

PROMOCJA PARTNERSKIEJ WSPÓŁPRACY MIĘDZYSEKTOROWEJ JAKO ELEMENT ROZWOJU I PODNOSZENIA KONKURENCYJNOŚCI JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Izabella Sikorska-Wolak¹, Magdalena Iwańska²

¹Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej,

²Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Streszczenie: W artykule przedstawiono zasady współpracy międzysektorowej oraz formy jej występowania na poziomie lokalnym. Analizie poddano funkcjonowanie Lokalnych Grup Działania na obszarze województwa mazowieckiego oraz wykazano związek pomiędzy chęcią podejmowania przez samorządy lokalne współpracy międzysektorowej a poziomem rozwoju i konkurencyjności gmin wiejskich województwa mazowieckiego.

Słowa kluczowe: partnerstwo międzysektorowe, rozwój lokalny, konkurencyjność, gminy wiejskie, lokalne grupy działania

Wstęp

Ostatnie dziesięciolecie charakteryzuje wyraźny wzrost zainteresowania uczestników rynku (przedsiębiorców), organizacji niekomercyjnych (w tym organizacji pozarządowych) oraz instytucji sektora publicznego stosunkami wzajemnymi i sposobem ich nawiązywania. Myślenie w kategoriach wyłącznie konkurencji i konfliktu, zastępowane jest myśleniem w kategoriach zależności i współpracy. Stąd też wzrastające zainteresowanie budowaniem trwałych związków partnerskich w systemie lokalnym, skupiających przedstawicieli sektora gospodarczego, społecznego oraz publicznego.

Współpraca wielu podmiotów samorządowych, przedstawicieli władzy, lokalnych partnerów gospodarczych, edukacyjnych i społecznych w działaniach na rzecz konkretnego terytorium lokalnego ma szansę znacznie zwiększyć jego wzrost gospodarczy i rozwój społeczny. To, jak duże będzie miała ona znaczenie dla konkretnego obszaru zależy od jakości tej kooperacji i zaangażowania partnerów oraz ich działań.

Celem artykułu jest wskazanie roli, jaką odgrywa partnerska współpraca międzysektorowa, jej promocja w podnoszeniu poziomu rozwoju lokalnego oraz budowaniu przewagi konkurencyjnej jednostek samorządu terytorialnego.

W artykule przedstawiono wybrane wyniki badań przeprowadzonych w gminach wiejskich województwa mazowieckiego, dotyczących partnerskiej współpracy międzysektorowej jednostek samorządu terytorialnego, prywatnych przedsiębiorców oraz lokalnych organizacji pozarządowych. Badania zostały przeprowadzone w 2010 roku na grupie 60 losowo dobranych gmin wiejskich.

Przedmiotem pogłębionej analizy są partnerstwa międzysektorowe funkcjonujące w formie lokalnych grup działania w województwie mazowieckim oraz stosowane sposoby promocji takiej formy współdziałania.

Systematycznie od 2006 roku w Polsce wzrastało zainteresowanie zawieraniem partnerskich związków międzysektorowych w formie lokalnych grup działania. Idea ich funkcjonowania wiązała się z możliwością korzystania przez partnerów oraz społecznością lokalną z funduszy europejskich, najpierw w ramach „Pilotażowego Programu Leader+” w latach 2004-2006, a następnie „Osi IV: Leader” Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013. W chwili obecnej promowanie takiej formy współpracy przyczynia się do lepszego wykorzystania wspólnych zasobów, zacieśniania związków społeczności z terytorium lokalnym oraz przekłada się na budowę spójnego wizerunku obszarów skupionych w ramach lokalnych grup działania.

Istota partnerskiej współpracy międzysektorowej w systemie lokalnym

Jednym z rodzajów relacji wyszczególnionych w systemie lokalnym są relacje partnerskie. Ich wyodrębnienie ma charakter potencjalny, co oznacza, że mogą one występować pomiędzy podmiotami działającymi w otoczeniu lokalnym, nie zawsze jednak realnie występują. Ich istnienie nie wynika bezpośrednio z przepisów prawnych, a pojawienie się nie jest natychmiastowe i wymaga dojrzałości stosunków społeczno-gospodarczych w systemie lokalnym. Konkurencja o zasoby między jednostkami musi ostatecznie zostać zastąpiona przez integrację i koordynację. Jest to podyktowane wymogiem efektywności i przetrwania systemu (Domański 1987).

Najogólniej rzecz biorąc, partnerstwo jest porozumieniem między dwoma lub więcej stronami, które współpracują na rzecz osiągnięcia wspólnego celu. Budowanie współpracy partnerskiej daje nowe i lepsze możliwości rozwoju – poprzez połączenie cech i możliwości charakteryzujących poszczególnych partnerów i sektory oraz poszukiwanie sposobów wykorzystania ich dla wspólnej korzyści.

Kształtowanie kultury partnerstwa wśród przedsiębiorców, organizacji pozarządowych i instytucji publicznych staje się coraz ważniejszym instrumentem realizacji założeń zrównoważonego rozwoju. Społeczności lokalne, świadome miejscowych potrzeb, możliwości i uwarunkowań, dzięki współdziałaniu władzy samorządowej, instytucji publicznych, organizacji społecznych oraz biznesu, mogą zapewnić trwały rozwój gospodarczy swojego regionu, uwzględniający zasadę sprawiedliwości społecznej i wymogi ochrony dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego.

Model partnerski opiera się na założeniu, że jego podstawowym mechanizmem spajającym jest szeroko rozumiana i pełna współpraca organizacji i instytucji reprezentujących różne sektory, która prowadzi do podejmowania nowatorskich inicjatyw prorozwojowych. Bardzo często okazuje się, że próby rozwiązywania lokalnych problemów, które podejmują samodzielnie reprezentanci różnych instytucji i organizacji, są nieskuteczne i nieefektywne. Dlatego też coraz chętniej podejmuje się trud budowania sieci partnerskiej współpracy, która daje dużo lepsze efekty niż suma poszczególnych działań podejmowanych samodzielnie (Iwańska 2011).

B. Gray definiuje współpracę jako proces, w którym angażują się indywidualne podmioty lub ich całe grupy (ang. stakeholders) zainteresowane rozwiązaniem wspólnie postrzeganej dziedziny (kwestii) rozwojowej, rozumianej w aspekcie pozytywnym lub negatywnym. Nie wszystkie interakcje zachodzące między lokalnymi instytucjami publicznymi, przedsiębiorstwami i organizacjami pozarządowymi można nazwać współpracą partnerską. Podejmując próbę jej zdefiniowania, określa on pięć kluczowych wyznaczników tego procesu (Gray 1989):

1. Współpraca tworzy współzależność pomiędzy podmiotami – suwerenność podmiotów stanowi warunek zainicjowania współpracy, przekłada się bowiem na zdolność do podejmowania niezależnych decyzji, dobrowolne zaangażowanie oraz wzajemne poszanowanie. Ceną za osiągnięcie korzyści powstałych w wyniku współdziałania, które nie powstałyby w wyniku indywidualnych inicjatyw, jest częściowe ograniczenie autonomii i konieczność zaakceptowania zależności od innych podmiotów. Przystępując do współpracy, organizacje powinny przede wszystkim określić przyczyny oraz zakres oczekiwań i potrzeb względem siebie.
2. Wspólne decyzje i działania powstają jako wynik ścierania się różnych punktów widzenia na wspólną dziedzinę (kwestię) rozwojową – podstawą współpracy jest założenie różnorodności i równoważności sposobów postrzegania oraz definiowania jej przedmiotu. Poszczególni partnerzy dostrzegają odmienne aspekty kwestii, której dotyczy współpraca, posiadają różnorodne zasoby i narzędzia działania oraz zgłaszają różne interesy i oczekiwania z nią związane. Bezpośrednią korzy-

ścią dla wszystkich podmiotów zaangażowanych w omawiany proces jest możliwość wielostronnej analizy przedmiotu współpracy. Respektowanie odmiennych postaw i decyzji jest warunkiem osiągnięcia porozumienia. Gdyby nie istniała różnica interesów, współpraca i potencjalna wymiana między podmiotami byłaby bezprzedmiotowa.

3. Decyzje podejmowane są wspólnie – odpowiedzialność za osiągnięcie porozumienia spoczywa na wszystkich podmiotach tworzących partnerstwo, zatem udział żadnego z nich nie może być odrzucony lub minimalizowany. Dotyczy to zarówno wyboru lub kwestii będących przedmiotem współpracy, jak i uzgodnienia jej zasad, norm oraz struktur. Trzeba jednak zaznaczyć, iż wspólne podejmowanie decyzji nie może zastąpić obowiązków regulacyjnych podmiotów sektora publicznego wynikających z przepisów prawa.
4. Współpracujące podmioty przyjmują bezpośrednią zbiorową odpowiedzialność za uzgodniony kierunek działań – w trakcie procesu współpracy tworzy się sieć relacji partnerskich między podmiotami, która nieustannie się zmienia w zależności od kierunków jej rozwoju.
5. Współpraca, to proces – należy ją postrzegać w aspekcie dynamicznym, nie zaś jako stan o charakterze organizacyjnym lub formalnoprawnym. Cechuje ją ciągły rozwój oraz zmienność.

