

Agnieszka Smalec

Rola komunikacji w rozwoju koncepcji partnerstwa w regionach

Ekonomiczne Problemy Usług nr 75, 489-502

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr AGNIESZKA SMALEC
Uniwersytet Szczeciński

ROLA KOMUNIKACJI W ROZWOJU KONCEPCJI PARTNERSTWA W REGIONACH¹

Streszczenie

Partnerstwo w regionach powinno polegać m.in. na wspólnym dzieleniu się wiedzą, swobodnej komunikacji, rozwiązywaniu problemów w sposób zespołowy. Aby było skuteczne, musi wynikać z dobrej woli każdego z partnerów. Takie partnerstwo przyczynia się do szybszego i efektywniejszego rozwoju danego regionu. Niezbędna jest jednak prawidłowa, oparta na jasnych zasadach komunikacja, czyli zarządzanie dialogiem jednostek samorządowych z otoczeniem rynkowym. Bez dialogu nie jest możliwe budowanie partnerstwa w regionie.

Wprowadzenie

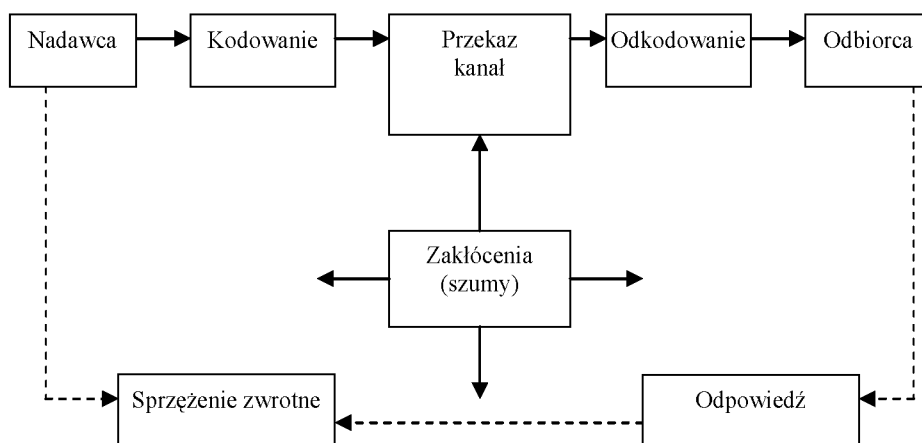
Ogólnie rzecz ujmując, partnerstwo to współuczestniczenie w czymś, czyli dążenie do budowania trwałych związków z otoczeniem, opartych na obustronnym zaufaniu. Kluczową rolę odgrywa tu komunikacja (zarówno formalna, jak i nieformalna), która zapewnia przepływ informacji między uczestnikami. Niezbędne jest również aktywne zarządzanie tym przepływem. Komunikacja w jednostkach samorządu terytorialnego powinna brać pod uwagę aktywność wielu podmiotów, np. władzy lokalnej, interesariuszy, mediów. Komunikacja to zarządzanie dialogiem jednostek samorządowych z otoczeniem rynkowym. Partnerstwo wymaga „poważnego”, profesjonalnego traktowania się stron oraz postrzegania sukcesu jako korzyści dla wszystkich zaangażowanych podmiotów. Zaś bez skutecznej komunikacji, prawidłowo prowadzonej nie jest możliwa dobra współpraca na zasadzie partnerstwa. Należy bowiem podkreślić, że

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2009–2011 jako projekt badawczy „Partnerstwo publiczno-prywatne jako determinanta rozwoju jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego”. Projekt badawczy własny nr N N114 304137.

każde partnerstwo jest przykładem współdziałania czy współpracy, lecz nie każde współdziałanie, nie każda współpraca ma charakter partnerski. Zaś sprawny system komunikacji w administracji samorządowej wpływa na efektywne wykorzystanie partnerstwa z różnymi odbiorcami.

Istota komunikacji w regionie

Komunikowanie wywodzi się z łacińskiego słowa „communis” (wspólny) i oznacza dążenie do stanu łączności (wspólnoty) z kimś, wzajemne porozumiewanie się, przekazywanie informacji, umiejętności, pojęć itp. J. Engel, M. Warshaw i T. Kinnear zdefiniowali komunikację jako „transakcję między dwoma lub więcej stronami, polegającą na wzajemnym przekazywaniu treści, za pomocą świadomie wybranych symboli o określonym znaczeniu”². Nowocześnie rozumiana komunikacja marketingowa jest dialogiem urzędu z otoczeniem rynkowym. Powinna przyczyniać się do rozwiązywania i utrzymywania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Klasyczny proces komunikacji przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Elementy procesu komunikacji

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Warszawa 1994, s. 547.

