



**BB-PL
INTERREG VA
2014-2020**

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego
„Redukować bariery - wspólnie
wykorzystywać silne strony”



Europäische Union
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung
„Barrieren reduzieren
- gemeinsame Stärken nutzen”

Strategia Rozwoju Klastra Turystyki Historycznej na lata 2020-2035

Kwiecień 2020

Opracowanie:

dr hab. Katarzyna Cheba

dr hab. Iwona Bąk, prof. ZUT

Euroregion „Sprewa-Nysa-Bohr”

Lubuska Organizacja Pracodawców

Centrum Innowacji i Technologii (CIT) w Forst (L.)

Business and Innovation Centre (BIC) Frankfurt (Oder) GmbH

Spis treści

ROZDZIAŁ 1	5
Uwarunkowania rozwoju Klastra Turystyki Historycznej	5
1.1. Identyfikacja głównych trendów rozwojowych w otoczeniu Klastra.....	5
1.1.1. Sektor turystyczny na świecie i w Polsce.....	5
1.2.1. Atrakcyjność turystyczna polskich województw	7
1.3.1. Analiza potencjałów rozwojowych.....	9
1.2. Regionalne inteligentne specjalizacje i ich wpływ na funkcjonowanie Klastra	24
ROZDZIAŁ II.....	27
Identyfikacja obszarów działalności Klastra Turystyki Historycznej.....	27
2.1. Koncepcja i geneza utworzenia Klastra	27
2.2. Prezentacja partnerów – inicjatorów utworzenia Klastra	31
2.3. Obecny etap rozwoju Klastra.....	42
2.4. Główne obszary działalności Klastra	44
2.5. Najważniejsze korzyści wynikające z członkostwa w Klastrze.....	46
2.5.1. Korzyści dla członków Klastra	46
2.5.2. Korzyści dla regionu funkcjonowania Klastra oraz kraju	47
Rozdział III.....	48
Kluczowe czynniki powodzenia działalności	48
3.1. Przewagi konkurencyjne.....	48
3.2. Kluczowe czynniki sukcesu (KCS)	49
3.3. Ocena istniejącego potencjału Klastra – silne i słabe strony Klastra.....	50
3.4. Analiza otoczenia zewnętrznego Klastra – szanse i zagrożenia dla rozwoju Klastra	51
ROZDZIAŁ IV	53
Projektowanie celów strategicznych i scenariuszy rozwoju Klastra	53
4.1. Wizja rozwoju Klastra	53
4.2. Misja Klastra	53
4.3. Kluczowe grupy interesariuszy Klastra	56
4.4. Standardy działania Klastra jako podstawa do wyznaczania strategicznych i operacyjnych kierunków rozwoju.....	57
4.5. Strategiczne kierunki rozwoju Klastra	59
4.6. Bariery rozwoju i wdrożenia strategii – analiza PEST	61
Rozdział V.....	62
Monitorowanie realizacji strategii.....	62
5.1. Etapy wdrożenia strategii rozwoju Klastra	62

5.2. Monitorowanie strategii rozwoju Klastra.....	64
5.3. Zgodność założeń strategii z dokumentami rozwojowo-strategicznymi.....	65
5.4. Zapowiadane kierunki zmian w polityce regionalnej oraz polityce spójności na lata 2021-2027	67
Rozdział VI.....	70
Zalecenia w zakresie dalszego rozwoju Klastra.....	70

ROZDZIAŁ 1

Uwarunkowania rozwoju Klastra Turystyki Historycznej

1.1. Identyfikacja głównych trendów rozwojowych w otoczeniu Klastra

Potencjał rozwojowy Klastra Turystyki Historycznej jest w znacznej mierze warunkowany potencjałem pogranicza lubusko-brandenburskiego, na terenie którego zainicjowane zostało jego utworzenie. Na dalszy rozwój Klastra wpływ będą miały również trendy o charakterze ponadregionalnym, odnoszące się zarówno do głównych obszarów działalności Klastra, jak również do podstaw organizacyjno-prawnych i najważniejszych tendencji rozwojowych dotyczących funkcjonowania klastrow. Ważny jest również transgraniczny wymiar funkcjonowania klastra na pograniczu polsko-niemieckim.

Ze względu na specyficzny obszar działalności Klastra, obejmujący – zgodnie z nazwą – działania mające na celu rozwój turystyki historycznej, trendy te przedstawione zostaną w kilku płaszczyznach. Pierwsza z nich opisuje uwarunkowania związane ze zmianami w rozwoju turystyki na świecie i Polsce. W części drugiej przedstawione zostały najważniejsze informacje dotyczące potencjału społeczno-gospodarczego polskich województw, a w części trzeciej – województwa lubuskiego oraz najważniejszych trendów rozwojowych obserwowanych w regionie determinujących również rozwój turystyki historycznej. Z kolei część czwarta zawiera najważniejsze informacje na temat współpracy transgranicznej na pograniczu lubusko-brandenburskim.

1.1.1. Sektor turystyczny na świecie i w Polsce

Współcześnie turystyka stanowi jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów gospodarki globalnej. Dzięki tworzeniu nowych miejsc pracy, rozwojowi infrastruktury oraz przychodów z eksportu staje się ważnym czynnikiem postępu społeczno-gospodarczego. Według Światowej Organizacji Turystyki¹ w 2017 roku 10,4% całkowitego produktu krajowego brutto na świecie generowane było przez turystykę, dając pracę blisko 330 mln ludzi na świecie, czyli 9,9% całkowitego zatrudnienia na Ziemi.

Turystyka międzynarodowa na wielką skalę rozpoczęła się w połowie XX wieku i od tego czasu szybko się rozwija. Obserwuje się nieprzerwany wzrost podróży zagranicznych w skali światowej, z 25 mln w roku 1950, poprzez 528 mln w 1995 r., do 1,325 mld turystów w 2017 roku. Światowy ruch turystyczny w latach 1950-2017 wzrósł 53-krotnie. Przewiduje się, że liczba turystów będzie rosła średnio o ok. 4% rocznie i ich liczba osiągnie 1,8 mld w 2030 roku. Międzynarodowy ruch turystyczny charakteryzuje się wysokim stopniem koncentracji przestrzennej, przy czym rozkłada się on nierównomiernie na poszczególne regiony turystyczne naszego globu. Ponad 90% tego ruchu koncentruje się w trzech regionach: Europie, Azji i Pacyfiku oraz Ameryce.

Najczęściej odwiedzanym regionem świata jest Europa, którą w 2017 r. odwiedziło prawie 50% turystów zagranicznych, przy czym ponad 81% z nich przyjechało do krajów Unii Europejskiej. Pomimo, że Europa jest najczęściej odwiedzanym regionem świata, jednak liczba

¹ Raport UNWTO 2017

międzynarodowych turystów rośnie tu w wolniejszym tempie niż średnia światowa². Pojawiają się i rozwijają nowe, konkurencyjne cele podróży, dysponujące innowacyjnymi produktami i usługami, co nasila konkurencję. Aby sprostać wyzwaniom takim jak: zmieniająca się struktura demograficzna, konkurencja zewnętrzna, potrzeba zrównoważenia oraz popyt na konkretne formy turystyki, Europa musi skoncentrować wysiłki na podnoszeniu swojej konkurencyjności.

Drugim, obok liczby przyjazdów turystycznych wskaźnikiem, za pomocą którego charakteryzowany jest ruch turystyczny, są wpływy z turystyki międzynarodowej. Definiowane są one jako wszelkie przychody danego kraju lub regionu związane z turystyką przyjazdową. Przychody te wylicza się na podstawie wydatków turystycznych obejmujących: wyżywienie, zakwaterowanie, zakupy, rozrywkę. Natomiast nie wlicza się do nich kosztów transportu między krajami (Kurek, Waclawik 2013). W 2017 r. wpływy z turystyki wyniosły 1220 mld USD i były ponad 4-krotnie wyższe niż w 1990 roku. Zbliżoną dynamiką charakteryzowały się przychody w Euro.

Przodujące miejsce na świecie pod względem wielkości międzynarodowego ruchu turystycznego zajmuje Unia Europejska, na terenie której w 2017 roku zanotowano 500,1 milionów podróży turystycznych, co stanowi nieco ponad 40% ogółu światowego i 81% europejskiego ruchu turystycznego. Związane jest to z dużą atrakcyjnością turystyczną państw członkowskich UE, mającą swoje źródło w bogatym dorobku cywilizacyjno-kulturowym, zróżnicowanym środowisku przyrodniczym, a także wysokim poziomie usług turystycznych³.