Na podstawie dotychczasowych rozważań można stwierdzić, iż nie wszystkie działania inicjowane pomiędzy lokalnymi podmiotami oznaczają współpracę. Podstawę powstawania partnerskich relacji mogą stanowić sporadyczne krótkotrwałe związki lub rutynowe spotkania, podczas których omawiane są bieżące problemy. Działania te można określić jako kooperację, a więc współdziałanie prowadzące do pewnego wspólnego zakończenia.

P. Zmyślony zwraca uwagę na następujące atrybuty partnerstwa (Zmyślony 2008):

1. Partnerstwo dotyczy współpracy w określonych granicach geograficznych – z uwagi na postrzeganie wspólnych potrzeb i problemów rozwojowych oraz tożsamość celów, działania partnerskie podejmowane są na szczeblu lokalnym. Na wyższym szczeblu geograficznym wzrasta zarówno liczba, jak i poziom ogólności problemów rozwojowych oraz różnorodność interesów poszczególnych grup podmiotów, co nie sprzyja tworzeniu struktur partnerskich.
2. Międzysektorowy charakter partnerstwa – w partnerstwo zaangażowane są podmioty charakteryzujące sektor publiczny, sektor prywatny oraz organizacje pozarządowe. Współpraca różnych sektorów pozwala lepiej wykorzystać ich zasoby oraz aktywność na rzecz zaspokojenia potrzeb lokalnej społeczności.
3. Wielopodmiotowy charakter – w partnerstwo zaangażowanych jest kilka podmiotów, zróżnic-

wanych pod względem funkcji, wielkości i charakteru zaangażowania w procesy rozwoju lokalnego. Wpływa to na sposób podejmowania decyzji i działań grup partnerskich. Niezależnie od rodzaju i liczby podmiotów zaangażowanych w partnerstwo, wszyscy zaangażowani partnerzy muszą być beneficjentami korzyści z niej płynących, a wspólne cele muszą przyczyniać się do realizacji celów indywidualnych.

4. Elastyczność struktury organizacyjnej – lokalne inicjatywy partnerskie mają charakter czasowy, a ich forma organizacyjno-prawna nie jest jednoznacznie określona w przepisach i zależy od charakteru dziedziny będącej przedmiotem współpracy, typu podmiotów je tworzących oraz uwarunkowań zewnętrznych.
5. Ustanowienie celu i celów partnerstwa – aby daną wspólną inicjatywę lokalną można było określić jako partnerstwo, podmioty muszą ustanowić cel lub grupę celów, by później w ramach ich realizacji podejmować określone decyzje lub działania. Realizacja celów musi być dodatkowo i szczegółowo zaplanowana, a poszczególne zadania muszą stanowić praktyczne wskazówki działania dla poszczególnych podmiotów.

Podstawowym celem rozwoju lokalnego jest odpowiedź na lokalnie zidentyfikowane potrzeby rozwojowe w sposób, który bierze pod uwagę szeroki zakres wartości oraz aspiracji społeczności, jak również regionalne i ogólnokrajowe priorytety rozwojowe. Ten rodzaj lokalnego rozwoju wyraża się poprzez:

- współpracę (kooperację) pomiędzy wszystkimi kluczowymi „graczami” w regionie; dotyczy to zarówno władz lokalnych, jak i krajowych agencji rządowych, sektora prywatnego, organizacji pozarządowych, pracujących nad powstaniem wspólnej wizji społeczności, którą razem tworzą;
- planowanie strategiczne, którego celem jest koordynacja i wyznaczenie kierunku strategicznego dla szerokiego zakresu działań o charakterze prorozwojowym;
- planowanie oddolne, bazujące na przeświadczeniu, że społeczności lokalne są najbardziej kompetentne do zidentyfikowania własnych problemów i zaproponowania rozwiązań;

- integrację panowania oddolnego z krajowym, regionalnym i lokalnym kreowaniem polityki oraz opracowywaniem programu rozwoju (integracja pionowa i pozioma);
- rozwój wielopłaszczyznowy (wielosektorowy), który dotyczy bardzo szerokiej gamy potrzeb – usług o charakterze prorozwojowym (infrastruktura, dziedzictwo, tworzenie miejsc pracy).

Koncepcja partnerstwa przenika cały proces rozwoju lokalnego, który rokuje szansę powodzenia. Partnerstwa lokalne kreują nową jakość. Tworzą siatkę nowych powiązań i relacji pomiędzy wszystkimi ludźmi i organizacjami, które biorą udział w rozwoju lokalnym. Lokalna społeczność ma możliwość rozpoznania rzeczywistych potrzeb rozwojowych i zaproponowania praktycznych rozwiązań. Efektywny rozwój lokalny wymaga zaangażowania w proces planowania różnych sektorów. Przedsiębiorcy, władze lokalne, organizacje pozarządowe, tworzą wspólną wizję społeczeństwa, w którym chcą żyć, wykorzystując wszelkie możliwe zasoby i kreując pozytywne nastawienie do zmian, które muszą zajść na danym obszarze (Węsierski, Armstrong 2002).

Według P. Zmyślonego współpraca na poziomie lokalnym jest rezultatem uświadomienia współzależności dziedziny rozwojowej oraz przyszłych korzyści wynikających ze wspólnych inicjatyw, a także przyjęcia, że indywidualne interesy podmiotów są najlepiej realizowane w wyniku ich adaptacji we wspólne strategie rozwojowe. W wymianie relacyjnej istotne jest zawiązanie i podtrzymanie więzi między stronami, które ocenia się jako wartość samą w sobie, a nie same transakcje i ich przedmiot i dlatego zwraca się uwagę na społeczny charakter wymiany. Rdzeniem współpracy jest wzajemne zaufanie i wysokie zaangażowanie (Zmyślony 2008).

Każda inicjatywa partnerska w systemie lokalnym powstaje poprzez fuzję różnorodnych indywidualnych motywów, które na pewnym poziomie uogólnienia można podzielić na następujące grupy: motywy rozwoju rynkowego, motywy zwiększające efektywność działania, motywy technologiczno-infrastrukturalne, motywy administracyjno-prawne i motywy społeczne (tabela 1).

Tabela 1. Motywy zawiązywania relacji partnerskich
Table 1. The motives behind partnership establishment

Grupa motywów	Przykłady
Motywy związane z rozwojem rynkowym	<ul style="list-style-type: none"> • uzyskanie dostępu do nowych rynków, • wzmocnienie pozycji rynkowej, • obrona lub ustabilizowanie pozycji rynkowej.
Motywy technologiczno-infrastrukturalne	<ul style="list-style-type: none"> • uzyskanie dostępu do nowych technologii informatycznych, • zmiana technologicznej bazy konkurencyjności, • wymiana know-how, • wykorzystanie wcześniej niedostępnych urządzeń oraz, infrastruktury technicznej.

Motywy związane z efektywnością działania	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczone możliwości budżetów lokalnych, • pozyskanie źródeł kapitału, • zmniejszenie kosztów produkcji, • zmniejszenie kosztów marketingowych, • zwiększenie skuteczności działań marketingowych, • wzmocnienie wizerunku, • zwiększenie/rozszerzenie/skupienie źródeł, • redukcja ryzyka, • zwiększenie i/lub przyspieszenie badań rynkowych.
Motywy administracyjno-prawne	<ul style="list-style-type: none"> • realizacja nałożonych przez przepisy prawne zadań o charakterze publicznym, • próba spełnienia warunków administracyjno-prawnych i politycznych wejścia na nowy rynek, • zmiana bezpośredniego zaangażowania w rolę pośrednią i koordynacyjną, • wpływanie na kierunki rozwoju lokalnego.
Motywy społeczne	<ul style="list-style-type: none"> • zdobycie nowych umiejętności, • rozszerzenie dotychczasowych kompetencji poprzez pracę z partnerami, • tworzenie grup nacisku/interesu, • ochrona lokalnych wartości kulturowych i społecznych, • nawiązywanie i umacnianie więzi społecznych, • budowa społeczeństwa obywatelskiego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Zmysłony, *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 57.

Można również motywy tworzenia relacji partnerskich powiązać z reprezentantami poszczególnych sektorów. Dla podmiotów reprezentujących sektor prywatny najczęściej występujące motywy to: zdobycie nowych rynków, łączenie zasobów i narzędzi marketingowych, budowa wizerunku i wiarygodności oraz przerzucenie części ryzyka lub/i kosztów. Z kolei podmioty z sektora publicznego najczęściej dążą do pozyskania nowych źródeł kapitału, rozwoju zasobów infrastrukturalnych, podziału ryzyka inicjatyw, utrzymania lub poprawy poziomu jakości usług oraz podniesienia wartości zdekapitalizowanych zasobów. Natomiast podmioty z trzeciego sektora kierują się przede wszystkim motywami społecznymi.

