

Marika Pirveli*

LOKALNY ROZWÓJ GOSPODARCZY A ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

Różne mogą być opinie na temat Stanów Zjednoczonych, ale nikt nie posądza tego kraju o zacofanie gospodarcze. Na czym polega sukces USA? Skąd on się bierze? Jakie narzędzia i działania zapewniają tamtejszym specjalistom i praktykom powodzenie? Jeśli wglębimy się w *źródło powodzeń* jednej z najbardziej konkurencyjnych gospodarek świata i spróbujemy zastosować gdzie indziej rozwiązania zapewniające jej rozwój, to czy oznaczać to będzie bezwzględne przenoszenie *cudzych* schematów? A może jest to tylko zapoznanie się z obcym doświadczeniem i zastosowanie wypracowanych tam wzorców postępowania na rzecz rozwoju własnej gospodarczej rzeczywistości? Innymi słowy: czy korzystanie z amerykańskiej metodologii lokalnego rozwoju gospodarczego jest *amerykanizacją* własnej gospodarki, czy raczej *przyłączeniem się do trendów światowej lub globalnej gospodarki*? Odpowiedź na tak postawione pytanie – *amerykanizacja czy globalizacja* – nasuwa się sama. Przedstawiona bowiem niżej i od lat szeroko stosowana w różnych krajach jedna z metodologii, opracowana i opublikowana przez Zespół Lokalnego Rozwoju Ekonomicznego (LRE) Wydziału Rozwoju Urbanistycznego Banku Światowego (pod kierownictwem Gwen Swinburn), wielokrotnie akcentuje uwarunkowania i specyfikę lokalną. Jednocześnie już teraz warto zaznaczyć, że sama ta metodologia nie stanowi panaceum na wszystko, lecz jest ciągiem przemyślanych i logicznie ze sobą powiązanych działań, wymagających wielkiego partnerskiego zaangażowania wszystkich stron zainteresowanych kreowaniem *własnej* gospodarki. Strony te to sektor publiczny, prywatny i organizacje pozarządowe oraz – najważniejszy partner – społeczność lokalna. Od pomysłów i decyzji tak wyłonionej grupy *interesariuszy*¹ zależy dobrobyt bądź jego brak w skali lokalnej. Ponadto poprawna komunikacja między stronami i współpraca oraz współdziałanie zamierzone i ukierunkowane na rzecz lokalnego rozwoju gospodarczego są czynnikami mnożącymi przykłady dobrych praktyk.

Niniejszy tekst ma charakter przeglądowy. Przedstawia etapy i strukturę budowania strategii Lokalnego Rozwoju Gospodarczego (LRG), której organiczną częścią jest zarządzanie projektami; demonstrowe też wybrane rodzaje informacji, opracowane przez zespół ekspertów, konieczne do zarządzania strategicznego. Podsumowaniem zaprezentowanych tu treści jest refleksja autorki. Odnosi się ona do braku sieci współpracy między przedstawicielami – z jednej strony – nauki (tj. teoretykami) i – z drugiej strony – osobami tworzącymi grono praktyków. Brak ten stanowi spadek po gospodarce centralnie sterowanej, jest też sytuacją typową dla krajów w dobie transformacji ustrojowej.

* Zakład Geografii Społecznej i Turystyki Uniwersytetu Szczecińskiego.

¹ Interesariusze – osoby fizyczne i organizacje zainteresowane określonym problemem. Jako interesariusze reprezentują one zazwyczaj własne interesy w ramach danego przedsięwzięcia (Swinburn et al. 2000, s. 9).

Wprowadzenie

Jednym z wielu narzędzi opracowanych przez Bank Światowy w zakresie lokalnego rozwoju ekonomicznego (LRE) jest *Podręcznik Lokalnego Rozwoju Gospodarczego* (LRG)². Powstał on jako produkt zainaugurowanego w 1999 roku Projektu Miast Przemian (*Cities of Change – COC*); pomyślany został jako materiał ułatwiający miastom opracowanie lokalnych strategii rozwoju ekonomicznego. Kierowany jest do miast i społeczności, dla których LRG jest pojęciem nowym. LRG stara się wyjaśnić miastom, ich władzom, przedsiębiorcom, a także członkom społeczności lokalnej, na czym polega lokalny rozwój ekonomiczny, w jakim celu jest praktykowany oraz jak go realizować. W podręczniku opisane są wstępne działania, jakie należy podjąć w celu rozpoczęcia procesu planowania lokalnego rozwoju ekonomicznego; zostały one zidentyfikowane dzięki wielu doświadczeniom, zarówno z krajów rozwijających się i przechodzących transformację, jak i z krajów UE i Ameryki Północnej (Swinburn et al. 2000, s. 73–91).

W Polsce pierwsze przykłady stosowania tego narzędzia, przede wszystkim w ramach prac nad Strategią Rozwoju Gospodarczego miasta, pojawiają się pod koniec lat 90. Jeden z jej produktów stanowi zwarta pozycja: *Monitoring Stanu Gminy jako narzędzie zarządzania strategicznego*³. Celem tej książki, oprócz upowszechniania polskich doświadczeń również wśród wschodnich sąsiadów Polski, jest zdefiniowanie zakresu informacji niezbędnej do świadomego zarządzania gminą, a gromadzonej w związku z przygotowaniem dwóch istotnych dla gminy dokumentów, tj. Raportu o stanie miasta i Informacji o stanie mienia komunalnego. Opiera się ona na metodologii LRG i na przykładzie Ostrowa Wielkopolskiego tworzy kolejny podręcznik dla osób odpowiedzialnych za lokalny rozwój, obejmuje bowiem nie tylko wykaz niezbędnych do monitoringu informacji, ale też gotową strukturę SIG (System Informacji dla Gmin), wykaz najważniejszych ustaw stanowiących podstawę wykonywania zadań itd. We wstępie podręcznika można przeczytać (*Monitoring... 2001, s. 17*): „Dotychczas przeprowadzone prace były finansowane i nadzorowane przez Brytyjski Fundusz Know How, ich wyniki stanowią więc własność publiczną. Zostały one formalnie przekazane SRGG (www.srgg.org.pl), które będzie odpowiedzialne za ich upowszechnienie. Intencją SRGG jest również przeprowadzenie dalszych prac i rozwijanie systemu o nowe funkcje i zastosowania”.

² Swinburn G., Goga S., Murphy F., 2000, *Podręcznik Lokalnego Rozwoju Gospodarczego. Produkt sieci Miast Przemian*. Dokument ten dostępny jest na witrynach internetowych Banku Światowego, Fundacji Bertelsmanna oraz Sieci Miast Przemian.

