

Magdalena Bierzyńska-Sudoł

Dyplomacja samorządowa jako innowacyjny instrument zarządzania regionem

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie dyplomacji samorządowej jako nowatorskiej, innowacyjnej formy kontaktów międzynarodowych realizowanej przez samorządy regionalne i lokalne, w tym województwa kujawsko-pomorskiego. Autorka dokonała analizy formalnej i statystycznej różnych form funkcjonowania tej metody współpracy międzynarodowej. Na tej podstawie autorka wnioskuje, że dyplomacja samorządowa sprzyja budowie międzynarodowych więzi społecznych, gospodarczych, kulturalnych i innych na poziomie lokalnym i regionalnym.

Słowa kluczowe: dyplomacja samorządowa, innowacyjność, samorząd terytorialny, województwo kujawsko-pomorskie, zarządzanie.

Wstęp

Analizując korzyści dla wspólnot regionalnych i lokalnych, które wpływają z istoty dyplomacji samorządowej, trudno zrozumieć wyraźną niechęć urzędników do korzystania z jej dobrodziejstw. Taka postawa większości jednostek samorządu terytorialnego zrodziła postawienie kilku hipotez, które zostaną poddane weryfikacji w artykule. Już wstępny sondaż badawczy wykazał, że samorządy w du-

zych jednostkach terytorialnych nie tylko znają istotę dyplomacji samorządowej, ale chętnie wykorzystują jej mechanizmy, natomiast w wielu gminach wiejskich pracownicy niewiele wiedzą o potencjalnych możliwościach związanych z dyplomacją samorządową, dlatego z niej nie korzystają. Nawet atrakcyjny program uniwersyteckich studiów podyplomowych przybliżający istotę i mechanizmy funkcjonowania dyplomacji samorządowej nie spotkał się z większym zainteresowaniem urzędników. Podczas badań terenowych zaobserwowano interesujące zjawisko. Prowadząc bezpośrednie rozmowy na temat dyplomacji samorządowej z kierownictwem i pracownikami urzędów, z aplauzem przyjmowano potrzebę jej prowadzenia, natomiast w praktyce napotymano na dziwną inercję w tym zakresie. Dlatego postawienie dyplomacji samorządowej jako problemu badawczego wydało się autorce artykułu istotne i potrzebne.

Dyplomacja samorządowa to umiejętność promocji jednostek samorządu terytorialnego (JST) – gminy, regionu zarówno w Polsce, jak i za granicą, przy wsparciu sieci polskich placówek dyplomatycznych i konsularnych, środowisk polonijnych oraz wykorzystaniu płaszczyzny Internetu.

Dyplomacja samorządowa może stać się innowacyjną formą i narzędziem promocji jednostek samorządu terytorialnego, ale także firmy, instytucji, uczelni, regionu, Polski. Może ona być wykorzystywana jako narzędzie promocji gospodarczej i kulturalnej gminy oraz regionu. Trudno nie doceniać jej wpływu na efektywność i rozwój gospodarczy społeczności lokalnych. W ramach uprawiania dyplomacji samorządowej może być nawiązywana współpraca samorządów z resortami oraz polskimi placówkami dyplomatycznymi i konsularnymi, co sprzyjać będzie internacjonalizacji gospodarki poprzez samorządy jako narzędzie. Już obecnie nastąpiła decentralizacja promocji gospodarczej i kulturalnej – 80% inicjatyw promocyjnych generują samorządy, dzięki czemu wpisują się one w inicjatywy centralne. Wielu specjalistów podkreśla rolę dyplomacji samorządowej i jej wpływ na wymianę doświadczeń w zakresie zarządzania lokalnego oraz zdobywania nowych geograficznie kierunków współpracy w takich dziedzinach jak gospodarka, edukacja, wymiana młodzieży, kultura. Aktywność w ramach dyplomacji samorządowej wymaga

znajomości i stosowania dokumentów dotyczących międzynarodowej aktywności władz lokalnych przyjętych przez Radę Europy oraz zasad Europejskiej Karty Samorządu Terytorialnego, uchwalonej przez Radę Europy 15 października 1985 r. i ratyfikowanej przez Polskę w 1993 r.