Cel i metodologia przeprowadzonych badań

Celem przeprowadzonych badań było poznanie i ocena form współpracy pomiędzy poszczególnymi sektorami życia społeczno-gospodarczego (publicznym, prywatnym i pozarządowym) oraz jej wpływu na poziom rozwoju lokalnego i budowanie przewagi konkurencyjnej jednostek samorządu terytorialnego.

W ramach przeprowadzonych badań przyjęto dwa główne założenia badawcze:

I. W gminach charakteryzujących się wyższym poziomem rozwoju lokalnego częściej podejmuje się działania oparte o model partnerstwa międzysektorowego.

II. Pomiędzy poziomem współpracy partnerskiej w poszczególnych gminach a poziomem ich konkurencyjności występuje korelacja dodatnia.

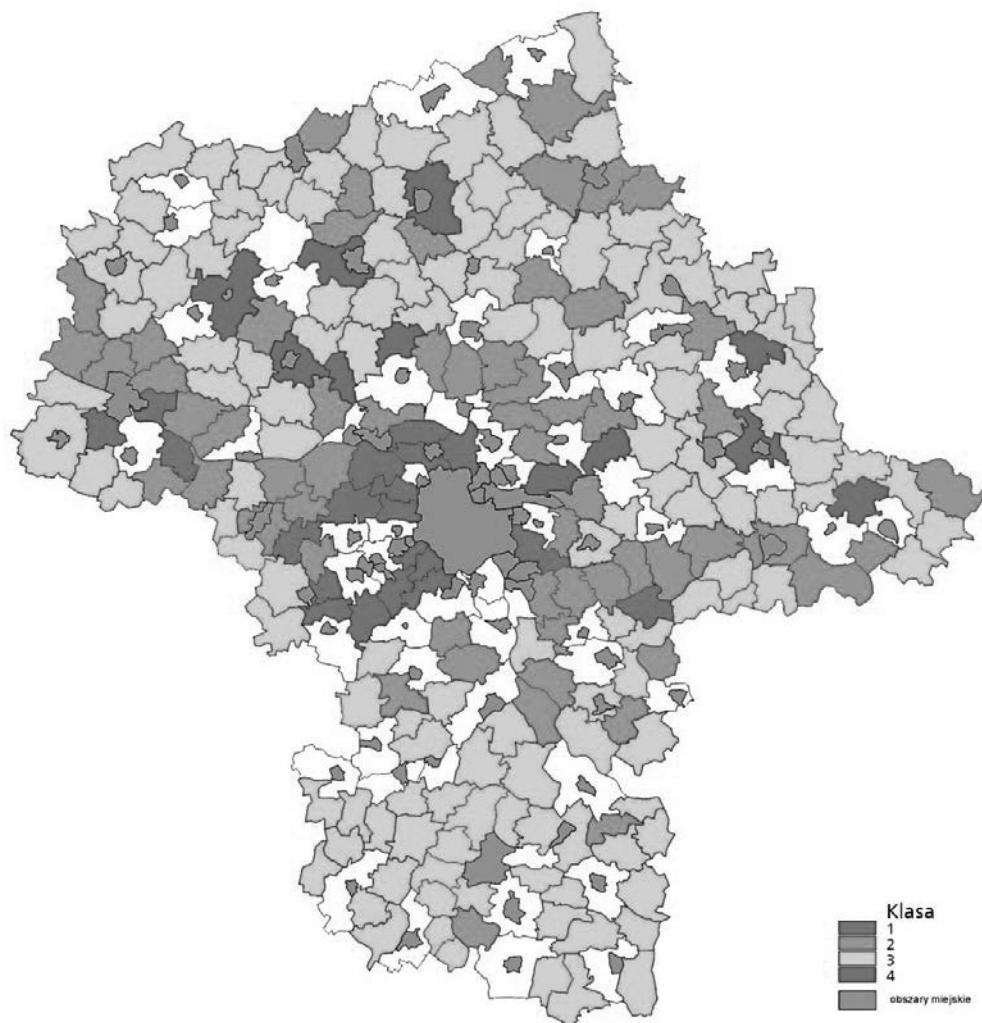
Pierwszy etap przeprowadzonych badań w ramach przyjętych założeń polegał na obliczeniu miar syntetycznych charakteryzujących poziom rozwoju i poziom konkurencyjności (229 gmin wiejskich województwa mazowieckiego). Metodą taksonomiczną Hellwiga obliczono syntetyczny wskaźnik rozwoju lokalnego (SWRL) oraz syntetyczny wskaźnik poziomu konkurencyjności (SWPK). Przy budowie wskaźników syntetycznych wykorzystano grupy zmiennych diagnostycznych charakteryzujących obszary rozwoju lokalnego oraz zdolność gmin do konkurencyjności o ograniczone zasoby inwestycyjne, finansowe i ludzkie.

Pogłębione badania empiryczne zostały przeprowadzone na obszarze losowo dobranych 60 gmin wiejskich województwa mazowieckiego. W ramach procesu badawczego metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki ankiety przebadano trzy opcje opiniotwórcze, które bezpośrednio uczestniczą w procesie budowania partnerstwa lokalnego: samorząd terytorialny (60 urzędów gmin wiejskich), prywatnych przedsiębiorców (180) oraz organizacje pozarządowe (96).

Zróźnicowanie poziomu rozwoju i poziomu konkurencyjności gmin wiejskich województwa mazowieckiego

W ramach przeprowadzonych badań analizie poddano dane statystyczne dotyczące wszystkich 229 gmin wiejskich województwa mazowieckiego. Obliczenie syntetycznego wskaźnika rozwoju lokalnego za rok 2009 pozwoliło na stworzenie rankingu tych-

że gmin i uszeregowanie ich od najlepiej do najslabiej rozwijających się. Następnie gminy przyporządkowano do odpowiednich klas rozwoju lokalnego zgodnie z metodą grupowania za pomocą wartości średniej i odchylenia standardowego. Przestrzenne rozmieszczenie gmin wiejskich województwa mazowieckiego ze względu na poziom rozwoju lokalnego w 2009 roku zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Przestrzenne rozmieszczenie gmin wiejskich województwa mazowieckiego według syntetycznego wskaźnika rozwoju lokalnego za rok 2009

Figure 1. Spatial distribution of rural counties in Mazowieckie Voivodship according to the synthetic local development indicator in 2009

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Klasę 1, czyli grupę gmin o bardzo wysokim poziomie rozwoju, stanowi 8,73% wszystkich gmin wiejskich województwa mazowieckiego. Do klasy 2 – gmin charakteryzujących się wysokim poziomem rozwoju, należy 27,07% badanych gmin. Najliczniejszą grupę stanowią gminy wiejskie o przeciętnym poziomie rozwoju (klasa 3), znalazło się w niej 59,39% wszystkich badanych obiektów. Ostatnią, 4 klasę, tworzy 4,80%

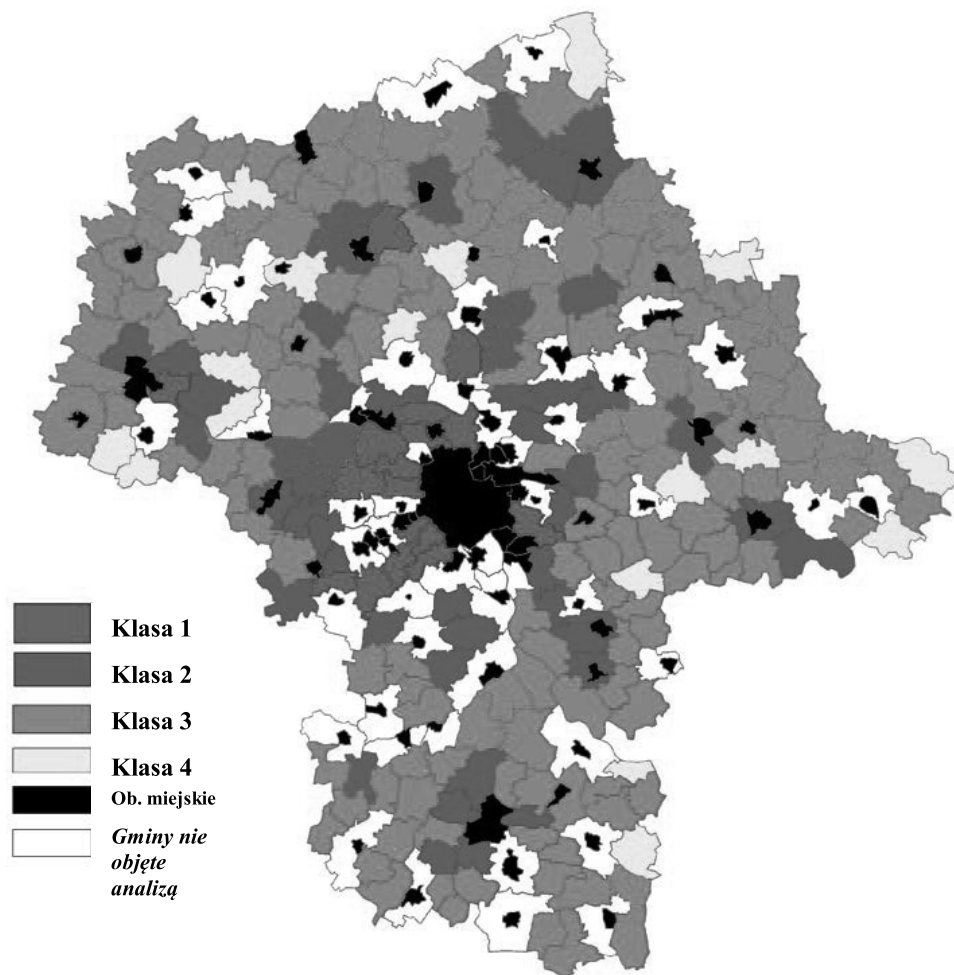
gmin wiejskich województwa mazowieckiego, charakteryzujących się niskim poziomem rozwoju.