³ W opracowaniu udział wzięli eksperci: Janusz Szewczuk, Marcin Szpak, Anna Laskowska, Elżbieta Andrzejczak, Emilia Małgorzata Gimpel, Grzegorz Hołowiński, Grzegorz Fiuk, Halina Makocka oraz eksperci Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych pod kierunkiem Krzysztofa Herbsta, Małgorzaty Izdebskiej i Marcina Ciechomskiego przy udziale przedstawicieli Kętrzyzna (*Monitoring... 2001, s. 1*).

Geneza i cele LRE

Celem Lokalnego Rozwoju Ekonomicznego (LRE) jest stworzenie kompetencji ekonomicznych w danym obszarze lokalnym dla poprawy jego przyszłości ekonomicznej i podniesienia jakości życia wszystkich mieszkańców. **LRE jest to proces**, w którym partnerzy z sektora publicznego, biznesowego i organizacji pozarządowych pracują wspólnie na rzecz stworzenia lepszych warunków wzrostu gospodarczego i generowania nowych miejsc pracy.

Tab. 1. Ewolucja Lokalnego Rozwoju Ekonomicznego (*Lokalny...*, s. 8)

Badany okres	Narzędzia
Lata 60. do początku lat 80.	
<ul style="list-style-type: none"> – Mobilność produkcji, przyciąganie inwestycji spoza obszaru lokalnego – Przyciąganie bezpośrednich inwestycji zagranicznych – Tworzenie twardych inwestycji infrastrukturalnych (tylko sektor publiczny) 	<ul style="list-style-type: none"> – Duże dotacje, korzyści podatkowe, dofinansowanie do kredytów dla inwestujących w produkcję – Dofinansowanie inwestycji w twardą infrastrukturę⁴ – Niższe koszty produkcji poprzez zastosowanie technik takich jak zatrudnianie taniej siły roboczej
Lata 80. do połowy lat 90.	
<ul style="list-style-type: none"> – Zatrzymanie i rozwój istniejących lokalnych podmiotów gospodarczych – Dalszy nacisk na przyciąganie inwestycji wewnętrznych, lecz ograniczone do konkretnych sektorów lub lokalizacji geograficznych (stymulowane przez sektor publiczny) 	<ul style="list-style-type: none"> – Bezpośrednie płatności dla poszczególnych podmiotów gospodarczych – Inkubatory przedsiębiorczości/miejsc pracy – Doradztwo i szkolenie dla małych i średnich firm – Wsparcie techniczne – Wsparcie w rozpoczęciu działalności – Inwestycje w twardą i miękką infrastrukturę⁵
Koniec lat 90. i później	
<ul style="list-style-type: none"> – Tworzenie atrakcyjności całego środowiska dla prowadzenia działalności gospodarczej – Inwestycje w „miękką” infrastrukturę (np. rozwój zasobów ludzkich, racjonalizacja regulacji) – Spółki publiczno-prywatne – Wykorzystanie mnożników inwestycji prywatnych dla dobra społecznego – Poprawienie jakości życia i bezpieczeństwa dla społeczności i dla potencjalnych inwestorów – Przyciąganie dokładnie wybranych inwestycji wewnętrznych, rozbudowanie przewagi konkurencyjnej lokalnego obszaru (zazwyczaj sterowane przez sektor publiczny) 	<ul style="list-style-type: none"> – Kompleksowa strategia polegająca na stworzeniu lokalnego środowiska pomocnego dla podmiotów gospodarczych – Skupienie się na stymulowaniu wzrostu lokalnych firm – Sieć powiązań i współpraca pomiędzy społecznościami – Nacisk na rozwinięcie powiązań gospodarczych polegających na współpracy – Rozwój kadry oraz zapewnienie miękkiej infrastruktury – Wspieranie poprawy jakości życia – Skupienie się na sektorze usługowym oraz produkcyjnym – Ułatwianie powstawania grup podmiotów gospodarczych powiązanych ekonomicznie

⁴ Infrastruktura twarda – obejmuje wszystkie rzeczowe środki trwałe wnoszące wkład w gospodarkę miasta, takie jak infrastruktura transportowa (drogi, koleje, porty, lotniska), obiekty przemysłowe i handlowe, wodociągi, kanalizacja, infrastruktura telekomunikacyjna itp. (Swinburn et al. 2000, s. 9).

⁵ Infrastruktura miękka – odnosi się do mniej materialnych aspektów LRE, takich jak edukacja i szkolenia, infrastruktura podnosząca jakość życia, tj. parki, obiekty rekreacyjne, biblioteki, obiekty mieszkalne, wsparcie dla biznesu, organizacje pomocnicze i usługi finansowe itp. (Swinburn et al. 2000, s. 8).

Metodologia LRG ma własny język i własną terminologię (Swinburn et al. 2000, s. 8–12), a także przeszła własną drogę ewolucji. Wdrożono wiele metod realizacji LRE (tab. 1). Strategia zaczęła być wykorzystywana w praktyce krajów wolnorynkowych w latach 70. XX wieku. Jest to okres, w którym w krajach gospodarczo wysoko rozwiniętych zdecydowanie zmniejszyła się liczba zatrudnionych w przemyśle na rzecz zatrudnionych w usługach; wówczas ukazały się pierwsze oznaki modelu gospodarki, którą dziś nazywamy gospodarką opartą na wiedzy. Według terminologii Tofflera jest to moment zwiastujący początek tzw. trzeciej fali. Po przełomie lat 80. samorządy lokalne oraz inni lokalni inwestorzy zdali sobie sprawę z przepływu wysoce mobilnego kapitału (tzn. kapitału społecznego⁶) pomiędzy różnymi jednostkami administracyjnymi. Samorządy starały się wówczas rozwinąć swoją bazę ekonomiczną i zwiększyć zatrudnienie; zależało im na zidentyfikowaniu przeszkód dla wzrostu i inwestowania oraz strategicznym planowaniu programów i projektów mających na celu usunięcie przeszkód i ułatwienie inwestycji (Swinburn et al. 2000, s. 73–92).

Dzisiaj za sprawą rozwoju nowoczesnych technik komunikacji świat się globalizuje i – mówiąc językiem Giddensa – lokalność i globalność przeplatają się ze sobą. Lokalne obszary muszą więc stawić czoło jeszcze większej liczbie wyzwań: międzynarodowych, krajowych, regionalnych, miejskich i metropolitalnych oraz populacji marginalizowanej.

Wyzwania stojące przed obszarami lokalnymi (na podstawie: Swinburn et al. 2000, s. 13–15):

Międzynarodowe – globalizacja zwiększa zarówno możliwość, jak i zakres konkurencji o lokalne inwestycje. Oferuje ona lokalnym firmom szansę na pozyskanie nowych rynków zbytu, ale jednocześnie stawia wyzwanie w postaci rywalizowania z międzynarodowymi firmami na rynku lokalnym. Międzynarodowe korporacje o różnych funkcjach rywalizują ze sobą o znalezienie najbardziej efektywnych kosztowo miejsc, w których mogłyby się osiedlić. To miejscowe uwarunkowania decydują o atrakcyjności danej lokalizacji i jej możliwościach pozyskiwania i utrzymywania inwestycji. Nawet małe miasta i otaczające je obszary wiejskie mogą kreować własne szanse na rozwój ekonomiczny na skalę ogólnokrajową i międzynarodową, bazując na swoich lokalnych mocnych stronach.