Komunikacja obejmuje zespół środków i działań, za pomocą których urzędy JST przekazują na rynek informacje charakteryzujące region, urząd, jego ofertę, kształtują potrzeby nabywców, ukierunkowują popyt oraz zmniejszają

² Szerzej: J.F. Engel, M.R. Warshaw, T.C. Kinnear, *Promotion Strategy*, Irwin, Chicago 1998.

jego elastyczność cenową³. Celem komunikacji jest osiągnięcie takiego porozumienia, które umożliwi realizację uzasadnionych interesów obu stron w maksymalnym stopniu. W prawidłowej komunikacji istotne są różnorodne źródła informacji. Są to m.in. wewnętrzne źródła danych w określonej komórce, zewnętrzne źródła danych, np. publikacje, raporty, jak i nie należy zapominać o znaczeniu nieformalnych źródeł, do których należą np. dyskusje i rozmowy telefoniczne z inwestorami oraz właścicielami podmiotów gospodarczych, udział w konferencjach ekonomicznych.

Na zarządzanie komunikacją składają się następujące elementy⁴:

- rozpoznanie, co stanowi przewagę konkurencyjną regionu i jakie cechy należy przede wszystkim komunikować otoczeniu,
- rozpoznanie, kto powinien być głównym odbiorcą komunikatów,
- planowanie działań komunikacji marketingowej,
- nadzór nad procesem komunikacji,
- kontrola skutków i korygowanie planów komunikacji.

Formy, techniki i style komunikowania są uwarunkowane tym, do kogo jest kierowany przekaz komunikacyjny, czyli kto jest odbiorcą komunikatu. Komunikacja w samorządach skupia się zarówno na odbiorcach:

- a) wewnętrznych (mieszkańcy, przedsiębiorstwa istniejące na obszarze gminy, instytucje lokalne i regionalne, pracownicy i działacze samorządu terytorialnego), jak i
- b) zewnętrznych (m.in. inwestorzy, turyści, gminy sąsiednie, organizatorzy konferencji, podmioty rynku finansowego, krajowego i zagranicznego, organizacje i agendy rządowe).

Wśród całokształtu relacji łączących jednostki samorządu terytorialnego z klientami zasługują przede wszystkim zatem na uwagę⁵: relacje z osobami fizycznymi i ich grupami, relacje z organizacjami i ich grupami, relacje z klientami biznesowymi oraz relacje z klientami niebiznesowymi. Obecnie komunikowanie to nie tylko przekazywanie informacji, to także tworzenie relacji, wspólnoty. Dzięki komunikowaniu się zaspokajane są różnorodne potrzeby, np. potrzeba przynależności (daje poczucie uczestnictwa w życiu jakiejś grupy społecznej), potrzeba wpływu i kontroli otoczenia społecznego, potrzeba otoczenia opieką innych, potrzeba bezpieczeństwa. Komunikacja jest najbardziej efek-

³ J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 10–11.

⁴ *Komunikacja marketingowa*, red. M. Rydel, ODiDK, Gdańsk 2001, s. 20.

⁵ A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 152–155.

tywna, jeśli poziom przekazu (stopień trudności użytych pojęć, formy, stylu itp.) jest nieco niższy niż poziom adresata. Odbiorca powinien mieć już od początku komunikatu poczucie, że znajdzie w nim cenne dla siebie treści. Komunikacja to przepływ dwukierunkowy. Skuteczność polityki komunikacji, czyli kwestia, czy przekaz zostanie właściwie zrozumiany i zapamiętany przez odbiorcę – zależy od umiejętności doboru form, środków i najlepszego ich dopasowania do adresata przekazu.

Znaczenie komunikacji w jednostkach samorządu terytorialnego wynika m.in. z:

- chęci uzyskania poczucia tożsamości,
- nawiązywania więzi, partnerstwa z innymi podmiotami otoczenia,
- zaspokajania własnych potrzeb,
- potrzeby przynależności (daje poczucie uczestnictwa w życiu jakiejś grupy społecznej),
- potrzeby wpływu i kontroli otoczenia społecznego.

Najczęstszymi przyczynami niepowodzenia komunikacji w samorządach mogą być: subiektywne wnioski, zniekształcenie sensu, przerwanie komunikacji, dezorientacja odbiorcy, konflikt, niezrozumienie, mała elastyczność zachowania odbiorcy komunikatu. Należy pamiętać o tym, że w komunikacji mogą wystąpić różne szумы informacyjne, dlatego ważne jest przygotowanie odpowiedniego komunikatu dostosowanego do potrzeb konkretnego rynku. Do głównych barier skutecznej komunikacji w JST należą zatem bariery:

- semantyczne – nadmiar informacji, za szybkie tempo przekazywania, zniekształcenie, niezrozumiała tematyka, terminologia lub język,
- psychologiczne – negatywne nastawienie, różnice pokoleń, brak tolerancji, nieśmiałość, brak zainteresowania lub przeciwnie – zbyt duże zaangażowanie emocjonalne, zmęczenie, brak przygotowania merytorycznego,
- fizyczne i środowiskowe – hałas, temperatura, miejsce, pora dnia, awaria sieci, zbyt duża liczba uczestników, presja czasu, zła aranżacja pomieszczeń,
- dezinformacja – wprowadzanie odbiorców w błąd.