Pomiar konkurencyjności gmin wiejskich województwa mazowieckiego był kolejnym etapem procesu badawczego. Obejmował również stworzenie rankingu gmin pod względem wartości syntetycznego wskaźnika poziomu konkurencyjności (SWPK) obliczonego metodą Hellwiga. Wykorzystana koncepcja

cja pomiaru konkurencyjności była analogiczna jak w przypadku budowy syntetycznego wskaźnika rozwoju lokalnego (SWRL), opisanej powyżej.

Uzyskane wartości miary syntetycznej świadczą o istotnym zróżnicowaniu gmin wiejskich województwa mazowieckiego pod względem ich poziomu konkurencyjności ogólnej. Skrajne wartości uzyskały gmina

Lesznowola (podregion warszawski zachodni) – SWPK wyniósł ponad 0,75 oraz gmina Grębków (podregion ostrołęcko-siedlecki), dla której wartość wskaźnika oscylowała w granicach 0,21. Zróżnicowanie przestrzenne gmin wiejskich województwa mazowieckiego ze względu na reprezentowany przez nie poziom konkurencyjności zaprezentowano na rysunku 2.



Rysunek 2. Przestrzenne rozmieszczenie gmin wiejskich województwa mazowieckiego według syntetycznego wskaźnika poziomu konkurencyjności SWPK za rok 2009

Figure 2. Spatial distribution of rural counties in Mazowieckie Voivodship according to the synthetic competitiveness (SWPK) indicator in 2009

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Grupa 1, gmin o bardzo wysokim poziomie konkurencyjności, obejmuje 17 gmin (7,42% ogółu gmin wiejskich województwa mazowieckiego). Należą do niej głównie gminy podregionu warszawskiego zachodniego (9), a również 5 gmin podregionu warszawskiego wschodniego, 2 gminy należące do podregionu ciechanowsko-płockiego oraz 1 gmina z podregionu ostrołęcko-siedleckiego. W klasie 1 nie znalazła się żadna gmina z podregionu radomskiego. Do klasy 2 gmin o wysokim poziomie konkurencyjności ogólnej należy niemal 21% badanej populacji (48 gmin wiejskich województwa ma-

zowieckiego). Dominują gminy z podregionu ostrołęcko-siedleckiego (12 jednostek) a także gminy z podregionów warszawskiego wschodniego i warszawskiego zachodniego (po 11 gmin). Osiem gmin należących do tej klasy to gminy podregionu ciechanowsko-płockiego, a 6 jednostek reprezentuje podregion radomski. Najliczniejszą grupą (obejmującą 63,76% ogółu gmin wiejskich województwa mazowieckiego) są gminy reprezentujące przeciętny poziom konkurencyjności ogólnej (klasa 3). Należą do nie odpowiednio 53 gminy podregionu ostrołęcko-siedleckiego, 35 gmin reprezentujących

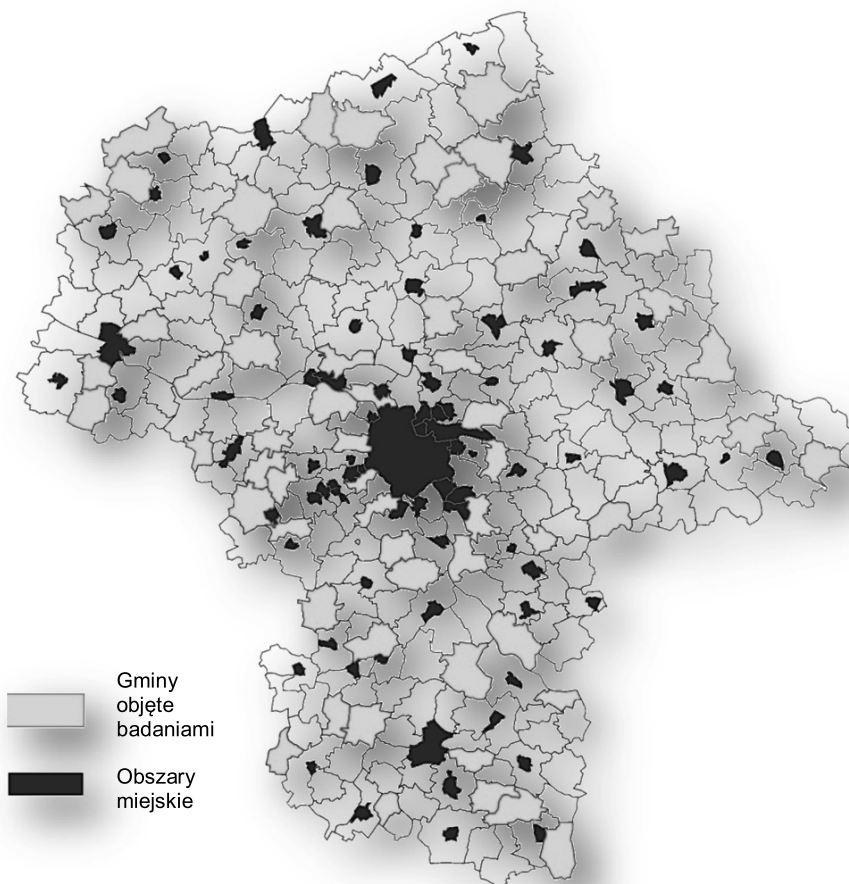
podregion ciechanowsko-płocki, 32 gminy radomskie oraz 18 gmin należących do podregionu warszawskiego wschodniego i 8 gmin z podregionu warszawskiego zachodniego. Klasa 4, charakteryzująca blisko 8% gmin wiejskich województwa mazowieckiego o niskim poziomie konkurencyjności ogólnej, zdominowana jest przez jednostki należące do podregionu ostrołęcko-siedleckiego (8 gmin) oraz ciechanowsko-płockiego (7). Do klasy tej weszły również 2 gminy radomskie oraz 1 gmina reprezentująca podregion warszawski wschodni, natomiast żadna z gmin podregionu warszawskiego zachodniego nie znalazła się w grupie jednostek o niskim poziomie konkurencyjności.

Przedstawione rezultaty badań dotyczą jednego roku – 2009, a tym samym są obarczone wahaniami o charakterze krótkookresowym. Jednak na tym poziomie udało się uchwycić zasadniczy obraz zróżnicowania poziomu rozwoju i konkurencyjności gmin

wiejskich województwa mazowieckiego, który charakteryzuje dominacja gmin podregionu warszawskiego zachodniego w grupie gmin o wartości obu zastosowanych mierników powyżej średniej dla całej badanej populacji oraz silne zróżnicowanie poziomu rozwoju i konkurencyjności gmin wiejskich wewnątrz podregionów województwa mazowieckiego.

Partnerstwo w gminach wiejskich województwa mazowieckiego – wybrane wyniki badań

Jak już wcześniej zaznaczono, w ramach procesu badawczego przeprowadzono pogłębione badania empiryczne na grupie 60 dobranych losowo gmin wiejskich województwa mazowieckiego. Kwestionariusz ankiety skierowano do 60 urzędów gmin, 180 prywatnych przedsiębiorców oraz 96 organizacji pozarządowych z badanego obszaru.