Krajowe – na szczeblu krajowym potencjał lokalnego rynku zmniejsza lub zwiększa lokalny klimat biznesowy, tj.: reformy makroekonomiczne, fiskalne, polityka pieniężna, przepisy ogólnokrajowe i uwarunkowania prawne, takie jak reforma podatkowa, deregulacja rynku telekomunikacyjnego, obowiązujące standardy ochrony środowiska itd.

⁶ Kapitał społeczny (KS) – samodzielny zasób niematerialny. Warunkuje efektywne funkcjonowanie gospodarki i całego systemu społeczno-gospodarczego. Jest też jednym z głównych wyznaczników pozycji społecznej we współczesnych wysoko rozwiniętych ekonomicznie społeczeństwach. KS danej jednostki nie jest tylko prostą sumą kapitałów pojedynczych osób, ale jest także kreowany przez instytucje oraz pomnażany dzięki ich zdolności do współdziałania. KS obejmuje następujące zasoby: (a) umiejętności jednostek, (b) informacji jednostek, (c) kultury jednostek, (d) wiedzy jednostek, (e) kreatywności jednostek oraz (f) związki pomiędzy ludźmi a organizacjami.

Regionalne – miasta konkurują o inwestycje zewnętrzne i lokalne w obrębie jednego regionu i z innymi miastami w regionach. Formą współpracy między miastami w regionach jest przyczynianie się do rozwoju gospodarczego poprzez inwestycje, których skutki odczuwalne będą w skali całego regionu, np.: inwestycje infrastrukturalne lub w ochronę środowiska itd.

Miejskie i metropolitalne – przedsiębiorstwa duże i mniejsze ze względu na aglomerację ekonomiczną – dzielenie się rynkiem, infrastrukturą, siłą roboczą i informacjami z innymi firmami – najczęściej wybierają lokalizację na obszarach miejskich. Ale ekonomiczne zalety obszarów miejskich uzależnione są w dużej mierze od jakości władz miasta, ich skuteczności zarządzania oraz od realizowanych polityk mających wpływ na dostępność lub brak infrastruktury energetycznej, transportowej, telekomunikacyjnej i sanitarnej oraz terenów dla inwestycji. Do czynników mających wpływ na produktywność siły roboczej w gospodarce lokalnej należą dostępność i jakość zasobów mieszkaniowych, usług medycznych oraz edukacyjnych, kwalifikacji, bezpieczeństwa, możliwości szkoleniowych i transportu publicznego. Te składniki infrastruktury „twardej” i „miękkiej” wyznaczają relatywną wartość danej lokalizacji. Ich jakość decyduje o powodzeniu lokalnej gospodarki.

Prawdą jest, że obszary metropolitalne mogą często zaoferować większe korzyści wynikające z aglomeracji ekonomicznej. Równocześnie jednak nieskoordynowane i niespójne systemy instytucjonalne i działania planistyczne mogą stanowić przeszkodę w rozwoju danego obszaru. Agencje, konsorcja i sieci LRE, które obejmują cały obszar metropolitalny, zapobiegają takim sytuacjom. Takie nowatorskie modele instytucjonalne, reprezentujące interesy różnych miast i agencji partnerskich na tym samym obszarze metropolitalnym, mogą przynieść korzyści kluczowym grupom interesu każdego z miast. Taki rodzaj współpracy sprawdził się w miastach objętych porozumieniem o wspólnym rynku lub mających wspólne interesy branżowe, np. Eurocities (www.eurocities.org), Indonezyjska Sieć Miast (www.cdindonesia.org), Południowoafrykańska Sieć Miast (www.sacities.net) itd.

Marginalizowane grupy społeczne i gospodarka nieformalna – w wielu krajach wzrost ekonomiczny generowany jest nie tylko przez gospodarkę formalną, tj. legalną. W niektórych przypadkach wielkość sektora lub gospodarki nieformalnej⁷, tj. nielegalnej, jest większa niż gospodarki formalnej; zachodzą też liczne interakcje pomiędzy obiema gospodarkami. Powiązania te należy przeanalizować i wziąć pod uwagę przy konstruowaniu strategii LRG.

Od wizji do projektów

Sam proces opracowania strategii obejmuje pięć elementów (Swinburn et al. 2000, s. 19). Celem kompleksowego procesu planowania strategicznego (tab. 2) jest wypracowanie zintegrowanego podejścia do lokalnego rozwoju ekonomicznego. W tym celu przedstawiciele władz lokalnych (jako gospodarze danej gminy) i główne grupy interesariuszy wypracowują wspólną **wizję** przyszłości danej gminy. Wizja opisuje konsensus między podmiotami w sprawie preferowanej przyszłości ekonomicznej jednostki. Drugim etapem jest określenie **celów ogólnych**. Cele ogólne to nazwanie pożądaných rezultatów

⁷ Sektor nieformalny – działalność niewchodząca w zakres sektora formalnego lub legalnego i, w związku z tym, niezarejestrowana (Swinburn et al. 2000, s. 10).

procesu planowania ekonomicznego, opartych na wspólnie sformułowanej ogólnej wizji. Następnie każdy ogólny cel rozpisany jest na **cele szczegółowe** lub inaczej na poszczególne **zadania**. Określają one standardy realizacji oraz docelowe działania w rozwinięciu dla każdego z celów ogólnych. Cele szczegółowe muszą być wymierne, a ich realizacja ograniczona czasowo. W następnej kolejności należy zidentyfikować podejścia, które umożliwią osiągnięcie realnych rozwojowych celów ekonomicznych, czyli opracować **program**. Programy muszą być wymierne i ograniczone w czasie. Piątym etapem opracowania strategii jest przygotowanie **projektów i planów działania**. Wdrażają one konkretne komponenty programu, które muszą zostać poddane priorytetyzacji i oszacowane pod kątem kosztów realizacji. One również są ograniczone czasowo i wymierne. Zastosowany w tytule niniejszego tekstu zwrot „zarządzanie projektami” odnosi się do zarządzania właśnie w ten sposób wyłonionymi projektami (lub planem działania).

Należy tu zauważyć, iż pięć elementów strategicznego planowania procesu rozwoju nie jest zastrzeżonych wyłącznie do LRE gminy. Mogą je brać pod uwagę również inne jednostki przestrzenne czy instytucje; typologia ta może nawet odnosić się do każdego człowieka. Przecież Berger (Berger et al. 1974) już w połowie lat 70. pisał, że posttradycyjnym formom organizacji społecznej towarzyszy strategiczne planowanie życia, a Giddens (2002) pisze o kolonizacji przyszłości, co uznaje za objaw kontrolowania czasu i własnych możliwości, a także narzędzie ułatwiające jednostce dążenie do osiągnięcia postawionych przed sobą celów.

