okazyjnie, w miarę pojawiających się możliwości, przy czym inicjatywa samych samorządów w dziedzinie rozwoju kontaktów zagranicznych JST jest raczej niewielka.
4. Bolączką samorządów jest deficyt w zakresie mechanizmów wsparcia międzynarodowej współpracy JST. Mamy tu na myśli zarówno finansowe formy wsparcia takiej aktywności, jak i przede wszystkim niefinansowe, w tym np. szkolenia, działalność doradczą, koordynację współpracy, kształtowanie pozytywnego wizerunku JST jako czynnego aktora na arenie międzynarodowej, promocję dobrych praktyk w tym zakresie.
5. Widoczny jest brak szerszych ram formalno-prawnych międzyna-

5. Ibidem.

rodowej współpracy JST oraz niewielki zakres interakcji między samorządami a Ministerstwem Spraw Zagranicznych oraz polskimi placówkami dyplomatycznymi.

6. Wymiar gospodarczy współpracy międzynarodowej samorządów pozostaje na marginesie aktywności zagranicznej JST zarówno jeśli chodzi o działalność bieżącą jak i planowaną w najbliższej przyszłości.

Dokument „Priorytety polskiej polityki zagranicznej 2012-2016” uznaje, że skuteczna promocja Polski jest jednym z najważniejszych zadań nowoczesnej polskiej dyplomacji: „*Hasło „Polska” powinno kojarzyć się na świecie z krajem, który warto odwiedzić, w którym warto inwestować, krajem z ciekawymi ludźmi, kulturą i tradycją. Polska powinna być postrzegana jako partner gwarantujący najwyższą jakość wykonywanych usług i towarów*”⁶. „Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020” z kolei uznaje budowę i promocję marki Małopolska na arenie krajowej oraz międzynarodowej za jeden z kierunków polityki rozwojowej regionu⁷. Prowadzenie jednolitej polityki komunikacyjnej oraz utrzymanie spójności działań promocyjnych nie jest możliwe bez zaangażowania samorządów lokalnych – jako struktur administracji publicznej najbliższych obywatelom. Szeroko pojęta współpraca na możliwie najniższym, najbliższym obywatelom obu stron, poziomie organizacji państwa i społeczeństwa, które reprezentują właśnie samorzady lokalne, jest najskuteczniejszą metodą nawiązywania relacji międzyludzkich i kulturowych, także i gospodarczych. W ekspertyzie wykonanej na zlecenie Departamentu Polityki Regionalnej w ówczesnym Ministerstwie Gospodarki i Przemysłu pt. „Międzynarodowa współpraca transgraniczna i międzyregionalna w kontekście polityki regionalnej państwa na lata 2007-2013” stwierdzono, że z perspektywy europejskiej instytucje samorządowe są jednym z aktorów integracji gospodarczej⁸. W tym sensie samorzady nawiązujące kontakty międzynarodowe

6. *Priorytety polskiej polityki zagranicznej 2012-2016*, Warszawa 2012, <http://www.msz.gov.pl/resource/aa1c4aec-a52f-45a7-96e5-06658e73bb4e:JCR> [dostęp: 20 września 2013 r.].

7. *Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020*, <http://www.malopolskie.pl/Pliki/2011/strategia.pdf> [dostęp: 20 września 2013 r.].

8. M. Kolodziejcki, K. Szmigiel, *Międzynarodowa współpraca transgraniczna i międzyregionalna w kontekście polityki regionalnej państwa na lata 2007-2013*, Warszawa 2004,

realizują podstawowy cel integracji europejskiej, jakim jest stymulowanie rozwoju społeczno-gospodarczego. Tymczasem przytoczone powyżej wnioski z badania przeprowadzonego wśród małopolskich gmin nasuwają refleksję, że współpraca międzynarodowa samorządów jest z jednej strony niedocenianym przez same JST narzędziem rozwoju lokalnego, a z drugiej niedostatecznie zdefiniowanym przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych elementem polityki zagranicznej polskiego państwa...

Widoczna jest potrzeba wzmocnienia, zarówno w aspekcie finansowym jak i wizerunkowym, statusu JST jako lokalnego czynnika niezbędnego do właściwej realizacji priorytetów polityki zagranicznej państwa polskiego. Niezbędne jest dowartościowanie samorządów jako istotnych aktorów na arenie międzynarodowej zarówno w oczach pracowników samorządowych jak i lokalnego społeczeństwa. W tym celu istotne jest podjęcie działań na rzecz poprawy procesu komunikowania się resortu spraw zagranicznych z samorządami, stworzenie nowych kanałów komunikacji, także instytucjonalnych oraz społeczna kampania informacyjna dotycząca aktywności międzynarodowej samorządów. Korzystne byłoby także powołanie międzyresortowej instytucji doradczej i koordynującej współpracę samorządów lokalnych tudzież wsparcie finansowe oraz merytoryczne w zakresie pozyskiwania zagranicznych partnerów do współpracy oraz zewnętrznych źródeł finansowania tej współpracy.

Ważna w zakresie koordynacji i stymulowania kontaktów zagranicznych JST jest także rola samorządu regionalnego – Zarząd Województwa Małopolskiego zdał sobie z tego faktu sprawę, czego dowodem jest publikacja dedykowanego lokalnym samorządom poradnika pt. „Standardy obsługi inwestorów w Małopolsce”⁹, w którym istotne miejsce zajęły międzynarodowe aspekty kontaktów gospodarczych i inicjowania współpracy z inwestorami zagranicznymi przez gminy oraz lista rekomendowanej literatury z zakresu zagadnień obsługi inwestora zagranicznego i negocjacji.

Istnieje potrzeba dalszego podnoszenia kwalifikacji pracowników sa-

http://www.nsrr.gov.pl/NR/rdonlyres/06E2D2A6-8133-4A1C-853A-E2D-C53E638C1/13084/cel_miedzynarodowa_wspolpraca_miedzyreg_transgran.doc [dostęp: 20 września 2013 r.]

9. *Standardy obsługi inwestorów w Małopolsce*, Kraków 2010, http://www.gospodarka.obserwatoria.malopolska.pl/Files.mvc/159/Standardy_plik_calosc.pdf [dostęp: 20 września 2013 r.]

morządowych i przedstawicieli władz lokalnych w zakresie planowania i definiowania celów współpracy międzynarodowej, pozyskiwania źródeł finansowania tej współpracy, a także miękkich umiejętności poruszania się w innych obszarach kulturowych. Tylko gminy posiadające odpowiednio wykwalifikowaną, pewną swych umiejętności, kadrę oraz władze świadome znaczenia i korzyści płynących z aktywności międzynarodowej będą w stanie planowo i efektywnie działać na gruncie międzynarodowym.

Ważnym elementem działań na rzecz stymulowania aktywności międzynarodowej samorządów lokalnych powinno być wzmocnienie ekonomicznego wymiaru współpracy zagranicznej samorządów. Współpraca gospodarcza przynosi wymierne efekty, widoczne dla władz i społeczności lokalnych (w postaci np. nowych miejsc pracy w gminie dzięki pozyskaniu inwestorów zagranicznych), które pozytywnie wpłyną zarówno na rozwój gospodarczy gminy, jak i poprawę stosunku społeczności lokalnych do współpracy zagranicznej JST. Raport pt. „Klimat inwestycyjny w województwie małopolskim” opracowany w ramach Małopolskiego Obserwatorium Gospodarki jednoznacznie stwierdził, że wśród zagranicznych inwestorów brak jest wyobrażeń na temat regionu Małopolski. Najbardziej rozpoznawalna jest marka Krakowa, choć w mniejszym stopniu pod kątem gospodarki i inwestycji, a raczej jako zabytkowe miasto, odgrywające ważną rolę kulturową i turystyczną. Stwierdzono deficyt adekwatnych do potrzeb działań promocyjno-informacyjnych, np. brak koordynacji między poszczególnymi podmiotami. Wskazano na potrzebę wzmocnienia bezpośredniego kontaktu z inwestorami oraz rozwój dialogu między sferą publiczną i prywatną. Jako szczególnie ważne uznano tutaj profesjonalne zaangażowanie w opracowanie pełnego, technicznie doskonałego przekazu na temat posiadanej przez gminy oferty inwestycyjnej¹⁰. W tym aspekcie inicjatywa winna należeć do władz gmin, które powinny jasno definiować kierunki współpracy i pożądane efekty, informować o nich mieszkańców gminy, konsultować je ze społecznością lokalną, wprowadzić wątki dotyczące kontaktów gospodarczych z partnerami z zagranicy do dokumentów strategicznych gminy i zgodnie z planem je realizować.

10. *Klimat inwestycyjny w Województwie Małopolskim*, Kraków 2013, s. 119- 122, http://mog.malopolska.pl/Files.mvc/788/klimat_inwestycyjny_internet_okl.pdf [dostęp: 20 września 2013 r.]

Priorytety polskiej polityki zagranicznej

Działalność zewnętrzna państwa na arenie międzynarodowej najczęściej rozumiana jest z perspektywy aktywności rządu centralnego, parlamentu i innych organów władzy państwowej. Obecnie jednak, analizując tę problematykę, coraz większą uwagę zwraca się na niższe szczeble władzy i ich działania, nierzadko wykraczające poza granice państw. Jest to dostrzegalne szczególnie w czasach integracji europejskiej.

Jednostki samorządu terytorialnego, nie tylko w Polsce, stają się aktywnymi uczestnikami stosunków międzynarodowych. Wprawdzie największe pole do popisu mają jednostki administracyjne położone w niewielkim oddaleniu od granic, lecz niespełnienie tego warunku nie wyklucza włączenia się w procesy współpracy międzynarodowej. Tym samym *de facto* JST biorą udział w tworzeniu polityki zagranicznej państwa polskiego.

Jednostki samorządu terytorialnego w Polsce nie stanowią jednostek niezależnych w swoich działaniach w zakresie polityki zewnętrznej. W związku z tym ich aktywność w zakresie współpracy międzynarodowej musi wpisywać się w priorytety polityki zagranicznej Rzeczypospolitej Polskiej. Zakłada się zatem, co logiczne, nadrzędność ośrodka centralnego nad działaniami niższych szczebli.

Aktualne priorytety polityki zagranicznej Polski uchwalone zostały przez Radę Ministrów na lata 2012-16¹¹. W dokumencie podkreślono wyraźnie, że powinien on służyć „koordynacji działań organów administracji rządowej w odniesieniu do polityki zagranicznej państwa” a także być podstawą dla założeń opracowywanych w przyszłości w ministerstwach lub urzędach¹². W kontekście samorządów ważne jest zaakcentowanie, że część kompetencji należy do nich, a zatem także i one uczestniczą we wprowadzaniu w życie priorytetów polityki zagranicznej, szczególnie

11. *Priorytety polskiej polityki zagranicznej 2012-2016*, Warszawa 2012. <http://www.ms.gov.pl/resource/aa1c4acc-a52f-45a7-96c5-06658e73bb4c:JCR>

12. *Ibidem*, s. 2.

w takich dziedzinach jak: realizacja polityki gospodarczej, edukacyjnej, promocja polskiej kultury, sztuki, nauki i technicznych osiągnięć, czy też promocja turystyki¹³. Dokument ma służyć koordynacji przedsięwziętych działań i w zasadzie jedynie przy przyjęciu tego założenia możliwa jest spójna polityka zewnętrzna państwa.

Przedstawione priorytety odnoszą się do uwarunkowań czasu, w którym powstały. Założono, iż drugie dziesięciolecie obecnego stulecia będzie charakteryzowało się istotnymi wydarzeniami politycznymi, gospodarczymi i społecznymi. Dylematy staną m.in. przed Unią Europejską, która musi odpowiedzieć na liczne pytania, np. czy należy pogłębić integrację, czy należy poszerzać Unię, co z projektem wspólnej waluty euro, jak rozwiązać problemy demograficzne.

W dziedzinie gospodarki ciągle zauważalny będzie kryzys i jego następstwa, nadal odczuwalne w wielu krajach. W perspektywie roku 2016 zwrócono uwagę na konieczność wprowadzania działań naprawczych. Kluczowe ma stać się powrócenie na ścieżkę wzrostu i konkurencyjność w skali światowej, szczególnie w odniesieniu do szybko rozwijających się gospodarek państw pozaeuropejskich.

W dziedzinie bezpieczeństwa podkreślono zakwestionowanie pozycji Stanów Zjednoczonych (zarazem zmierzanie w kierunku tzw. świata wielobiegunowego) oraz wzrost wydatków na zbrojenia w krajach kontynentu azjatyckiego czy Rosji (i odwrotną tendencję w Europie). W tej perspektywie zakłada się europejską dyskusję na temat poprawy systemu bezpieczeństwa oraz rozwoju Wspólnej Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa Unii. W konsekwencji UE powinna w najbliższych latach określić swoją pozycję na świecie, istotę kontaktów z USA oraz relacje z partnerami strategicznymi.