Turystyka jest jedną z form działalności gospodarczej o najbardziej znaczącym potencjale rozwoju gospodarczego i zatrudnienia w Unii Europejskiej. Generuje ona ponad 4 % PKB UE i 8 mln miejsc pracy (4% ogółu siły roboczej) i odgrywa ważną rolę w rozwoju regionów, w szczególności w zachowywaniu i wzmacnianiu dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego. Infrastruktura tworzona do celów turystycznych przyczynia się do rozwoju lokalnego, a na obszarach przeżywających upadek przemysłu czy rolnictwa, bądź w miastach dokonujących rewaloryzacji, do powstawania nowych miejsc pracy. Turystyka przyczynia się do wzajemnego poznawania się ludzi i wspomaga proces kształtowania tożsamości. Wspiera dialog międzykulturowy poprzez kontakty między różnymi grupami społecznymi, ekonomicznymi i kulturowymi.

Zmieniająca się struktura demograficzna świata jest uznawana za kluczową kwestię dla przyszłości turystyki, jak i dla wielu innych sektorów gospodarki. Najważniejsze problemy, z którymi przyjdzie zmierzyć się w przyszłości to: wzrost liczby ludności, spadek płodności, starzenie się społeczeństwa i wzrastająca średnia długość życia⁴. Wydłużanie się czasu życia sprawia, iż ludzie starsi stają się rosnącą liczebnie i strukturalnie kategorią społeczną. Zmieni się także społeczny popyt na określone rodzaje turystyki. Najbardziej znaczący wzrost osiągnie turystyka zdrowotna i turystyka związana z dziedzictwem kulturowym i przyrodniczym.

² Prognozy wskazują, iż udział Europy w przyjazdach turystów zagranicznych ulegnie zmniejszeniu do 41% w 2030 r. Należy podkreślić, iż ta tendencja spadkowa w tym względzie jest zauważalna już od roku 1990 – kiedy to Europa charakteryzowała się 60% udziałem w przyjazdach turystów zagranicznych na świecie (Tourism... 2011).

³ Kurek S., Waclawik P. 2013. Zróżnicowanie zagranicznej turystyki przyjazdowej w Unii Europejskiej w czasach kryzysu gospodarczego, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego nr 24, Kraków, 10, 15.

⁴ *Demographic Change and Tourism*, World Tourism Organization and European Travel Commission, Madrid 2010.

Polska turystyka stoi przed wyzwaniami konkurencji międzynarodowej. Kraj nasz posiada liczący się potencjał zarówno dla turystyki krajowej, jak i międzynarodowej. Do silnych stron sektora turystycznego zaliczyć można m.in. bardzo dobre, środkowe położenie geograficzne w Europie. Jest ona krajem tranzytowym, przez który przebiegają szlaki komunikacyjne łączące Wschód z Zachodem i Północ z Południem. Jej interesujący i zróżnicowany krajobraz (morze, góry, jeziora i lasy) pełen walorów turystycznych, bogata i urozmaicona kultura, historia, sztuka i folklor mogą z powodzeniem przyciągnąć nawet wymagającego turystę zagranicznego. Liczba cudzoziemców przyjeżdżających do Polski od połowy lat osiemdziesiątych wykazywała tendencję wzrostową, w latach 2000-2010 zanotowano spadek przekroczeń granicy polskiej przez obcokrajowców⁵. Od roku 2011 liczba przekroczeń granicy ponownie zaczęła wzrastać. W ciągu dwunastu miesięcy 2017 roku granice Polski przekroczyło 83,8 milionów cudzoziemców, czyli o 4,1% więcej w stosunku do roku poprzedniego. W przeciwieństwie do wszystkich odwiedzających, których rejestruje Straż Graniczna, liczba przyjazdów turystów nie jest dokładnie mierzona. Światowa Organizacja Turystyczna ocenia, że w latach 1995-2010 liczba turystów zagranicznych odwiedzających nasz kraj wykazywała tendencję spadkową. Wzrost zauważono w roku 2011 (o 7,2% w stosunku do roku poprzedniego), a w 2017 roku do Polski przyjechało łącznie 18,3 milionów turystów, czyli o 46,8% więcej niż w roku 2010⁶.

W latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku Polska plasowała się na 62 miejscu na świecie pod względem liczby przyjętych turystów zagranicznych. Kolejne lata przyniosły zdecydowaną poprawę w tym względzie. Od połowy lat dziewięćdziesiątych do chwili obecnej klasyfikowana jest w drugiej dziesiątce. Udział naszego kraju na światowym i europejskim rynku turystycznym nie jest zbyt wysoki i wynosi odpowiednio 1,4% i 2,8%. Wprawdzie w porównaniu z liderami nie jest to dużo, ale na pozytywną ocenę zasługuje wysokie tempo zmian. W latach 2010-2016 liczba turystów zagranicznych odwiedzających nasz kraj z roku na rok wzrastała średnio o 6,4%⁷.

Według Światowej Organizacji Turystyki w 2016 roku wpływy dewizowe z turystyki przyjazdowej w Polsce wyniosły 10,98 mln USD, co stanowiło 2,5% ogólnych wpływów z turystyki zagranicznej w Europie i niespełna 1% na świecie. Szacuje się, że w 2017 roku branża turystyczna w Polsce uzyskała 116,7 miliarda złotych obrotu⁸, co stanowiło 5,9% całego PKB kraju.

1.2.1. Atrakcyjność turystyczna polskich województw

Polska w 2018 roku dysponowała 11076 turystycznymi obiektami noclegowymi i 798,7 tys. miejsc noclegowych, z czego 4179 obiektów (37,7%) to obiekty hotelowe dysponujące 353,8 tys. miejsc noclegowych (44,3% wszystkich miejsc noclegowych w kraju). Wśród obiektów hotelowych 62% stanowiły hotele, z których 27,7% posiadało mniej niż trzy gwiazdki, czyli były poniżej światowego standardu (Turystyka...2015)⁹. Z uwagi na brak danych o strukturze jakościowej wszystkich obiektów hotelowych niemożliwa jest ocena ich przydatności dla

⁵ Mały Rocznik Statystyczny Polski w latach 1985-2015, Warszawa, GUS.

⁶ Por.: UNWTO 2017.

⁷ Raport: UNWTO Tourism Highlights. 2018 Edition.

⁸ Polska Organizacja Turystyczna, <https://zarabiajnaturystyce.pl/obserwatorium-turystyki/turystyka-w-gospodarce/>.

⁹ Z pewnym uproszczeniem można przyjąć, że obiekty poniżej standardu trzech gwiazdek nie są zasobem, na którym w XXI wieku można budować przewagę konkurencyjną na globalnym rynku (Kozak 2006).

wzrostu konkurencyjności turystycznej Polski. Turystyka wewnątrz krajowa, rozumiana jako suma turystyki krajowej i zagranicznej przyjazdowej, jest nierównomiernie rozłożona na obszarze kraju. Poszczególne województwa charakteryzuje bowiem różny poziom warunków recepcji turystów krajowych i zagranicznych. Różny jest więc ich udział w ogólnej liczbie uczestników turystyki wewnątrz krajowej. Najwięcej obiektów noclegowych w 2018 roku posiadały województwa: pomorskie (14,78%), zachodniopomorskie (14,02%) i małopolskie (tab. 1). Przygotowano w nich również najwięcej miejsc noclegowych. Największym zainteresowaniem wśród turystów cieszyły się województwa małopolskie i mazowieckie. Natomiast najwięcej noclegów udzieliło turystom województwo zachodniopomorskie (17,05%).

W województwie lubuskim zlokalizowanych było tylko 300 obiektów, czyli 2,71% obiektów w Polsce, zaś liczba przygotowanych w nim miejsc noclegowych wyniosła 2,32%. Pod względem, zarówno liczby obiektów noclegowych turystyki, jak i miejsc noclegowych, województwo zajęło 13 miejsce w kraju. W 2018 roku odwiedziło lubuskie ponad 687,7 tys. turystów (2,03% ogółu turystów w Polsce), którym udzielono ponad 1429,5 tys. noclegów, co stanowiło 1,61% wszystkich noclegów udzielonych w kraju.