Droga do budowania silnej gospodarki lokalnej

Każda społeczność ma unikatowy zestaw lokalnych uwarunkowań, które albo zwiększają, albo zmniejszają potencjał lokalnego rozwoju ekonomicznego⁸. Te właśnie warunki (przyrodnicze oraz społeczne i gospodarcze) decydują o atrakcyjności danego obszaru i jego zdolności do przyciągania, generowania i utrzymywania inwestycji. Właściwości ekonomiczne, społeczne i fizyczne danej lokalizacji zdecydowanie determinują kierunki działania przy tworzeniu i wdrażaniu strategii lokalnego rozwoju ekonomicznego.

Proces planowania strategicznego lokalnego rozwoju obejmuje 5 faz i 25 etapów (po pięć w każdej fazie). Poszczególne etapy traktowane są jako osobne moduły (tab. 2). Strategia LRE w praktyce jest procesem elastycznym. Zależnie od lokalnych potrzeb poszczególne etapy często nakładają się na siebie. Sukcesem zakończone praktyki – których przykłady znajdują się *Podręczniku Lokalnego Rozwoju Gospodarczego* – dowodzą, że strategia powinna być przede wszystkim żywym dokumentem i podlegać modyfikacjom, jeśli wymagają tego okoliczności.

⁸ Wyższe uczelnie oraz generalnie instytucje nastawione na edukację, uwzględniając bądź nie uwzględniając potrzeb rynku pracy, mogą pomóc lub przeszkodzić w rozwoju ekonomicznym – tak jak poprzez poziom kwalifikacji swoich absolwentów kształcą one lokalne cechy **miękkiej infrastruktury**.

Tab. 2. Pięć faz procesu planowania strategicznego lokalnego rozwoju ekonomicznego (na podstawie: Swinburn et al. 2000, s. 16–21)

Fazy	Etapy
Faza 1: Organizowanie działań	<p>Etap 1: Wybór lidera zespołu LRE i stworzenie zespołu roboczego (pracownicy władz miasta)</p> <p>Etap 2: Zainicjowanie procesu politycznego w urzędzie miasta</p> <p>Etap 3: Stworzenie partnerskiej grupy interesariuszy</p> <p>Etap 4: Utworzenie struktur do współpracy z innymi szczeblami władz</p> <p>Etap 5: Określenie organizacji rozwoju strategii i projektów LRE</p>
Faza 2: Ocena gospodarki lokalnej	<p>Etap 1: Przegląd procedur urzędu miasta mających wpływ na podmioty gospodarcze</p> <p>Etap 2: Identyfikacja kategorii danych, które należy zebrać</p> <p>Etap 3: Przeprowadzenie audytu, dostęp danych, analiza braków oraz gromadzenie danych</p> <p>Etap 4: Opracowanie planu uzupełnienia luk w danych</p> <p>Etap 5: Analiza danych i przeprowadzenie oceny gospodarki lokalnej. (Najczęściej stosowaną tu metodą jest analiza SWOT. Optymalnie każdemu komponentowi analizy SWOT powinno nadać się priorytety, nawet jeśli priorytetyzacja miałaby charakter nieformalny)</p>
Faza 3: Opracowanie strategii	<p>Etap 1: Sformułowanie wizji</p> <p>Etap 2: Wyznaczenie celów ogólnych</p> <p>Etap 3: Określenie celów szczegółowych (cele zgodnie z modelem SMART, tj. Specific – Specyficzne, Measurable – Wymierne, Attainable – Osiągalne, Realistic – Realistyczne, Time bound – Określone w czasie)</p> <p>Etap 4: Opracowanie programów</p> <p>Etap 5: Wybór projektów (Uwaga: zarządzanie pośrednictwem realizacji wybranych tu projektów nazywa się zarządzaniem projektami)</p>
Faza 4: Wdrożenie strategii	<p>Etap 1: Przygotowanie planu wdrożenia dla wszystkich programów i projektów</p> <p>Etap 2: Przygotowanie indywidualnych planów działania dla projektów (Kluczowe elementy planu działania to: (1) cele szczegółowe projektu, (2) nakłady, (3) liczba działań, (4) rezultaty projektu, (5) efekty projektu, (6) skutki projektu, (7) zarządzanie projektem).</p> <p>Etap 3: Stworzenie instytucjonalnych ram dla wdrożenia i monitorowania LRE</p> <p>Etap 4: Zapewnienie dostępności niezbędnych zasobów</p> <p>Etap 5: Realizacja zadań przewidzianych w planach projektów</p>
Faza 5: Przegląd strategii	<p>Etap 1: Co? Dlaczego? Kiedy?</p> <p>Etap 2: Monitorowanie</p> <p>Etap 3: Ocena</p> <p>Etap 4: Uwarunkowania instytucjonalne</p> <p>Etap 5: Przegląd strategii i proces planowania</p>

Szczegółowe omówienie poszczególnych pięciu faz z tabeli 2 nie jest celem niniejszego tekstu, zwłaszcza że szczegółowo przedstawia je *Podręcznik LRG*. Niemniej należy tu wspomnieć, że lokalny rozwój ekonomiczny powinien zawsze zaczynać się od wstępnego sformułowania strategii (*od wizji do projektów*), która po zainicjowaniu przez lokalną społeczność partnerskiego procesu zmierzającego do zidentyfikowania charakteru i struktury lokalnej gospodarki oraz po przeprowadzeniu analizy mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń będzie weryfikowana i uściślona (tab. 2, faza 1 i 2).

Co może ujawnić SWOT

Ocena gospodarki lokalnej posłużyć ma następującym celom: (a) identyfikacji zasobów publicznych, prywatnych i pozarządowych, (b) zebraniu i przeanalizowaniu istniejących lub krytycznych, nowych danych ilościowych i jakościowych oraz (c) stworzeniu systemu zarządzania danymi dla stosowania w przyszłości dla celów monitorowania i oceny.

Lokalna ocena ekonomiczna może na przykład zidentyfikować:

Silne strony: zalety lokalne – konkurencyjne koszty pracy, wykwalifikowana siła robocza, instytucje edukacyjne i badawcze, silna sieć transportowa, bezpieczny rejon, firmy produkcyjne, bliskość bazy surowcowej lub innych zasobów naturalnych.

Słabe strony: przeszkody wzrostu – rosnące ubóstwo, złożone procedury administracyjne, nieodpowiednia infrastruktura, ograniczony dostęp do kredytów, kwestie zdrowotne wpływające na siłę roboczą (np. HIV/AIDS).

Szanse: korzystne warunki egzogeniczne – zmiana technologiczna, nowe uregulowania handlu zagranicznego, rozwój makroekonomiczny/polityczny, powiększające się rynki.