W niektórych urzędach nadal dominuje tradycyjne podejście – kilka komunikatów prasowych w tygodniu wysłanych do zaprzyjaźnionych dziennikarzy z informacjami o decyzjach, napisanych urzędniczym żargonem, „doprawionych” słodkim cytatem prezydenta/burmistrza/wójta i oczekiwania, że gazeta znajdzie odrobinę miejsca na ich publikację. Komunikacja ogranicza się do

jednostronnych komunikatów, przekazywania informacji w formie ulotek, informatorów, tablic ogłoszeń. Jest to komunikacja jednostronna, a nie dialog, który jest niezbędny do tworzenia partnerstwa w regionie. Zaś tylko swobodna, obustronna i otwarta wymiana poglądów, opinii, doświadczeń i pomysłów zapewnia wysoką efektywność pracy partnerów. Zadania nie mogą być przekazywane jedynie w jedną stronę, nie można unikać nieskrępowanej komunikacji. Ta sytuacja zaczyna się jednak zmieniać, gdyż władze samorządowe są coraz bardziej świadome funkcjonowania w warunkach rosnącej konkurencji między obszarami i traktują swoich odbiorców oferty terytorialnej jako nabywców.

Partnerstwo w regionie

Według S. Lermiera partnerstwo jest wymianą, przekonywaniem, ale również gotowością, by dać się przekonać, wypróbować i odkrywać, poznać i dokonać zmian⁶. Aby efektywniej i skuteczniej funkcjonować, samorzady terytorialne powinny podejmować współpracę na zasadzie partnerstwa z innymi podmiotami. Partnerstwo to przyczynia się do szybszego i efektywniejszego rozwoju danego regionu. Etap początkowy wzajemnych stosunków z otoczeniem to stosunki oficjalne, o charakterze poznawczym, etap docelowy to dojrzałe partnerstwo⁷. Relacje partnerskie stanowią często trwale, długookresowe związki tworzone między organizacją a jej klientami (lub innymi interesariuszami), oparte na wymianie informacji i wzajemnym zaufaniu oraz dzieleniu się wspólnymi korzyściami⁸.

Zasada partnerstwa uznawana jest w Unii Europejskiej za istotną wartość kształtowania warunków do tworzenia konkurencyjnego regionu. Wyróżnia się następujące aspekty wartości dodanej, płynącej z partnerstwa w regionach UE⁹:

- zwiększanie zaangażowania partnerów oraz traktowanie rezultatów podejmowanych wspólnych działań jako własnych,
- zmiana charakteru procesu decydowania o rozwoju terytorium z politycznego na społeczny,
- rozwój potencjału instytucjonalnego, który ma wpływ na rozwój regionalny,

⁶ S. Lerner, *Miłość i strach. Siedem zasad udanego partnerstwa*, GWP, Gdańsk 1995, s. 45.

⁷ A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 155.

⁸ E. Rudawska, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005, s. 168.

⁹ *Partnership in the 2000–2006 programming period – Analysis of the Implementation of the Partnershi Principle*, European Commission, November 2005, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/pdf/partnership_report2005.pdf.

- polepszanie planowania i kształtu procedur wdrażanych w administracji publicznej odpowiedzialnej za zarządzanie funduszami strukturalnymi.

Regiony, nawiązując współpracę z innymi podmiotami, stają się efektywnym katalizatorem wzrostu gospodarczego w skali swojego środowiska. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową jako główne czynniki atrakcyjności regionu dla inwestorów (choć są one często bardzo subiektywne i uzależnione od charakteru inwestycji) wyróżnia: chłonność rynku lokalnego, jakość rynku pracy, klimat społeczny, infrastrukturę otoczenia biznesu, dostępność komunikacyjną, dotychczasowy napływ inwestycji zagranicznych, możliwości wypoczynkowe oraz aktywność marketingową władz samorządowych¹⁰. Bardzo istotna jest elastyczność urzędu i prawidłowa, rzetelna komunikacja.