Warto zauważyć, że kontakty zagraniczne to jeden z podstawowych elementów strategii rozwoju lokalnego (źródło dochodów). W praktyce dzieje się to przez wymianę młodzieży, festiwale miast partnerskich, koncerty, sportowe rozgrywki drużyn z partnerskich samorządów. Należy także zwrócić uwagę na następujące obszary strategiczne:

- metody promocji własnych produktów regionalnych (samorządy już wykonują około 80% promocji Polski za granicą),
- w dobie Internetu i anonimowości – znacząca rola bezpośrednich kontaktów oraz poznania z autopsji,
- Polska marka powinna sięgać do dorobku promocyjnego Polski lokalnej i regionalnej,
- determinanty doboru partnera w kontaktach zagranicznych,
- zasady umiejscowienia działu współpracy zagranicznej w urzędach, jednostkach, firmach.

Trudno nie docenić roli Regionalnych Ośrodków Debaty Międzynarodowej, które powinny być pośrednikiem między MSZ a samorządami, firmami, wymiany dobrych praktyk, marketing, jako narzędzia realizacji przez gminę funkcji informacyjno-promocyjnej – public relations, jako skutecznych instrumentów budowy wizerunku jednostki terytorialnej oraz Internetu jako innowacyjnego narzędzia realizacji funkcji marketingowej przez jednostki samorządu terytorialnego, firmy, jednostki¹.

Wiele z wymienionych wyżej płaszczyzn i czynników decydujących o skuteczności prowadzonych działań przez JST i inne podmioty stanowi, w większym lub mniejszym stopniu, element wkomponowany

¹ A. Fuksiewicz, A. Łada, Ł. Wenerski, *Współpraca zagraniczna polskich samorządów. Wnioski z badań*, Warszawa 2012, s. 16–18. R. Gawłowski, *Dyplomacja samorządowa, czyli jak współpracują JST*, http://samorząd.infor.pl/sektor/rozwoj_i_promocja/wspolpraca/724642,4,Dyplomacja-samorzadowa-czyli-jak-wspolpracuja-JST.html, 29.12.2016.

w odmienne działania administracji publicznej, firm, instytucji, szkół czy uczelni. Badania autorki przeprowadzone na potrzeby niniejszego artykułu w wybranych JST województwa kujawsko-pomorskiego wykazały, że w urzędach brakuje specjalistów zajmujących się profesjonalnie dyplomacją samorządową. Wiele podejmowanych działań ma podłoże intuicyjne, czy też determinowane jest bieżącymi potrzebami, doraźnym zyskiem, a nawet zbiegiem okoliczności lub modą na wybrany rodzaj czy kierunek aktywności. Wykazały to m.in. bezpośrednie rozmowy z wójtami i burmistrzami skupionymi w Lokalnej Grupie Działania Gminy Radziejów Kujawski.

Współpraca zagraniczna jest jedną z wielu płaszczyzn działalności jednostek samorządu terytorialnego. Zasady prowadzenia aktywności międzynarodowej określa Ustawa o zasadach przystępowania jednostek samorządu terytorialnego do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych².

9 kwietnia 2015 r. w Warszawie odbyła się Konferencja *Dyplomacja samorządowa – efektywność i kierunki na przyszłość*³. Organizatorem był Polski Instytut Spraw Międzynarodowych w Warszawie. Analizując problemy poruszane podczas dyskusji zarówno można zorientować się, jakie sprawy interesowały specjalistów, zarówno z Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP, a szczególnie Departamentu Dyplomacji Publicznej i Kulturalnej oraz funkcjonującego w nim Wydziału ds. Wsparcia Samorządowego i Obywatelskiego Wymiaru Polskiej Polityki Zagranicznej. Postulowano, by w organizowanych przez MSZ konkursach zwiększyć udział JST, gdyż, jak pokazała praktyka z 2015 r., w edycji konkursu na 31 zaakceptowanych wniosków, tylko 19 złożyły JST, natomiast pozostałe pochodziły od organizacji niezależnych⁴. Wskazywano na wagę kontaktów nieformalnych między MSZ a przedstawicielami samorządów, kształtowanie poczucia współodpowiedzialności za polską politykę zagraniczną

² Ustawa o zasadach przystępowania jednostek samorządu terytorialnego do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych, Dz.U. 2000, nr 91, poz. 1009.

³ Konferencja *Dyplomacja samorządowa – efektywność i kierunki na przyszłość* – Warszawa 9 kwietnia 2015, https://www.pism.pl/files/?id_plik=19466, 29.12.2016.

⁴ Tamże.

na szczeblu samorządowym, mechanizm stałego monitorowania współpracy międzynarodowej JST, potrzebę budowy systemowego narzędzia monitoringu.