Zagrożenia: niekorzystne trendy egzogeniczne – zmiany demograficzne, spowolnienie działalności gospodarczej w skali globalnej lub utrata rynku na skutek zamknięcia lokalnej fabryki.

W ten sposób wyróżnione zostaną główne problemy i główne szanse gospodarki lokalnej, co ułatwi wypracowanie zintegrowanego podejścia do lokalnego rozwoju ekonomicznego (tab. 2, faza 3). Tworząc strategię, przedstawiciele władz lokalnych i główne grupy interesariuszy powinni zrównoważyć lokalny rozwój ekonomiczny, uwzględniając wstępną wersję strategii, potrzeby społeczne, dobro lokalne oraz aspekty ochrony środowiska.

Czynniki zapewniające spójność i aktualność

Powodzeniu strategii rozwoju ekonomicznego sprzyja zindywidualizowane podejście dostosowane do warunków lokalnych z uwzględnieniem następujących podstawowych zasad (Swinburn et al. 2000, s. 20):

- **Zintegrowane podejście** musi uwzględniać aspekty społeczne, środowiskowe, fizyczne oraz ekonomiczne.
- Starannie opracowana strategia tworzona jest przez wszystkich **partnerów** na podstawie **wspólnej wizji**.
- Konieczne jest uwzględnienie **gospodarki nieformalnej**. W niektórych przypadkach może ona stanowić istotną część gospodarki lokalnej, mieć silne więzy z gospodarką formalną i stanowić podstawę utrzymania wielu niezamożnych mieszkańców.
- **Szeroki zakres projektów** krótko-, średnio- i długoterminowych pozwoli scementować partnerstwo i pozyskać zaufanie interesariuszy.
- **Wpływowi i skuteczni liderzy** gwarantują zaangażowanie, wiarygodność i umiejętność jednoczenia interesariuszy.

- **Budowanie kompetencji** wśród osób zarządzających i członków zespołów zadaniowych ma kluczowe znaczenie dla realizacji projektów.
- Władze lokalne powinny identyfikować się ze strategią LRE i wykazywać **silną wolę polityczną** wprowadzenia jej w życie.
- Cenne jest wsparcie polityczne, finansowe i techniczne **innych szczebli władzy**.
- Do realizacji projektów lub planów działania (tj. do zarządzania projektami) powinno się przystępować tylko wtedy, gdy zidentyfikowany został odpowiedzialny za nie menedżer lub promotor, który wykazuje **zaangażowanie** w ich powodzenie.

Czwarta i piąta faza procesu planowania strategicznego lokalnego rozwoju ekonomicznego służą do wdrażania i aktualizacji strategii (tab. 2, faza 4 i 5). Tytuł piątego etapu piątej fazy (przegląd strategii i proces planowania) dowodzi, że strategia LRG jest procesem cyklicznym lub ciągłym bądź kroczącym. Ponieważ przegląd stanu jest jej organiczną częścią, podlega ona ciągłej aktualizacji, co sprawia, że raz przyjęte postanowienia nie są zamrożone w czasie. W ten sposób raz stworzona strategia staje się dokumentem o charakterze *stricte* społeczno-gospodarczym. Gwarantuje to, zwłaszcza w warunkach społeczeństwa obywatelskiego (tj. społeczności odznaczającej się wysoką samoświadomością), uniezależnienie lokalnego rozwoju od nastrojów politycznych oraz zmian personalnych w samorządach lokalnych.

Narzędzie – zakres informacji

Zespół ekspertów współpracujących ze Stowarzyszeniem Rozwoju Gospodarczego Gmin (SRGG) wypracował trzy zestawy pytań. Są to (*Monitoring...* 2001, s. 169): (1) pytania, na jakie powinien odpowiadać raport o stanie gminy (tab. 3), (2) pytania, na jakie powinna odpowiadać diagnoza stanu gminy przygotowana na potrzeby opracowania lokalnej strategii rozwoju gospodarczego (tab. 4), (3) pytania, na jakie należy odpowiadać, kontrolując dane i wskaźniki⁹ gromadzone dla opracowania raportu o stanie gminy i strategii rozwoju gminy w celu lepszego bieżącego zarządzania gminą (tab. 5).

Tab. 3. Pytania, na jakie powinien odpowiadać raport o stanie gminy (*Monitoring...* 2001, s. 170–174)

Zakres informacji	Pytania
Geografia	gdzie leży gmina i jaka jest jej charakterystyka przyrodnicza jakie jest sąsiedztwo gminy jaka jest powierzchnia gminy
Demografia	jaka jest liczba mieszkańców gminy jakie jest zróżnicowanie pod względem wieku i płci czy ludność gminy się starzeje, czy młódnieje

⁹ Wskaźniki – mierniki zapewniające operacyjne definicje wielowymiarowym komponentom LRG. Wskaźniki mają za zadanie definiować problemy odzwierciedlone w politykach i służyć za podstawę do tworzenia nowych polityk. Powinny one również stanowić podstawę dyskusji i planowania polityk (Swinburn et al. 2000, s. 11).

Tab. 3 cd.

Zakres informacji	Pytania
	<p>jakie są ruchy ludności</p> <p>jaki jest potencjał rozwojowy mieszkańców (wykształcenie, skłonność do nauki)</p> <p>jakie są zagrożenia prawidłowego rozwoju (alkoholizm, narkomania)</p> <p>jaka jest charakterystyka ludności pod względem wyznania i narodowości</p>
Przestępczość	<p>jaka jest liczba przestępstw i wykroczeń w gminie na tle średniej w kraju</p> <p>jaka jest przestępczość nieletnich w gminie na tle średniej w kraju</p> <p>ile osób znajduje się pod nadzorem kuratora</p> <p>jak liczba przestępstw i wykroczeń zmienia się w czasie</p> <p>czy i jakie zakłady karne i wychowawcze funkcjonują na terenie gminy</p>
Rynek pracy	<p>jak wygląda zatrudnienie i bezrobocie w gminie na tle kraju i województwa</p> <p>jaka jest stopa bezrobocia w gminie i jak się ona zmienia w czasie</p> <p>jaka jest struktura i charakterystyka bezrobotnych</p>
Możliwości lokalnej populacji – mapa talentów	<p>jakie ważne i znane osoby mieszkają w gminie lub pochodzą z terenu gminy</p> <p>jaka jest liczba dzieci i ludzi młodych szczególnie uzdolnionych</p> <p>jakie inne osoby szczególnie uzdolnione lub zasługujące na uwagę (np. o rzadkich zawodach) mieszkają w gminie</p>
Struktura zawodowa ludności	<p>jak orientacyjnie wygląda struktura zawodowa pracujących</p>
Środki finansowe społeczeństwa	<p>jakie są w gminie dochody osób fizycznych i prawnych w poszczególnych latach</p> <p>jak się te podatki zmieniają w czasie</p>
Przemysł	<p>jaka jest ogólna liczba podmiotów gospodarczych, w tym przedsiębiorstw produkcyjnych w gminie</p> <p>jaka jest globalna wielkość produkcji przedsiębiorstw produkcyjnych w gminie</p> <p>jak się ta wielkość zmienia w czasie</p>
Handel	<p>jaka jest ogólna liczba podmiotów gospodarczych, w tym przedsiębiorstw handlowych w gminie</p> <p>jaka jest globalna wielkość obrotów w handlu w gminie</p> <p>jak się ta wielkość zmienia w czasie</p>
Usługi	<p>jaka jest ogólna liczba podmiotów gospodarczych, w tym przedsiębiorstw usługowych w gminie</p> <p>ewentualnie – jaka jest globalna wielkość sprzedaży usług w gminie</p> <p>jak się ta wielkość zmienia w czasie</p>
Rolnictwo	<p>jaka jest powierzchnia gruntów rolnych w gminie, w tym poszczególnych klas gruntów</p> <p>jaka jest struktura własnościowa gruntów i ewentualnie struktura upraw</p> <p>jak orientacyjnie przedstawia się inwentarz żywy w gminie</p>
Leśnictwo	<p>jaka jest powierzchnia i struktura własnościowa lasów</p> <p>jakie lasy na terenie gminy podlegają leśnictwom i nadleśnictwom</p> <p>ile terenów leśnych było i jest skażonych i jakie są zmiany skażenia w czasie</p> <p>ewentualnie – ile lasów komunalnych gmina posiada</p>