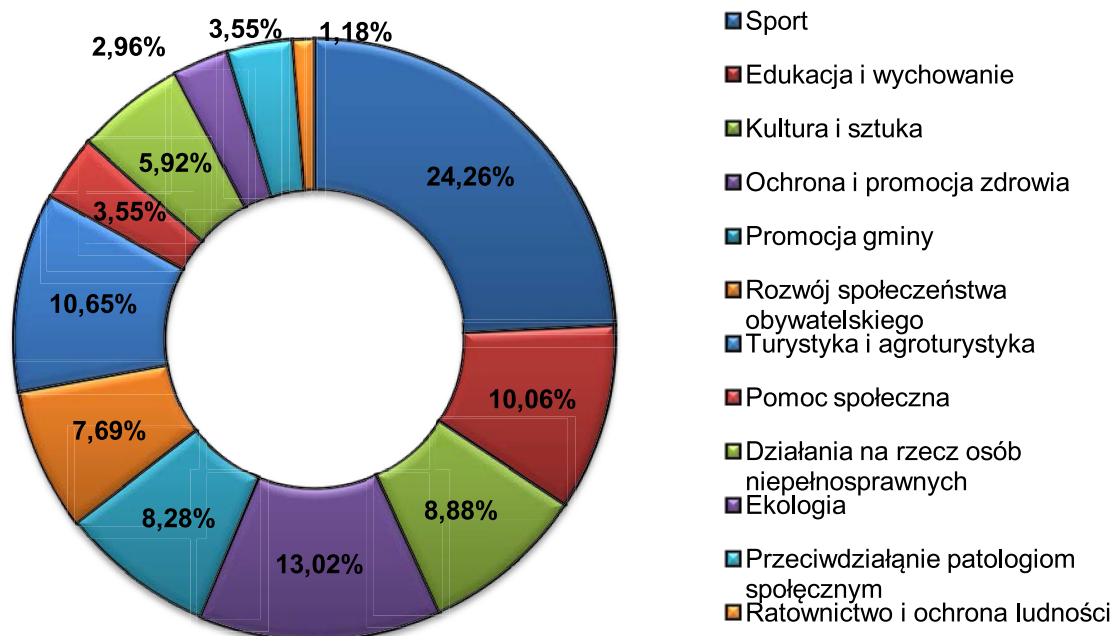
Rysunek 3. Gminy objęte badaniami empirycznymi
Figure 3. Counties included in the empirical research
Źródło: opracowanie własne

Ponad połowa ankietowanych (przedstawicieli urzędów gmin) uważa, iż gminę, którą reprezentują, można określić mianem przedsiębiorczej. Wysoko oceniają również doświadczenie i chęć władz samorządowych w stymulowaniu rozwoju lokalnego. Natomiast niepokojące są niskie oceny dotyczące uczestnictwa przedsiębiorców w aktywnym kreowaniu rozwoju lokalnego oraz aktywności i inicjatywy oddolnej samych mieszkańców.

Badani poproszeni o wskazanie, jakie są największe bariery rozwoju ich gminy, najczęściej wskazywali na brak środków finansowych, brak inwestorów mogących spowodować napływ kapitału na teren gminy oraz częste zmiany w prawie, które mogą powodować spowolnienie prac i projektów prowadzonych przez samorząd lokalny.

Przeprowadzone badania empiryczne potwierdziły aktywność trzech badanych grup respondentów w kształtowaniu relacji partnerskich.

Jednostki samorządu terytorialnego najczęściej współpracują z organizacjami pozarządowymi i innymi uczestnikami systemu lokalnego w działaniach związanych: ze sportem, ochroną i promocją zdrowia, rozwojem i promocją turystyki i agroturystyki oraz edukacją i wychowaniem. Spośród badanej populacji, 37 gmin wiejskich województwa mazowieckiego podejmowało współpracę w formie finansowej (61,67%), natomiast 23 gminy opierały się w swojej działalności partnerskiej na wsparciu pozafinansowym (38,33%) - sytuację tę przedstawia rysunek 4.



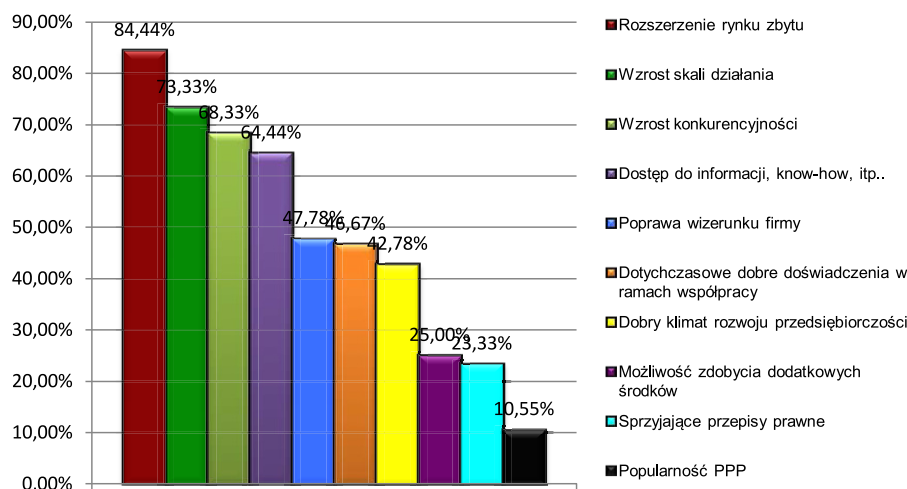
Rysunek 4. Obszary tematyczne współpracy jednostek samorządu terytorialnego z innymi uczestnikami systemu lokalnego

Figure 4. The thematic areas of cooperation of local governments with other participants of the local system

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Dla prywatnych firm zlokalizowanych w gminach wiejskich województwa mazowieckiego, głównym czynnikiem skłaniającym je do współpracy z samorządem lokalnym jest rozszerzenie rynku zbytu w ramach takiej działalności (rysunek 5). Równie istotnym jest wzrost skali działania przedsiębiorstwa oraz podniesienie jego konkurencyjności, przekładające się na przewagę nad innymi uczestnikami systemu rynkowego. Dla badanych firm czynnikiem motywacyjnym jest również dostęp do informacji, know-how i dobrych praktyk, co może skutkować wzrostem ich innowacyjności oraz dalszym rozwojem. Responden-

ci zwrócili uwagę na fakt oceny ich przedsiębiorstwa przez otoczenie zewnętrzne (klientów, kontrahentów, dostawców, społeczność lokalną). Dlatego tak ważna jest reputacja i wizerunek firmy, którą można poprawić, gdy podejmie ona współpracę z samorządem lokalnym. Część przedsiębiorstw do podejmowania partnerskich działań skłaniają również dotychczasowe dobre doświadczenia w realizacji zadań w taki właśnie sposób oraz klimat przedsiębiorczości panujący w gminie, sprzyjający podejmowaniu nowych wyzwań oraz nowatorskich działań opierających się na zasadach odpowiedzialności społecznej.



Rysunek 5. Czynniki skłaniające przedsiębiorstwa do nawiązywania relacji partnerskich z samorządem lokalnym w opinii przedsiębiorców

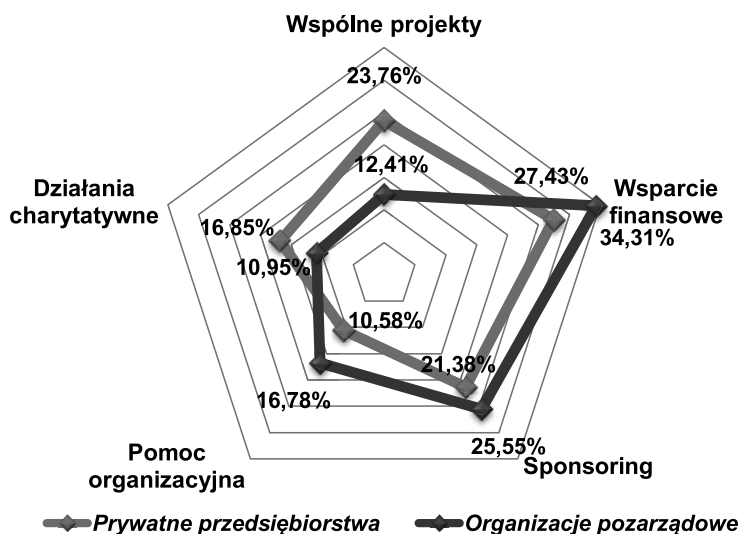
Figure 5. Factors encouraging businesses to establish partnerships with local governments in the opinion of entrepreneurs

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Najczęstszą formą współpracy badanych przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi jest finansowe wspieranie ich działań (dotacje, darowizny). Coraz częściej firmy angażują się w realizację wspólnych projektów z sektorem pozarządowym, uczestnicząc w nim jako jedna ze stron. Przedsiębiorstwa wspierają także imprezy lokalne organizowane przez sektor non profit oraz sponsorują nagrody rzeczowe w konkursach ogłaszanych przez organizacje pozarządowe. Udostępniają także sprzęt i pomieszczenia, a także świadczą na rzecz tychże organizacji nieodpłatne usługi w ramach prowadzonej działalności gospodarczej. Tradycyjnie też przekazują określone kwoty na

cele charytatywne (pomoc osobom potrzebującym, chorym, niepełnosprawnym).