Uczestnicy konferencji podkreślali, że współpraca międzynarodowa samorządów winna być traktowana jako długotrwała inwestycja, m.in. poprzez otwartość prawa samorządowego w zakresie kontaktów międzynarodowych, współpracę samorządów z resortami, szczególnie z MSZ oraz polskimi placówkami za granicą, przybliżanie szerokim odbiorcom polskiej polityki zagranicznej, w tym poprzez Regionalne Ośrodki Debaty Międzynarodowej. Warto zauważyć, że $\frac{3}{4}$ inicjatyw promocyjnych prowadzą już samorządy, które coraz śmieiej wpisują się w inicjatywy centralne⁵.

Podczas konferencji analityk Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych Adriana Skorupska przedstawiła raport na temat *Dyplomacji samorządowej jako narzędzia promocji Polski, ze szczególnym uwzględnieniem dyplomacji samorządowej jako narzędzia promocji gospodarczej*⁶. Raport zawiera podstawowe informacje na temat istoty współpracy zagranicznej samorządów, w tym wzrostu aktywności i znaczenia samorządów, podstaw prawnych międzynarodowych i krajowych.

Przeprowadzone badania poprzedzające przygotowanie raportu objęły wiele problemów. Na początku zbadano aktywność JST w stosunkach międzynarodowych. Mimo że w badaniach uczestniczyły wybrane losowo gminy, tylko jedna z nich nie miała i nie planuje ani ich nawiązania, ani wzięcia udziału w jakimkolwiek projekcie międzynarodowym. Wśród zbadanych 64 jednostek samorządowych, wykazano 629 różnych relacji, zarówno sformalizowanych podpisaniem dokumentu – umowy, listu intencyjnego czy porozumienia, jak i działania niesformalizowane, np. realizowanie wspólnych projektów⁷.

⁵ Tamże.

⁶ Tamże.

⁷ A. Skorupska, *Dyplomacja samorządowa. Efektywność i perspektywy rozwoju*, Warszawa 2015, s. 21.

Analizując stopień aktywności współpracy jednostek samorządu terytorialnego z partnerami zagranicznymi, wyszczególniono kilka kategorii współpracy: bardzo aktywna, aktywna, początek, nieaktywna i zakończona. Ponad połowa zadeklarowanych relacji została określona jako aktywna, a co piąta jako nieaktywna⁸. Spośród relacji Urzędów Marszałkowskich liczba różnego typu relacji wahała się od kilku do ponad dwudziestu, z tym że w przeważającej większości przypadków kilkunastu partnerów przypadało na jeden urząd.

Odotowano jedną prawidłowość – były miasta wojewódzkie deklarują od kilku do kilkunastu partnerów, natomiast w mniejszych miastach – siedzibach powiatów oraz małych gminach – od jednego do kilku⁹.

Kierunki geograficzne współpracy polskich samorządów

Samorządy polskie mają najwięcej partnerów w Niemczech i na Ukrainie. Dopiero w dalszej kolejności są inne państwa Europy Zachodniej, pozostałe kraje sąsiedzkie, następne Chiny i Węgry. Warto w tym miejscu podkreślić, że relacje z państwami europejskimi stanowią 88% całej aktywności. Zagadnienie obrazuje tabela nr 1.

Tabela 1. Państwa europejskie, w których polskie samorządy mają relacje według stopnia aktywności (N)

Państwa	Bardzo aktywna	Aktywna	Początek	Aktywna razem	Nieaktywna	Zakończona	Suma końcowa
Niemcy	28	60	2	90	2	2	94
Ukraina	9	42		51	23	2	76
Włochy	1	16		17	16	9	42
Francja	7	20	1	28	5	2	35
Rosja	2	13	2	17	15		32
Szwecja	2	15	1	18	5	3	26
Czechy	3	15	1	19	4		23

⁸ Tamże, s. 21.

⁹ Tamże, s. 22.

Państwa	Bardzo aktywna	Aktywna	Początek	Aktywna razem	Nieaktywna	Zakończona	Suma końcowa
Litwa	2	16		18	2	3	23
Słowacja	1	18		19	2		21
Białoruś	4	9	1	14	2	3	19
Węgry	7	6		13	5		18
Wielka Brytania	1	6		7	8	1	16
Austria	1	11		12	1	2	15
Hiszpania	1	5		6	6	3	15
Belgia	1	5	1	7	5		12
Rumunia		9		9	2		11
Gruzja		8	1	9	1		10
Holandia	2	2		4	4	1	9
Dania	1	3		4	2	2	8
Chorwacja	1	5	1	7	1		8
Finlandia		5		5	2	1	8
Serbia		5		5	1		6
Norwegia		5		5			5
Grecja		2		2	3		5
Łotwa		1		1	3		4
Turcja		2	1	3		1	4
Estonia		2		2	1		3
Mołdawia		1	1	2	1		3
Bułgaria		2		2			2
Portugalia		1		1			1
Szwajcaria	1			1			1
Armenia			1	1			1
Słowacja		1		1			1
Suma końcowa	75	311	14	400	122	35	557

Źródło: A. Skorupska, *Dyplomacja samorządowa. Efektywność i perspektywy rozwoju*, Warszawa 2015, s. 24.