Uwzględniając motywy podejmowania partnerstwa, stawiane cele i horyzont czasu ich realizacji, można wyróżnić partnerstwo strategiczne oraz operacyjne. Partnerstwo strategiczne oznacza współpracę pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami w celu najlepszego wykorzystania atutów każdej z nich, przy czym nie następuje tu zmiana własności, ponieważ ich synergia i zmniejszenie kosztów są wyłącznie wynikiem współpracy. Jest to forma realizacji międzyorganizacyjnych strategii co najmniej dwóch partnerów, którzy zachowują wspólnie uzgodnioną autonomię i pozostają jednostkami niezależnymi w zakresie działań niewchodzących w obszar porozumienia¹¹. Dzięki temu partnerstwu wzmacniane są pozycje obu stron w długim okresie. Związki oparte na partnerstwie strategicznym zapewniają długotrwałość relacji, zaangażowanie, wzajemne uzupełnianie się partnerów, dopełnianie możliwości partnera poprzez dostosowywanie umiejętności, zasobów, technologii i działań¹². Bardzo istotne jest tu zaufanie i prawidłowa komunikacja.

Natomiast partnerstwo operacyjne najczęściej dotyczy: realizacji wspólnego projektu, wzajemnego uzupełniania zasobów, transferu wiedzy, w tym technologii, prowadzenia wspólnych działań w określonym obszarze¹³. Partnerstwo,

¹⁰ P. Swianiewicz, W. Dziemianowicz, *Atrakcyjność inwestycyjna miast powiatowych*, „Rzeczpospolita” z 11 lutego 1999 roku oraz *Poznań dogania Warszawę*, „Rzeczpospolita” z 4 stycznia 2001 roku, za: K. Witkowski, *Marketing w budowaniu wartości regionu*, „Samorząd Terytorialny” 2003, nr 1–2, s. 34.

¹¹ A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Monografie i Opracowania nr 427, SGH, Warszawa 1997, s. 72.

¹² A. Pluta-Zaremba, *Wpływ handlu elektronicznego na budowanie długookresowych relacji partnerskich między podmiotami gospodarczymi*, w: *Systemy zarządzania wiedzą i innowacją w polskich przedsiębiorstwach (w warunkach wejścia do UE)*, red. A. Sosnowska, SGH, Warszawa 2004, s. 97.

¹³ Zob. J.T. Mentzer, S. Min, Z.G. Zacharia, *The nature of interfirm partnering in supply chain management*, „Journal of Retailing” 2000, Vol. 76, No. 4, s. 550.

choć wynika często z konieczności i dotyczy krótkookresowych relacji, wymaga również podejmowania dialogu – komunikowania się.

Partnerstwo powinno być budowane w oparciu o następujące zasady¹⁴:

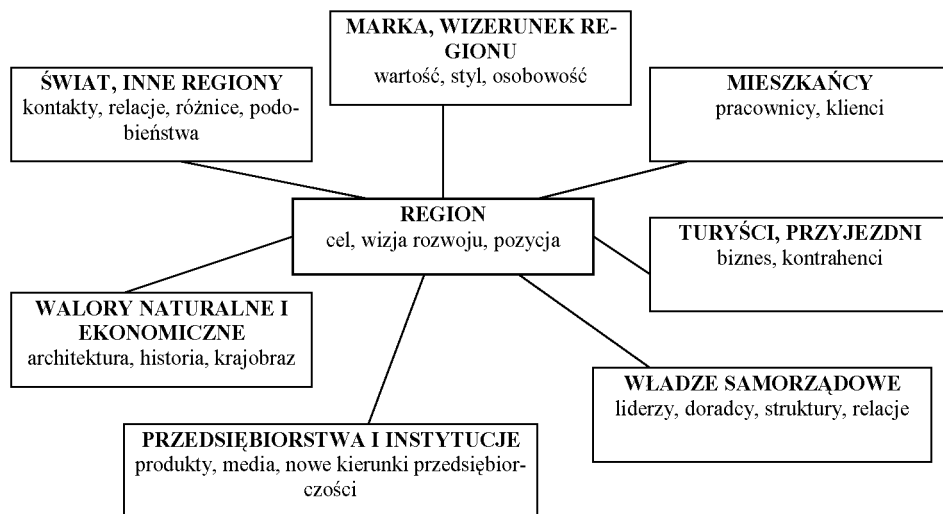
- niezbędna jest świadomość wspólnych korzyści,
- układ partnerski powinien mieć długi horyzont czasowy,
- rozwiązywanie problemów następuje w sposób zespołowy,
- dzielenie się wiedzą,
- występuje swobodna komunikacja,
- wzajemne zaufanie i gotowość do kompromisów,
- niezbędny jest mechanizm rozstrzygania sporów,
- jasno określone są warunki zmiany zasad partnerstwa, wprowadzania zmian oraz jego rozwiązania.