Analiza odpowiedzi organizacji pozarządowych potwierdza, iż najczęściej współpracują one z prywatnymi przedsiębiorstwami w formie korzystania ze wsparcia finansowego (dotacje, darowizny) bądź też prywatne firmy uczestniczą w realizowanych przez nie przedsięwzięciach jako główni sponsorzy (rysunek 6). Częściej natomiast wśród organizacji pozarządowych wskazywano na bezpłatne udostępnianie sprzętu czy pomieszczeń oraz świadczenie na ich rzecz nieodpłatnych usług.



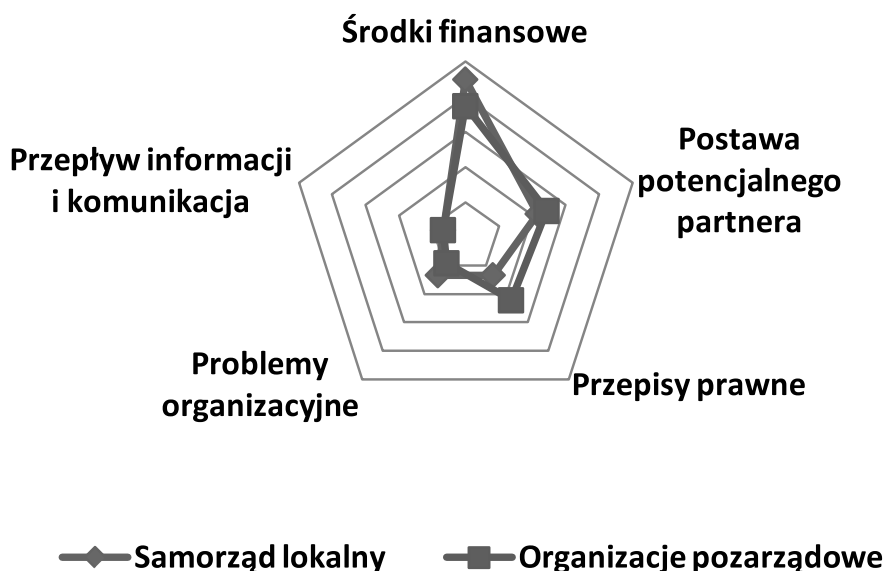
Rysunek 6. Formy współpracy organizacji pozarządowych i prywatnych przedsiębiorstw w opinii respondentów

Figure 6. Respondents' opinions about the forms of cooperation between NGOs and private companies

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Przedstawiciele sektora publicznego i pozarządowego zapytano o główne przeszkody w budowaniu trwałej współpracy samorządu lokalnego oraz organizacji pozarządowych (rysunek 7). Zdając sobie sprawę z różnic, jakie ich dzielą, podejmowanie przez nich działań opartych o model partnerstwa publiczno-społecznego, może być znacznie utrudnione. Jednakże różnice pomiędzy podmiotami, reprezen-

tującymi dwa odmienne sektory życia społeczno-gospodarczego, mogą stanowić dodatkowy argument na rzecz współpracy partnerskiej. Dają one możliwości wzajemnego uzupełniania działań, tworzą unikalną sytuację kumulacji różnych możliwości zaspokajania potrzeb społecznych, których nigdy nie byłoby w stanie osiągnąć każdy z partnerów z osobna.



Rysunek 7. Największe przeszkody w budowaniu trwałej współpracy gmin z organizacjami pozarządowymi
Figure 7. The primary obstacles to build a sustainable county cooperation with the NGOs

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Zarówno organizacje pozarządowe, jak i samorządy lokalne zwróciły uwagę na przeszkody natury finansowej. Sektor publiczny najczęściej nie przewiduje wystarczających kwot na współdziałanie w budżecie gminy, natomiast organizacje pozarządowe wyraźnie odczuwają niedostateczne wsparcie finansowe w ramach współpracy. Obie grupy respondentów również wskazały na postawę potencjalnego partnera współpracy jako przeszkodę w budowaniu trwałych relacji partnerskich. Samorządy lokalne wskazały tutaj na roszczeniową postawę organizacji pozarządowych, natomiast przedstawiciele sektora non profit na bierność urzędników oraz brak chęci do podjęcia działania. Organizacje pozarządowe częściej zwracały uwagę na skomplikowane przepisy prawne obowiązujące w samorządzie lokalnym, które znacząco mogą ograniczać możliwość skorzystania z pomocy samorządowej. W opinii respondentów reprezentujących jednostki samorządu lokalnego barierą są także problemy organizacyjne, szczególnie brak wolnych lokali w dyspozycji gminy, które mogłyby przekazać organizacjom pozarządowym. Wśród obu grup respondentów panuje przekonanie o nieprawidłowościach zachodzących podczas przepływu informacji o działaniach podejmowanych równoległe przez gminy i organizacje pozarządowe.

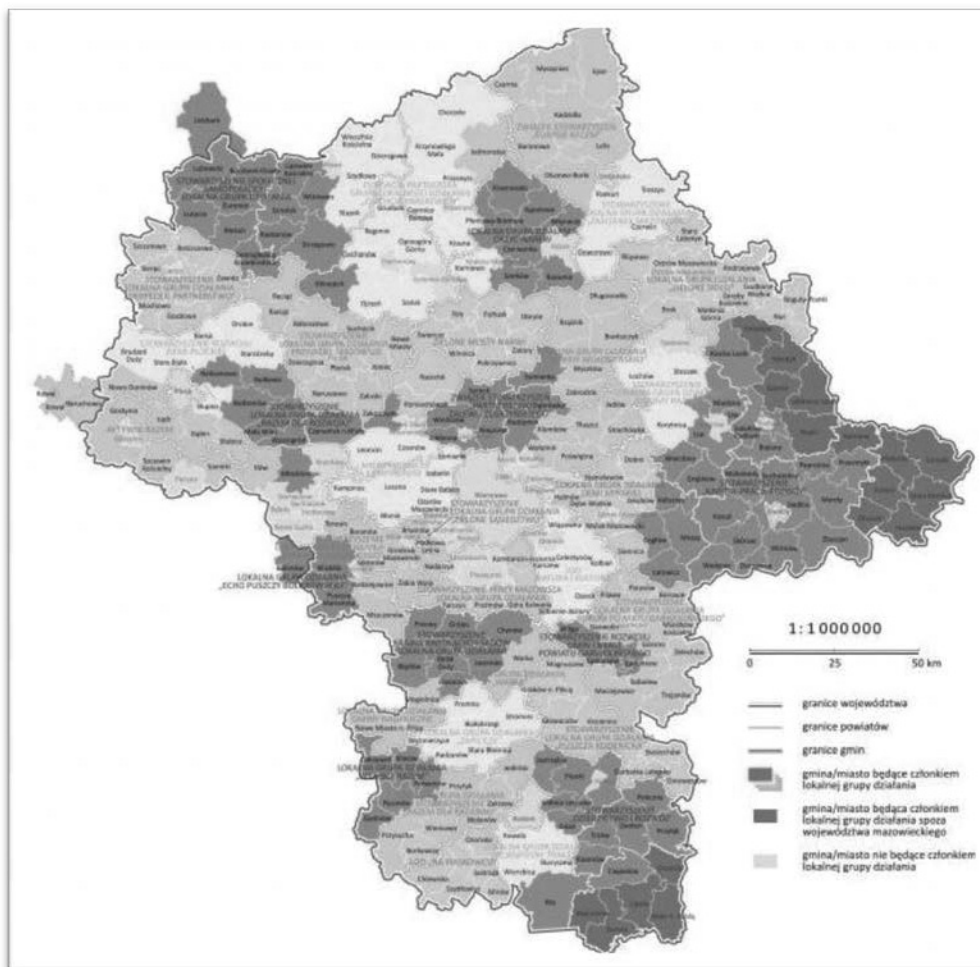
Promocja partnerskiej współpracy międzysektorowej w gminach wiejskich województwa mazowieckiego na przykładzie funkcjonowania Lokalnych Grup Działania

W ramach przeprowadzonych badań, analizie poddane zostały funkcjonujące w województwie mazowieckim partnerstwa międzysektorowe, których przykładem są Lokalne Grupy Działania (LGD). Są one tworzone przez przedstawicieli samorządu terytorialnego, lokalne organizacje pozarządowe oraz sektor gospodarczy w celu realizacji spójnej lokalnej strategii rozwoju (LSR). Posiadają one osobowość prawną i stanowią niezależne organizacje, działając jako stowarzyszenia, związki stowarzyszeń lub fundacje. Funkcjonowanie LGD związane jest z wprowadzeniem wraz z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej możliwości wykorzystania środków finansowych przez trójsektorowe partnerstwa lokalne w ramach Pilotażowego Programu Leader+ (PPL+ 2004-2006) oraz Osi Leader w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013.