Relacje polskich samorządów z niemieckimi partnerami stanowią 15% wszystkich kontaktów międzynarodowych, z czego prawie 30% z nich oceniana jest jako bardzo aktywna¹⁰. Szczególnie dynamiczną współpracę prowadzą landy przygranicznie w ramach kontaktów transgranicznych wspieranych przez Unię Europejską.

Tabela 2. Ocena aktywności relacji z Niemcami w podziale na landy (N)

Landy	Bardzo aktywna	Aktywna	Początek	Aktywna razem	Nieaktywna	Zakończona	Suma końcowa
Badenia-Wirtembergia	2	7		9			9
Bawaria		7	1	8	1		9
Berlin		4		4			4
Brandenburgia	8	4		12	1	2	15
Brema		1		1			1
Dolna Saksonia	4	11		15			15
Hesja	2	2		4			4
Maklemburgia-Pomorze Przednie	1	6	1	8			8
Nadrenia-Palatynat	3	1		4			4
Nadrenia-Północna Westfalia	1	4		5			5
Saara		1		1			1
Saksonia	3	5		8			8
Saksonia-Anhalt	2	2		4			4
Szlezwik-Holsztyn	1	3		4			4
Turyngia	1	2		3			3
Suma końcowa	28	60	2	90	2	2	94

Źródło: A. Skorupska, *Dyplomacja samorządowa. Efektywność i perspektywy rozwoju*, Warszawa 2015, s. 24.

¹⁰ A. Jarosz, *Rola współpracy międzynarodowej jednostek samorządu terytorialnego w promowaniu Polski za granicą*, „Ekspertyzy i opracowania NIST” 2016, nr 22, s. 3.

Współpraca samorządów położonych blisko polskiej granicy zachodniej wydaje się naturalna i niezbędna. Mając na względzie obopólne korzyści, wręcz codzienne kontakty stają się nieuniknione. Badania wykazały, że po kilkunastu latach wzajemnej dobrosąsiedzkiej współpracy zostały przełamane bariery związane z granicą i trudną historią polsko-niemieckich stosunków. Przestało dziwić społeczności lokalne po jednej i drugiej stronie granicy to, że ludzie mieszkają w Polsce, a rano do pracy jadą do Niemiec, że na codzienne zakupy Polacy i Niemcy udają się do drugiego państwa. Trafną ocenę wzajemnych kontaktów przedstawił jeden z przedstawicieli samorządu małej gminy: „Przez te kontakty znikła bariera obcości (...) nie ma odprawy paszportowej, jesteśmy w Schengen, nasze kontakty stały się codziennością, jest czymś normalnym, że Niemcy stale przechodzą na naszą stronę, a my na ich stronę. Bez tej współpracy nie byłaby możliwa realizacja wielu projektów”¹¹. Dyplomacja samorządowa staje się innowacyjnym instrumentem zarządzania regionem w sytuacji, gdy po wielu latach współpracy z Niemcami, Ukraińcami, Słowakami, Czechami, Litwinami czy Rosjanami, w niektórych regionach przygranicznych, szczególnie z Niemcami, wyczerpują się dotychczasowe formuły współpracy.

Coraz trudniej podejmować inicjatywy angażujące obie strony. Niemieckie samorzady dosyć często pozostają mało kreatywne, jeśli chodzi o wspólne inicjatywy, projekty zgłaszane do konkursów w mikroprojektach zarządzanych przez euroregiony.

Przedstawiciel jednego z urzędów marszałkowskich ocenia tę sytuację następująco „(...) prawda jest też taka, że Niemcy są bardzo wygodni i są trochę na innym poziomie, więc jeżeli wychodzą idee projektowe, to przede wszystkim od nas (...) to my musimy przygotować cały projekt (...) to my cały projekt realizujemy od początku do końca, oni przyjadą na konferencję, czy my pojedziemy do nich, czy stworzymy grupę roboczą”¹².

¹¹ A. Skorupska, *Dyplomacja samorządowa. Efektywność i perspektywy rozwoju...*, s. 28.

¹² Tamże, s. 29.