Tabela 1. Ruch turystyczny w Polsce według województw w 2018 roku

Województwo	Obiekty turystyczne		Miejsca noclegowe		Korzystający z noclegów		Udzielone noclegi	
	w liczb. bezw.	w %	w liczb. bezw.	w %	w liczb. bezw.	w %	w liczb. bezw.	w %
POLSKA	11076	100,0	798723	100,0	33 895 930	100,0	88 860 463	100,0
dolnośląskie	1046	9,44	69980	8,76	3 654 787	10,78	9 034 206	10,17
kujawsko-pomorskie	414	3,74	32259	4,04	1 326 633	3,91	4 454 608	5,01
lubelskie	472	4,26	26580	3,33	1 079 253	3,18	2 296 723	2,58
lubuskie	300	2,71	18512	2,32	687 751	2,03	1 429 521	1,61
łódzkie	340	3,07	23369	2,93	1 351 302	3,99	2 560 848	2,88
małopolskie	1510	13,63	101065	12,65	5 207 352	15,36	13 918 770	15,66
mazowieckie	614	5,54	62745	7,86	5 336 963	15,75	9 398 882	10,58
opolskie	173	1,56	11138	1,39	419 238	1,24	889 079	1,00
podkarpackie	642	5,80	34743	4,35	1 263 445	3,73	3 540 363	3,98
podlaskie	281	2,54	14636	1,83	638 801	1,88	1 211 432	1,36
pomorskie	1637	14,78	115901	14,51	3 047 790	8,99	9 815 973	11,05
śląskie	671	6,06	49096	6,15	2 809 293	8,29	6 315 306	7,11
świętokrzyskie	251	2,27	17778	2,23	624 099	1,84	1 796 855	2,02
warmińsko-mazurskie	507	4,58	40813	5,11	1 308 573	3,86	3 236 269	3,64
wielkopolskie	665	6,00	42014	5,26	2 099 501	6,19	3 808 165	4,29
zachodniopomorskie	1553	14,02	138094	17,29	3 041 149	8,97	15 153 463	17,05

Źródło: Turystyka w 2018 roku, GUS, Warszawa 2018 i obliczenia własne.

1.3.1. Analiza potencjałów rozwojowych

a) Potencjał społeczno-gospodarczy woj. lubuskiego

Województwo lubuskie powstało 1 stycznia 1999 roku. Położone jest w zachodniej Polsce i sąsiaduje z województwami: zachodniopomorskim, wielkopolskim, dolnośląskim, a także z Niemcami (Brandenburgia i Saksonia). Zajmuje 13988 km² powierzchni, a jego populacja liczy 1014,5 tys. mieszkańców. Administracyjnie dzieli się na 12 powiatów, 2 miasta na prawach powiatów i 82 gminy (tab. 2). Siedzibą wojewody jest Gorzów Wielkopolski, zaś władz samorządu województwa – Zielona Góra.

Tabela 2. Podstawowe dane na temat regionu w 2018 roku

Powierzchnia	13988 km ²
Liczba mieszkańców	1014,58 tys.
Liczba gmin	82
Liczba powiatów	12
Powiaty grodzkie na terenie województwa	Gorzów Wielkopolski, Zielona Góra
Liczba miast	42
Długość granicy woj. lubuskiego z Brandenburgią i Saksonią	195,6 km

Źródło: *Województwo lubuskie w liczbach 2018, Urząd Statystyczny w Zielonej Górze, Zielona Góra 2018.*

Trend 1. Niekorzystne zmiany struktury demograficznej mieszkańców

Zmiana struktury demograficznej społeczeństwa wynika zasadniczo z trzech przesłanek: wydłużenia się dalszego trwania życia, niskiego poziomu dzietności i emigracji.

W 2018 r. po raz szósty z kolei liczba ludności w województwie lubuskim zmniejszyła się. W skali roku spadła liczba urodzeń, natomiast wzrosła liczba zgonów. Przyrost naturalny był ujemny, a jego poziom był najniższy od momentu powstania województwa lubuskiego. Saldo migracji ludności na pobyt stały pozostało ujemne. W lubuskim, podobnie jak w większości regionów kraju, mamy do czynienia z bardzo niską płodnością. W 2017 r. współczynnik dzietności w województwie lubuskim wyniósł 1,43 i był niższy o ok. 0,7 pkt. od wielkości optymalnej (2,1–2,15), określanej jako korzystanej dla stabilnego rozwoju demograficznego. Kolejnym zjawiskiem demograficznym, które z coraz większą intensywnością pojawia się w Polsce, jak i w województwie lubuskim, jest dynamiczne starzenie się populacji. W województwie w 2017 r. udział osób w wieku 65 lat i więcej w ogólnej liczbie ludności wyniósł 16,2%, natomiast w perspektywie do 2050 r. udział w tej grupie wiekowej ulegnie podwojeniu, do poziomu 32,9%. Rezultatem przemian ludnościowych jest wzrost współczynnika obciążenia demograficznego, czyli relacji liczby osób w wieku nieprodukcyjnym (tj. przedprodukcyjnym i poprodukcyjnym) na 100 osób w wieku produkcyjnym. W 2016 r. współczynnik obciążenia demograficznego wyniósł nieco ponad 60. W następnych latach ten wskaźnik wzrośnie dynamicznie, by w 2050 r. przekroczyć granicę 100, osiągając poziom 104 osób.

Zarówno w kraju, jak i w województwie lubuskim obserwuje się postępujący proces wydłużania się życia, pomimo że oczekiwana długość życia dla obu płci w województwie jest jedną z niższych w kraju. W 2017 r. przeciętne trwanie życia dla mężczyzn wynosiło 73,4 lata, a dla kobiet – 81,2 lata. W porównaniu z 2000 r. długość życia kobiet i mężczyzn wzrosła o prawie

4 lata, przy czym kobiety żyją o 7,8 roku dłużej niż mężczyźni. Demograficzna wizja województwa lubuskiego, która wyłania się z najnowszej prognozy ludności na lata 2014–2050, nie jest optymistyczna. Przy obecnych tendencjach ruchu naturalnego i wędrownego ludności regionu, czeka nas stopniowy ubytek liczby ludności oraz znaczące zmiany struktury według wieku. Przewidywane zmiany wydają się być nieuchronne, gdyż wynikają z „nowej demografii” Polski. Charakteryzują ją przede wszystkim bardzo niska liczba urodzeń, utrzymująca się po gwałtownym jej spadku po wyżowym okresie połowy lat 80. XX wieku oraz bardzo niskie wartości współczynnika dzietności. Obraz demograficzny województwa lubuskiego odzwierciedla wszelkie cechy tej nowej demografii. Zgodnie z prognozą – w kolejnych latach – województwo zanotuje niewielkie ubytki liczebności populacji, natomiast większe ujemne zmiany przypadną po 2020 r. W 2050 r. liczba ludności województwa wyniesie 878,6 tys.

Struktura wiekowa ludności według tzw. ekonomicznych grup wieku, tj. ludności w wieku przedprodukcyjnym, produkcyjnym i poprodukcyjnym kształtuje się w województwie lubuskim odpowiednio 18,1%, 61,7% i 20,3% ogółu ludności. Analogicznie te grupy wiekowe stanowią odpowiednio 18,0%, 61,2% i 20,8% ogółu ludności Polski. Obecnie w województwie na każde 100 osób w wieku produkcyjnym przypadają 62 osoby w wieku nieprodukcyjnym, podczas gdy przeciętnie w kraju 63 osoby.

Trend 2. Zmiany w poziomie wykształcenia mieszkańców, słabnący potencjał akademicki województwa

Z analizy trendów zidentyfikowanych na podstawie wyników Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań z lat 2002 oraz 2011 wynika, że w województwie lubuskim:

- zmniejszył się udział osób z wykształceniem średnim zawodowym (z 21,30% w 2002 r. do 20,32% w 2011 r.)¹⁰;
- wzrósł odsetek osób z wykształceniem średnim ogólnokształcącym (z 8,66% w 2002 do 13,16% w 2011);
- wykształcenie wyższe posiadało około 17% mieszkańców, przy czym odsetek ten jest znacznie wyższy niż w roku 2002 (8,57%).