Zwrócono też uwagę na słabość instytucjonalną ładu światowego, widoczną obecnie chociażby w braku reprezentatywności poszczególnych państw w instytucjach międzynarodowych (wzrost populacji Indii, Nigerii, Brazylii). Zmiany, które zaszły w grupie G20, w Banku Światowym czy Międzynarodowym Funduszu Walutowym przez wiele państw (zwłaszcza tzw. gospodarki wschodzące) oceniane są jako niedostateczne. Nie podjęto zmian dotyczących działalności Rady Bezpieczeństwa ONZ.

13. Ibidem.

Duże nadzieje wiązano z kolei wewnątrz UE z wejściem w życie traktatu z Lizbony. Na skutek kryzysu osłabiona została jednak decyzyjność na szczeblu wspólnoty, zauważalne stały się dążenia do renałjonalizacji niektórych polityk oraz chęć do podejmowania pewnych decyzji tylko wśród państw członkowskich strefy euro. Mogłoby to oznaczać powstanie Unii dwóch prędkości.

Istotne uwarunkowania związane są także z rozwojem cywilizacyjnym Polski. W ostatnich latach Polska nadrabiała straty w rozwoju gospodarczym, w porównaniu do średniej unijnej, lecz dystans ten ciągle istnieje. Za kluczowe uznaje się budowę gospodarki opartej na wiedzy, gospodarki konkurencyjnej i innowacyjnej. Rozwój gospodarki ma, według założeń, przyczynić się do umocnienia pozycji RP w Unii, Europie Środkowo-wschodniej oraz ogólnie na arenie międzynarodowej. Jedną z dróg wiodącą do tego ma być polityka migracyjna pozwalająca na rozwiązanie problemów demograficznych.

Najważniejsze cele polskiej polityki zagranicznej na wspomniany okres zawierają się w następujących punktach¹⁴:

1. **Silna Polska w silnej unii politycznej** (współtworzenie silnej, otwartej, solidarnej, bezpiecznej UE, odgrywającej aktywną rolę globalną),
2. **Polska jako wiarygodny sojusznik w stabilnym ładzie euroatlantyckim** (utrzymanie wiarygodności NATO przy jednoczesnym rozwijaniu zdolności Unii w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa – przy kooperacji z NATO, udział w budowie środków zaufania w kontaktach z Rosją),
3. **Polska otwarta na różne wymiary współpracy regionalnej** (współpraca z Zachodem w celu zapewnienia bezpieczeństwa i rozwoju gospodarki, otwartość i solidarność w kontaktach ze Wschodem, korzystanie z wzorców Północy i partnerstwo z Południem w ramach umocnienia aktywności Grupy Wyszehradzkiej),
4. **Strategia polskiej współpracy rozwojowej, promocji demokracji i praw człowieka** (zwiększenie udziału w pomocy rozwojowej mającej na celu podniesienie poziomu bezpieczeństwa i stabilizację sąsiadów, wspieranie działań upowszechniających prawa człowieka

14. Ibidem, s. 6-7.

- i demokrację),
5. **Promocja Polski za granicą** (kampania promocyjna na rzecz wzmocnienia pozycji RP, przyciąganie inwestorów i turystów do Polski, promocja eksportu),
 6. **Nowa jakość w relacjach z Polonią i Polakami z granicą** (partnerska kooperacja z Polonią i Polakami za granicą mająca wzmocnić polską rację stanu i polską politykę zagraniczną, przy okazji budowa pozytywnego wizerunku Polski za granicą),
 7. **Skuteczna służba zagraniczna** (modernizacja MSZ, prawidłowy dobór kadr, poprawa skuteczności i koordynacji działań międzynarodowych, nowoczesna infrastruktura tworząca pozytywny wizerunek państwa).

Wspomniane cele wpisują się w najważniejsze kierunki polskiej polityki zagranicznej. Należy do nich zaliczyć: 1) politykę europejską (Europa konkurencyjna, solidarna i otwarta), 2) działania na rzecz bezpieczeństwa (UE, NATO i kontakty transatlantyckie), 3) otwartość na rzecz współpracy regionalnej (Niemcy i Francja jako strategiczni partnerzy na Zachodzie, rozwój kontaktów z Ukrainą, utrzymywanie dobrych i pragmatycznych stosunków z Rosją, kooperacja w rejonie Bałtyku i dążenia „do wspólnego głosu państw Grupy Wyszehradzkiej”), wreszcie 4) współpracę rozwojową, promocję demokracji i praw człowieka (działania prowadzone przy bliskiej współpracy z organizacjami pozarządowymi, podkreślenie tego komponentu w działaniach na rzecz rozwoju Partnerstwa Wschodniego).

Niewątpliwie część celów polityki zewnętrznej państwa polskiego może być realizowana skutecznie we współpracy z samorządami, ich współudział jest wręcz niezbędny, aby mogły one być wprowadzone w życie. W wymiarze współpracy regionalnej szczególną rolę odgrywają przecież jednostki samorządowe położone w niewielkim oddaleniu od granicy. Często samorządy (np. poprzez wymiany) mają bliski kontakt z Polakami mieszkającymi poza granicami kraju. Z kolei w promocji RP niebagatelną rolę odgrywają działania samorządów. Nierzadko przedstawiciele samorządów są znakomitymi ambasadorami Polski w Europie i nie tylko. Współudział jednostek samorządu terytorialnego w polskiej polityce zagranicznej wydaje się zatem oczywisty.

Zdobystaw Milewski

P.O Dyrektor Kancelarii Sejmiku Urzędu Marszałkowskiego

Województwa Małopolskiego

Protokół dyplomatyczny w administracji publicznej

Historia stosunków międzynarodowych nie notuje epoki bez konfliktu. Nie zna również okresu, w którym nie byłoby instrumentów umożliwiających jego mediowanie i moderowanie. Odkąd powstały pierwsze państwa, dochodziło między nimi do sporów i wojen. Zawierano również pokoje i rozejmy. Wysyłano poselstwa, składano dary, przeprowadzano negocjacje i rokowania. By to umożliwić, kształtowały się w miarę stabilne obyczaje, jak traktować posłów i parlamentarzysty, ustalał się ceremoniał dworski. Wiele konfliktów rodziło się nie tylko z realnej różnicy interesów, ale ze sporów i zadrążeń dotyczących prestiżu, honoru, pierwszeństwa i starszeństwa. Ustalano sposoby i reguły, które miały regulować pole owych możliwych sporów i nieporozumień. Te wszystkie usiłowania stanowią historię, a raczej prehistorię protokołu dyplomatycznego. Tak się bowiem zdarzyło, że zjawisko protokołu dyplomatycznego wyprzedza jego nazwę.

Od niepamiętnych czasów posłom zwaśnionych stron, którzy odznaczali się specjalnymi znakami – najtrwalsza w historii okazała się biała flaga – przysługiwała nietykalność i prawo bezpiecznego powrotu. Stolica Apostolska jeszcze w czasach średniowiecza próbowała stworzyć obiektywny wykaz państw według ich pierwszeństwa – decydującym kryterium było pierwszeństwo w przyjęciu chrześcijaństwa. Również papieże jako pierwsi wprowadzili stałych przedstawicieli dyplomatycznych na obcych dworach – byli nimi nuncjusze. Nuncjusze byli w trwałym kontakcie z Rzymem, przekazując przez umyślnych posłańców szyfrowane meldunki – jak dziś powiedzielibyśmy – depesze. Największym defektem reguł z wczesnych czasów funkcjonowania „protokołu dyplomatycznego” był brak powszechnej międzynarodowej zgody na ich stosowanie, co skutkowało częstym łamaniem zasad.

Pierwsze międzynarodowo usankcjonowane przyjęcie zasad protokołu dyplomatycznego zbiegło się z powstaniem jego dzisiejszej nazwy. W 1815 roku na Kongresie Wiedeńskim umawiające się strony przyjęły „Protokół

uzgodnień” w Aneksie XVII do Aktu Końcowego. Stąd w nazwie oznaczającej umiejętność, sztukę i kanon postępowania mamy, słowo „protokół”, które w innych okolicznościach kojarzymy z krótką pisemną relacją z jakiegoś wydarzenia. Zapisy przyjęte wówczas normowały pierwszeństwo przedstawicieli dyplomatycznych państw, uzależniając je od kolejności składania listów akredytacyjnych, rangi dyplomatyczne, przywileje i immunitety. Postanowienia przyjęte w wyżej wymienionych sprawach z niewielkimi korektami i uzupełnieniami obowiązują do dzisiaj. Aktualny stan uzgodnionych wielostronnie zasad protokołu dyplomatycznego zawiera się w Konwencji Wiedeńskiej ONZ z 1961 roku.

Co prawda zasady protokołu dyplomatycznego zostały opracowane dla przestrzeni stosunków międzynarodowych, lecz z biegiem czasu przyjęte zostały w administracji, w biznesie, a także w znaczącej mierze wchodzą w skład obowiązującego towarzyskiego „savoir vivre”.

I. Precedencja

Najważniejszym elementem protokołu dyplomatycznego jest precedencja. To nic innego jak ustalenie zasad pierwszeństwa i starszeństwa rang i osób. Od miejsca w precedencji zależy kolejność powitania, zabierania głosu, zasiadania przy stole, w samochodzie i kolumnie samochodowej, w samolocie, kolejność składania wieńców etc., etc.

W Polsce oficjalna precedencja wyznaczona jest rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów z 1990 roku i przedstawia się następująco:

1. Prezydent RP
2. Marszałek Sejmu RP
3. Marszałek Senatu RP
4. Prezes Rady Ministrów
5. V-ce PRM
6. V-ce Marszałek Sejmu
7. V-ce Marszałek Senatu
8. Ministrowie Konstytucyjni
9. Ministrowie Stanu
10. Prezes Trybunału Konstytucyjnego
11. Przewodniczący Trybunału Stanu, I Prezes Sądu Najwyższego
12. Prezes NSA

13. Prezes NIK
14. Rzecznik Praw Obywatelskich
15. Prezesi/Przewodniczący urzędów centralnych
16. Przewodniczący Komisji Sejmowych
17. Przewodniczący Komisji Senackich
18. Posłowie Na Sejm RP
19. Senatorowie RP
20. Sekretarze Stanu
21. Szef Kancelarii Prezydenta RP
22. Szef Kancelarii PRM
23. Szefowie Kancelarii Sejmu i Senatu
24. Prezesi Sądu Najwyższego
25. Ambasadorowie RP
26. Podsekretarze stanu
27. Wojewodowie
28. Zastępcy szefów urzędów centralnych
29. Dyrektorzy generalni

Jak łatwo spostrzec, dokument ów jest nie najświeższej daty, brakuje w nim wskazówek dotyczących pozycji precedencyjnej wielu ważnych osobistości. Brak tutaj choćby urzędników samorządowych, służb mundurowych czy duchowieństwa. Przyjęła się praktyka, że marszałkowie i prezydenci miast metropolitalnych rangowani są na równi z sekretarzami stanu, a starostowie, burmistrzowie i wójtowie na poziomie dyrektorów generalnych. W praktyce wraz z upływem lat wzrosła też precedencyjna pozycja wojewodów, którzy traktowani są na równi z sekretarzami stanu.

Oficjalna precedencja daje nam również wskazówki, jak traktować przedstawicieli ciał uchwałodawczych jednostek samorządu terytorialnego. Winniśmy radnych, przewodniczących komisji rozmieszczać na stosownym poziomie podobnie jak przedstawicieli Sejmu. Ważną różnicą jest przyjęta praktyka, że marszałkowie, starostowie, prezydenci, burmistrzowie i wójtowie poprzedzają przewodniczących rad odpowiedniego szczebla.

Służby mundurowe traktujemy bezpośrednio poniżej stopnia wice na poszczególnych poziomach (np. komendant powiatowy Policji Państwowej bezpośrednio po wicestarości). Wśród służb mundurowych najważniejszą pozycję przyznajemy Wojsku Polskiemu, dalej Policji

Państwowej, Państwowej Straży Pożarnej, dalsze miejsca zajmują inne służby mundurowe.

Przedstawiciele duchowieństwa wszystkich wyznań traktujemy z szacunkiem. Kardynałowie i biskupi zajmują pozycję bezpośrednio po ministrach konstytucyjnych. Pozostałych przedstawiciele duchowieństwa rangujemy stosownie do rodzaju wydarzenia lub uroczystości.

Dodatkowe przywileje precedencyjne należą się gospodarzowi. W precedencji USA gubernator stanu na swoim terytorium ustępuje wyłącznie Prezydentowi USA oraz wiceprezydentowi, zaś burmistrz na terenie swojego miasta wyłącznie wymienionym osobom oraz gubernatorowi. Ustalenie, kto jest gospodarzem pomaga w szczególności w wypadkach równej rangi. Wówczas gospodarz zajmuje pierwsze miejsce.