Prezentowana opinia nie jest do końca obiektywna, bowiem rozpatrując inicjatywę „Partnerstwo Odry”, aktywniejszą jest właśnie strona niemiecka. Analizując współczesne trendy, charakteryzujące międzynarodową współpracę samorządów po obydwu stronach Odry, można stwierdzić, że samorządy niemieckie są głównie zainteresowane wspólnymi projektami, a rezygnują z wymiany doświadczeń i wizyt u polskich partnerów. Przywoływane oceny nie są jednoznaczne, gdyż wielu przedstawicieli polskich samorządów zdecydowanie pozytywnie ocenia zaangażowanie strony niemieckiej, przeciwstawiając taką postawę zbyt małej aktywności czy wręcz bierności polskich partnerów¹³.

Jedną z ważniejszych dziedzin współpracy, dynamicznie rozwijających się niezależnie od inicjatyw transgranicznych, dysponujących potencjalnie sporymi możliwościami w zakresie innowacyjnych instrumentów wykorzystywanych w zarządzaniu regionem jest energetyka. Analizując dotychczasową wymianę dobrych praktyk, można stwierdzić, że w tym przypadku najbardziej efektywną okazuje się formuła wizyt studyjnych. Samorządowcy zainteresowani wdrożeniem innowacyjnych metod w dziedzinie energetyki korzystają z doświadczeń niemieckich w wykorzystaniu odnawialnych źródeł energii w ochronie środowiska.

Warto zaznaczyć, że strona polska i niemiecka realizują wspólnie atrakcyjne projekty międzynarodowe, w których warunkiem dofinansowania jest udział partnerów z naszej części Europy. Przykładem pozytywnej oceny odnoszącej się do sprawnego funkcjonowania dyplomacji samorządowej jako innowacyjnego instrumentu zarządzania regionem niech będzie wypowiedź przedstawiciela samorządu miasta powiatowego, który stwierdził, że: „Teraz nie jeździmy do Niemiec już po naukę (...), a Niemcy przyjeżdżający do nas oceniają z uznaniem nasze inwestycje w środowisku i przyznają, że nasza nowa oczyszczalnia jest świetna (...) jest nawet lepsza niż u nich. Czyli, jeśli chodzi o Niemców, jest to współpraca już bez żadnych kompleksów (...). Ale generalnie to nie jest współpraca burmistrzów

¹³ A. Skorupska, *Dyplomacja samorządowa – przykład Wielkopolski*, Warszawa 2015, s. 27–30.

czy władz, którzy sobie ściskają ręce (...) tylko konkretna współpraca szkół (...), jednostek samorządowych, instytucji i ludzi, którzy się poznali”¹⁴.

Badania przeprowadzone przez A. Skorupską wykazały, że istnieją jeszcze spore rezerwy w zakresie uruchomienia i wdrożenia innowacyjnych instrumentów zarówno w zakresie regionalnych inicjatyw biznesowych, jak i projektów kulturalnych, społecznych i młodzieżowych – z wykorzystaniem dyplomacji samorządowej¹⁵.

Respondenci zwracali uwagę na to, że ciągle istnieje potrzeba dynamizowania działań nastawionych na relacje międzyludzkie. Szczególną rolę może odegrać w tym przypadku dyplomacja samorządowa, jako innowacyjny instrument zarządzania regionem i aktywizowania społeczności lokalnych do partnerskiego współdziałania. Wszelkie projekty angażujące społeczności lokalne przynoszą dobre efekty. Położenie geopolityczne Polski, a szczególnie sytuacja polityczna w krajach sąsiedzkich oraz stan relacji między naszymi państwami mogą się różnie kształtować, dlatego tak istotna jest realna troska o relacje między społeczeństwami i inwestowanie w edukację oraz młodzież. Badania wykazały, że potencjalni adresaci tych działań oczekują wręcz nowych form w procesie nawiązywania i utrwalania relacji między społeczeństwami regionów. Może te oczekiwania spełnić uruchomienie mechanizmów stanowiących istotę dyplomacji samorządowej, jak np. innowacyjnych metod promocji gospodarczej i kulturalnej gminy oraz regionu, marketingu terytorialnego, internacjonalizacji gospodarki, lobbingu, innowacyjnego zarządzania sferą publiczną dynamicznego i permanentnego wykorzystania public relations, jako skutecznego instrumentu budowy wizerunku jednostki terytorialnej oraz Internetu jako innowacyjnego narzędzia realizacji funkcji marketingowej jednostki samorządu terytorialnego czy firmy¹⁶.

¹⁴ A. Skorupska, *Dyplomacja samorządowa. Efektywność i perspektywy rozwoju...*, s. 29.