Od wielu lat systematycznie maleje wskaźnik opisujący liczbę studentów przypadającą na 10 tys. mieszkańców. W 2015 roku jego wartość wynosiła 329,4, a w roku 2018 było to jedynie 137,3 studentów na 10 tys. mieszkańców – region zajął pod tym względem ostatnią pozycję w kraju. Niższa niż w innych województwach wartość tego wskaźnika wynika przede wszystkim z braku silnych ośrodków naukowych w północnej części województwa. W regionie funkcjonuje dziewięć wyższych uczelni. W Gorzowie działają trzy jednostki dydaktyczne: Akademia im. Jakuba z Paradyża, Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu – Wydział Zamiejscowy oraz szkoła niepaństwowa: Wyższa Szkoła Biznesu. W Zielonej Górze największym ośrodkiem dydaktycznym jest Uniwersytet Zielonogórski. Pozostałe są wyłącznie jednostkami międzywydziałowymi lub zamiejscowymi. Zauważa się jednak lokalną aktywność edukacyjną na tym obszarze Polski, o czym mogą świadczyć Uczelnie powstające w mniejszych miastach regionu, jak np.:

- Łużycka Wyższa Szkoła Humanistyczna im. Jana Benedykta Solfy w Żarach,

¹⁰ Natomiast odsetek osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym (27,46%) jest znaczny, dodatkowo wyższy niż w roku 2002 (26,23%).

- Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu - Collegium Polonicum w Słubicach,
- Uniwersytet Zielonogórski - Filia w Sulechowie,
- Wyższa Szkoła Zawodowa – Kostrzyn nad Odrą.

Podstawowym wskaźnikiem opisującym sytuację gospodarczą i rozwój regionu jest Produkt Krajowy Brutto przypadający na mieszkańca (PKB *per capita*). Informuje on o tym, jaka przeciętnie wielkość wartości dodanej została wytworzona przez mieszkańca województwa w przyjętym do analiz okresie. W 2016 r. lubuskie wytworzyło 2,2% Produktu Krajowego Brutto, a PKB na mieszkańca w województwie stanowiło 83,9% tego produktu na mieszkańca kraju. Wskaźniki te są niższe niż w latach poprzednich. I tak np. w 2008 r. województwo wytworzyło 2,3% PKB kraju, a PKB *per capita* stanowiło 85,8% tego produktu na mieszkańca Polski.

Trend 3: Słaby poziom innowacyjności województwa

Za przykładem europejskiej tablicy wyników innowacji, gdzie państwa zostały sklasyfikowane w czterech różnych grupach innowacyjności, regiony Europy sklasyfikowano do następujących grup: regionalni liderzy innowacji (ang. regional Innovation Leaders, 38 regionów), regionalni silni innowatorzy (ang. regional Strong Innovators, 73 regiony), regionalni umiarkowani innowatorzy (ang. regional Moderate Innovators, 98 regionów) oraz regionalni słabi innowatorzy (ang. regional Modest Innovators, 29 regionów).

W europejskich rankingach innowacyjności lubuskie wypada niekorzystnie. Z opublikowanego w 2019 r. zestawienia, opartego o wysokość syntetycznego wskaźnika innowacyjności European Regional Innovation Scoreboard (ERIS), wynika, że region zaliczany jest, podobnie jak i większość województw Polski, do kategorii najmniej innowacyjnych regionów Europy.

Również bardzo słabo pod względem innowacyjności wypada lubuskie w kraju. Według rankingu „Indeks Millennium 2018 – Potencjał Innowacyjności Regionów”, w czołówce województw o największym potencjale innowacyjności utrzymują się niezmiennie cztery województwa: mazowieckie, małopolskie, pomorskie oraz dolnośląskie. Największy wzrost innowacyjności osiągnęły województwa opolskie – awans aż o trzy pozycje oraz łódzkie - dwie pozycje w górę. Warto dodać, że województwa z czołówki „Indeksu Millennium” są najbardziej atrakcyjne dla inwestorów.

Województwo lubuskie, podobnie jak w latach poprzednich (dane od 2010), znalazło się na ostatnim miejscu zestawienia. Niższa pozycja w rankingu jest pochodną relatywnie niskiego uprzemysłowienia oraz małego rozwoju sektora usług i infrastruktury edukacyjnej. Znajduje to odzwierciedlenie w słabej aktywności naukowo badawczej (małe nakłady na B+R i porównywalnie mała liczba patentów), co w konsekwencji prowadzi do niskiej wydajności i słabej stopy wartości dodanej generowanej przez lokalne firmy. Poniżej przedstawiono miejsce województwa lubuskiego wg. poszczególnych składowych (kryteriów) Indeksu Millennium:

1. Wydajność pracy liczona jako przychód wygenerowany przez jednego zatrudnionego – **12**
2. Stopa wartości dodanej (liczonej jako relacja sumy zysku netto, wynagrodzeń, narzutów i podatków do przychodów) – **11**.
3. Wydatki na B+R (badania i rozwój) w relacji do PKB – **16**.
4. Edukacja policealna czyli liczba studentów na 10 tys. mieszkańców – **16**.
5. Liczba pracujących w obszarze B+R na 1000 aktywnych zawodowo (pochodna jego siły jako ośrodka akademickiego i gospodarczego) – **16**.
6. Liczba uzyskanych patentów (na 1 mln mieszkańców) – **16**.

Trend 4: Walory przyrodnicze i turystyczne

Leżący na pograniczu polsko-niemieckim, na szlaku łączącym wschodnią i zachodnią Europę jest jednym z najpiękniejszych regionów Zachodniej Polski. Jego atuty to: tereny gęsto zalesione, urozmaicone przez rzeki i jeziora, liczne rezerваты, atrakcyjne łowiska oraz prężnie rozwijająca się infrastruktura turystyczna.

Lubuskie to ważny ośrodek ornitologiczny z bardzo znanym rezerwatem ornitologicznym w Słońsku, gdzie zamieszkuje ponad 200 różnych gatunków ptaków. Blisko połowę obszaru województwa zajmują kompleksy leśne, co daje lubuskiemu pierwsze miejsce w kraju pod tym względem. Prawie 40% powierzchni województwa stanowi powierzchnia o szczególnych walorach przyrodniczych prawnie chroniona. Znajdują się tam liczne rezerваты, parki krajobrazowe i zespoły przyrodniczo-krajobrazowe, obejmujące 30% powierzchni województwa. Należą do nich m.in.: część Drawieńskiego parku Narodowego, Park Narodowy „Ujście Warty”, siedem parków krajobrazowych, 67 rezerwatów i 1338 pomników przyrody. Na obszarze Nadleśnictwa Lubsko utworzono, jeden z kilku w Polsce, Leśny Kompleks Promocyjny – obszar, gdzie następuje trwałe zachowanie lub odtwarzanie naturalnych walorów lasu.

Liczne kompleksy leśne, jeziora, rzeki tworzą warunki do rozwoju turystyki aktywnej, w tym wodnej (wędkarstwo, kajakarstwo, żeglarstwo), turystyki rowerowej, konnej i pieszej. Miłośnicy zabytków znajdą tu wspaniałe pałace, parki, piękne zamki, wspaniałe zachowane mury obronne niewielkich średniowiecznych miasteczek, tajemnicze fortyfikacje - jedne z najpotężniejszych w Europie.

Lubuskie to nie tylko przyroda i unikalne zabytki. To również mnóstwo wydarzeń kulturalnych, koncertów i różnych innych imprez odbywających się przez cały rok w różnych miejscowościach tego regionu. Na podkreślenie zasługują również bogate tradycje winiarskie regionu, Lubuski Szlak wina i Miodu przebiegający przez zalesione tereny województwa, ze śladami winiarskiej przeszłości regionu, gospodarstwami agroturystycznymi i pszczelarskimi oraz muzeami. Na szczególną uwagę zasługuje także "Lubuskie Lato Filmowe" odbywające się każdego lata w Łagowie Lubuskim.

Trend 5: Zróżnicowana intensywność ruchu turystycznego

Szczególne miejsce w opisie statystycznym zjawisk turystycznych zajmują wskaźniki, zwłaszcza wskaźniki natężenia, które informują o stopniu rozwoju funkcji turystycznej badanych obiektów, intensywności ruchu turystycznego, zagospodarowaniu turystycznym itp.