Ponieważ w samorządach mamy wielokrotnie do czynienia z przedstawicielami dyplomatycznymi, warto przedstawić również ich porządek. Kolejnymi rangami są:

1. Ambasador Nadzwyczajny i Pełnomocny,
2. Radca Minister Pełnomocny (w dyplomacji brytyjskiej i dyplomacjach czerpiących z tradycji brytyjskiej – Minister Pełnomocny),
3. I Sekretarz,
4. II Sekretarz
5. III Sekretarz,
6. Attache

Precedencja dotyczy nie tylko osób, ale również państw, organizacji, flag i symbolów. Z tego punktu widzenia warto przyglądnąć się precedencji państw w Unii Europejskiej. Przyjęto, iż decyduje o niej nazwa państwa w jego własnym języku. W związku z tym kolejność jest, jak następuje:

1. България – Bułgaria
2. België/Belgique – Belgia
3. Česká Republika – Czechy
4. Danmark – Dania
5. Deutschland – Niemcy
6. Eesti – Estonia
7. Éire – Estonia
8. Ελλάδα – Grecja
9. España – Hiszpania
10. France – Francja

11. Hrvatsko – Chorwacja
12. Italia – Włochy
13. Κύπρος – Cypr
14. Latvija – Łotwa
15. Lietuva – Litwa
16. Luxembourg – Luksemburg
17. Magyarország – Węgry
18. Malta – Malta
19. Nederland – Holandia
20. Österreich – Austria
21. Polska – Polska
22. Portugal – Portugalia
23. România – Rumunia
24. Slovenija – Słowenia
25. Slovensko – Słowacja
26. Suomi – Finlandia
27. Sverige – Szwecja
28. United Kingdom – Zjednoczone Królestwo (Wielka Brytania).

W tej kolejności zasiadają osoby reprezentujące poszczególne unijne kraje na najważniejszych spotkaniach, ceremoniach i wydarzeniach (na spotkaniach roboczych obowiązuje kolejność według porządku prezydenckiego), w tej kolejności wywieszane są flagi, herby, czy symbole. Może to dla nas być też wzór do naśladowania, jeśli w wydarzeniu, które organizujemy biorą udział wyłącznie państwa członkowskie. Jeśli nie – stosujemy również kolejność alfabetyczną. Ponieważ jednak odniesienie się do ojczystych języków może być trudne (mamy wiele alfabetów), możemy zastosować kolejność alfabetyczną w języku polskim.

Precedencja podczas oficjalnych uroczystości, wydarzeń, czy ceremonii ma swoje odbicie zarówno w czasie, jak i przestrzeni. W tej kolejności witamy gości, w takim porządku zapraszamy na scenę, tak kolejno kroczą delegacje do składania wieńców i w takiej sekwencji prosimy gości o zabieranie głosu (uwaga: tzw. porządek francuski zakłada, że osoba najważniejsza przemawia ostatnia). Precedencję stosujemy też przy rozsadzaniu gości za stołami prezydenckimi, na salach obrad, czy konferencyjnych. Wówczas stosujemy regułę prawej ręki. Stanowi one, że osoba najważniejsza (najważniejsza flaga, herb, symbol logo) umieszczona jest w centrum, kolejna

po jej prawej stronie, dalsza po lewej (według porządku 7,5,3,1,2,4,6).

Przy stołach podczas roboczych posiłków delegacje zasiadają po przeciwnych stronach prostokątnego stołu według podobnego układu: przewodniczący delegacji na środku naprzeciw siebie, mając po prawej stronie drugą najważniejszą osobę w delegacji, zaś po lewej trzecią, etc. Jeśli w rozmowie uczestniczą tłumacze, usadzamy ich po lewej stronie przewodniczącego delegacji. Z zasady oficerowie ochrony nie zasiadają przy tym samym stole. Organizując obiad dla nich, należy wyznaczyć miejsce, w którym będą go spożywać z gośćmi, bowiem przepisy w tej materii różnią się w poszczególnych krajach.

W wypadku przyjęć bardziej uroczystych stosujemy tzw. potrójną alternację. Oznacza to takie rozstawienie stołu, by o kolejności decydowała zarówno ranga, jak również naprzemiennosc gospodarz/gość tudzież kobieta/mężczyzna.

Również w samochodach podczas oficjalnych wydarzeń obowiązują zasady rozsadzania. W pięcioosobowym samochodzie, który prowadzi służbowy kierowca, miejsce nr 1 jest z tyłu po prawej stronie (oczywiście w ruchu prawostronnym), nr 2 po lewej, nr 3 koło kierowcy. Środkowego miejsca na tylnej kanapie lepiej nie obsadzać, jeśli jednak jest to niezbędne prosimy o zajęcie go osobą nr 4. Inaczej postępujemy, jeśli z jakichś względów samochód prowadzi gospodarz. Wówczas najważniejszego gościa zapraszamy na miejsce obok kierowcy. Miejsce nr 2 jest wtedy z tyłu po prawej, a nr 3 po lewej stronie. Z miejscem nr 4 postępujemy podobnie jak w poprzednim wypadku.

II. Tytułowanie

Ważne jest również, by znać reguły dotyczące tytułowania. Najważniejszymi tytułami są:

1. Jego Świątobliwość (ang. *His Holiness*) – przysługuje Papieżowi, Dalaj Lamie oraz Ekumenicznemu Patriarsze Konstantynopola,
2. Jego/Jej Wysokość (ang. *His/Her Majesty* w odniesieniu do osób panujących oraz *His/Her Highness* w odniesieniu do członków rodziny panującej) – przysługuje monarchom i ich rodzinom,
3. Jego Eminencja (ang. *His Eminence*) – przysługuje kardynałom Kościoła Katolickiego

4. Jego/Jej Ekszelencja (ang. *His/Her Excellence*) – przysługuje wszystkim osobom w porządku precedencji równym lub wyższym ministrom konstytucyjnym, biskupom i arcybiskupom wszystkich kościołów oraz ambasadorom na terenie kraju ich urzędowania.
5. Jego/Jej Magnificencja (w krajach anglosaskich nie ma zastosowania) – przysługuje rektorom wyższych uczelni.

Warto pamiętać o jeszcze jednym tytule, który ma zastosowanie w obszarze anglojęzycznym. Słowo *honorable* odnosi się do wszystkich osób, które mandat publiczny sprawują z wyboru. Słowem tym tytułujemy np. senatorów, członków Izby Reprezentantów, gubernatorów, czy burmistrzów.

Polski *savoir-vivre* ma zasadę nadmiarowości. Oznacza to, że tytułując rozmaite osoby należnym im tytułem pomijamy „wice”, „pod”, „zastępca” itp. I tak: do wiceministra mówimy i piszemy Panie/Pani Minister, do podporuczników i podpułkowników odpowiednio poruczniku i pułkownikowi, do wiceburmistrzów, wicestarostów, wicemarszałków stosownie odnosimy słowa burmistrz, starosta, marszałek. Podobnie unikamy w tytułowaniu rangi „członek”: wobec członków zarządów województw i powiatów używamy słów marszałek i starosta, do członków Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji używamy słowa minister. Musimy pamiętać, że w obszarze anglosaskim zasada nadmiarowości nie ma zastosowania. Gdyby prowadzący ceremonię zapowiadając wiceprezydenta USA użył formuły, „Ladies and Gentlemen, The President of The United States of America” wyglądałoby to na zamach stanu. Podobnie mówimy *undersecretary of state* (podsekretarz stanu), czy *deputy mayor* (wiceburmistrz), a nawet *under colonel* (podpułkownik).

Wart uwagi jest fakt, że nie upraszczamy formuł oznaczających rangi podwyższone. Odnosząc się do konsulów generalnych, dyrektorów generalnych, czy starszych chorążych zachowujemy całą formułę.

III. Uwagi o przyjmowaniu delegacji zagranicznych

W praktyce dyplomatycznej przygotowując wyjazd delegacji zagranicznej bądź planując jej przyjęcie, uzgadnia się szczegółowy program. Ustala się agendę spotkań, wzajemne obdarzanie się prezentami, *dress-code* wymagany podczas poszczególnych elementów programu, etc. Ostatecznie

przygotowuje się tzw. „książeczkę”, która zawiera skład delegacji w kolejności stosownej do precedencji (ułatwia to drugiej stronie rozsadzanie, witanie itp.), rozpisany niemal co do minuty program wizyty, miejsca samochodów w kolumnie i osób w samochodach, rozmieszczenie osób w pokojach hotelowych, najważniejsze telefony (do osób odpowiedzialnych za organizację hotelu, placówek polskich). Uzgodnienia pomagają w sprawnym i bezproblemowym przeprowadzeniu wszystkich punktów programu. Kwestie prezentu warto uzgodnić, tak by nie naruszona została zasada wzajemności (czy obdarzamy wszystkich członków delegacji, czy tylko przewodniczących, kiedy nastąpi wymiana prezentów – najczęściej praktykuje się to po spotkaniu plenarnym delegacji lub po ostatnim uroczystym wspólnym posiłku). Warto również poznać zasady prawne obowiązujące w danym kraju dotyczące prezentów. Możemy bowiem naszym podarunkiem sprawić kłopot osobie obdarowanej (rejestr korzyści, górna dopuszczalna granica wartości itp.). Jeśli w programie wizyty są przewidziane posiłki, warto poznać ograniczenia dietetyczne gości (zdrowie, religia lub obyczaj), tak by komponując menu uniknąć pomyłek.

IV. Dress-code

Ważnym elementem sztuki protokołu dyplomatycznego jest przestrzeganie zasad dotyczących ubioru. Gdy otrzymujemy zaproszenie na przyjęcie, galę czy bankiet, może ono zawierać określenie rodzaju ubioru, którego oczekują od nas gospodarze. Zawsze winniśmy takie oczekiwania spełnić. Według kategoryzacji dyplomatycznej wyróżniamy:

1. Strój nieformalny/*informal dress/tenue de ville*, (garnitur, krótka sukienka, kostium+spódnica lub spodnie)
2. Strój cocktailowy/*Semi formal dress/tenue d'apre midi/short dress/robe courte* (ciemny garnitur lub smoking, sukienka cocktailowa, kostium ze spódnicą lub spodniami)
3. Strój formalny/*Black tie/cravate noir* (smoking, frak, little black dress, długa sukienka).

W kategoryzacji biznesowej mówimy:

1. *Business dress*, (garnitur, krótka sukienka, kostium+spódnica lub spodnie)
2. *Business casual dress* (spodnie, dowolna marynarka, krawat, swobodniejsze ubranie żeńskie)

3. *Casual dress* – ubranie dowolne

Należy pamiętać, że nie powinno się odbiegać od zalecanego *dress-code* ani w dół, ani do góry. Jeśli oczekują od nas fraka, to przyjdzie w garniturze będzie *faux pas*, podobnie jednak, jeśli jesteśmy zaproszeni na garden party, na zaproszeniu widnieć będzie formuł *casual dress* lub *sport dress*, przyjdzie w garniturze i krawacie będzie źle widziane.

Na koniec jeszcze jedna uwaga. Co zrobić, jeśli zdarzy nam się *faux pas*? A niestety, ponieważ ludzie są omylni, każdemu od czasu do czasu zdarzyć się musi. Nie wolno nam udawać, że nic się nie zdarzyło. Nasz błąd na pewno został zauważony. Powinniśmy jak najprościej przeprosić. Należy również zaproponować zrekompensowanie szkody, jeśli to możliwe. Nie należy się nadmiernie tłumaczyć. W ten sposób tylko podwajamy uwagę, jaką obecni obdarzają niefortunne wydarzenie.

Bibliografia:

1. Ikanowicz C., Piekarski J.W., *Protokół dyplomatyczny i dobre obyczaje*, Warszawa 2004.
2. Orłowski T., *Protokół Dyplomatyczny Ceremoniał i Etykieta*, Warszawa 2010.
3. Pietkiewicz E., *Protokół Dyplomatyczny*, Warszawa 1998.
4. Sutor J., *Korespondencja Dyplomatyczna*, Warszawa 2010.

O roli wrażliwości kulturowej w nawiązywaniu współpracy z przedstawicielami innych kręgów kulturowych niż europejski

W jednej z małopolskich korporacji polecono pracownikom rozpocząć współpracę z firmą hinduską. Pracownicy korporacji początkowo odnieśli się do decyzji szefostwa obojętnie, nie sprzeciwiali się, rozpoczęli współpracę i wymiany pracowników. Im dłużej jednak współpracowali z Hindusami, tym więcej pojawiało się problemów, niedopowiedzeń, utyskiwań a wreszcie negatywnych opinii na temat ich hinduskich kolegów. Przyczyną tych problemów nie był jednak brak profesjonalizmu w zespole hinduskim ani europocentryczne nastawienie polskiego zespołu, ale brak kompetencji kulturowych u obu drużyn, a co za tym idzie, brak wiedzy dotyczącej kultury, z którą się współpracuje, wreszcie brak odpowiednich szkoleń w obu zespołach. Problemy rodziły bowiem odmienne kulturowe postrzeganie czasu, modelu komunikacji, wartości etc. Warto podkreślić, iż takie problemy nie rodzą się tylko na gruncie różnic między kulturami europejskimi a tak zwanymi kulturami pozaeuropejskimi (już sama nazwa świadczy o europocentryzmie), ale spotykane są również w samej Europie. Znam właściciela firmy sprowadzającego kastylijskie wino, który opowiadał o swoich problemach w nawiązaniu owocnej współpracy z Hiszpanami – problemem było odmienne rozumienie czasu i często padające zapewnienia ze strony Hiszpanów: *mañana* (czyli jutro), które *de facto* oznaczało „kiedys”. Sama też miałam pierwotnie problemy z ustaleniem czasu spotkania na Malcie, kiedy to Maltańczycy dziwili się, że precyzyjnie starałam się określić godzinę naszego spotkania. Zdziwienie to nie wynikało z ich braku punktualności, ale ze znajomości realiów wewnętrznej komunikacji na wyspie. Na wyspie bowiem autobus - co prawda raczej o czasie dociera na przystanek - ale niekoniecznie się na nim zatrzymuje, a czasami kierowca odmawia wpuszczenia pasażerów do pojazdu, albowiem, jego zdaniem, jest już ich tam zbyt wielu. Maltańczycy zatem woleli umawiać się ze mną między 11 a 12 albo po 12, gdyż wiedzieli, że jeżdżąc po wyspie

autobusem (nie odważyłabym się wynająć samochodu w kraju, w którym obowiązuje lewostronny ruch), nie sposób dotrzeć na umówione spotkanie o czasie. Problemy z komunikacją i wzajemnym zrozumieniem są zatem wypadkową wielu czynników związanych z kulturą danego kraju – ze zwyczajami, systemami wartości, religią, filozofią życia, rodzajem kodów kulturowych, komunikacją niewerbalną a nawet zwyczajami kierowców.