Tab. 3 cd.

Zakres informacji	Pytania
Mieszkalnictwo	<p>jak dużo i czyich zasobów mieszkaniowych było i jest w gminie jakie są cechy (w tym stan) tych zasobów jak dużo, czyich i jakich zasobów mieszkalnych było i jest w gminie oraz jaką ich częścią gmina zarządza jakie są koszty utrzymania różnych typów zasobów mieszkaniowych w poszczególnych latach jak zmienia się wartość odtworzenia oraz cena 1 m² powierzchni użytkowej mieszkań jakie są rozmiary i struktura budownictwa mieszkaniowego i jak się ona zmienia w czasie ewentualnie – jak wyglądają zaległości w opłatach za mieszkanie</p>
Miejscowe zasoby	<p>czy i jakie zasoby gmina posiada czy i jakie zasoby gmina wydobywa i ewentualnie jakie są koszty wydobycia na tle kraju jakie odpady są produkowane na terenie gminy i ewentualnie jaki jest koszt ich utylizacji lub wykorzystania jakie przedsiębiorstwa wydobywcze funkcjonują na terenie gminy i jak wygląda ich działalność</p>
Środowisko naturalne	<p>jakie jest skażenie środowiska (gleby, wody, powietrza) i stosunek do normy najważniejszych czynników skażeń jaki jest rozkład przestrzenny skażeń jakie wysypiska odpadów są na terenie gminy i jaki jest ich obszar jaki ewentualnie był obszar wysypisk w poprzednich latach jakie są niezbędne nakłady na wysypiska odpadów w gminie jak wygląda przemysłowa utylizacja odpadów w gminie jakie są w gminie obszary prawnie chronione jakie były w przeszłości i są obecnie nakłady na ochronę środowiska oraz potrzeby w tym zakresie przyszłości jakie są dochody i wydatki gminnego funduszu ochrony środowiska jakie przedsięwzięcia są lub były z tego funduszu finansowane</p>
Nieruchomości	<p>jakie są zasoby nieruchomości w gminie i jak wygląda ich wykorzystanie</p>
Infrastruktura i transport	<p>jakie były i są zasoby infrastruktury technicznej w gminie (wg rodzajów) i jaka jest ich wydajność</p>
Turystyka, wypoczynek, sport	<p>jakie obiekty przyjmujące turystów znajdują się na terenie gminy i jaką liczbą miejsc dysponują jaka jest długość i charakterystyka sezonu turystycznego oraz jakie są formy wypoczynku ewentualnie – jakie są najczęstsze powody przejazdu turystów jakie są ważne obiekty przyciągające turystów jaka jest baza żywieniowa i rozrywkowa na terenie gminy czy i jakie znakowane trasy turystyczne znajdują się w gminie czy i jakie pozalekcyjne zajęcia sportowe prowadzone są w szkołach gminnych</p>
Podmioty gospodarcze	<p>czy i jakie podmioty gospodarcze zarejestrowane są na terenie gminy</p>
Oświata i wychowanie	<p>ile i jakich placówek oświatowych działa w gminie oraz ilu kształcą uczniów ewentualnie – jaki jest wzrost liczby absolwentów w badanym okresie jaki jest całkowity koszt funkcjonowania placówek oświatowych w gminie i koszt na 1 ucznia ewentualnie – jaki jest koszt wzrostu kosztu kształcenia w badanym okresie</p>

Tab. 3 cd.

Zakres informacji	Pytania
Nauka i technika	ile i jakich szkół wyższych funkcjonuje na terenie gminy ile i jakich innych placówek naukowo-badawczych funkcjonuje na terenie gminy jakie były nakłady na naukę w gminie w kolejnych latach ewentualnie – jakimi osiągnięciami naukowymi mogą się pochwalić placówki lub naukowcy z terenu gminy
Opieka zdrowia	jak wygląda ochrona zdrowia na terenie gminy
Opieka i pomoc społeczna	czy i jakie ośrodki pomocy społecznej, domy opieki, hospicja funkcjonują na terenie gminy oraz jak wygląda ich działalność
Kultura	jakie placówki kultury funkcjonują na terenie gminy i jak wygląda ich działalność czy i jakie sieci telewizji kablowej istnieją na terenie gminy jakie zespoły działają na terenie gminy i jaką działalność prowadzą czy i jakie imprezy kulturalne o zasięgu ponadgminnym realizowane są na terenie gminy
Historia i ochrona zabytków	jakie są najważniejsze fakty z dziejów gminy jakie są i czym się charakteryzują najważniejsze zabytki gminy i ewentualnie w jakim są stanie czy i jakie są szczególne warunki dotyczące obszarów chronionych czy i jakie archiwa działają na terenie gminy
Instytucje	jakie urzędy i instytucje państwowe i samorządowe (nie gminne) działają na terenie gminy
Organizacje	jakie organizacje działają na terenie gminy, jaką działalność prowadzą i czym się charakteryzują
Kościóły	jakie parafie i jakich wyznań funkcjonują na terenie gminy oraz ilu skupiają parafian jakie biskupstwa mają siedzibę na terenie gminy oraz na terenie działania jakich biskupstw gmina leży ewentualnie – jakie placówki prowadzone są przez Kościoły i jak wygląda ich działalność
Powiązania zewnętrzne gminy	do jakich organizacji zakładanych wspólnie z innymi gminami lub innych gmina należy i jaka jest ich działalność
Potrzeby i kryteria wartości mieszkańców gminy i rady gminy	
Strategia gminy	czy i jaka gmina posiada strategię rozwoju lub strategię rozwoju gospodarczego
Polityka gospodarcza gminy	jakie programy gospodarcze gmina realizuje i czym się one charakteryzują
Polityka społeczna gminy	czy i jakie programy społeczne realizowane są w gminie i na czym one polegają
Organizacja gminy	jak wygląda rada gminy, urząd gminy i jak zorganizowana jest ich praca ewentualnie – jak wyglądają okręgi i obwody wyborcze w gminie
Gromadzenie, przepływ i analiza informacji	jak wygląda obsługa inwestorów przez gminę jak przekazywane są informacje przez organy i urząd gminy i jakie są tego koszty

Tab. 3 cd.