Do oceny stopnia realizacji funkcji turystycznych dla powiatów województwa lubuskiego w 2018 roku (tab. 3) wyznaczono następujące wskaźniki¹¹:

- W1 – wskaźnik Deferta, obrazujący liczbę miejsc noclegowych przypadającą na 100 stałych mieszkańców danej jednostki administracyjnej,
- W2 – wskaźnik Schneidera, określający liczbę osób korzystających z noclegów przypadającą na 100 stałych mieszkańców,
- W3 – wskaźnik Charvata, obliczany jako liczba udzielonych noclegów przypadająca na 100 stałych mieszkańców,

¹¹ Rapacz A. (red.), *Współpraca i integracja w turystyce w euroregionie Nysa w perspektywie członkostwa w Unii Europejskiej*. 2004. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław; Bąk I., *Intensywność ruchu turystycznego w województwach Polski*. 2005. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 394, Prace Katedry Ekonometrii i Statystyki nr 15, Szczecin.

- W4 – wskaźnik wykorzystania pojemności noclegowej, który mierzy, przez ile dni w ciągu roku było zajęte jedno miejsce noclegowe,
- W5 – wskaźnik rozwoju bazy noclegowej, obliczany jako iloraz liczby turystów do liczby miejsc noclegowych,
- W6 – wskaźnik gęstości ruchu turystycznego, określający liczbę turystów na 1 km²,
- W7 – wskaźnik gęstości bazy noclegowej, obrazujący liczbę miejsc noclegowych przypadających na 1 km² kraju.

Tabl. 3. Wskaźniki rozwoju turystyki w powiatach województwa lubuskiego w 2018 roku

Powiaty	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7
LUBUSKIE	1,82	68	141	77	37	49	1
gorzowski	0,89	38	61	69	42	22	1
krośnieński	1,29	42	124	96	33	17	1
międzyrzecki	3,98	78	180	45	20	33	2
nowosolski	0,59	13	30	50	22	15	1
słubicki	3,81	288	515	135	76	136	2
strzelecko-drezdenecki	3,09	67	260	84	22	26	1
sulęciński	3,48	139	238	68	40	42	1
świebodziński	6,03	192	431	71	32	115	4
zielonogórski	1,10	42	75	68	38	23	1
żagański	0,34	36	51	148	104	25	0
żarski	0,65	27	47	72	41	19	0
wschowski	6,53	73	248	38	11	46	4
m. Gorzów Wielkopolski	0,67	53	95	141	78	758	10
m. Zielona Góra	0,92	54	96	104	59	274	5

Źródło: obliczenia własne.

O znaczeniu poszczególnych obszarów administracyjnych w wypełnianiu funkcji turystycznych najlepiej świadczy poziom wskaźnika Deferta, czyli liczba miejsc noclegowych przypadająca na 100 mieszkańców stałych danej jednostki administracyjnej. Dla miejscowości o niewielkim zagospodarowaniu turystycznym i słabo rozwiniętych przyjazdach turystów wskaźnik ten jest stosunkowo niski (1 – 100). Według tego kryterium rzeczywista funkcja turystyczna zaczyna się wykształcać dopiero wówczas, gdy wskaźnik osiąga wartość 100, tzn. wtedy, gdy pojemność bazy turystycznej (noclegowej) jest równa liczbie mieszkań ludności stałej. Przy wskaźniku o wysokości 100 – 500 funkcje turystyczne są już na ogół dobrze rozwinięte¹². Jak wynika z danych zawartych w tab. 3, powiaty w województwie lubuskim nie mają wykształconej funkcji turystycznej, wartość wskaźnika Deferta wahała się bowiem w przedziale od 0,34 do 6,53. Relatywnie najlepiej rozwiniętą bazę noclegową miały powiaty wschowski i świebodziński, a

¹² Warszzyńska J, Jackowski A. 1978. *Podstawy geografii turystyki*, PWN, Warszawa.

najbardziej żagański i nowosolski. Przeanalizowano również powiaty pod względem liczby miejsc noclegowych i liczby turystów odwiedzających, uwzględniając jednocześnie jego powierzchnię. W tym celu wyznaczono wskaźniki gęstości bazy noclegowej, które obrazują liczbę miejsc noclegowych przypadających na 1 km² podregionów oraz wskaźniki gęstości ruchu turystycznego, określające liczbę turystów na 1 km². W roku 2018 na 1 km² powierzchni województwa przypadało 1 miejsce noclegowe. Aż w dziewięciu powiatach wskaźnik ten nie przekroczył 1 miejsca. Najlepsza sytuacja była w miastach na prawach powiatu, w których miernik kształtował się od 5 do 10. Tam też odnotowano zdecydowanie najwyższe wartości wskaźnika gęstości ruchu turystycznego: w Gorzowie Wielkopolskim na 1 km² przypadało 758 turystów, w Zielonej Górze – 274. W trzech powiatach (krośnieńskim, nowosolskim i żarskim) miernik nie przekroczył wartości 20.

O zróżnicowaniu obciążenia ruchem turystycznym poszczególnych regionów świadczy poziom wskaźników Schneidera (liczba osób korzystających z noclegów przypadająca na 100 stałych mieszkańców) oraz Charvata (liczba udzielonych noclegów przypadająca na 100 stałych mieszkańców). Z porównania wysokości obu wskaźników wynika, że najpopularniejsze wśród turystów były następujące powiaty: słubicki, świebodziński i sulęciński, gdzie na 100 stałych mieszkańców przypadało nawet kilka razy więcej turystów i noclegów niż w pozostałych regionach.

Wskaźnik wykorzystania pojemności noclegowej, mierzony liczbą dni w roku, w ciągu których było zajęte jedno miejsce noclegowe, wyniósł dla całej bazy noclegowej województwa lubuskiego w 2018 roku (łącznie z sezonową) 77 dni. W ośmiu powiatach wskaźnik nie przekroczył tej wielkości. Najwyższą wartość osiągnął w powiatach: żagańskim, słubickim, m. Gorzów Wielkopolski i Zielona Góra, w których jedno miejsce noclegowe zajęte było przez ponad 100 dni w roku. Z uwagi na to, że ośrodki te są często odwiedzane przez turystów, a baza noclegowa jest stosunkowo słabo rozwinięta, wskaźniki rozwoju bazy noclegowej określające liczbę turystów przypadających na jedno miejsce noclegowe, przyjmują tu najwyższe wartości.

b) Potencjał rozwojowy Brandenburgii

Brandenburgia dzieli się na czternaście powiatów i cztery miasta o charakterze powiatu (Brandenburg nad Hawelą, Cottbus, Frankfurt nad Odrą i Poczdam).

Cechuje się ona dobrą dostępnością komunikacyjną. O jej sile stanowi siatka autostrad dochodzących koncentrycznie do obwodnicy Berlina szeroko okalającej miasto (przede wszystkim A2 na zachód do Hanoweru i Zagłębia Ruhry, A9 na południowy wschód w kierunku Lipska, Norymbergii i Monachium, A12 na wschód w kierunku Frankfurtu nad Odrą, Poznania i Warszawy, A13 w kierunku Drezna i Pragi oraz A24 w kierunku Hamburga), dobrze rozwinięta sieć kolejowa (dogodne połączenia lokalne z Berlinem oraz dobre połączenia dalekobieżne klasy ICE i IC z Berlina do innych niemieckich miast) oraz kanały żeglowne (Odra-Hawela i Odra-Sprewa łączące dorzecza Odry i Łaby). Dodatkowo, rozszerzenie Unii Europejskiej „przesunęło” Brandenburgię z krańca na środek Unii Europejskiej.

Brandenburgia tworzy razem z Berlinem stołeczny region Niemiec. Na przestrzeni ostatnich 20 lat powstał tutaj dynamicznie rozwijający się obszar gospodarczy. Optymalne połączenie potencjału Berlina i Brandenburgii oferuje atrakcyjne warunki przedsiębiorcom z najróżniejszych branż. Inwestycje międzynarodowych koncernów, firm usługowych i instytucji finansowych stanowią podstawę znaczącego wzrostu gospodarczego.

Cechą charakterystyczną landu jest jego obwarzankowy charakter – Brandenburgia całkowicie otacza stolicę Republiki Federalnej Niemiec – Berlin (na odcinku 234 km) i określana jest tym samym mianem Land ohne Mitte (czyli region bez środka).

Mierzony za pomocą produktu krajowego brutto (PKB) rozwój gospodarki w Brandenburgii należy ocenić pozytywnie. PKB wzrosło z 53001 mln EUR w 2014 roku do 53209 mln EUR w roku 2017, czyli o 0,39%. Natomiast PKB na mieszkańca w 2017 roku wyniósł 27447 EUR, co oznacza wzrost o 4,08% w porównaniu do roku 2014.