W 2011 roku na obszarze województwa mazowieckiego działało 35 Lokalnych Grup Działania, które realizują Lokalne Strategie Rozwoju dla obszarów

objętych swoim zasięgiem (który waha się od 1 do 23 gmin). O popularyzacji tej formy współpracy międzysektorowej świadczy wzrost liczby LGD korzystających ze środków Osi Leader PROW 2007-2013 w stosunku do partnerstw zaangażowanych w Pilotażowy Program Leader+ 2004-2006: na obszarze województwa mazowieckiego przybyło 27 Lokalnych Grup Działania. Niewątpliwie do popularyzacji idei zawierania porozumień partnerskich przyczyniła się

możliwość zdobycia dodatkowych środków z budżetu UE, które są przeznaczone na rozwój infrastruktury lokalnej (przedsięwzięcia skierowane do gmin oraz innych instytucji działających w systemie lokalnym), popularyzację przedsiębiorczości (przedsięwzięcia skierowane do mieszkańców obszaru LGD) oraz aktywizację społeczności lokalnej (projekty skierowane do formalnych i nieformalnych grup mieszkańców oraz instytucji).



Rysunek 8. Lokalne Grupy Działania w województwie mazowieckim

Figure 8. Local Action Groups in Mazowieckie Voivodship

Źródło: Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, www.mazovia.pl

Z 229 gmin wiejskich oraz 50 gmin miejsko-wiejskich województwa mazowieckiego, do Lokalnych Grup Działania należy 219 gmin wiejskich oraz 47 gmin miejsko-wiejskich (rysunek 8). Tak więc struktury partnerstw międzysektorowych na Mazowszu obejmują swoim zasięgiem obszar 266 jednostek samorządu terytorialnego (z czego 249 gmin należy do LGD mających swoją siedzibę na obszarze województwa, natomiast 17 należy do partnerstw, które zarejestrowane są poza jego terytorium). Tak więc partnerstwa międzysektorowe obejmują swoim zasięgiem ponad 95% obszaru gmin wiejskich i miejsko-wiejskich województwa mazowieckiego.

Jeśli chodzi o formę prawną partnerstw, to najczęściej są to stowarzyszenia (31 LGD). Jedynie 4 partnerstwa przyjęły inną formę prawną - 2 funkcjonują jako fundacje i 2 jako związki stowarzyszeń.

Lokalne Grupy Działania realizują poszczególne cele związane z rozwojem lokalnym i podnoszeniem konkurencyjności obszaru na podstawie spójnych i przemysłowych Lokalnych Strategii Rozwoju. Dokumenty te zawierają cele stawiane sobie przez partnerstwa oraz sposoby ich realizacji. Zważywszy na fakt, iż w założeniu Leader jest podejściem wielosektorowym, przekrojowym i partnerskim, to główną cechą funkcjonowania partnerstw

lokalnych jest budowanie kapitału społecznego mieszkańców poprzez ich aktywizację oraz polepszenie zarządzania lokalnymi zasobami, dzięki włączeniu tychże partnerstw w system zarządzania danym obszarem.

Wymagania dotyczące zawartości i zakresu strategii rozwojowych zobowiązują LGD do zamieszczenia w nich informacji odnośnie specyficznych uwarunkowań historycznych, przyrodniczych, kulturowych i geograficznych obszaru nimi objętego. W każdej z przeanalizowanych 35 lokalnych strategii rozwoju partnerstw

zlokalizowanych w województwie mazowieckim został wykazany potencjał przyrodniczy, natomiast w przypadku 29 Lokalnych Grup Działania (83%) wykazano również potencjał historyczny regionów.

Ważnym elementem funkcjonowania partnerstw międzysektorowych jest realizacja założonych strategii na podstawie przyjętych celów głównych i szczegółowych (dodatkowych). W większości analizowanych strategii cele formułowane były w dość ogólny sposób, ale można je przyporządkować do jednej z sześciu grup (tabela 2).

Tabela 2. Cele główne i szczegółowe zawarte w analizowanych strategiach

Table 2. The main and specific objectives of the analyzed strategies

Cel strategiczny	Cel główny	Cel dodatkowy
	% wskazań	
Rozwój turystyki i promocja regionu	63	23
Rozwój gospodarczy (w tym rozwój infrastruktury)	46	34
Poprawa jakości życia mieszkańców	89	22
Wzrost kapitału ludzkiego	17	6
Podniesienie estetyki regionu	17	20
Podniesienie aktywności społecznej mieszkańców	54	29

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy Lokalnych Strategii Rozwoju

Source: Based on Lokalne Strategie Rozwoju

Jak wynika z przedstawionych w powyższej tabeli danych, wszystkie lokalne partnerstwa, jako jeden z celów strategii wskazują na działania zmierzające do poprawy jakości życia mieszkańców, przy czym dla 89% grup cel ten jest celem głównym. Lokalne Grupy Działania zlokalizowane w województwie mazowieckim mają również bardzo często na celu rozwijanie turystyki oraz promocję regionu (86% LGD), a także pobudzanie aktywności społecznej mieszkańców (83% LGD). W przypadku 80% przeanalizowanych Lokalnych Strategii Rozwoju zakłada się działania podejmowane w celu szeroko rozumianego rozwoju gospodarczego, w tym głównie poprzez rozwój infrastruktury. Stosunkowo niewiele mazowieckich Lokalnych Grup Działania realizuje cele związane z podniesieniem estetyki regionu (37%) oraz wzrostem kapitału ludzkiego w regionie (23%).

Szczegółowa analiza lokalnych strategii pozwoliła na wyznaczenie dziedzin aktywności, w których partnerstwa realizują założone cele oraz operacje, jakie są lub będą przez nie podejmowane. Do głównych dziedzin

aktywności LGD należą:

- kultura i turystyka,
- sport i rekreacja,
- aktywność społeczna mieszkańców,
- edukacja,
- przedsiębiorczość lokalna.

Realizacja celów w poszczególnych dziedzinach aktywności opiera się głównie na:

- budowie bądź modernizacji obiektów kulturalnych, turystycznych, sportowych lub edukacyjnych,
- organizacji imprez, spotkań i szkoleń,
- zakupie wyposażenia do obiektów kulturalnych, turystycznych, sportowych lub edukacyjnych,
- wspieraniu i organizowaniu edukacji (m.in. kulturalnej oraz sportowo-rekreacyjnej),
- promocji,
- doradztwie.

Wszystkie mazowieckie Lokalne Grupy Działania (35) zakładają wykorzystanie działań promocyjnych w realizacji założonych celów strategicznych (tabela 3).

Tabela 3. Wykorzystanie narzędzi promocyjnych w poszczególnych dziedzinach aktywności LGD na Mazowszu

Table 3. The use of promotional tools in selected areas of the LAG activities in Mazovia

Dziedzina aktywności LGD	Odsetek LGD wykorzystujących promocję
Przedsiębiorczość	89%
Kultura i turystyka	83%
Sport i rekreacja	80%
Aktywność społeczna	57%
Edukacja	34%

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów strategicznych LGD

W założeniach strategicznych Lokalnych Grup Działania funkcjonujących w województwie mazowieckim najczęściej narzędzia promocyjne wykorzystywane są w działaniach zmierzających do podniesienia poziomu przedsiębiorczości lokalnej i oddolnego pobudzenia lokalnych zasobów przedsiębiorczych. Równie często stosuje się je w zadaniach związanych z szeroko pojmowanym rozwojem turystyki i kultury lokalnej oraz sportu i rekreacji.

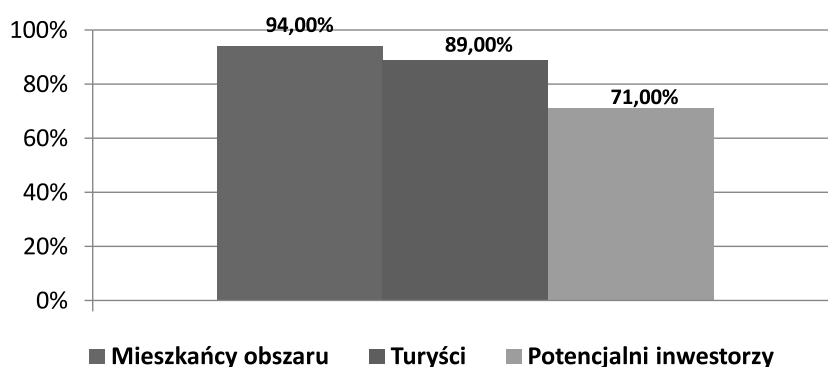
Lokalne Grupy Działania kreują samodzielnie własne wizerunki obszaru swojej działalności.