Zakres informacji	Pytania
Inwestycje gminy	jak wyglądały inwestycje dokonywane przez gminę w latach poprzednich i jak wyglądają obecnie
Gospodarka pozabudżetowa gminy	jakie są i jak funkcjonują jednostki organizacyjne gminy nieposiadające osobowości prawnej
Usługi komunalne	jakie usługi i w jaki sposób świadczone są przez gminę i gminne jednostki organizacyjne oraz jakie są ich koszty i ocena
Nieruchomości komunalne	ile, jakich i jak wykorzystanych nieruchomości gmina posiada
Obsługa komunikacji	jak wygląda transport publiczny na terenie gminy (jakie są połączenia autobusowe i kolejowe, kto i jak je obsługuje)
Drogi	jaki jest stan obecny dróg i ewentualnie potrzeby oraz plany inwestycyjne na lata następne
Infrastruktura techniczna	jaki jest stan obecny całej infrastruktury (wg rodzajów)
Placówki oświatowe i wychowawcze – publiczne i niepubliczne	jakie są poszczególne placówki oświatowe i jak wygląda ich działalność
Wskaźniki	jak wyglądają podstawowe wskaźniki charakteryzujące stan i działalność gminy w różnych dziedzinach
Dochody gminy	ewentualnie – jak wyglądają przychody i dochody gminy wg działów i rodzajów klasyfikacji budżetowej w kolejnych latach
Wydatki gminy	ewentualnie – jak wyglądają wydatki gminy wg działów i rodzajów klasyfikacji budżetowej w kolejnych latach
Wskaźniki dodatkowe	ewentualnie – jak wyglądają niektóre dodatkowe wskaźniki charakteryzujące stan i działalność gminy w różnych dziedzinach, ważnych z punktu widzenia danej gminy

Tab. 4. Pytania, na jakie powinna odpowiadać diagnoza stanu gminy przygotowana na potrzeby opracowania lokalnej strategii rozwoju gospodarczego (wycinek tabeli zamieszczonej w: *Monitoring... 2001*, s. 175–198)

Zakres informacji zawartych w narzędziu Sprawna Gmina	Pytania
Geografia	gdzie leży gmina i jaka jest jej charakterystyka przyrodnicza
	jakie jest sąsiedztwo gminy
	jaka jest powierzchnia gminy
	czym różni się charakterystyka przyrodnicza gminy od innych gmin
	które elementy środowiska naturalnego są wykorzystywane w rozwoju lokalnym i w jaki sposób
	czy są jakieś elementy środowiska, które mogłyby być wykorzystywane w rozwoju lokalnym, ale nie są – dlaczego; czego brakuje; żeby te walory wykorzystać, co trzeba zrobić
	czy istnieją takie kierunki rozwoju lokalnego, które wpływając na środowisko, równocześnie mogą utrudniać rozwój w innych sferach

Tab. 4 cd.

Geografia	jakie są główne ograniczenia rozwoju lokalnego spowodowane warunkami naturalnymi
	jakie są podstawowe konflikty występujące w związku z wykorzystaniem środowiska naturalnego (np. ochrona przyrody a eksploatacja lasów)
Demografia	jaka jest liczba mieszkańców gminy
	jakie jest zróżnicowanie mieszkańców pod względem wieku i płci czy ludność gminy się starzeje, czy młódnieje
	czy liczba mieszkańców rośnie, czy maleje
	czy i jak zmiany liczebności mieszkańców w gminie różnią się od średnich w kraju i województwie
	jakie są ruchy ludności
	jaki jest potencjał rozwojowy mieszkańców (wykształcenie, skłonność do nauki)
	jakie są zagrożenia prawidłowego rozwoju (alkoholizm, narkomania)
	jaka jest charakterystyka ludności pod względem wyznania i narodowości
	jaka jest charakterystyka gospodarstw domowych
	czy i jak charakterystyka mieszkańców gminy różni się od przeciętnej dla kraju lub województwa
	jakie są tendencje zmian charakterystyki ludności gminy
	czy kierunek zmian jest korzystny czy niekorzystny dla rozwoju gminy
	czy struktura wyznaniowa znacząco odbiega od średniej spotykanej w kraju; a jeśli odbiega, jakie to ma konsekwencje dla gminy oraz czy zróżnicowanie wyznaniowe jest postrzegane jako atut czy jako zagrożenie
	czy istnieją kontakty mniejszości narodowych z krajem ojczystym i jakie są możliwości wykorzystania mniejszości narodowych jako potencjalnego atutu w rozwoju gminy
	jakie są lub mogą wystąpić podstawowe konflikty i jakie jest ich znaczenie
	jakie są główne trendy migracji i ich przyczyny; jaki wpływ mają obserwowane trendy na możliwości rozwoju gminy (migracja do miast, do innych wsi i miasteczek, za granicę; migracja do naszej gminy; skąd) oraz czy trendy te są trwałe i czy można je zmieniać – w jaki sposób
Usługi	jaka jest ogólna liczba podmiotów gospodarczych, w tym przedsiębiorstw usługowych w gminie
	jakie jest nasycenie podstawowymi usługami
	bariery dla rozwoju poszczególnych usług
	jaka jest dostępność usług (przestrzenna, ceny)

UWAGA: pierwsza kolumna oryginalnej tabeli zawiera 48 pozycji i wszystkie one mają rozwinięcie w drugiej kolumnie.

Tab. 5. Pytania, na jakie należy odpowiadać, kontrolując dane i wskaźniki gromadzone na potrzeby opracowania raportu o stanie gminy i strategii rozwoju gminy w celu lepszego, bieżącego zarządzania gminą (wycinek tabeli zamieszczonej w: *Monitoring...* 2001, s. 199–204)

Zakres informacji zawartych w narzędziu Sprawna Gmina	Pytania
Demografia	czy w liczebności i charakterystyce mieszkańców zachodzą zmiany, którym należy przeciwdziałać
	czy zmiany te powodują konieczność weryfikacji polityki i bieżących działań gminy
	czego zmiany te dotyczą
Usługi	czy migracja lub zmiany liczebności i składu gospodarstw domowych wymagają zmiany polityki społecznej i mieszkaniowej gminy
	czy inne zmiany charakterystyki populacji powodują konieczność weryfikacji polityki i bieżących działań gminy
	czy zmiany liczby i struktury firm usługowych lub zmiany sieci placówek usługowych wymagają nadzwyczajnych działań ze strony gminy

UWAGA: pierwsza kolumna oryginalnej tabeli zawiera 42 pozycje i wszystkie one mają rozwinięcie w drugiej kolumnie.