Oczywiście różnice są bardziej widoczne i częściej problemotwórcze w zderzeniu kultur europejskich z pozaeuropejskimi. Kultura Indii jest typowym przykładem pozaeuropejskiej, azjatyckiej kultury. Kultury azjatyckie bowiem odznaczają się odmiennym od europejskiego system myślenia, alogicznością, odmiennym rozumieniem czasu – nie przywiązują się tam bowiem wagi do punktualności i terminów. Spóźnianie się i niedotrzymywanie terminów nie wynika jednak z braku szacunku do nas, Europejczyków, ani z braku odpowiedzialności. W krajach pozaeuropejskim wielkim respektem darzy się rodziny i osoby starsze – ważne sprawy rodzinne, jak na przykład urodziny członka rodziny, są wystarczającym powodem, aby opuścić dzień w pracy. Równie istotne są tam relacje między pracownikami – pracownik hinduski jest skłonny dołożyć większych starań do wykonania zadania, gdy lubi osobę, która mu go zleca. W niektórych kulturach pozaeuropejskich istotniejsze są nieformalne relacje od formalnych układów i hierarchii zawodowych. W krajach tych nie mówi się także otwarcie „nie”, aby nie sprawić nikomu przykrości i nie urazić rozmówcy. Niedotrzymanie danego słowa nie jest zatem traktowane jako kłamstwo, ale dobre wychowanie. Podobnie przejawem niegrzeczności i braku kultury jest wypominanie rozmówcy jego błędów. Takie negatywne, powiedzielibyśmy asertywne i profesjonalne, uwagi, są traktowane jako nietakt. Podobnie jako nietaktowne i nie do pomyślenia jest przyznanie się do winy. Tam liczy się przede wszystkim zachowanie twarzy i przyznanie się do błędów nie jest traktowane, jak w Europie jako wyraz odwagi i profesjonalizmu, ale utrata twarzy, policzek czy po prostu głupota. Zamiast zatem nazywać rzeczy po imieniu i wprost, mieszkańcy krajów pozaeuropejskich wolą odwołać się do analogii, metafory oraz żartów. Te ostatnie elementy wiążą się przede wszystkim z kolektywistycznym charakterem kultur Azji i przede wszystkim Ameryki Północnej, w których nie ma mowy o indywidualnej odpowiedzialności oraz z podziałem kultur na kultury tak zwanego niskiego i wysokiego kontekstu.

Takiego podziału dokonał między innymi Geert Hofstede, holenderski psycholog społeczny. Aby opisać różnice między kulturami wewnątrz Europy, ale również różnice między kulturami europejskimi i pozaeuropejskimi, wyróżnił tzw. wymiary, czy też skale kulturowe. Wyszedł bowiem z założenia, iż ludzi różni przede wszystkim tzw. kulturowe zaprogramowanie, i to ono właśnie jest przyczyną wszelkich niedomówień, problemów a czasem i wzajemnej niechęci. Zaprogramowanie to bowiem, jego zdaniem, zależy od grupowej, bo kulturowej, socjalizacji czy też narodowej indoktrynacji, a różnice między reprezentantami poszczególnych narodów można sprowadzić do różnic w zbiorowym zaprogramowaniu kulturowym. W szczególności odnoszą się one do czterech wymiarów: dystansu władzy, indywidualizmu – kolektywizmu, męskości – kobiecości oraz unikania niepewności. Do wymiarów tych został potem dodany piąty wymiar tak zwanego dynamizmu konfucjańskiego, inaczej długo- i krótkoterminowości. Hofstede wierzył, że znajomość tych wymiarów prowadzi do zrozumienia, na czym polegają różnice między kulturami. A ta wiedza z kolei umożliwia współpracę międzykulturową. W dzisiejszych czasach daje także szansę zrozumienia jedności wielości czy też wielości jedności, którą niesie ze sobą płaskie rozumienie świata¹⁵.

Cztery podstawowe wymiary zaproponowane przez Hofstede są tożsame z czterema podstawowymi i uniwersalnymi problemami, jakie w 1969 roku określili dwaj Amerykanie: socjolog Alex Inkeles oraz psycholog Daniel Levinson. Wymienili oni wówczas: stosunek wobec władzy; koncepcję jednostki zarówno w relacji między jednostką a społeczeństwem, jak i w relacji między kobietą a mężczyzną; oraz sposoby rozwiązywania konfliktów, z uwzględnieniem kontroli agresji i wyrażania uczuć. Hofstede uważał, iż wymiary kulturowe determinowane są przez zmiany społeczne. I tak dwa pierwsze wymiary kulturowe opisane przez holenderskiego psychologa, a zatem dystans władzy oraz indywidualizm i kolektywizm, wiążą się z kulturą europejską, podczas gdy kolejne dwa: męskość-kobiecość oraz unikanie niepewności to wyzwania globalizacji oraz zmian w organizacji życia społecznego.

Pierwszy z wymiarów – dystans władzy (*Power Distance*) - obrazuje stosunek członków danej kultury do nierówności. To „zakres oczeki-

wań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji”¹⁶. Wymiar ten opisuje stosunek społeczeństwa do zjawiska nierówności między ludźmi. Społeczeństwa reprezentujące duży dystans władzy (np. Francja, Hiszpania, Portugalia, Włochy) to społeczeństwa, w których osoby podwładne czują się zależne od osób posiadających władzę, ich stosunki z przełożonymi charakteryzuje niepewność, brak swobody. Natomiast społeczeństwa o małym dystansie władzy (np. Niemcy, Dania, Norwegia, Szwecja) charakteryzuje niezależność relacji od zajmowanych stanowisk, postawa dialogu i otwarcia, równego traktowania. Warto w tym miejscu jednak podkreślić, iż są to skrajne przykłady. Rzeczywiste relacje w poszczególnych społeczeństwach lokują się gdzieś pomiędzy ekstremami. Polska, wedle badań w oparciu o wymiary Hofstede, to społeczeństwo hierarchiczne, a zatem odznaczające się dużym dystansem władzy, w którym każdy ma swoje określone miejsce, niewymagające dodatkowego uzasadniania. Osoby podwładne chcą być poinformowane, co mają robić, ale równocześnie oczekują życzliwości ze strony osób znajdujących się na wyższych szczeblach w hierarchii społecznej. Dużemu dystansowi władzy towarzyszy indywidualizm, który często pozostaje w sprzeczności z hierarchicznością. Polacy dbają przede wszystkim o siebie i swoich najbliższych. Taka sprzeczność sprawia, że relacje międzyludzkie są intensywne i delikatne zarazem – osoby znajdujące się wyżej w hierarchii muszą stwarzać pozory, że każdy jest dla nich tak samo ważny, i zabiegać o osobisty kontakt ze wszystkimi. Wspomniane przeze mnie Indie charakteryzuje duży dystans władzy. To kraj kastowy, silnie zhierarchizowany, akceptujący nierówne traktowanie osób i kontrolowanie ich. To równocześnie kultura kolektywistyczna, z silnym przywiązaniem do danej grupy/kasty i działaniem na rzecz dobra wspólnego. Japonia zaś jest przykładem kultury łagodnie zhierarchizowanej. Japończycy co prawda są świadomi swej hierarchicznej pozycji w społeczeństwie, ale nie jest to tak silne zjawisko jak w pozostałych kulturach azjatyckich. Ponadto istnieje tam przeświadczenie, że wszyscy rodzą się równi i mogą osiągnąć sukces dzięki własnej pracy. To równocześnie kultura indywidualistyczna. Oczywiście japońskie społeczeństwo wykazuje wiele cech kolektywistycznych, między innymi

15. Zob: T.L. Friedman, *Świat jest płaski: krótka historia XXI wieku*, Poznań 2006.

16. G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000, s. 67.

liczenie się z grupą a nie opinią jednostki, silne poczucie odpowiedzialności za grupę i poczucie przyniesienia hańby wspólnocie w przypadku popełnienia błędów. Jednak kolektywizm ten nie jest tak silny, jak w pozostałych krajach azjatyckich. Lojalność wobec pracodawcy jest jednak uzależniona od jednostki. Nie jest to także społeczeństwo posiadające rozbudowany system rodzinny. To raczej kultura paternalistyczna. Japonia zatem to kultura kolektywistyczna w porównaniu z krajami europejskimi, ale na tle kultur azjatyckich rysuje się jako indywidualistyczna.

Podział na kultury indywidualistyczne i kolektywistyczne opisuje relacje między jednostkami. Kultury indywidualistyczne to przede wszystkim kultury europejskie (Wielka Brytania, Holandia, ale i Australia, USA), w których więzy między jednostkami są luźne, każdy dba przede wszystkim o siebie i swoich najbliższych. To kultury cechujące się niskim kontekstem komunikacji¹⁷, a zatem wszystkie informacje muszą być w tym przypadku dokładnie wyrażone, wyjaśnione i zwerbalizowane, wysokim poziomem samoświadomości, poczuciem winy towarzyszącym sytuacjom naruszenia zasad społecznych oraz poczuciem własnej godności definiowanej z punktu widzenia jednostki. Tymczasem kultura kolektywistyczna (głównie to kultury pozaeuropejskie, na przykład Chiny, Japonia, ale także Brazylia, Meksyk) charakteryzuje społeczeństwa, w których ludzie przynależą do grupy zapewniającej im opiekę, ochronę, rozumienie się bez słów – wiele kwestii nie wymaga dodatkowego wyjaśnienia, są wyrażane za pomocą informacji tkwiących w osobie i otoczeniu (wysoki kontekst komunikacji). To kultura lojalności, gotowości poświęcenia się dla grupy, odczuwania wstydu i utraty twarzy nie tylko za swoje występki, ale również i członków grupy.

Trzeci wymiar opisany przez Hofstede'go to kobiecość/męskość. Męskość to cecha społeczeństw, w których role społeczne związane z płcią są stereotypowo określone. Zmaskulinizowane społeczeństwo, na przykład takie jak USA, to społeczeństwo, w którym przeważają „twarde” wartości zarówno wśród kobiet jak i mężczyzn, dominującymi cechami są nastawienie na konkurencję, asertywność, ambicję. Kobiecość charakteryzuje natomiast społeczeństwa, w których role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają, to znaczy, zarówno od mężczyzn, jak i od kobiet oczekuje się

17. Określenie Edwarta T. Halla, zob: E.T. Hall, *Poza kulturą*, Warszawa 2001.

skromności, pokory, czułości i troski o jakość życia. Przykładami takich kultur są kultury Danii, Finlandii, Holandii, Norwegii. Polska to społeczeństwo męskie – podwładni oczekują, aby osoba znajdująca się nad nimi w hierarchii była zdecydowana i stanowcza a także dbała o równość, konkurencyjność i wydajność. Konflikty są niemiłe widziane i raczej się ich unika. Podobnie męskim społeczeństwem są Indie z ich dążeniem do sukcesu i władzy. Równocześnie pod względem religijnym to kultura pokory i wstrzemięźliwości. Jedną z najbardziej męskich kultur na świecie jest jednak kultura Japonii. Łagodny kolektywizm prowadzi jednak do tego, że męska konkurencja, asertywność i dążenie do sukcesu nie bardzo rzucają się w oczy. Są to bowiem cechy, które nie dotyczą zachowań indywidualnych, ale kolektywnych. To zatem kultura konkurencji grupowej. Pracownicy są bardziej zmotywowani, gdy rywalizują zbiorowo. Przejawem męskości kultury Japonii jest także dążenie do doskonałości i perfekcji oraz pracoholizm. To wciąż kraj szklanego sufitu.