Istotnym zagrożeniem dla partnerstwa w regionie są interesy partykularne i myślenie krótkoterminowe. Żaden poważny inwestor nie zdecyduje się zainwestować, jeżeli nie będzie widział perspektywy szybkiej realizacji inwestycji i uruchomienia działalności. Z tego też względu bardzo ważne jest stosowanie partnerskich zasad oraz skutecznej komunikacji. Cechą partnerstwa jest różnorodność celów, jakie mogą być realizowane w ramach współpracy. Mogą to być cele zarówno ekonomiczne, społeczne, jak i środowiskowe. Ze względu na tak różnorodne cele niezbędne jest właściwe porozumiewanie się, przekazywanie informacji. Należy opracować takie metody działania, które pozwolą na wypracowanie kompromisu na zasadzie rachunku korzyści i strat.

Partnerami mogą być osoby lub organizacje, które razem współpracują przy realizacji obopólnie korzystnych przedsięwzięć prowadzących, w dłuższej perspektywie, do sukcesu wszystkich zaangażowanych stron¹⁵. Partnerstwo jest efektywne w momencie, gdy angażuje wszystkie strony. Pozwala ono przejść z koncepcji myślenia w kategoriach konkurencji i konfliktu do myślenia w kategoriach wzajemnej zależności i współpracy. Na rysunku 2 przedstawiono główne obszary tworzenia partnerstwa w regionie. Obszary te obejmują sferę innowacji, sferę gospodarczą oraz sferę infrastrukturalną.

¹⁴ I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 322.

¹⁵ A. Modrzejewska, *W poszukiwaniu prawdziwego partnerstwa w relacjach z klientami*, www.achievetglobal.com.pl/vademecum/doswiadczenia/sell/selljesien2000.php.



Rys. 2. Obszary budowania partnerstwa w regionie

Źródło: H. Mruk, *Uwarunkowania marketingu partnerskiego w regionie*, w: *Lokalne układy partnerskie*, red. J. Karwowski, PTE, Szczecin 2004, s. 274.

M. Saunders wskazuje, że pomyślność partnerstwa wymaga: częstej komunikacji, zarówno formalnej, jak i nieformalnej; kooperacyjnego nastawienia stron; zaufania między stronami; otwartej informacji; wielodyscyplinarnego zaangażowania¹⁶. Wymaga także wyobraźni, empatii. Partnerstwo ugruntowane odpowiednim systemem wartości kreuje oraz wzmacnia więzi między jednostkami w regionie, wpływając pozytywnie na efektywność funkcjonowania poszczególnych partnerów. Na rysunku 3 przedstawiono macierz zawierającą możliwe do realizacji strategie partnerstwa terytorialnego, do których zalicza się¹⁷:

- pełnię szczęścia – jednostka osadnicza wykazuje silną orientację zarówno na zewnątrz, jak i do wewnątrz; jest to rozwinięte partnerstwo,
- spoglądanie za rogatki – nacisk na partnerstwo zewnętrzne, dostrzega się szanse rozwojowe przede wszystkim w pozyskiwaniu odpowiednich czynników ze źródeł zewnętrznych (np. inne regiony); zaniebdywana jest tu sfera kontaktów wewnętrznych, które są czasem wręcz pomijane,

¹⁶ C. Black, A. Akintoye, E. Fitzgerald, *An analysis of success factors and benefits of partnering in construction*, „International Journal of Project Management” 2000, No. 18, s. 423.

¹⁷ A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 159–160.

- głowa w piasek – ukierunkowanie partnerstwa przede wszystkim na stosunki wewnętrzne; częste spotkania, wizyty, wspólne programy rozwiązywania problemów, wspólne imprezy itp. z podmiotami wewnętrznymi,
- wielka pomyłka – brak zdecydowanego profilu partnerstwa, czyli taki rozkład powiązań z odbiorcami, w którym nie akcentuje się żadnych preferencji; partnerskie podejście jest niepełne, zauważalne tylko w niektórych obszarach.

		Wewnętrzna orientacja partnerstwa	
		Słaba	Silna
Zewnętrzna orientacja partnerstwa	Silna	Spoglądanie za rogatki	Pełnia szczęścia
	Słaba	Wielka pomyłka	Głowa w piasek

Rys. 3. Macierz strategii partnerstwa regionalnego

Źródło: A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007. s. 159.

Najlepszą sytuacją dla rozwoju regionu jest partnerstwo zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Istotą partnerstwa jest współdziałanie w uzgadnianiu wspólnych celów i w skutecznej oraz efektywnej ich realizacji.

Partnerstwo jest jedną z podstawowych zasad funkcjonowania funduszy strukturalnych w UE. Realizacja partnerstwa przejawia się przez współdziałanie Komisji Europejskiej jako instytucji zarządzającej funduszami z władzami szczebla centralnego i regionalnego kraju korzystającego z pomocy¹⁸. Partnerami mogą być partnerzy społeczni, organizacje pozarządowe, instytucje szkoleniowe, organizacje środowiska biznesu i inne, zarówno na poziomie centralnym, jak i regionalnym. Koncepcja partnerskiej współpracy wymaga zaangażowania partnerów na wszystkich etapach realizacji przedsięwzięcia. To wymaga zaś skutecznej komunikacji.