Analiza Lokalnych Strategii Rozwoju pozwoliła na wybór tych cech, którymi najczęściej obszary te są określane jako:

- dynamicznie rozwijające się;

- atrakcyjne pod względem inwestycyjnym i gospodarczym;
- atrakcyjne turystycznie (na których turystyczne atrakcje przeplatają się z ciekawą kulturą i tradycją lokalną).

Jak wynika z rysunku 9, działania promocyjne LGD kierują głównie do mieszkańców obszaru funkcjonowania partnerstwa. Wśród Lokalnych Grup Działania równie ważnym odbiorcą działań promocyjnych są potencjalni turyści zainteresowani odwiedzeniem obszaru ich działalności oraz inwestorzy, których napływ niewątpliwie przyczynia się do podniesienia poziomu rozwoju oraz konkurencyjności w gminach objętych partnerstwem międzysektorowym.



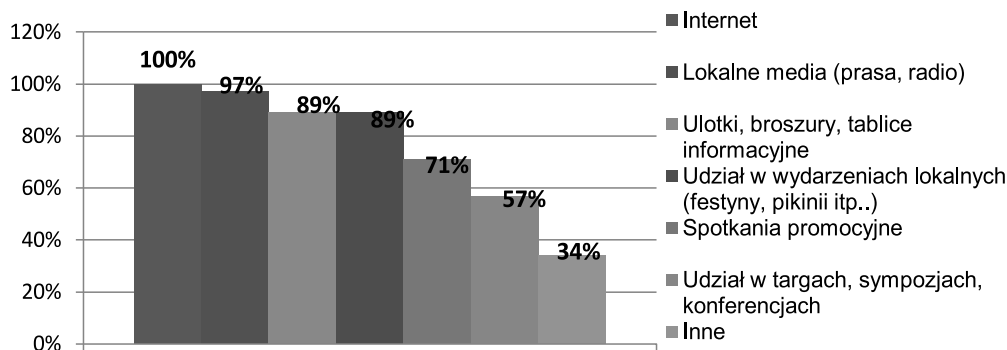
Rysunek 9. Grupy docelowe działań promocyjnych podejmowanych przez LGD

Figure 9. Target groups of the LAG promotion activities

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów strategicznych i stron internetowych LGD na Mazowszu

Wśród wykorzystywanych przez Lokalne Grupy Działania kanałów przekazu promocyjnego, najważniejszym jest Internet, przede wszystkim strona internetowa samego partnerstwa jak i instytucji i organizacji z obszaru działania LGD. Ten kanał, będąc ogólnodostępnym i najtańszym, wykorzystują wszystkie Lokalne Grupy Działania funkcjonujące w województwie mazowieckim – sytuację tę przed-

stawia rysunek 10. Równie często partnerstwa korzystają z lokalnych mediów (głównie prasy lokalnej) przy promocji działań skierowanych dla mieszkańców gmin partnerskich. LGD wydają również ulotki informacyjno-promocyjne oraz wykorzystują tablice informacyjne na obszarze swojej działalności. Stoiska partnerstw pojawiają się również regularnie na lokalnych imprezach integracyjnych, piknikach i festynach.



Rysunek 10. Kanały przekazu promocyjnego wykorzystywane przez LGD

Figure 10. Communication channels used by the LAG promotion

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów strategicznych i stron internetowych LGD na Mazowszu

Ze względu na przyjęte założenia strategiczne oraz plany promocyjne Lokalnych Grup Działania, najważniejszym kanałem wykorzystywanym w informowaniu mieszkańców, turystów i inwestorów oraz promo-

waniu działalności partnerstw międzysektorowych jest Internet. Dlatego też analizie poddano zawartość stron internetowych wszystkich LGD zlokalizowanych w województwie mazowieckim.

Tabela 4. Wykorzystanie Internetu w promocji działań partnerskich

Table 4. The use of Internet in the promotion of partnerships

Forma promocji w Internecie	Odsetek LGD ją wykorzystujących
Własna strona internetowa	100%
Aktualne informacje o wydarzeniach w regionie na stronie internetowej	83%
Informacje o atrakcjach obszaru (turystycznych, przyrodniczych itp.) na stronie internetowej LGD	74%
Publikacje, filmy itp. z możliwością pobrania ze strony internetowej LGD	60%
Bazy danych (gospodarstw agroturystycznych, przedsiębiorstw lokalnych itp.) na stronie internetowej LGD	51%
Informacja o partnerstwie na stronach internetowych gmin do niego należących	40%

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych LGD na Mazowszu

Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 4, Lokalne Grupy Działania funkcjonujące w województwie mazowieckim posiadają własną stronę internetową. Najczęściej można na niej znaleźć aktualne informacje o wydarzeniach w regionie partnerstwa (spotkania, koncerty, wystawy, szkolenia). Większość Lokalnych Grup Działania zamieszcza informacje o atrakcjach obszaru – kulturowych, przyrodniczych. Skierowane są głównie do turystów zainteresowanych odwiedzaniem gmin zrzeszonych w partnerstwie. Niewiele ponad połowa stron internetowych LGD zawiera lokalne bazy danych (gospodarstwa agroturystyczne, przedsiębiorstwa lokalne). Tylko w przypadku 40% LGD można było znaleźć odnośniki do strony partnerstwa z poziomu stron internetowych gmin do niego należących.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania wykazały, iż współpraca partnerska jest ważnym elementem życia społeczno-gospodarczego. Dalsza eksploracja tematyki współpracy międzysektorowej może okazać się istotna, zarówno dla teoretyków, jak i praktyków, przy tworzeniu autorskich koncepcji rozwoju lokalnego i budowaniu przewagi konkurencyjnej jednostek samorządu terytorialnego.

Partnerstwo stało się sposobem na realizację społecznie oczekiwanych i pożądaných działań, których efekty oddziałują zarówno na uczestników współpracy (w wymiarze osiągniętych przez nich indywidualnych korzyści), jak i na całą społeczność lokalną.

Wartością dodaną stosowanego w praktyce modelu partnerskiej współpracy międzysektorowej, jest przełożenie na poziom rozwoju gminy oraz konkurencyjność jednostki samorządowej względem pozostałych.

Partnerstwo międzysektorowe:

- pomaga zwiększyć lokalne zasoby kapitałowe (lepsze i skuteczniejsze pozyskiwanie środków z budżetu centralnego i funduszy unijnych, przyciąganie inwestorów zewnętrznych do gmin) i ludzkie (poprzez zwiększenie potencjału intelektualnego)
- sprzyja poprawie efektywności działalności społeczno-gospodarczej poprzez:
 - zwiększenie innowacyjności lokalnych przedsiębiorstw,
 - zwiększenie konkurencyjności firm i gmin w układzie regionalnym i krajowym,
 - zmniejszenie kosztów infrastruktury komunalnej i technicznej.

Choć wszystkie partnerstwa międzysektorowe w postaci Lokalnych Grup Działania w województwie mazowieckim stosują narzędzia promocyjne, to jednak wydaje się, iż potencjał niektórych z nich nie jest jeszcze w pełni wykorzystany. Wyraźnie rysuje się potrzeba zwiększenia świadomości i wiedzy na temat możliwości wykorzystania różnych kanałów dostępu wykorzystywanych w promocji partnerstwa i jego zasobów wśród osób nimi zarządzających.

Literatura:

- Domański R. (1987), *Hierarchiczne systemy przestrzenno-gospodarcze*. Przegląd Ekonomiczny, t. 59, z. 3.
- Gray B. (1989), *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London.
- Iwańska M. (2011), *Partnerstwo jako czynnik rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej jednostek samorządu terytorialnego*. Niepublikowana rozprawa doktorska, SGGW w Warszawie.

-
4. Węsierski J., Armstrong J. (2002), *Podstawy organizowania partnerstw lokalnych*. II Forum Rozwoju Wsi. Wybór dróg życiowych mieszkańców wsi. Lublin.
5. Zmysłony P. (2008), *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*. Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
-

PROMOTION OF CROSS-SECTORAL PARTNERSHIPS AS AN ELEMENT ENHANCING LOCAL GOVERNMENT DEVELOPMENT AND COMPETITIVENESS

Izabella Sikorska-Wolak¹, Magdalena Iwańska²

¹ Pope John Paul II State School of Higher Education in Biała Podlaska,

² Warsaw University of Life Sciences

Summary: This paper presents the principles of inter-sectoral cooperation and forms of its local incidence. The analysis examines the functioning of local action groups in the Mazowieckie Voivodship, and shows an association between willingness to undertake the inter-sectoral cooperation and the rural county level of development and competitiveness of in Mazowieckie Voivodship.

Key words: cross-sector partnership, local development, competitiveness, rural counties, local action groups

Adres do korespondencji / Mailing address:

izabella_sikorska_wolak@sggw.pl; magdalena_iwanska@sggw.pl