Ostatni wymiar mierzy „stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych”¹⁸. Opisuje sposoby radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, które wywołują niepokój. Wymiar unikania niepewności (*Uncertainty avoidance*) uczucie niepokoju mierzy poczuciem stresu oraz potrzebą przewidywalności. Kultury o wyższym poziomie niepokoju (Japonia, Grecja, Włochy, Hiszpania) to kultury ekspresyjne, które w przeciwieństwie do spokojnych kultur o niskim poziomie unikania niepewności (USA, Wielka Brytania, Indie, Indonezja, Chiny), pozwalają na otwarte okazywanie emocji i tym samym stres nie jest w nich tłumiony tylko znajduje ujście. Silna, emocjonalna potrzeba istnienia zasad oraz sztywnych kodeksów charakteryzująca Polskę to wynik jej silnego unikania niepewności. Indie to kultura bliska niskiego unikania niepewności z jej akceptacją niedoskonałości, brakiem potrzeby podejmowania własnych inicjatyw i skłonnością do niekwestionowania tylko wygodnego tkwienia w tym, co znane. Japonia zaś to kultura jedna z najbardziej unikająca niepewności. Być może powodem tego jest duża częstotliwość zagrożeń w Japonii od trzęsienia ziemi poprzez tsunami aż do wybuchu wulkanu. Japończycy zatem nauczyli się żyć z niepewnością i zabezpieczać przed zagrożeniami. Zawsze mają na podorzędziu plan awa-

18. G. Hofstede, op. cit., s. 180.

ryjny i środki ostrożności. Wszystko podlega rutynie i jest zaplanowane. To kraj przeczący precedensom. Tak duża potrzeba unikania niepewności jest jednym z powodów, dla których w Japonii tak trudne są do przeprowadzenia jakiegokolwiek zmiany.

Dodany przez Michaela Bonda do badań Hofstede'go wymiar, dynamizm Konfucjański, oznacza stosunek do czasu, gdzie orientacja długoterminowa (*Long Term Orientation*), reprezentująca kultury Chin, Tajwanu, Japonii, Wietnamu to skupianie się na przeszłości i teraźniejszości oraz przywiązywanie wagi do osobistych sukcesów, zachowania twarzy, zobowiązań społecznych, jak i stabilizacji. Tymczasem w kulturze należącej do orientacji krótkoterminowej (*Short Term Orientation*), między innymi w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Kanadzie, USA czy w Pakistanie ceniona jest przyszłość, preferowane są pragmatyzm, wytrwałość, oszczędność oraz zapobiegliwość. W kulturze tej liczą się natychmiastowe efekty, szybki sukces oraz osobista stabilizacja. Polska jest przykładem kultury krótkoterminowej ze swoim szacunkiem do tradycji, niewielką skłonnością do oszczędzania, ale silną presją dorównania „Kowalskim” a także niecierpliwością w osiąganiu sukcesów. Indie natomiast to pragmatyczna kultura długoterminowa – czas nie jest postrzegany tam liniowo, dopuszczany jest zatem brak punktualności i dokonywanie zmian w planach. Nie istnieje także jedna prawda, w zamian uznaje się wiele subiektywnych prawd. Japonia po raz kolejny reprezentuje kulturę skrajną. To kultura zorientowana długoterminowo. Japończycy postrzegają swoje życie w odniesieniu do wieloletniej tradycji jak krótką chwilę w wiekowych dziejach. Prymatem ich działania jest trwałość, dalekosiężne patrzenie w przód i w tył, priorytetem zaś ciągle doskonalenie się i wzrost. Firmy mają służyć ogółowi społeczeństwa przez kolejne pokolenia.

Powyższy podział kultur wedle wymiarów to jeden z wielu możliwych, ale najczęściej przywoływany i stosowany. Metoda Hofstede'go znalazła nie tylko zwolenników, ale również przeciwników i wydaje się, że ich krytyka jest uzasadniona. Wskazują oni przede wszystkim na fakt, że zmiany zachodzą w każdym z wymiarów niezależnie, co przeczy tezie Hofstede, iż pozycje na poszczególnych skalach są silnie skorelowane. Co więcej, Holender uważał, że mamy do czynienia ze wzrostem zróżnicowania zaprogramowań kulturowych a nie z ujednoczeniem, podczas gdy wiele teorii wskazuje na to, że zmiany technologiczne i innowacje prowadzą do ujed-

noliczenia, macdonalizacji, globalizacji czy chociażby transkulturowości.

Badacze, tacy jak Hofstede, Hall, Trompenaars, Hampden-Turner od wielu lat próbowali opisać i przedstawić różnice między kulturami, wierząc, że ich znajomość może ułatwić komunikację międzynarodową. Oprócz badań Hofstede'go często przywołuje się badania Edwarda T. Halla, które zresztą wykorzystał Holender. Hall podzielił kultury na kultury wysokiego kontekstu (Bliski i Daleki Wschód, Europa Środkowo-Wschodnia i kraje śródziemnomorskie, Afryka, Ameryka Łacińska), w których przywiązuje się wagę do języka niewerbalnego i zwraca uwagę na to, co wspólne między rozmówcami, np. wspólną historię oraz kultury niskiego kontekstu (Skandynawia, Niemcy, Szwajcaria, Australia, Ameryka Północna), w której to słowa niosą podstawowe znaczenie a język ciała ma znaczenie drugorzędne. Trompenaars i Hampden-Turner¹⁹ natomiast przedstawili siedmiowymiarowy model wielokulturowości:

1. Uniwersalizm – partykularyzm, który to dzieli kultury na te respektujące przede wszystkim reguły, kody, wartości i standardy w przypadku uniwersalizmu (Niemcy, USA) oraz preferujące relacje międzyludzkie, przyjaźnie, związki nieformalne w kulturach partykularyzmu (Chiny, Rosja).
2. Indywidualizm – kolektywizm obrazujący kulturę indywidualizmu, w której najważniejszy jest pojedynczy obywatel, „ja” (USA) oraz kulturę zbiorowości (Japonia, Romowie).
3. Osiągnięcie – przypisanie statusu – wymiar podobny do dystansu władzy w podziale Hofstede'go. W kulturach zorientowanych na osiągnięcia dużą wagę przywiązuje się do tego, co osiągnął, jaki sukces odniósł obywatel i dlatego używa się tytułów naukowych, aby podkreślić jego kompetencje, szanuje się jego wyższą pozycję społeczną (USA, Niemcy), natomiast w kulturach zorientowanych na przypisywanie status jednostki uzależniony jest od jej płci, wieku, pozycji społecznej, zdrowia. To społeczeństwa respektujące społeczną hierarchę obywateli (Rosja, Japonia).
4. Powściągliwość a emocjonalność – wymiar opisujący sposoby przejawiania emocji. Kultury powściągliwe, neutralne to te, w których nie ujawnia się otwarcie tego, co się czuje, co się myśli. To kultury

19. F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury*, Kraków 2002.

zimne, unikające kontaktu cielesnego (Japonia). W kulturach emocjonalnych, afektywnych emocje okazuje się zarówno werbalnie, jak i pozawerbalnie (Meksyk).

5. Swoistość – przenikanie – kultury swoiste to kultury, w których chroni się swoją prywatność i oddziela ją od życia zawodowego (USA), zaś kultury przenikania to kultury, w których życie zawodowe przenika osobiste (Chiny).
6. Wewnętrzny – zewnętrzny – kultury wewnętrzne, to kultury, które mechanicznie traktują naturę, wierzą, że ludzie powinni ją kontrolować, aby przynosiła im korzyści. To kultury dominacji i niechętnie zmianom. Zaś w kulturach zewnętrznych ważne jest życie w harmonii z naturą i przekonanie, że należy o nią dbać i żyć z nią w symbiozie. Ich reprezentanci są otwarci na zmiany, skłonni do kompromisu i elastyczni.
7. Sekwencyjność – synchroniczność to wymiar określający orientację czasową. Społeczeństwa całościowe preferują wykonywanie tylko jednej czynności i posługiwanie się planem działania (Niemcy), zaś społeczeństwa synchroniczne są bardziej elastyczne, ich reprezentanci potrafią wykonywać kilka czynności na raz. Trompenaars i Hampden-Turner opisując orientację czasową wyróżniają jeszcze kultury zorientowane na przeszłość, w których to większą wagę przywiązuje się do tego, co było, a terażniejszość i przyszłość postrzegane są jako efekt przeszłości oraz kultury zorientowane na przyszłość, w których skupia się na przyszłych efektach, możliwościach, aspiracjach, większym zainteresowaniem cieszą się plany na przyszłość niż przeszłość, która jest traktowana jako nieistotna i zbędna.

Warto nadmienić, iż kultury różnicuje się z wielu, odmiennych punktów widzenia. Richard R. Gesteland²⁰ na przykład różnicuje je z punktu widzenia międzynarodowych kontaktów ekonomicznych i wyróżnia kultury prototransakcyjne zorientowane na wykonanie zadania, których reprezentanci są pewni siebie i agresywni oraz protopartnerskie zorientowane na relacje z ludźmi, których przedstawiciele to osoby niezdecydowane i opieszale. Ponadto wyróżnia kultury ceremonialne, czyli hierarchiczne,

20. R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowanie w biznesie*, Warszawa 2000.

uwrażliwione na punkcie pozycji społecznej, przestrzegające obyczajów, tradycji i rytuałów oraz kultury nieceremonialne, egalitarne. Dzieląc kultury ze względu na stosunek do czasu wyróżnia kultury monograficzne przywiązujące dużą wagę do czasu i punktualności, których członkowie są pedantycznymi niewolnikami terminów oraz kultury polichromiczne swobodnie traktujące czas, akceptujące leniwy tryb wykonywania obowiązków oraz brak dyscypliny. Badając zachowania niewerbalne wymienia kultury ekspresyjne – głośne, ruchliwe, utrzymujące kontakt wzrokowy i powściągliwe – milczące, nieinwazyjne. W kulturach powściągliwych ludzie mówią ciszej, rzadziej sobie przerywają, szanują ciszę, mało gestykulują, unikają kontaktu fizycznego podczas konwersacji, podczas gdy w kulturze ekspresyjnej mówią głośno, nadmiernie gestykulują i akcentują mimiką treść wypowiedzi, przerywają sobie nawzajem, nie lubią ciszy.

Można zauważyć, że podziały te, choć odmienne, *de facto* sprowadzają się do podobnych różnic i elementów, na które wskazują badacze. Wszystkie one dotyczą trzech komponentów, które wymienia Hofstede: symboli, czyli gestów, kodów, słownictwa, nazewnictwa, sposobów pozdrawiania się, sztuki konwersacji; rytuałów oraz wartości. Wiedza o różnicach poszczególnych kultur i otoczeń pozwala na skuteczne nawiązywanie relacji międzykulturowych. Niewiedza zaś prowadzi to tak zwanego szoku kulturowego, czyli wstrząsu wywołanego zetknięciem się z inną, nieznaną kulturą i jej przejawami.

Twórcą koncepcji szoku kulturowego był antropolog Kalervo Oberg²¹. Szok kulturowy prowadzi do dystansu wobec obcej kultury a nawet próby odizolowania się. I co prawda pojęcie to omawiane jest w odniesieniu do migracji, ale równie dobrze, moim zdaniem, może być zastosowane do wszelkich form obcowania z nieznaną kulturą. Elisabeth Marx²² wymienia sześć głównych aspektów szoku kulturowego: napięcie spowodowane przez wysiłek wkładany w adaptację; poczucie utraty przyjaciół, statusu, rzeczy; poczucie odrzucenia lub odrzucenie przedstawicieli obcej kultury; niespójność ról społecznych, wartości i zakłócenie poczucia tożsamości;

21. K. Oberg, *Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments*, "Practical Anthropology" 1960, nr 7.

22. E. Marx, *Przelamywanie szoku kulturowego: czego potrzebujesz, aby odnieść sukces w międzynarodowym biznesie*, Warszawa 2000.

niepokój, złość, odrazę wobec obcej kultury, jej przedstawicieli i przejawów oraz poczucie bezradności wynikające z niemożności poradzenia sobie w nowym otoczeniu. Z drugiej strony – na co wskazuje również Marx – szok kulturowy może prowadzić do uświadomienia sobie istnienia różnic między kulturami. Oberg proces uświadomienia sobie różnic nazywa procesem adaptacji kulturowej i wymienia cztery fazy procesu: od miesiąca miodowego, czyli etapu fascynacji nową kulturą, poprzez szok kulturowy, czyli silną reakcję stresową oraz ożywienie, czyli poprawą ogólnego stanu ducha – powolne poznawanie obcej kultury aż do dopasowania, czyli akceptacji nowych obyczajów, wartości oraz norm. A zatem opisuje on proces, który prowadzi do wytworzenia się tak zwanej wrażliwości kulturowej. Warto w tym miejscu podkreślić, że zarówno fazy opisane przez Oberga, jak i koncepcja Bennetta dowodzą, iż tylko dialog, poznanie obcej kultury, oswojenie jej prowadzą do pokonania lęku i negatywnych stereotypów. Tylko obcowanie z daną kulturą niweluje szok kulturowy i niepewność.