Wybrane przykłady partnerstwa w regionie

Jednym z przykładów współpracy na zasadzie partnerstwa jest stowarzyszenie „Partnerstwo Razem”, zrzeszające wioski tematyczne umiejscowione

¹⁸ M. Czeszejko-Sochacka, E. Grzędzińska, *Zasada partnerstwa w procesie wdrażania funduszy strukturalnych w Polsce*, w: *Partnerstwo w regionie*, red. J. Karwowski, PTE, Szczecin 2004, s. 274.

w województwie zachodniopomorskim. Tworzenie wsi tematycznych to obecnie jeden ze sposobów ożywiania gospodarki wiejskiej. Zaletą takich działań jest m.in. to, że nie wymaga dużych pieniędzy, przynajmniej na początku, i angażuje wielu mieszkańców. Niezbędna jest komunikacja marketingowa w ramach takiego partnerstwa, zarówno między uczestnikami projektu, jak i odbiorcami ich działań. Tworzenie wsi tematycznej zakłada interwencję w system społeczny wsi, kształtowanie przestrzeni do uczenia się i zarabiania, jest odpowiedzią na potrzebę wprowadzenia mieszkańców wsi w obszar gospodarki opartej na wiedzy. Każda wieś posiada swój temat rozwojowy i spójną z nim ofertę turystyczno-edukacyjną. Wspólnie z mieszkańcami wsi, które uczestniczą w projekcie, określono następujące tematy specjalizacji¹⁹:

- a) Dąbrowa – Wioska Zdrowego Życia,
- b) Iwięcino – Wioska Końca Świata,
- c) Paproty – Wioska Labiryntów i Źródeł,
- d) Podgórki – Wioska Baśni i Zabawy,
- e) Sierakowo Sławieńskie – Wioska Hobbitów.

We wsiach leżących w mało atrakcyjnych miejscach, magnesem staje się możliwość niecodziennych przeżyć (przygoda na trasie gry terenowej w wiosce Hobbitów, poznanie obyczajów Celtów) i zdobywanie nietypowych umiejętności (różdżkarstwo, kowalstwo, pieczenie chleba, strzyżenie owiec). Bardzo ważne jest szukanie tego, co dobre i wartościowe, odkrywanie ukrytych zasobów wsi. Wioski tematyczne coraz częściej podejmują współpracę z naukowcami i studentami. Jedną z form komunikacji są organizowane konferencje, które mają na celu m.in. dzielenie się wiedzą. Przykładowo, w dniu 27 listopada 2010 r. w Lipsku odbyła się konferencja na temat tworzenia wiosek tematycznych i ich znaczenia w rozwoju obszarów wiejskich.

W komunikacji marketingowej stowarzyszenie wykorzystuje również stronę internetową (www.wioskitematyczne.org.pl/), jak również różnego rodzaju ulotki. Istotną zaletą strony WWW jest zamieszczenie na niej forum dyskusyjnego, na którym każdy może wypowiedzieć się na temat związany z tymi zagadnieniami. Dzięki temu również podejmowana jest współpraca z podmiotami, które dzielą się wiedzą, chcą na swoich terenach tworzyć podobne wioski czy też chcą ulepszyć dane rozwiązania. Taka komunikacja jest szczególnie ważna, gdyż jest dynamiczna i porusza aktualne problemy. Ze strony można również dowiedzieć się o aktualnych szkoleniach czy poczytać artykuły z tej dziedziny.

¹⁹ *O projekcie*, www.wioskitematyczne.org.pl/o_projekcie.html.

Bardzo ważna jest komunikacja i współpraca z mieszkańcami – istotnym odbiorcą działań jednostek samorządowych. Z tego też względu samorządy podejmują coraz częściej wspólne działania, które oparte są na współpracy i wymagają dobrej komunikacji. Przykładem może być uruchomienie platformy komunikacyjnej Krakowa (www.pkk.info.pl), czyli pewnego rodzaju forum, która dotyczy istotnego problemu mieszkańców, jakim jest komunikacja miejska. Poruszane są na nim aktualne tematy związane z rozkładem jazdy, problemami na drogach, jak również można dowiedzieć się o historii komunikacji miejskiej w Krakowie czy działaniach promocyjnych podejmowanych przez nią. Każdy z mieszkańców, i nie tylko, może włączyć się do dyskusji na forum.