Podsumowanie

Zamieszczone wyżej trzy tabele (3, 4, 5) mają przede wszystkim na celu ułatwienie pracy praktykom samorządów i skonstruowanie ujednoczonej matrycy informacyjnej również na rzecz stworzenia SIG (System Informacji dla Gmin). Naświetlają też potrzeby i intencje władz samorządowych oraz ukazują sposób porządkowania ogólnodostępnych wiadomości i wyjaśniają, które aspekty i jak są ujmowane w strategii lokalnego rozwoju ekonomicznego. Jest to też rodzaj wskazówki np. dla szkół wyższych, albowiem wskazują one na ewentualne obszary i problematykę badań w ramach praktyk studenckich, które są nieodłączną częścią studiów geograficznych. Na ich podstawie można byłoby planować też tematy prac licencjackich i magisterskich, co pozwoliłoby być może znaleźć dofinansowanie dla badań studenckich i generalnie uczelnianych. W przypadku obustronnej chęci współpracy uczelnia mogłaby okazać samorządowi lokalnym merytoryczną pomoc w sprawie zbierania i opracowywania potrzebnych gminom materiałów. Z kolei student, widząc realną potrzebę i możliwość wykorzystania jego pracy, być może z większym zainteresowaniem prowadziłby badanie. Pozwoliłoby to też na praktyczne wykorzystanie teoretycznej wiedzy oraz nawiązanie współpracy między osobami posiadającymi wiedzę teoretyczną a praktykami.

Ponadto wspomniana wyżej ewentualna współpraca mogłaby wyjaśnić jeszcze jeden, uciążliwy dla geografów społecznych aspekt dotyczący zakresu ich badań. Mogłaby mianowicie sprzyjać zaistnieniu w świadomości wielu osób niemających akademickiego kontaktu z geografiami społeczną – wedle sformułowania Z. Rykła (2005) – mniejszego i nowszego skrzydła geografii. W tabeli 3 i 4 zapis „geografia” sprowadzony jest bowiem wyłącznie do zagadnień opisujących położenie i walory przyrodnicze (starsze i większe

skrzydło geografii). Z dalszych wyliczeń łatwo można się domyślić, że wszystkie pojęcia z pierwszej kolumny (tab. 3, 4, 5) mogą mieć charakter operacyjny. Podczas uważnej lektury drugiej kolumny tabel (3, 4, 5), która wyjaśnia treść pojęć operacyjnych z pierwszej kolumny, nasuwa się myśl, że większość zagadnień to problematyka szeroko rozumianej geografii społeczno-gospodarczej. Wykorzystywanie *geografii* w odniesieniu do aspektów *stricte* przyrodniczych bądź lokalizacyjnych gminy niekoniecznie musi zatem wynikać z operacyjnego charakteru pojęć z pierwszej kolumny, lecz z kryzysu w samej geografii. Przypuszczenie takie uzasadniają spostrzeżenia oraz wnioski końcowe książki *Geografia u progu XXI wieku*. Na I Forum Geografów Polskich, które zorganizowano 30–31 marca 2004 r. w Uniwersytecie Jagiellońskim, zanotowano, że „wygłoszone referaty stanowiły podstawę do dyskusji nad problemem jedności geografii, jej współczesnego zakresu pojęciowego, miejsca [...] oraz roli naszej dyscypliny w rozwiązywaniu istotnych problemów [...]. Podstawowym problemem badań geograficznych jest brak syntez [...]. U podstaw tego stanu rzeczy leży niski poziom zaawansowania teoretyczno-metodologicznego geografii jako całości [...]. Poważnym utrudnieniem w opracowaniu syntez jest z jednej strony nieprecyzyjność oraz często różne rozumienie i interpretowanie przez samych badaczy fundamentalnych dla geografii terminów i pojęć, z drugiej hermetyczność języka jej wyspecjalizowanych subdyscyplin” (Jackowski 2004, s. 101 i 102). Można dalej rozwinąć ten cytat, ale już z tego fragmentu wynika, że współpraca z gospodarzami gminy (tj. samorządem) w różny sposób może być przydatna dla uczelni. Pozwoliłoby to teoretykom brać czynny udział w kreowaniu nie tylko zagadnień teoretycznych (częstokroć pozostających poza nawiasem praktycznej rzeczywistości), ale też praktycznych. Wynikiem takiej współpracy mogłoby być chociażby opracowanie sprawnej terminologii oraz przygotowanie absolwentów (nie tylko wyposażenie ich w teorię, lecz również dostosowanie do rynku pracy).

Literatura

- Berger P.L., Berger K., Kellner H., 1974, *The Homeless Mind*, Harmondsworth: Penguin.
- Giddens A., 2002, *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i Społeczeństwo w epoce później nowoczesności*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jackowski A., 2004, *I Forum Geografów Polskich. Geografia u progu XXI wieku*, Kraków: Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej.
- Lokalny Rozwój Ekonomiczny. Kompendium LRE*, 2003, Bank Światowy, Sekcja Rozwoju Miast, www.citiesofchange.net/download/quickreference/QuickReferencePoland.pdf.
- Monitoring Stanu Gminy jako narzędzie zarządzania strategicznego*, 2001, (Publikacja przygotowana przez ekspertów z DS CONSULTING i Fundacji Inicjatyw Społeczno-Gospodarczych), Warszawa.

- Rykiel Z., 2005, *Nauka jest jedna. Rozmowa z prof. Zbigniewem Ryklem, kierownikiem Zakładu Socjologii Zbiorowości Terytorialnych Instytutu Socjologii UZ* (rozmawiała Magdalena Pokrzyńska), <http://www.uz.zgora.pl/wydawnictwo/miesiecznik02-2005/16.pdf>
- Swinburn G., Goga S., Murphy F., 2000, *Podręcznik Lokalnego Rozwoju Gospodarczego. Produkt sieci Miast Przemian*, www.citiesofchange.net/download/vol3/LEDPrimer_PL.pdf.

LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT AND PROJECT MANAGEMENT

This paper provides a review of structure and contents of Local Economic Development (LED) programmes. It also offers a list of data and information necessary to develop and implement such programmes. The author emphasises the difference in approach to LED by the researchers (theorists) and the practitioners, dealing with LED on every day basis. This gap, according to the author is in part a legacy centrally managed economy and is typical for the countries in transition period.