Wrażliwość kulturowa to sformułowanie wprowadzone przez Gregory'ego Batesona²³, brytyjskiego antropologa, który stwierdził, że orientacja kulturowa opiera się na emocjach i impulsach oraz możliwościach poznawczych, a zatem na wrażliwości osoby i wspólnoty. Pojęcie wrażliwości funkcjonuje w kontekście spotkań międzykulturowych i oznacza świadomość różnic między kulturami. Bliskie jest zatem, czy też jest komponentem, kompetencji międzykulturowych.

Kiedy mówi się o kompetencjach wyróżnia się kompetencje osobiste, czyli samoświadomość i autoregulację; kompetencje społeczne (empatia, umiejętności społeczne); kompetencje kulturowe (świadomość innych kultur) oraz kompetencje międzykulturowe. Te ostatnie kompetencje to nie tylko wiedza dotycząca kultury, różnych stylów myślenia i analizowania kultury, ale przede wszystkim umiejętność międzykulturowej komunikacji i współpracy, konfrontowanie rzeczywistości z wiedzą o tejże rzeczywistości, interpretowanie oraz rozpoznawanie różnic, jak i podobieństw między kulturami – narodowymi, lokalnymi, ale i globalnymi. To także postawa tolerancji i szacunku wobec innych kultur, które scalają się z bardziej znaną kulturą i stają się własną. Międzykulturowe kompetencje to bowiem inter-

23. G. Bateson, *Umysł i przyroda: jedność konieczna*, Warszawa 1996.

akcja pomiędzy różnymi kulturami oraz osobami żyjącymi w świecie wielu kultur, to świadomość istnienia wewnątrz pewnej kultury, którą cechują określone wartości i normy charakterystyczne dla kulturowej hybrydy. To wreszcie psychospołeczna struktura jakościowa człowieka, którą można osiągnąć w ramach socjalizacji i edukacji, społeczny eksperyment partycypacji w kulturze wielości. To również umiejętności z zakresu komunikacji, znajomości języków obcych, otwartości, wiedzy o tzw. „innym”, świadomości społeczno-politycznej, empatii, elastyczności i mobilności oraz motywacji a ponadto – co bardzo istotne – samoświadomości zawierającej również świadomość międzykulturowości²⁴. Pojęcie międzykulturowych kompetencji odnosi się także do sposobu, w jaki ludzie myślą, czują i zachowują się w odniesieniu nie do swojej narodowości, ale kultury, w której żyją. Międzykulturowe kompetencje są transparentne, indywidualnie osiągalne, wiarygodne oraz mierzalne. Składa się na nie: międzykulturowa motywacja – zainteresowanie kulturą i jej codziennymi przejawami²⁵: jej stylem życia, językiem oraz poznawaniem ludzi i ich definicji kultury; wiedza dotycząca kultury: umiejętność porównania postmodernistycznej kultury z kulturą modernistyczną i wcześniejszymi, poznanie norm i wartości, zdanie sobie sprawy z relatywności kultury; międzykulturowe zaangażowanie oraz międzykulturowe umiejętności z zakresu komunikacji i kooperacji. Jan Pieter van Oudenhoven oraz Karin van de Zee²⁶ do tego spisu elementów składowych kompetencji dodałby empatię, stabilność emocjonalną oraz społeczną inicjatywę. Najważniejsza jednak wydaje

24. Zobacz: M. Byram, *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*, Clevedon 1997; P. Doyé, *The Intercultural Dimension. Foreign Language Education in the Primary School*, Berlin 1999; J. Koester, M. Lustig, *AmongUS: Essays on Identity, Belonging, and Intercultural Competence*, New York 2005; G. Zarate, *Identities and plurilingualism: Preconditions for the recognition of intercultural competence*, [w:] *Intercultural competence*, red. M. Byram, Strasbourg 2003; D.K., Deardorff, *Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization*, "Journal of studies in international education" 2006.

25. P. Sztompka, *Civilizational Incompetence: The Trap of Post-Communist Societies*, "Zeitschrift für Soziologie" 1993, Jg. 22, Heft 2.

26. J.P. von Oudenhoven, K. van de Zee przygotowali *Multiple Personality Questionnaire (MPQ)*, który ma mierzyć kompetencje międzykulturowej komunikacji expatriatów. Kwestionariusz pozwolił im na mierzenie pięciu cech charakterystycznych ważnych ich zdaniem podczas spotkania kilku kultur.

się międzykulturowa świadomość. Zanim przejdę do omówienia zaproponowanej przez Milтона Benneta metody kształtowania świadomości i wrażliwości międzykulturowej, chciałbym zaproponować nową definicję kompetencji międzykulturowych i omówić jej składowe.

Kompetencje międzykulturowe to psychospołeczne kwalifikacje i zdolność osoby do owocnej współpracy w ramach wielokulturowych relacji. To zdolność do komunikowania się i współpracy z osobami z różnych kultur, rozumienia ich sposobów postrzegania rzeczywistości, myślenia, odczuwania. Kompetencje międzykulturowe można w sobie wykształcić. Składają się one z trzech sekcji:

1. Sekcji wiedzy
 - międzykulturowa świadomość,
 - wiedza dotycząca kultur,
 - wiedza, jak pracować w międzykulturowym zespole.
2. Sekcji emocji i radzenia sobie z nimi
 - międzykulturowa motywacja,
 - radzenie sobie z tożsamością,
 - radzenie sobie z uczuciami,
 - intuicja.
3. Sekcji zachowania
 - międzykulturowe zaangażowanie,
 - międzykulturowa aktywność,
 - międzykulturowa komunikacja,
 - międzykulturowa współpraca,
 - międzykulturowe doświadczenie.

Wydaje się, że takie definiowanie i przedstawienie trzelementowego procesu zdobywania tychże kompetencji poprzez teoretyczne przygotowanie, emocjonalne i doświadczenie, jest bliskie modelowi rozwoju wrażliwości międzykulturowej (*Developmental Model of Intercultural Sensitivity*) Benneta²⁷, który opisuje sposób wzrostu kompetencji w relacjach międzykulturowych. Bennett przedstawił sześć etapów zyskiwania wrażli-

27. M.J. Bennett, *Towards a Developmental Model of Intercultural Sensitivity*, [w:] *Education for the Intercultural Experience*, red. R. M. Paige, Yarmouth, ME 1993. Por: M.J. Bennett, *Becoming Interculturally Competent*, [w:] *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education*, red. J. Wurzel, Newton, MA 2004.

wości/kompetencji międzykulturowych. To opis stopniowego uczenia się kompetencji międzykulturowych oraz indywidualnego rozwoju poprzez uwypuklenie różnic od postawienia standardów kulturowych w centrum zainteresowań aż do diagnozowania i akceptacji różnic a nawet integracji, czyli włączenia idei transkulturowości do świadomości. Należy w tym miejscu podkreślić, że podstawą tego modelu jest dyferencjacja, czyli nie negowanie różnic i szukanie podobieństw, ale kształtowanie umiejętności rozpoznawania tych różnic. Różnice stają się wyróżnikami danej kultury, elementami odmiennych interpretacji świata. Wrażliwość międzykulturowa to zatem wrażliwość, wyczucie różnic i umiejętność radzenia sobie z nimi.

Bennett dzieli proces nabywania wrażliwości na dwie fazy: fazę etnocentryczną oraz etnorelatywistyczną. Pierwsza rozpoczyna się od zaprzeczenia istnienia różnic kulturowych i taktowania swojej kultury jako jedynej. Ten etap polega nie tyle na niedoświadczaniu różnic, braku styczności z obcymi kulturami (polegającym na izolacji fizycznej, ale i – a może przede wszystkim – psychicznej od obcej kultury i jej reprezentantów lub separacji w przypadku uświadamiania sobie istniejących różnic), ale na odcinaniu się od nich. Separacja prowadzi do kolejnego etapu, a mianowicie obrony przed różnicami kulturowymi, czyli świadomego doświadczenia swojej kultury jako jedynej. Obrona ta zazwyczaj wiąże się z postrzeganiem nieznannej kultury jako zagrożenia, co prowadzi do oczerniania obcej kultury, wywyższania swojej czy zjawiska odwrócenia, czyli postrzegania innej kultury jako lepszej i oczerniania swojej. Ostatni etap tej fazy to minimalizacja różnic kulturowych, a zatem ich trywializowanie i wyolbrzymianie podobieństw. Bennett podkreśla, że wiele organizacji błędnie postrzega ten etap jako rozwój wrażliwości czy też kompetencji międzykulturowych, tymczasem jest to jedynie etap przejściowy do fazy etnorelatywistycznej, która nie szuka podobieństw, ale różnic i na różnicach i ich rozumieniu buduje wrażliwość. Różnice przestają być wówczas oceniane jako zagrożenie i stają się wyzwaniem, szansą na nowe rozumienie kultury i kulturowości. Fazę etnorelatywizmu rozpoczyna etap akceptacji różnic kulturowych dotyczących i zachowań werbalnych i pozawerbalnych, światopoglądów, wartości, symboli, jak i tradycji. Różnice te stają się elementem zainteresowania, akceptacji, ale i szacunku. Następnie w etapie adaptacji są one dodawane do elementów swojej kultury. Etapowi temu

towarzyszy empatia, a różnice postrzegane są jako część swojej kultury. Ostatni, najwyższy poziom kompetencji i wrażliwości międzykulturowej to etap integracji, czyli łączenia swojej kultury z obcą. Nie jest to wybór jednej kultury, ale symbioza kilku. W tym sensie etap integracji łączy się z ideą transkulturowości Wolfganga Welscha. Teoria transkulturowości Welscha to nie tylko cenna diagnoza postmodernistycznej kultury, ale również komentarz i uzupełnienie niewymownej już dzisiaj i niewystarczającej do objaśnienia ponowoczesnego świata koncepcji multikulturowości. Transkultura to kultura, w której jej partycypanci nie dokonują wyboru pomiędzy kulturą własną a obcą, albowiem obcość nie istnieje. To kultura dowolnego, czasem nieświadomego łączenia elementów różnych kultur, mieszania kultur.

Wrażliwość czy tej międzykulturowe kompetencje to zatem postawa otwartości, zdolności wczucia się z obcą kulturę, która opiera się na wiedzy o własnej i obcej kulturze, akceptacji wielu często odmiennych światopoglądów oraz szanowaniu różnorodności. To wreszcie zdolność bycia partnerem w komunikacji międzykulturowej. Otwartość, akceptacja i szacunek dla obcej kultury, a także znajomość jej tradycji, symboli i wartości niweluje szok kulturowy i prowadzi do owocniejszej, bo opartej na wymianie informacji, współpracy.

Bibliografia:

1. Bateson G., *Umysł i przyroda: jedność konieczna*, Warszawa 1996.
2. Bennett M.J., *Becoming Interculturally Competent*, w: *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education*, red. Wurzel J., Newton, MA 2004.
3. Bennett M.J., *Towards a Developmental Model of Intercultural Sensitivity*, [w:] *Education for the Intercultural Experience*, red. Paige. R. M., Yarmouth, ME 1993.
4. Byram M., *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*, Clevedon 1997.
5. Deardorff D.K., *Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization*, "Journal of studies in international education" 2006.
6. Doyé P., *The Intercultural Dimension. Foreign Language Education in the Primary School*, Berlin 1999.

7. Friedman T.L., *Świat jest płaski: krótka historia XXI wieku*, Poznań 2006.
8. Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Warszawa 2000
9. Hall E.T., *Taniec Życia*, Warszawa 1999.
10. Hall E.T., *Poza kulturą*, Warszawa 2001.
11. Hofstede, G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000.
12. Koester J., Lustig M., *AmongUS: Essays on Identity, Belonging, and Intercultural Competence*, New York 2005.
13. Kownacka E., *Od szoku do adaptacji: psychologiczne konsekwencje wyjazdu za granicę*, [w:] *Doradztwo zawodowe a wyzwania międzykulturowe*, red. Cieślukowska D., Kownacka E., Olczak E., Paszowska-Rogacz A., Warszawa 2006.
14. Kownacka E., *Psychologiczne funkcjonowanie migrantów*, [w:] *Podjęcie wielokulturowe w doradztwie zawodowym. Praktyczny poradnik dla doradcy zawodowego pracującego z klientem odmiennym kulturowo*, red. Piegat-Kaczmarczyk M., Rejmer-Ronowicz Ż., Smoter B., Kownacka E., Warszawa 2007.
15. Marx E., *Przełamywanie szoku kulturowego: czego potrzebujesz, aby odnieść sukces w międzynarodowym biznesie*, Warszawa 2000.
16. Matsumoto, D., Juang, L., *Psychologia międzykulturowa*, Gdańsk 2007.
17. Oberg K., *Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments*, "Practical Anthropology" 1960, nr 7.
18. Szopski M., *Komunikowanie międzykulturowe*, Warszawa 2005.
19. Sztompka P., *Civilizational Incompetence: The Trap of Post-Communist Societies*, "Zeitschrift für Soziologie" 1993, Jg. 22, Heft 2.
20. Trompenaars F., Hampden-Turner, CH., *Siedem wymiarów kultur. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Kraków 2002.
21. Ward C., Bochner S., Furnham A., *The psychology of culture shock*, Londyn 2001.
22. Zarate G., *Identities and plurilingualism: Preconditons for the recognition of intercultural competence*, [w:] *Intercultural competence*, red. Byram M., Strasbourg 2003.