Miasto Szczecin również współpracuje z mieszkańcami i w tej współpracy odpowiednio się z nimi komunikuje. Jednym z przykładów takich działań jest pomysł na kalendarze na 2010 rok. Powstały one przy współudziale mieszkańców i studentów Wyższej Szkoły Sztuki Użytkowej. W pierwszym etapie akcji brali udział mieszkańcy miasta. Każdy z uczestników mógł przesłać maksymalnie cztery zdjęcia Szczecina, prezentujące atuty miasta przez pryzmat wizji *Floating Garden*. Dzięki temu osoby musiały poznać nową markę miasta. Do projektu włączyło się 50 osób, które przysłały łącznie prawie 200 fotografii. Zdjęcia zostały ocenione przez jury z Wyższej Szkoły Sztuki Użytkowej, a najlepsze były wykorzystane w projektach kalendarzy Szczecina realizowanych przez WSSU.

Interesującym pomysłem była też Pastoralka Miasta Szczecina 2009, polegająca na tworzeniu pierwszej miejskiej świątecznej piosenki. Miasto Szczecin i Agencja Artystyczna HS Concept oraz Polskie Radio Szczecin, „Gazeta Wyborcza” i TVP Szczecin, postanowili więc przygotować prezent dla szczecinian w postaci specjalnego utworu muzycznego. Słowa i muzykę do szczecińskiej pastoralki napisał Krzysztof Czeczot – scenarzysta, muzyk. W projekcie udział wzięli również szczecińscy artyści. Prezentacja pastoralki odbyła się w okresie przedświątecznym na antenie Polskiego Radia Szczecin. Mieszkańcy otrzymali również prezent w postaci płyty CD wraz z pastoralką razem z jednym z przedświątecznych wydań „Gazety Wyborczej”. Powstała także alternatywna wersja utworu, w której wzięli udział sami szczecinianie, razem z nimi śpiewał prezydent miasta Piotr Krzystek. Projekt miał na celu m.in. umacnianie pozytywnego wizerunku miasta wśród mieszkańców i wewnętrzną integrację mieszkańców. Komunikacja projektu obejmowała działania public relations i online. W ciągu przedświątecznego miesiąca rozkolportowano 9 komunikatów prasowych poświęconych projektowi. Przebieg projektu relacjonował na bieżąco portalu mia-

sta szczecin.eu oraz serwisy partnerów medialnych, na których publikowano bieżące informacje, filmy z nagrań, tekst pastoralki. Z serwisu internetowego miasta można było wysłać elektroniczną kartkę z pastoralką. Można zatem zauważyć, że dobra komunikacja marketingowa przyczyniła się do sukcesu pastoralki.

Współpraca może dotyczyć również trudnych tematów. Jednym z nich jest konkurs fotograficzny, mający swój finał we wrześniu 2010 roku, którego idea jest przelamywanie stereotypów postrzegania osób niepełnosprawnych. Organizatorem konkursu jest Stowarzyszenie Pomocy Dzieciom i Młodzieży Niepełnosprawnej Ruchowo „Tęcza” w Szczecinie przy wsparciu finansowym ze środków Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego. Partnerem akcji jest miasto Szczecin. Jest to wspaniały sposób integracji samorządu z innymi podmiotami, dzięki której można osiągnąć bardzo wiele korzyści. Konkurs skierowany jest zarówno do osób niepełnosprawnych, jak i pełnosprawnych – fotografów amatorów. Ma on na celu integrację społeczności oraz zachęcenie do zastanowienia nad życiem osób niepełnosprawnych, nad wzajemnymi relacjami, kwestią wykluczenia, pokonywania problemów.

Dobrym przykładem współpracy z wieloma grupami jest również gmina Kobierzyce, która w swojej misji podkreśla „Miejsce, które łączy”. Władze samorządowe potrafiły przekonać mieszkańców, że inwestowanie w infrastrukturę niezbędną dla inwestorów i profesjonalna promocja są najlepszą inwestycją w przyszłość gminy. Transformacja ustrojowa w 1990 roku zmieniła charakter gminy z rolniczej na przemysłowo-handlowo-rolniczą. Odrodzenie samorządu terytorialnego w Polsce umożliwiło gminie optymalne wykorzystanie możliwości, jakie niosą za sobą lokalna inicjatywa i gospodarność. Kobierzyce podejmuje wiele działań, aby być atrakcyjną gminą dla inwestorów i mieszkańców. Mieszkańcy mają możliwość przekazania swoich uwag m.in. poprzez zamieszczoną na stronie ankietę²⁰ czy też kontakt z wójtem. Do rozwoju szeroko pojętej przedsiębiorczości przyczyniło się przede wszystkim stworzenie planów zagospodarowania przestrzennego, którymi objęte jest już prawie 100% powierzchni gminy. Powołano również specjalny zespół ds. obsługi inwestorów, złożony z doświadczonych pracowników Urzędu Gminy Kobierzyce, który pomaga każdemu początkującemu w gminie inwestorowi. Gmina pomaga także w rekrutacji pracowników do firm zlokalizowanych na jej terenie, gdyż szczególnie zagraniczni inwestorzy czasem mają z tym problemy. W gminie zawiązało się również Stowarzyszenie Przedsiębiorców Ziemi Kobierzyckiej, które reprezen-