¹⁵ A. Skorupska, *Dyplomacja Samorządowa – przykład Wielkopolski...*, s. 59–60.

¹⁶ *Dyplomacja samorządowa: stosunki gospodarcze. Jak promować polskie rozwiązania*, <http://www.portalsamorzadowy.pl/komunikacja-spoeczna/dyplomacja->

Kontakty zagraniczne powinny być traktowane jako jeden z podstawowych elementów strategii rozwoju lokalnego. Część przedstawicieli samorządów na co dzień używa w miejsce strategii takich pojęć jak cele czy priorytety. Rozpatrując bliższe i dalsze działania w tych kategoriach, ustalają pewne hierarchie działań, które zazwyczaj zależą od ograniczonych środków finansowych, a same relacje zagraniczne, które przynoszą efekty w dłuższej perspektywie czasowej, traktowane są jako aktywność strategiczna – mocno rozłożona w czasie i niezbyt precyzyjnie zdefiniowana.

Należy jednak mieć na uwadze, że zgodnie z ustawą w samorządzie wojewódzkim kontakty zagraniczne powinny być traktowane jako jeden z podstawowych elementów strategii rozwoju województwa. Analiza funkcjonowania Urzędu Marszałkowskiego w Toruniu wykazała, że zapisy ustawowe mogą stanowić wytyczne do aktywnego wykorzystywania relacji zagranicznych, w tym dyplomacji samorządowej¹⁷.

Urząd Marszałkowski województwa kujawsko-pomorskiego organizuje wiele wyjazdów studyjnych, samorządowcy, przedstawiciele firm i producentów żywności biorą udział w najważniejszych targach i wystawach międzynarodowych, zarówno w kraju, jak i za granicą¹⁸. Kujawy i Pomorze mogą poszczycić się wieloma rozpoznawalnymi markami cenionymi w Polsce, Europie i na świecie. Są wśród nich bydgoska „Pesa” – producent tramwajów i pociągów, toruńska „Bella” – artykuły higieniczne i opatrunkowe, gęšina z Kałudy Wielkiej, powidła śliwkowe z Doliny Dolnej Wisły oraz wiele innych towarów i usług oferowanych przez branżę informatyczną, maszynową, meblarską i spożywczą. Specjaliści z kujawsko-pomorskiego Urzędu Marszałkowskiego oraz uczestnicy Forum Regionalnego

samorządowa-stosunki-gospodarcze-jak-promowac-polskie-rozwiazania,69429.html, 29.12.2016.

¹⁷ *Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+*, Toruń 2013.

¹⁸ *Rolnictwo i obszary wiejskie. Kujawsko-Pomorski Urząd Marszałkowski*, <http://www.kujawsko-pomorskie.pl/rolnictwo-i-obszary-wiejskie/27601-prezentacja-zywnosci-wysokiej-jakosci-z-kujaw-i-pomorza-na-miedzynarodowych-targach-slow-food-w-stuttgarcie>, 29.12.2016.

zgodnie potwierdzili opinie¹⁹ prezentowane przez przedstawicieli innych urzędów w Polsce, że „przede wszystkim chcemy, aby głównym beneficjentem naszej pracy w wymiarze międzynarodowym była nasza gospodarka (...), bo to jest przecież podstawa (...), to jest źródło naszych dochodów (...), bo to się przecież wyraża w podatkach pozyskiwanych od naszych przedsiębiorców”²⁰.

Analizując współczesne trendy w stosunkach między państwami, trudno nie zauważyć, że gospodarka jest obecnie jednym z kluczowych elementów polityki zagranicznej Polski. Radni i społeczności lokalne słusznie dostrzegają istotny czynnik wzrostu dobrobytu mieszkańców w potęgowaniu współpracy międzynarodowej i promowaniu regionalnych produktów. Przedstawiciele samorządu byłego miasta wojewódzkiego wyrażają opinię, że „jest wręcz obowiązek samorządu, aby tym wymiarem gospodarczym polityki międzynarodowej się zajmować. Samorządy po prostu muszą być bardziej aktywne na tym polu. Takie są obecne wymogi”²¹.

W tym miejscu naszych rozważań należy podkreślić, że zadaniem samorządów nie jest prowadzenie działalności gospodarczej, a tym bardziej zawieranie kontraktów w imieniu firm i przedsiębiorców. Ważnym celem ich działalności jest stwarzanie warunków ułatwiających kontakty i wspieranie podmiotów gospodarczych. Do najbardziej sprawdzonych i efektywnych form w tym zakresie należy organizowanie lub współorganizowanie misji i forów gospodarczych, zarówno w Polsce, jak i u partnerów, z udziałem przedsiębiorców i producentów rolnych czy sadowniczych.