Krajowe i międzynarodowe instytucje wspierające współpracę międzynarodową jednostek samorządu

Instytucje wspierające współpracę międzynarodową, zarówno na szczeblu krajowym jak i międzynarodowym, mogą odegrać ważną rolę w pracy jednostek samorządu terytorialnego. Ich rola powinna sprowadzać się do pomocy bądź pośrednictwa, np. w nawiązaniu kontaktów z partnerami zagranicznymi, czy też w pozyskiwaniu środków. Mogą to być zarówno instytucje rządowe jak i pozarządowe, instytucje będące związkami samorządów jak i w zasadzie pośredniczące w pozyskiwaniu środków. Niektóre z omówionych instytucji są nakierunkowane w swej działalności na gminy, inne na powiaty lub województwa. Jednak część z nich nie posiada grupy docelowej, będąc otwartymi na wspieranie każdego rodzaju samorządów.

Przedstawiona lista instytucji i programów jest wyborem autora i nie rości sobie pretensji do bycia kompletną, m.in. z uwagi na objętość tekstu. Ich dane kontaktowe zamieszczono w tabeli nr 1, zamieszczonej na końcu opracowania.

I. Instytucje krajowe

I.1. Instytuty Polskie

Dwadzieścia trzy instytuty, umiejscowione głównie w Europie, są placówkami podległymi Ministerstwu Spraw Zagranicznych. Ich celem jest promocja Polski poprzez dyplomację publiczną i kulturalną. Odbywa się to przede wszystkim poprzez promocję kultury, wiedzy o historii i dziedzictwie narodowym, o edukacji, nauce a także informowanie o życiu społecznym. Są to centra wiedzy o Polsce poza jej granicami.

I.2. Instytut Adama Mickiewicza

Rządowa instytucja kultury, powstała w 2010 r. Jej celem jest popularyzowanie kultury polskiej w świecie, tworzenie systemu informacji o niej, gromadzenie i rozpowszechnianie informacji promocyjnych, przygotowywanie ich dla zagranicznych specjalistów z różnych dziedzin oraz dla popularyzatorów kultury za granicą. Instytut gromadzi także materiały informacyjne i promocyjne oraz udostępnia je instytucjom i polskim placówkom za granicami. W pierwszym dziesięcioleciu XXI w. Instytut realizował promocję w dwudziestu sześciu państwach, wydarzenia kulturalne związane z nimi obejrzało w świecie ok. 40 mln ludzi.

I.3. Program „Polska Pomoc”

Od 2012 r., po wejściu w życie Ustawy o współpracy rozwojowej, Polska realizuje zadania dotyczące współpracy rozwojowej, koordynuje ją MSZ. W jej ramach realizowane są projekty dwustronne – adresowane do konkretnych państw partnerskich, np. członków Partnerstwa Wschodniego, oraz projekty wielostronne odbywające się za pomocą organizacji wyspecjalizowanych w niesieniu pomocy (np. UE, ONZ, OECD).

Priorytety na lata 2012-2015 przewidują działania dotyczące demokracji, praw człowieka i transformacji ustrojowej. Finansowane są także projekty realizowane przez polskie ambasady w ramach tzw. małych grantów. Ich beneficjentami mogą być także władze lokalne chcące podzielić się swymi demokratycznymi doświadczeniami z innymi samorządami.

I.4. Związek Województw RP

Powstały w 2002 r. związek zakłada reprezentowanie interesów województw na forum krajowym i międzynarodowym. Podejmuje również działania na rzecz decentralizacji uprawnień, inicjuje i wydaje opinie związane z aktami prawnymi, promuje współpracę międzynarodową i wymianę dobrych praktyk.

Przedstawiciele Związku zasiadają m.in. w Komitecie Regionów UE i Kongresie Władz Lokalnych i Regionalnych Europy. Rozwijana jest

kooperacja z przedstawicielstwami województw w Brukseli. Instytucja wspiera realizację wspólnych programów dotyczących dziedzin społeczno-gospodarczych, współpracuje z samorządami Ukrainy oraz z chorwackim Związkiem Żupanii.

I.5. Związek Miast Polskich

Związek, sięgający korzeniami 1917 r., powołano go w celu opracowywania stanowiska wobec rządu (przedstawiciele Związku wchodziły w skład Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego), a także promowania miast – członków zarówno w Polsce jak i za granicą. Według stanu na 1 października 2013 r. organizacja skupiała trzysta trzy miasta. Związek jest członkiem organizacji międzynarodowych. Służy jako forum wymiany doświadczeń między członkami. Współrealizuje m.in. program wsparcia dla partnerstw polsko-litewskich: Promowanie Współpracy Partnerskiej Polski i Litwy. Może być zatem pomocny w rozwoju kooperacji z samorządami litewskimi.

I.6. Związek Powiatów Polskich

Stowarzyszenie grupuje powiaty, zostało reaktywowane w 1999 r. (wcześniej funkcjonowało w okresie międzywojennym). Reprezentuje powiaty na forum państwowym i pozapaństwowym, wspiera wymianę doświadczeń, podejmowanie wspólnych inicjatyw, prowadzenie działań informacyjnych i nawiązywanie kontaktów międzynarodowych. W roku 2012 Związek współpracował w programie i badaniach „Rola samorządów w polityce zagranicznej RP”.

I.7. Związek Gmin Wiejskich RP

Organizacja samorządów wiejskich w Polsce gromadząca ponad pięćset gmin. Powstała w celu ich integracji, lobbingu na rzecz ich interesów oraz rozwoju demokracji i lokalnej samorządności. Bierze również udział w rozwoju współpracy międzynarodowej, jej delegaci uczestniczą w pracach Komitetu Regionów UE.

I.8. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji

FRSE koordynuje wiele programów, wśród nich dwa są skierowane m.in. do samorządów. Jeden z nich to program „Wizyty Studyjne”. Mogą z niego korzystać także przedstawiciele władz lokalnych i regionalnych. Są to wizyty grupy ekspertów określonych dziedzin (związanych z szeroko pojętym kształceniem i uczeniem się przez całe życie). Podczas nich goszczą oni przez kilka dni w krajach biorących udział w programie, podpatrując dobre praktyki.

Drugi program to Partnerskie Projekty Regio mający na celu wzmocnienie wymiaru europejskiego w edukacji poprzez promocję kooperacji między władzami oświatowymi na poziomie lokalnym i regionalnym. Instytucjami wnioskującymi mogą być jednostki samorządu terytorialnego (miasta, powiaty i gminy) oraz kuratoria oświaty.

II. Instytucje/programy międzynarodowe

II.1. Kongres Władz Lokalnych i Regionalnych Europy

Organ doradczy Rady Europy, reprezentuje władze lokalne i regionalne, od 2005 r. ściśle współpracuje z Komitetem Regionów UE. Cele działania prowadzą się do promocji rozwoju demokracji na najniższych szczeblach a także wzmocnienia kooperacji międzynarodowej jednostek samorządu terytorialnego. Kongres przyczynił się do podpisania licznych umów o charakterze międzynarodowym, odnoszących się do problematyki samorządów (np. „Europejska Karta Samorządu Terytorialnego”).

II.2. Rada Gmin i Regionów Europy

Członkami Rady, założonej w 1951 r., są krajowe związki władz samorządowych trzydziestu dziewięciu państw europejskich. Wśród celów należy wymienić promocję idei zjednoczonej Europy, demokracji i samorządności. Rada lobbuje na rzecz legislacji na poziomie europejskim w zakresie kształtowania przyszłości kontynentu, wymiany doświadczeń. Wspiera także współpracę miast partnerskich (tzw. *twinning*). Do działań priorytetowych należy zaliczyć m.in. takie obszary jak: rynek

pracy, środowisko, równość szans, lokalna demokracja, polityka regionalna i współpraca miast.

II.3. Stowarzyszenie Europejskich Regionów Granicznych

Organizacja regionalna, pozarządowa powołana do życia w 1971 r. Utworzona w celu wymiany doświadczeń i reprezentowania wspólnych interesów regionów europejskich (wobec ciał narodowych i ponadnarodowych). Jednym z celów działalności jest inicjowanie i koordynowanie współpracy pomiędzy regionami przygranicznymi i transgranicznymi. SERG wdraża w życie także projekty i programy przyczyniające się do intensyfikacji współpracy tego typu. Członkami z polskiej strony są niektóre euroregiony.

II.4. Program Komisji Europejskiej „Europa dla Obywateli”

W 2007 r. Komisja Europejska uznała za istotne dla dalszej integracji europejskiej obywatelstwo. Zaproponowała projekt mający wspierać aktywne obywatelstwo i rozwijanie tożsamości europejskiej. Wśród wielu priorytetów i działań objętych programem znajdują się m.in. partnerstwo miast i tworzenie sieci miast partnerskich w celu długotrwałej współpracy tematycznej. Tylko taki typ współpracy może, jak się zakłada, przynieść wymierne efekty. Ze wsparcia mogą zatem korzystać także władze i organizacje lokalne.

II.5. Europejskie Ugrupowanie Współpracy Terytorialnej

EUWT to instrument prawny pozwalający na tworzenie sformalizowanych grup współpracy przez podmioty publiczne pochodzące z różnych państw członkowskich Unii Europejskiej. Powołano go do życia w 2006 r. Celem inicjatywy jest ograniczenie trudności, z którymi zmagają się szczególnie władze regionalne i lokalne, próbując nawiązać współpracę transgraniczną czy międzyregionalną. Poprzez EUWT mogą one realizować wspólne zadania i projekty.

Pierwszymi Ugrupowaniami powstałymi z udziałem partnerów polskich stały się EUWT TRITIA z siedzibą w Cieszynie (Polska,

Czechy, Słowacja) i EUWT Tatry (Polska, Słowacja). Rozwiązania te mają służyć m.in. tworzeniu wspólnych projektów w nowej perspektywie budżetowej UE, które powinny przyczynić się do zwiększenia spójności gospodarczej i społecznej rejonów przygranicznych.

II.6. Konferencja Władz Lokalnych i Regionalnych Partnerstwa Wschodniego (CORLEAP)

Powołana w 2011 r. przez Komitet Regionów UE. Ma stać się platformą kooperacji między samorządami państw Unii Europejskiej a samorządami regionalnymi i lokalnymi państw Partnerstwa Wschodniego (Armenia, Azerbejdżan, Białoruś, Gruzja, Mołdawia, Ukraina). Celem jest wspieranie dyskusji na temat decentralizacji w tych krajach oraz ułatwienie nawiązywania współpracy transgranicznej, promocja demokracji, dobrego zarządzania i reform wewnętrznych.

II.7. Program URBACT

Program UE służący ułatwieniom i finansowaniu wymiany doświadczeń oraz dobrych praktyk przez europejskie miasta mające organizować sieci tematyczne i grupy robocze. W ramach programu beneficjent otrzymuje zwrot poniesionych kosztów. Nacisk w programie kładziony jest na zintegrowane zarządzanie miejskie i doświadczenia w tym zakresie. Za istotne uznaje się rozpowszechnienie informacji dotyczących dobrych praktyk. Beneficjentami URBACT mogą być m.in. miasta, regiony i państwa członkowskie a także stowarzyszenia miast.

II.8. Fundusz Wyszehradzki

Fundusz powołały do życia kraje Grupy Wyszehradzkiej (Czechy, Polska, Słowacja, Węgry) w 2000 roku. Jego główny cel to pomoc we współpracy państw członkowskich osiągnięta m.in. poprzez wsparcie działań w takich dziedzinach jak: kultura, wymiana naukowa i edukacja, wymiana młodzieży, turystyka i kooperacja przygraniczna.

Możliwością aplikacji o granty dysponują także jednostki samorządu terytorialnego.

II.9. Norweski Mechanizm Finansowy

Mechanizm jest wyrazem wkładu Norwegii, członka Europejskiego Obszaru Gospodarczego, w rozwój krajów członkowskich, które przystąpiły do UE w 2004 roku. W jego ramach o finansowanie mogą starać się także jednostki samorządu terytorialnego. Dotyczy to w szczególności programu Rozwój miast poprzez wzmocnienie kompetencji jednostek samorządu terytorialnego, dialog społeczny oraz współpracę z przedstawicielami społeczeństwa obywatelskiego. Przewidziane działania to opracowanie zintegrowanych strategii rozwoju obszarów miejskich oraz planów operacyjnych. Mają one obejmować tak istotne problemy jak: przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, lokalny rynek pracy, oświatę i edukację, problemy demograficzne czy partycypację społeczną. Wdrażaniem projektów mają zająć się partnerstwa samorządowe, tak wewnątrz krajowe, jak i międzynarodowe.

Tabela 1. Dane kontaktowe dotyczące wymienionych instytucji.