W ramach programów finansowania EFRR, EFRROW, EFS i GRW (poprawa regionalnej struktury gospodarczej) kraj związkowy Brandenburgia dysponował w latach 2014-2020 kwotą około 3,3 mld EUR. W odniesieniu do liczby ludności odpowiadałoby to około 300 mln euro w niemieckiej części Euroregionu.

Brandenburgia stanowi atrakcyjny pod względem przyrodniczym i turystycznym region. Około 30% jej powierzchni stanowią obszary chronione: jeden park narodowy (Park Narodowy Doliny Dolnej Odry w powiecie Uckermark), trzy rezerwaty biosfery (Schorfheide-Chorin, Spreewald oraz Krajobraz Rzecznej Łaby) oraz jedenaście Parków Krajobrazowych. Przyrodniczy obraz regionu dopełnia 3 tys. jezior i 33 tys. kilometrów rzek i kanałów, stanowiących idealne środowisko życia dla rzadkich gatunków roślin i zwierząt.

Jest to region o trudnej sytuacji demograficznej. Charakteryzuje się bardzo niską gęstością zaludnienia (84 osób/km² przy średniej dla Niemiec na poziomie 237 osób/km²), a także niekorzystnymi prognozami demograficznymi. Zakładają one wyludnianie się tzw. dalszych obszarów metropolitalnych, czyli obszarów położonych poza bezpośrednim sąsiedztwem Berlina, nawet o 21% do 2030 r. (względem 2009 r.). Jednocześnie przewidywany jest wzrost liczby ludności bezpośrednich okolic o ponad 6% do 2030 r.¹³

Region o bardzo silnym potencjale naukowo-badawczym. Na czterech uniwersytetach i w czterech politechnikach w kraju studiuje ponad 47.000 studentów. Do tego dochodzą jeszcze dwie wyższe uczelnie administracyjne i cztery uczelnie niepaństwowe. Oferta obejmuje około 350 kierunków studiów¹⁴.

Duże niemieckie organizacje badawcze reprezentowane są w Brandenburgii przez 19 instytutów: Towarzystwo Fraunhofera, Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft, Leibniz-Gemeinschaft, Towarzystwo Maxa Plancka. Dzięki temu Brandenburgia plasuje się na dobrej pozycji zarówno na arenie narodowej, jak i międzynarodowej. Geologiczne Centrum Badawcze GFZ w Poczdamie odgrywa na przykład wiodącą rolę w badaniu i wczesnym ostrzeganiu przed trzęsieniami ziemi. Instytut Innowacyjnej Mikroelektroniki im. Leibniza we Frankfurcie nad Odrą rozwija nowoczesne technologie dla przemysłu półprzewodników, samochodowego, lotnictwa i telemedycyny. Ponadto istnieją inne instytucje badawcze, takie jak prywatny Instytut im. Hasso Plattnera, który od 2017 roku stał się wydziałem Uniwersytetu w Poczdamie. Można tam na przykład zająć się „design thinking” – formą myślenia skoncentrowanego i kreatywnego na rozwiązaniach z zamiarem uzyskania konstruktywnego wyniku na przyszłość.

Brandenburgia to region o umiarkowanym poziomie innowacyjności. Udział nakładów na badania i rozwój w PKB regionalnym wprawdzie wzrósł od 2001 r. i wyniósł w 2014 – 1,6%,

¹³ Wspólne planowanie dla Berlina i Brandenburgii. Region stołeczny Berlin-Brandenburgia, mdb-bb-gl-publicationen-gemeinsam_planen_pol2_2012.pdf (czas dostępu: 22.03.2020).

¹⁴ <https://www.brandenburgia.pl/nauka-i-badania/> (czas dostępu: 22.03.2020).

jednak był to czwarty najniższy wynik w Niemczech (po regionach: Saary, Saksonii-Anhalt i Szlezwiku Holsztynie). Charakterystyczna dla Brandenburgii jest także niekorzystna struktura zatrudnienia i nakładów na B+R przejawiająca się niskim zaangażowaniem sektora biznesowego (w 2014 r. drugi najniższy w kraju udział nakładów na B+R poniesionych przez sektor biznesowy – 28% przy średniej dla kraju na poziomie 68% oraz drugi najniższy udział pracowników z sektora gospodarki w personelu B+R – 33% przy średniej dla kraju 61%)⁶. W zestawieniu regionów europejskich wartości wskaźników innowacyjności dla Brandenburgii są szczególnie korzystne w odniesieniu do udziału zatrudnionych w innych usługach opartych na wiedzy (71% wartości lidera) oraz udziału zatrudnionych w mniej opartych na wiedzy usługach rynkowych (68%). Przeprowadzona analiza clusters wykazała, że region podwyższył model innowacji z klasy C na B ze względu na wzrost udziału prac B+R w PKB, udziału nakładów biznesowych w nakładach całkowitych na B+R oraz wzrost liczby patentów udzielonych przez Europejski Urząd Patentowy¹⁵.

W Brandenburgii ulokowały się renomowane firmy krajowe i międzynarodowe, jak Rolls-Royce, Oracle, LEAG, Vestas, Arcelor Mittal, Goodyear Dunlop, Daimler, Fielmann, VW Logistik czy MTU. Obok nich powstał szereg firm miejscowych reprezentujących różnorodne branże. Te małe i średnie przedsiębiorstwa są największym pracodawcą i tworzą szkielet gospodarki.

W Brandenburgii produkowana jest ponad jedna dziesiąta prądu zużywanego w Niemczech, dwie trzecie są eksportowane, z tego duża część do Berlina.

Land cieszy się dużą renomą w dziedzinie odnawialnych źródeł energii i kilkakrotnie był już za to oraz za związaną z tym ochroną klimatu nagradzany. W wietrzne i słoneczne dni zapotrzebowanie Brandenburgii mogłoby zostać pokryte w 130% przez energię ekologiczną. W wielu miejscach pozyskuje się energię słoneczną, to właśnie w Brandenburgii wytwarza się energię przyjazną dla środowiska w największej farmie solarnej w Niemczech. Znajduje się ona na terenie dawnych hałd kopalni odkrywkowej węgla brunatnego na południu kraju, na Łużycach.

Na rozległych obszarach prawie 40.000 rolników prowadzi nowoczesne rolnictwo. Około 11% powierzchni uprawia się zgodnie ze ścisłymi wytycznymi ekologicznymi. Wielkość niespotykana niemal nigdzie indziej w Niemczech. Szczególne znaczenie przywiązuje się do produktów regionalnych. Około 3.500 firm, od rolnictwa poprzez przemysł spożywczy, po logistykę i handel klaster ten tworzy ważną gałąź gospodarki Brandenburgii. Istotne znaczenie posiada również piwowarstwo. Pomędzy Prignitz, Lausitz i Uckermark powstało w minionych latach więcej niż dwa tuziny małych browarów i lokali produkujących piwo. I ciągle pojawiają się nowe. Można jednak delektować się również winem. W 2009 roku obszar Brandenburgii został uznany oficjalnie za region uprawy winorośli.

W 2018 roku liczba zarejestrowanych i popełnionych czynów karalnych zmniejszyła się o 2.200, co odpowiada spadkowi w wysokości 1,2%. Po raz pierwszy zanotowano w Brandenburgii mniej niż 175.000 czynów a niemal 97.000 z nich zostało wykrytych. Zmniejszeniu uległa liczba przestępstw przeciwko życiu i zdrowiu oraz przeciwko mieniu. Liczba włamań spadła przy tym o 18 procent.

¹⁵ Dąbrowska A., Determinanty i bariery w procesie zmian ścieżki rozwoju niemieckiego regionu Brandenburgii, <http://journals.pan.pl/Content/109321/PDF/08+--+D%C4%85browska.pdf?handler=pdf> (czas dostępu: 22.03.2020).

Brandenburgia jest gospodarczym prymusem wśród wschodniemieckich krajów związkowych. Zawdzięcza to m.in. współpracy z Polską - polski rynek jest po USA największym odbiorcą brandenburskich produktów. Ma ona najdłuższą granicę z Polską ze wszystkich krajów związkowych RFN. Jako jedyny niemiecki land ma też zapis w konstytucji o dążeniu do współpracy „szczególnie z polskim sąsiadem”. Z czterema spośród ogółem sześciu polskich partnerów Brandenburgia ma najbliższe kontakty z województwami zachodniopomorskim, lubuskim, wielkopolskim i dolnośląskim. Są one szczególnie intensywne w ramach „partnerstwa Odra”, które służy koordynacji poczynań infrastrukturalnych po obu stronach.