Samorządy gmin – miejskiej i wiejskiej powinny generować mechanizmy ułatwiające dogodne kojarzenie i kontakty lokalnych przedsiębiorców i producentów żywności z partnerami zewnętrznymi. Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszego artykułu wykazały, że lokalni przedsiębiorcy nie zawsze cierpliwie, systema-

¹⁹ Opinie prezentowano podczas posiedzenia Forum Regionalnego w Ostrońce, 19. XII. 2016 r.

²⁰ A. Skorupska, *Dyplomacja samorządowa. Efektywność i perspektywy rozwoju...*, s. 45.

²¹ Tamże, s. 46.

tycznie i skutecznie potrafią urzeczywistniać zapisane w umowach dwustronnych i wielostronnych uzgodnienia. Większość jednostek samorządu terytorialnego w województwie kujawsko-pomorskim udziela istotnego wsparcia producentom lokalnym poprzez promocję regionu czy gminy. Potencjalni kontrahenci zapraszani są do parków technologicznych, odbywa się często prezentacja klastrów. Skuteczną formą i płaszczyzną wymiany doświadczeń, nawiązywania kontaktów biznesowych jest przynależność do organizacji zrzeszających samorządy różnych państw, ekspozycje wyrobów lokalnych, a także dorobku kultury. Szeroka gama instrumentów wykorzystywanych w marketingu terytorialnym staje się doskonałą okazją do zaprezentowania profilu gospodarczego, warunków do inwestowania, infrastruktury komunikacyjnej i kulturalno-sportowej²².

Badania wykazały, że na linii biznes – samorząd panuje pewna nieufność, jednak coraz częściej polscy przedsiębiorcy i producenci żywności zaczynają dostrzegać możliwości władz regionalnych w poszerzeniu już nawiązywanych przez nich kontaktów z zagranicznymi partnerami. W praktyce okazuje się, że dobre relacje władz samorządowych województwa torują drogę do kontaktów biznesowych, kulturalnych i naukowych firm, instytucji i uczelni regionu.

Współczesny rozwój gospodarki rynkowej, międzynarodowa konkurencja i czas nowoczesnych technologii zdawałoby się wyeliminowały czynnik polityczny z rozwoju relacji gospodarczych. Okazuje się, że w kontaktach polskich firm z partnerami z Niemiec, Czech czy Stanów Zjednoczonych przedsiębiorcy rzadko korzystają z pośrednictwa samorządu regionalnego czy gminnego. Zdecydowanie inaczej przedstawia się sytuacja w stosunkach gospodarczych z bardziej odległymi krajami, takimi jak Indie, Chiny, Korea, kraje afrykańskie. Także sąsiednia Ukraina i Rosja oraz odległy Kazachstan ze względu na złożone uwarunkowania geopolityczne wymagają często wsparcia politycznego polskich władz lokalnych dla miejscowych firm

²² *Kierunki promocji gospodarczej regionu Kujawsko-Pomorskiego. Kierunki promocji gospodarczej i wsparcia dla internacjonalizacji przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego na lata 2015–2020*, Toruń 2014; www.mojregion.eu/files/.../KIERUNKI%20PROMOCJI%20GOSPODARCZEJ.pdf, 29.12.2016.

i przedsiębiorstw. Jeśli do Polski przyjeżdżają partnerzy z Chin i odwiedzają mniejsze lub większe jednostki terytorialne, zazwyczaj swoją wizytę rozpoczynają od spotkania z przedstawicielami władzy lokalnej. Dobrze nawiązana współpraca między przedsiębiorstwami, dla jej lepszego rozwoju, powinna być także sformalizowana podpisaniem stosownych dokumentów na poziomie samorządowym.

Uwzględniając specyfikę zarządzania życiem społeczno-politycznym i gospodarczym w Chinach oraz decydującą rolę Komunistycznej Partii Chin w każdej dziedzinie życia, zaangażowanie np. polskiego marszałka województwa, prezydenta miasta, burmistrza czy wójta gminy podnosi rangę relacji, uwiarygodnia i legitymizuje partnerów biznesowych. W procesie nawiązywania kontaktów polsko-chińskich warto wykorzystać też wsparcie Instytutu Konfucjusza, który w 2016 r. uroczyście otwarto przy Kolegium Jagiellońskim w Toruniu, a także przedstawiciele mediów chińskich akredytowanych w Warszawie²³.