²⁰ www.ugk.home.pl/www/baza/www_ankieta/user/ankieta_ugk.php.

tuje interesy lokalne, komunikując się z wieloma stronami. Gmina zaczynała bardzo skromnie – od zaoferowania działki w pobliżu skrzyżowania dwóch autostrad. Do sukcesu gminy przyczyniło się również to, że nie poprzestały one na ściągnięciu kluczowych inwestycji, tylko cały czas szukają następnych. Obecnie Kobierzyce to symbol gospodarności i dynamicznego rozwoju samorządności lokalnej, o czym świadczą chociażby miejsca w rankingach – gmina Kobierzyce zajęła trzecie miejsce w Rankingu Zrównoważonego Rozwoju Jednostek Samorządu Terytorialnego 2010 w kategorii Gmin Wiejskich, prowadzonym przez Wydział Administracji i Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej oraz Fundację Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska”²¹. Głównym celem tego zestawienia jest próba prezentacji najlepiej rozwiniętych miast i gmin w Polsce oraz analiza głównych czynników rozwoju. Ten efekt gospodarczy, który jest jednocześnie podstawą stabilnych przyszłych dochodów gminy, był wynikiem przemyślanej polityki prorozwojowej i dobrej komunikacji z wieloma stronami.

Przykładem współpracy, która wymaga wielostronnej komunikacji, są inicjatywy podejmowane często przez aglomeracje czy obszary metropolitarne z firmami transportowymi, np. PKP w celu jednego biletu. Takie działania wprowadzili m.in. prezydenci Torunia i Bydgoszczy. Oba miasta utworzyły Bydgosko-Toruński Obszar Metropolitalny. Partnerstwo to obejmuje dziedziny współpracy, które są najbardziej korzystne dla szybkiego rozwoju obu miast, wśród nich budowę szybkiej kolei metropolitalnej, skonsolidowanie systemów gospodarki odpadami, dalszy rozwój portu lotniczego oraz integrację kulturalną. Ważne było zintegrowanie środków transportu zbiorowego (kolejowego, tramwajowego oraz autobusowego), w myśl zasady: jeden bilet, jedna godzina, jedna aglomeracja, i próba przekonania mieszkańców do powrotu do korzystania z komunikacji zbiorowej – tańszej, szybszej i wygodniejszej. Takie bilety wprowadza coraz więcej miast, zachęcając do korzystania z nich.

Bardzo popularną formą współpracy są partnerstwa między gminami, regionami. Takim przykładem jest współpraca Kleszczowa z Viadaną, która jest realizowana w ramach unijnego programu „Miasta i gminy bliźniacze” (*Town-twinning*). Program ten wspiera dwa rodzaje działań: wymianę mieszkańców miast i gmin bliźniaczych oraz konferencje i seminaria nawiązujące do tematyki europejskiej i problematyki związków bliźniaczych. Załączkiem ściślejszych kontaktów Kleszczowa i Viadany stała się współpraca biznesowa. Bardzo waż-

²¹ Ranking zrównoważonego rozwoju JST 2010, www.terazpolska.pl/?menu=full_news&id=78.

na jest tu odpowiednia komunikacja, aby taka współpraca miała wymierne korzyści.

Zakończenie

Samorządy od 1989 roku przeszły ogromne zmiany. Stały się bardziej samorządne. Unowocześniły procedury podejmowania decyzji. Myślenie wyłącznie w kategoriach konkurencji i konfliktu powoli zastępowane jest myśleniem w kategoriach zależności i współpracy na zasadzie partnerstwa. Samorządy nauczyły się lepiej zarządzać zmianami w swoim otoczeniu, choć systemy komunikacji w wielu regionach niestety zmieniły się w niedostatecznym stopniu. Nadal jest to czasem komunikacja jednostronna, a nie dialog z wieloma grupami otoczenia. Komunikacja lokalnego samorządu musi być bardziej efektywna, otwarta, głębiej zapadać w pamięć oraz lepiej kształtować partnerstwo w regionie. Prawidłowa komunikacja przebiegająca pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi podmiotami jest bowiem jednym z najważniejszych warunków funkcjonowania partnerstwa w regionie.

THE ROLE OF COMMUNICATION IN PARTNERSHIP DEVELOPMENT IN REGIONS

Summary

Partnership in regions should be based on sharing the knowledge, open communication and team problem solving. To achieve effective communication a good will of partners is needed. Such partnership contributes to faster and more effective region development. Nevertheless, the correct and open communication that is the managing of a dialogue between the local government and market environment is necessary. Without the dialogue it is impossible to build the regional/local partnership.