Współpraca z tym niemieckim landem obejmuje wiele obszarów tematycznych. Realizację wspólnych przedsięwzięć ułatwiają programy Europejskiej Współpracy Terytorialnej Interreg Polska. Walory naturalne, walory kulturowe, bogata historia i niepowtarzalne wspólne tradycje a także prężnie rozwijająca się infrastruktura turystyczna powodują, że pogranicze lubusko-brandenburskie jest jednym z ciekawszych regionów turystycznych w centralnej Europie. Tradycje Łużyckie, liczne zabudowania i przynależąca do nich infrastruktura parkowa z przełomu 18-20 wieku, burzliwa historia lat 1939-1945 i jej niezwykle ciekawe pozostałości o charakterze militarnym, zabytki z okresu rewolucji przemysłowej, wysokie zalesienie, tradycje produkcji warzyw, owoców, uprawy lnu i produkcji wysokogatunkowych odmian wina czy też architektoniczne perły modernizmu – to tylko niektóre z walorów tego regionu, które stanowią magnes dla przybywających tu corocznie gości. W Brandenburgii, podobnie jak w województwie lubuskim, duże znaczenie przywiązuje się do ochrony przyrody. W 2002 r. utworzono tam 15 stref ochrony przyrody: jeden park narodowy, trzy rezerwaty biosfery i jedenaście obszarów chronionego krajobrazu. Pod względem wielkości powierzchni chronionej, Brandenburgia jest trzecim krajem związkowym w Niemczech. W tym niemieckim landzie zachowało się wiele miast z historycznym centrum otoczonym murami miejskimi i basztami. Rozwinięta jest turystyka rowerowa. Długość wszystkich dróg rowerowych szacuje się na ponad 7000 kilometrów. Dla potrzeb ruchu turystycznego Brandenburgię podzielono na 13 „okręgów turystycznych”:

- **okręg Poczdam** (zespół pałacowo-parkowy Sanssouci, miasteczko filmowe Babelsberg);
- **okręg Havelland** (stare miasto w Brandenburgu, Glindow, klasztor i kościół cystersów w gminie Kloster Lehnin),
- **okręg Fläming** (zamek Eisenhardt w Bad Belzig, zamek Rabenstein w gminie Rabenstein/Fläming, zamek Ziesar, klasztor Zinna),
- **okręg Prignitz** (zamek w Bad Wilsnack (uzdrowisko), klasztor cysterski w gminie Heiligengrabe),
- **okręg Ruppiner Land** (Neuruppin, pałac i park w Oranienburgu, pałac i park w Rheinsbergu, muzeum w Velten),
- **okręg Uckermark** (stare miasto w Angermünde i Templinie),
- **okręg Barnimer Land** (klasztor cysterski w gminie Chorin),
- **okręg Märkisch-Oderland** (Szwajcaria Marchijska, Buckow (Märkische Schweiz), Oderbruch),
- **okręg Oder-Spree-Seengebiet** (Bad Saarow, klasztor cysterski w gminie Neuzelle),
- **okręg Dahme-Seengebiet** (pałac w Königs Wusterhausen),
- **okręg Spreewald** (park i pałac Branitz),
- **okręg Niederlausitz** (twierdza i zamek w Senftenbergu),
- **okręg Elbe-Elster-Land.**

c) Współpraca transgraniczna województwa lubuskiego z Euroregionami: „Sprewa-Nysa-Bóbr (ESNB)” i „PRO EUROPA VIADRINA”

W związku z przygranicznym położeniem województwa lubuskiego jego naturalnymi partnerami w zakresie współpracy polsko-niemieckiej są sąsiednie landy niemieckie, a w szczególności Kraj Związkowy Brandenburgia. Początki współpracy i podejmowanie pierwszych prób nawiązania kontaktów po obu stronach granicy sięgają lat dziewięćdziesiątych. Obecnie, współpraca rozwija się we wszystkich obszarach działania, czego dowodem są liczne projekty, realizowane nie tylko na szczeblu regionalnym, ale również lokalnym przez porozumienia bliźniacze miast, gmin i powiatów, kontakty szkół, instytucji publicznych i prywatnych. Jej modelowymi przykładami są następujące porozumienia:

- umowy partnerskie pomiędzy miastami Zielona Góra i Cottbus, Kostrzyn nad Odrą i Küstrin-Kietz, Słubice i Frankfurt nad Odrą, Gubin i Guben, Łęknica i Bad Muskau,
- miasta bliźniacze: Słubice-Frankfurt nad Odrą, Gubin-Guben, Kostrzyn nad Odrą-Küstrin-Kietz,
- na płaszczyźnie współpracy między powiatami zawarto 16 umów partnerskich, zaś w odniesieniu do współpracy między gminami zawarto 96 umów partnerskich.

Efektom współpracy dwustronnej są aktywnie działające od 1993 roku Euroregiony „Sprewa-Nysa-Bóbr” i „Pro Europa Viadrina”, wspierające współpracę transgraniczną i inicjujące nowe kontakty i powiązania na rzecz zacieśnienia relacji na pograniczu oraz poprawy jakości życia mieszkańców.

W ramach współpracy regionalnej i przygranicznej podjęte zostały następujące inicjatywy:

1. Powołanie do życia **Polsko-Niemieckiej Komisji Międzyrządowej ds. Współpracy Regionalnej i Przygranicznej** w 1991 r., której zadaniem jest wspieranie kontaktów między podmiotami na obszarach po obu stronach granicy polsko – niemieckiej oraz rozwiązywanie problemów w obszarze przygranicznym. Ostatnie posiedzenia Komitetów ds. Współpracy Międzyregionalnej i Przygranicznej odbyły się 16-17 września 2019 r. w Berlinie. Podczas posiedzenia złożono sprawozdania z prac czterech komitetów, działających w ramach Polsko-Niemieckiej Komisji Międzyrządowej tj. Komitetu ds. Współpracy Przygranicznej, Komitetu ds. Współpracy Międzyregionalnej, Komitetu ds. Gospodarki Przestrzennej oraz Komitetu ds. Edukacji oraz zaprezentowano wybrane inicjatywy współpracy transgranicznej. Państwowa Straż Pożarna, w ramach prac Komitetu ds. Współpracy Transgranicznej, zaangażowana jest w przygotowanie wytycznych udzielania wzajemnej pomocy przez jednostki straży pożarnej na polsko-niemieckim pograniczu.
2. Ustanowiony dla strony polskiej przez Parlament Europejski w 1994 r. program wspierania współpracy przygranicznej **Phare CBC** miał na celu wspieranie zrównoważonego rozwoju obszarów przygranicznych. W ramach tego programu zrealizowano projekty na ponad 194 mln euro. Po niemieckiej stronie funkcjonowały programy **Interreg I, II i III**.
3. Przystąpienie Polski do struktur Unii Europejskiej w 2004 r. i Strefy Schengen w 2007 r. wpłynęło pozytywnie na dynamizację integracji na pograniczu polsko niemieckim i stworzyło nowe możliwości współpracy. Wspólnie zrealizowano transgraniczne projekty wsparcia przedsiębiorczości, stale rozwijana jest sieć transgranicznych połączeń drogowych i dróg rowerowych, stworzono transgraniczny system ochrony przeciwpożarowej i zapobiegania katastrofom.

4. Wspieranie rozwoju w sferze gospodarczej, społecznej i kulturowej na lubusko – brandenburskim pograniczu w ramach Programów **Interreg**, których głównym celem jest dążenie do tego aby granice państwowe nie stanowiły przeszkody dla zrównoważonego rozwoju oraz integracji europejskiej.
5. **Obecnie realizowany jest Program Współpracy INTERREG V A Brandenburgia – Polska 2014-2020**, zatwierdzony przez Komisję Europejską 21 października 2015 roku. Jego głównym celem jest pogłębienie integracji mieszkańców oraz zwiększenie atrakcyjności i dostępności pogranicza. Obszar wsparcia dotyczy:
 - po stronie polskiej: województwa lubuskiego z podregionami gorzowskim i zielonogórskim,
 - po stronie niemieckiej: trzech powiatów Kraju Związkowego Brandenburgia – Märkisch-Oderland, Oder-Spree, Spree-Neiße oraz dwóch miast wydzielonych – Frankfurt nad Odrą i Cottbus.