Zakończenie

Wspierając wydatnie międzynarodowe kontakty gospodarcze i kulturalne, dynamicznie pracujące samorządy, szczególnie gmin miejskich, współpracują z różnymi instytucjami regionalnymi i szczebla centralnego. Pozytywnie oceniane jest wsparcie ze strony Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych, rządziej Ministerstwa Gospodarki czy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Rola szczególnie przypada placówkom polskiej służby zagranicznej – ambasadom, konsulatom oraz Wydziałom Promocji Handlu i Inwestycji. Liczne dowody przytaczane przez JST Bydgoszczy, Torunia, Włocławka, Grudziądz, Inowrocławia, Radziejowa, Wąbrzeźna i Brodnicy wskazują na to, że samorządy ściśle współpracują również z agencjami rozwoju regionalnego, które swoje działania ogniskują

²³ W Toruniu otwarto Instytut Konfucjusza, <https://gra.fm/w-toruniu-otwarto-wczoraj-instytut-konfucjusza.html>, 29.12.2016.

wokół programów związanych z internacjonalizacją przedsięwzięć podmiotów gospodarczych.

Rozpatrując różne możliwości nawiązywania i utrwalania kontaktów biznesowych, nie należy lekceważyć osobistych kontaktów czy zaangażowania osób pracujących w placówkach dyplomatycznych. Praktyka pokazała, że dzięki nim zostały nawiązane najpierw związki biznesowe, które z czasem przerodziły się w ścisłą współpracę, niekiedy nawet inwestycyjną.

Bibliografia

- Dyplomacja samorządowa: stosunki gospodarcze. Jak promować polskie rozwiązania*, <http://www.portalsamorzadowy.pl/komunikacja-spoleczna/dyplomacja-samorzadowa-stosunki-gospodarcze-jak-promowac-polskie-rozwiazania,69429.html>, 29.12.2016.
- Fuksiewicz A., Łada A., Wenerski Ł., *Współpraca zagraniczna polskich samorządów. Wnioski z badań*, Warszawa 2012.
- Gawłowski R., *Dyplomacja samorządowa, czyli jak współpracują JST*, http://samorzad.infor.pl/sektor/rozwoj_i_promocja/wspolpraca/724642,4,Dyplomacja-samorzadowa-czyli-jak-wspolpracuja-JST.html, 29.12.2016.
- Jarosz A., *Rola współpracy międzynarodowej jednostek samorządu terytorialnego w promowaniu Polski za granicą*, „Ekspertyzy i opracowania NIST” 2016, nr 22.
- Kierunki promocji gospodarczej regionu Kujawsko-Pomorskiego. Kierunki promocji gospodarczej i wsparcia dla internacjonalizacji przedsiębiorstw województwa Kujawsko – Pomorskiego na lata 2015–2020*, Toruń 2014; www.mojregion.eu/files/.../KIERUNKI%20PROMOCJI%20GOSPODARCZEJ.pdf, 29.12.2016.
- Konferencja *Dyplomacja samorządowa – efektywność i kierunki na przyszłość* – Warszawa 9 kwietnia 2015, https://www.pism.pl/files/?id_plik=19466, 29.12.2016.
- Rolnictwo i obszary wiejskie. Kujawsko-Pomorski Urząd Marszałkowski*, <http://www.kujawsko-pomorskie.pl/rolnictwo-i-obszary-wiejskie/27601-prezentacja-zywnosci-wysokiej-jakosci-z-kujaw-i-pomorza-na-miedzynarodowych-targach-slow-food-w-stuttgarcie>, 29.12.2016.
- Skorupska A., *Dyplomacja samorządowa. Efektywność i perspektywy rozwoju*, PISM, Warszawa 2015.
- Skorupska A., *Dyplomacja samorządowa – przykład Wielkopolski*, Warszawa 2015.
- Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+*, Toruń 2013.

Ustawa o zasadach przystępowania jednostek samorządu terytorialnego do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych, Dz.U. 2000, nr 91, poz. 1009.

W Toruniu otwarto Instytut Konfucjusza, <https://gra.fm/w-toruniu-otwarto-wczoraj-instytut-konfucjusza.html>, 29.12.2016.

Self-government diplomacy as an innovative management instrument region

Abstract: The aim of the article is to present self-government diplomacy as a novel, innovative form of international contacts realized by regional and local authorities, including the kujawsko-pomorskie voivodeship. The author has made a formal and statistical analysis of the various forms of functioning of this method of international cooperation. On this basis, the author concludes that local government diplomacy fosters the construction of international social, economic, cultural and other ties at local and regional level.

Keywords: Self-government diplomacy, innovation, territorial self-government, kujawsko-pomorskie voivodeship, management.