Instytucja/program	Strona internetowa
Europejskie Ugrupowanie Współpracy Terytorialnej, przykład EUWR Tatry	www.cuwt-tatry.eu
Fundusz Wyszehradzki	www.visegradfund.org
Instytut Adam Mickiewicza	www.iam.pl
Instytuty Polskie	www.msz.gov.pl/pl/p/msz_pl/polityka_zagraniczna/dyplomacja_publiczna/instytuty_polskie/

Kongres Władz Lokalnych i Regionalnych Europy	www.coe.int/t/Congress/default_en.asp
Norweski Mechanizm Finansowy	www.eog.pl
Program „Europa dla Obywateli”	www.eacca.ec.europa.eu/citizenship/index_en.php
Program „Polska Pomoc”	www.msz.gov.pl/pl/polityka_zagraniczna/polska_pomoc/
Program Partnerskie Projekty Regio	www.comenius.org.pl/akcje/partnerskie-projekty-regio
Program URBACT	www.urbact.eu
Program Wizyty Studyjne	www.sv.org.pl
Rada Gmin i Regionów Europy	www.ccre.org
Stowarzyszenie Europejskich Regionów Granicznych	www.aebr.eu/de/
Związek Gmin Wiejskich RP	www.zgwrp.pl
Związek Miast Polskich	www.zmp.poznan.pl
Związek Powiatów Polskich	www.zpp.pl
Związek Województw RP	www.zwrp.pl

Wybrane przykłady dobrych praktyk w zakresie aktywności gospodarczej samorządów ukierunkowanej na inwestorów zagranicznych

I. „Strefa Przemysłowa Zielonych Dobczyc” - Urząd Gminy i Miasta Dobczyce²⁸

W gminie miejsko-wiejskiej Dobczyce funkcjonuje Strefa Przemysłowa Zielonych Dobczyc, której początki sięgają 1977 roku. Inicjatywa ta była ukierunkowana na stworzenie przestrzeni przemysłowej wokół zbiornika wody pitnej w Dobczycach. Strefa Przemysłowa Zielonych Dobczyc ma powierzchnię 40 ha, w tym około 10 ha stanowi własność gminy Dobczyce. Strefa, poza dogodnym dojazdem, posiada infrastrukturę wodociągową, energetyczną, kanalizacyjną, gazociąg oraz sieć telekomunikacyjną, co w znacznym stopniu decyduje o jej atrakcyjności. Grunty nie podlegają opłatom z tytułu wyłączenia z produkcji rolniczej, natomiast potencjalni inwestorzy mają możliwość szybkiego uzyskania wszystkich uzgodnień technicznych. Gmina, poza zarządzaniem strefą, prowadzi również inne działania na rzecz wspierania rozwoju gospodarczego, m.in. działania promocyjne, zagwarantowała też poziom lokalnych podatków korzystny dla przedsiębiorców.

Strefa przemysłowa w Dobczycach jest bez wątpienia przykładem ciągłego, skutecznego działania władz lokalnych kolejnych kadencji w realizacji przedsięwzięcia, przynoszącego oprócz mierzalnych efektów, zauważalnych w krótkim okresie (tworzenie nowych miejsc pracy), także efekty długofalowe w postaci unormowania kwestii hału i zagospodarowania przestrzennego. Władze gminy, będąc właścicielem terenów przemysłowych, mają większą możliwość decydowania o rodzaju realizowanych inwestycji oraz doborze pod kątem ich wpływu na środowisko i gospodarkę gminy.

Więcej informacji: <http://www.dobczyce.isg.pl/gosp.html>

II. Wykorzystanie nowych technologii do promocji atrakcyjności inwestycyjnej i gospodarczej gminy²⁹

Coraz częściej samorządy, podążając za duchem czasu, w celu promocji jednostki samorządu terytorialnego sięgają po rozwiązania oparte o nowe technologie informacyjno-komunikacyjne. Wśród najciekawszych przykładów, związanych z wykorzystaniem technologii ICT można wskazać interaktywny portal internetowy dedykowany terenom inwestycyjnym prowadzony przez gminę Bodzanów (woj. mazowieckie). Lokalizacje dla potencjalnych inwestycji prezentowane na portalu mają formę interaktywnej mapy terenów, którym towarzyszy szczegółowych opis ich parametrów technicznych. Informacją przydatną z punktu widzenia wyboru miejsca docelowej inwestycji, w tym inwestycji w zakład produkcyjny, jest dostępna w ramach portalu mapa pokazująca przebieg sieci wodociągowej i światłowodowej oraz sieci dróg w okolicach oferowanych terenów. Dodatkową informacją mogącą wpływać na zainteresowanie terenami inwestycyjnymi gminy jest przedstawienie lokalizacji perspektywicznych złóż gazu ziemnego oraz informacje o lokalnych zachętach inwestycyjnych.

Ostrów Mazowiecka przygotowała w formie elektronicznej informator dla przedsiębiorców i inwestorów, dostępny na stronie www urzędu miasta. Oprócz danych o możliwościach inwestycyjnych na terenie gminy zawiera on informacje o sposobach realizacji i możliwych źródłach wsparcia finansowego dla inwestycji.

Dobrą praktyką w obszarze przygotowania informacji kluczowych dla inwestora rozpatrującego daną gminę jako potencjalne miejsce inwestycji jest przygotowanie streszczenia menadżerskiego, zawierającego najważniejsze informacje o kluczowych zasobach miejscowości, w tym takich, które są istotne w procesie inwestycyjnym. Praktyka ta realizowana jest np. przez miasto Kraśnik (woj. lubelskie). Dzięki takiemu podejściu możliwe jest zaoszczędzenie czasu i sprawne zwrócenie uwagi na miejscowość przez jej interesariuszy.

Gminą aktywną w obszarze stymulowania rozwoju inwestycji jest

29. Wykorzystano dane zgromadzone w raporcie „Gmina na 5!” przygotowywanym przez Instytut Przedsiębiorstwa SGH, http://www.sgh.waw.pl/instytuty/ip/SKN_PAR/Gmina_na_5_2012.pdf [dostęp: 25 października 2013 r.]

28. Dobra praktyka za „www.dobrepraktyki.pl”

Grudziądz. Pierwsza zakładka tematyczna na oficjalnym portalu internetowym miasta poświęcona jest inwestorom, co odzwierciedla wagę, jaką przywiązują władze samorządowe do rozwoju gospodarczego swej jednostki. Oferta terenów inwestycyjnych miasta prezentowana na portalu zawiera ustrukturyzowany opis, dane lokalizacyjne, dostępną infrastrukturę techniczną oraz informacje o aktualnie prowadzonych postępowaniach przetargowych. Co więcej, interesariusze Grudziądza znajdują w tym miejscu aktualne dane na temat. tzw. HR pool, czyli zasobów ludzkich, ich liczebności i poziomu wykształcenia, a więc czynników uważanych za niezwykle istotne przy podejmowaniu decyzji lokalizacyjnej inwestycji. Oprócz tego na portalu zaprezentowane są dane o odległości Grudziądza od przejść granicznych, połączeniach komunikacyjnych z wybranymi miastami w Polsce, czy profilu inwestycji w regionie. Grudziądz przygotował również przewodnik dla przedsiębiorców z informacjami dotyczącymi procedury rozpoczynania działalności gospodarczej, prowadzeniu procesu budowlanego oraz adresami instytucji wspierających przedsiębiorców.

III. Krakowski Park Technologiczny

Krakowski Park Technologiczny jest owocem współpracy przedstawicieli władz miasta Krakowa, przedsiębiorców oraz lokalnego środowiska naukowego. Prace nad utworzeniem specjalnej strefy ekonomicznej (sse) rozpoczęły się w roku 1997, w tym celu powołano do życia spółkę pod nazwą Centrum Zaawansowanych Technologii, w której skład weszli Gmina Miejska Kraków, Uniwersytet Jagielloński, Politechnika Krakowska, Akademia Górniczo-Hutnicza, Huta im. Tadeusza Sendzimira oraz Skarb Państwa reprezentowany przez Wojewodę. Centrum Zaawansowanych Technologii, które w styczniu 2004 r. zmieniło nazwę na Krakowski Park Technologiczny Sp. z o.o. , zarządzało strefą na podstawie umów podpisywanych z właścicielami poszczególnych terenów.

Do sierpnia 2001 r. sse obejmowała obszar 80,25 ha gruntów inwestycyjnych, zlokalizowanych w trzech podstrefach: Pychowice, Czyżyny oraz Branice (HTS). 21 sierpnia 2001 r. Rada Ministrów podjęła decyzję o rozszerzeniu tej strefy o 40 ha. Utworzono wówczas podstrefę w Tarnowie, a także powiększono obszar sse na terenie HTS. W kolejnych latach Rada Ministrów jeszcze kilkakrotnie na wniosek KPT przesuwała granice

strefy, zachowując stałą powierzchnię. We wrześniu 2005 r., za sprawą inwestycji firmy MAN, utworzona została podstrefa w Niepołomicach, przez co obszar całej sse zwiększył się o 140 ha. Obecnie powierzchnia strefy obejmuje obszar 558,71 ha.

Krakowski Park Technologiczny, poza obsługą inwestorów, zajmuje się wsparciem rozwoju przedsiębiorczości w regionie, technologii i innowacyjności. W tym celu powołano do życia Inkubator Technologiczny, którego głównym zadaniem jest promowanie idei komercjalizacji nowoczesnych technologii oraz tworzenie dogodnych warunków do kreowania i rozwijania innowacyjnych przedsięwzięć w branży informatycznej, telekomunikacyjnej lub inżynierskiej. Najemcami powierzchni w Inkubatorze są małe przedsiębiorstwa oraz mikrofirmy prowadzone przez absolwentów, doktorantów, studentów oraz pracowników naukowych krakowskich szkół wyższych.

Więcej informacji: <http://www.sse.krakow.pl>

IV. Projekt „Baltic Innovation Bridge – Wzmocnienie Współpracy Ekonomicznej i Technologicznej Gdyni i Kłajpedy” – BaltINNO

Projekt BaltINNO został zrealizowany we współpracy Gdyńskiego Centrum Innowacji – Pomorski Park Naukowo-Technologiczny w Gdyni (PPNT) oraz Parku Naukowo-Technologicznego w Kłajpedzie (KMTP) w ramach programu INTERREG. Celem projektu i podjęcia współpracy był rozwój konkurencyjności gospodarczej regionu pomorskiego i regionu Kłajpedy poprzez wzmocnienie współpracy gospodarczej i technologicznej, infrastrukturalne przygotowanie Parków do organizacji przedsięwzięć stymulujących nawiązywanie i rozwój współpracy pomiędzy regionami, wzmocnienie kontaktów z Kłajpedą, stymulowanie wymiany wiedzy z zakresu innowacji i nowoczesnych technologii oraz nawiązanie kontaktów gospodarczych i naukowych pomiędzy regionami.

W wyposażonym w ramach projektu kompleksie konferencyjnym w Pomorskim Parku Naukowo Technicznym oraz sali wideokonferencyjnej w Parku Naukowo-Technologicznym w Kłajpedzie zorganizowano dwie międzynarodowe konferencje oraz dziesięć wideokonferencji. Tematyka spotkań przygotowana została w oparciu o potrzeby przedsiębiorców, instytucji otoczenia biznesu, przedstawicieli nauki, władz lokalnych i re-

gionalnych oraz branżowych grup roboczych (m.in. z dziedzin ICT, biotechnologii, wzornictwa przemysłowego). Konferencje służyły wymianie informacji i najlepszych praktyk z obu regionów w dziedzinie transferu oraz komercjalizacji technologii, a także wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach. Odbyły się również dwie wizyty studyjne (w Gdyni i Kłajpedzie), podczas których partnerzy wymieniali doświadczenia i poznawali dobre praktyki dotyczące organizacji i funkcjonowania parków naukowo-technologicznych w warunkach polityczno-gospodarczych krajów Europy Środkowej.

Projekt przyczynił się do wzmocnienia współpracy pomiędzy Gdynią i Kłajpedą, promocji przedsiębiorców z regionu pomorskiego oraz z regionu Kłajpedy, a także do ułatwienia nawiązywania i rozwijania kontaktów z partnerami oraz instytucjami badawczo-naukowymi i otoczeniem biznesowymi z kraju i zagranicy.

V. Transgraniczna Współpraca Infrastrukturalna. Projekt „Rozwój Infrastruktury Drogowej Pomędzy Powiatem Gorlickim, Jasielskim i Bardejowskim”

Projekt, będący efektem współpracy transgranicznej pomiędzy polskimi i słowackimi samorządami, miał na celu przede wszystkim zwiększenie dostępności komunikacyjnej obszarów przygranicznych, a poprzez to stymulowanie wzrostu atrakcyjności tychże obszarów. Przedmiotem projektu, którego realizacja rozpoczęła się latem 2013 r., jest budowa spójnego układu drogowego, łączącego dwie główne nadgraniczne arterie Polski i Słowacji: drogę nr 77 Svidnik – Bardejów oraz drogę krajową nr 28 Medyka – Zator. Nowy układ drogowy przebiegał będzie poprzez turystyczne tereny powiatu bardejowskiego, gorlickiego i jasielskiego.