Na realizację współpracy na tym odcinku granicy polsko-niemieckiej Komisja Europejska przyznała **100,1 mln euro** z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), z czego 6 mln zostało przeznaczone na koszty zarządzania programem, a reszta na sfinansowanie projektów w czterech osiach priorytetowych. Największa część budżetu programu, tj. 33 mln euro z EFRR, jest przeznaczona na współpracę instytucji publicznych i organizacji pozarządowych w różnych dziedzinach, m.in.: w zakresie kultury, gospodarki, spraw społecznych, służby zdrowia.

Z tej puli środków finansowany jest również tzw. Fundusz Małych Projektów, ułatwiający integrację ludności pogranicza i wspierający lokalne stowarzyszenia. Budżetem Funduszu, wynoszącym 18 mln euro z EFRR, zarządzają Euroregiony „Pro Europa Viadrina i Sprewa-Nysa-Bóbr.

Wsparcie w ramach programu mogą otrzymać także:

- projekty służące zachowaniu i promowaniu dziedzictwa naturalnego i kulturowego,
- wspólne inwestycje w infrastrukturę drogową (połączenia do granicy) oraz działania zmierzające do poprawy komunikacji publicznej w regionie,
- projekty edukacyjne dotyczące m.in. nauki języka, stażów i praktyk w kraju sąsiada czy tworzenia wspólnej oferty kształcenia, w tym ustawicznego.

O dofinansowanie mogą ubiegać się:

- jednostki samorządu terytorialnego oraz ich związki i stowarzyszenia,
- jednostki administracji województwa/landu, a także placówki ustanowione przez państwo lub samorząd w celu zapewnienia usług publicznych (placówki medyczne, edukacyjne, kulturalne, policja i straż pożarna, parki ochrony przyrody),
- stowarzyszenia, fundacje i organizacje pozarządowe.

Komitet Monitorujący zatwierdził łącznie 73 projekty, obejmujące m.in.:

- budowę lub modernizację ważnych odcinków dróg, zwiększających dostęp do granicy, m.in. w powiecie krośnieńskim, gorzowskim, żarskim,
- rozwój współpracy w ramach dwu miast Słubice/Frankfurt nad Odrą i Gubin/Guben,
- doszkolenie służb policji i straży granicznej,
- współpracę szpitali w zwalczaniu chorób nowotworowych,
- nawiązywanie partnerstw na terenie Euroregionów Pro Europa Viadrina i Sprewa-Nysa-Bóbr,

- budowę i inwentaryzację ścieżek rowerowych,
- rewitalizację parków i zabytków m.in. w Kostrzynie, Zielonej Górze czy Gubinie,
- ochronę występujących na pograniczu dzikich zwierząt,
- tworzenie transgranicznej oferty edukacyjnej dla rzemieślników czy studentów ratownictwa, a także dla branży metalowej, sportowej, energetycznej,
- wspólne działania jednostek naukowych w zakresie nowych technologii (sektor kosmiczny oraz budowa lekkich konstrukcji),
- opracowanie i pilotażowe wdrożenie nowych ułatwień dla pasażerów podróżujących transgranicznie pociągami regionalnymi,
- współpracę i tworzenie sieci przedsiębiorców.

Wartość środków finansowych przyznanych beneficjentom to ponad 94 mln euro z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Na pograniczu lubusko-brandenburskim funkcjonują dwa Euroregiony: utworzony 21.09.1993 r. Euroregion Sprewa-Nysa-Bóbr i utworzony 21.12.1993 r. Euroregion Pro-Europa Viadrina. W treściach umów założycielskich jako główny cel wskazano wspieranie współpracy transgranicznej we wszystkich dziedzinach życia społeczno-gospodarczego i kulturalnego na rzecz spójnego rozwoju i poprawy życia mieszkańców.

Euroregion Sprewa-Nysa-Bóbr obejmuje powiat Sprewa-Nysa i miasto Cottbus po stronie niemieckiej oraz południową część województwa lubuskiego (powiaty: krośnieński, nowosolski, świebodziński, wschowski, zielonogórski, żagański, żarski z wyjątkiem gmin Skąpe, Niegosławice, Żagań i Małomice oraz miasta Nowa Sól; gmina Cybinka w powiecie słubickim oraz gmina Torzym w powiecie sulęcińskim). Zajmuje on łączną powierzchnię 9.922 km² i zamieszkuje go 803 727 mieszkańców. Polska część Euroregionu zajmuje 81,74% całkowitej powierzchni, czyli 8 110 km², a w 2018 r. zamieszkiwało ją 589 079 osób, podczas gdy w części niemieckiej, o powierzchni 1 812 km², liczba ludności wynosiła 214 648. Terytorium Euroregionu ma charakter wiejski z niewielką liczbą ludności. W niemieckiej części Euroregionu na obszarach wiejskich zamieszkuje ok. 99.000 mieszkańców, w Polsce 213 857 osób. Regionalnymi centrami w niemieckiej części Euroregionu są Cottbus i Spremberg, a w polskiej części miasta Zielona Góra i Sulechów.

Euroregion posiada liczne partnerstwa miast i gmin oraz innych instytucji, w ramach których w latach 2016-2019 zrealizowano szereg inicjatyw transgranicznych, w tym w ramach INTERREG ponad 720 małych projektów gmin, stowarzyszeń, fundacji, szkół i innych podmiotów oraz 30 dużych projektów w ramach INTERREG (stan na grudzień 2019 r.). Wzmacniana jest również współpraca w ramach regionu. Przykładami są Żagań, Żary, Forst/Lausitz i Weißwasser (Saksonia) czy Zielona-Góra – Cottbus, które współpracują w wielu dziedzinach, m. in. w nauce, kulturze, edukacji, sporcie i sektorze komunalnym.

Euroregion Sprewa-Nysa-Bóbr jest siedzibą kilku instytutów badawczych, które mają szczególne znaczenie dla nauki i badań. Na miejscu w Cottbus, częściowo w bezpośrednim sąsiedztwie BTU Cottbus-Senftenberg są zlokalizowane m.in. następujące instytucje badawcze:

- Instytut Fraunhofera dla Mikrosystemów Fotonicznych, Część Instytutu Integrated Silicon Systems,

- Joint Lab Dependable Sensor Networks; wspólny ośrodek badawczy Innovations for High Performance Microelectronics Sp. z o.o. we Frankfurcie nad Odrą (IHP) i BTU Cottbus-Senftenberg w zakresie bezpiecznych sieci i wysoce niezawodnych struktur IT,
- Joint Lab FBH Microwave, w ramach współpracy Brandenburgskiego Uniwersytetu Technicznego Cottbus-Senftenberg z Instytutem Ferdynanda Brauna, Instytutem Technologii Wysokich Częstotliwości Leibniza (FBH) w zakresie modelowania tranzystorów i projektowania wzmacniaczy niskoszumowych,
- Centrum Zrównoważonego Rozwoju Krajobrazu (wspólny ośrodek badawczy BTU Cottbus-Senftenberg, GFZ Poczdam i IGB Berlin),
- Panta Rhei Sp. z o.o. – spółka użyteczności publicznej – Centrum Badań nad Materiałami Lekкими,
- INBIA Instytut Ekologicznych Nośników Energii i Innowacyjnego Przetwarzania Odpadów (INBIA) Sp. z o.o.
- CEBra e.V. - Centrum Technologii Energetycznych Brandenburg - stowarzyszenie

Ponadto kilka obiektów jest w trakcie budowy:

- DLR - Instytut Dekarbonizacji Procesów Przemysłowych Niemieckiego Centrum Lotnictwa i Kosmonautyki
- Centrum Kompetencyjne Ochrony Klimatu w energochłonnych gałęziach przemysłu (otwarcie w 2019 r.)
- Szpital Uniwersytecki CTK w Carl-Thiem-Klinikum Cottbus (od 2023 r.)

Po stronie polskiej, oprócz instytutów Uniwersytetu Zielonogórskiego, należy wymienić w szczególności następujące instytucje:

- Centrum Energetyki Odnawialnej Sp. z o.o. w Sulechowie,
- Centrum Badań Kosmicznych Polskiej Akademii Nauk w Zielonej Górze,
- Park Naukowo-Technologiczny Uniwersytetu Zielonogórskiego Sp. z o. o. z różnymi centrami naukowymi (Centrum Logistyki, Centrum Zrównoważonego Budownictwa i Energetyki, Centrum Innowacji w zakresie Technologii Medycznych, Centrum Technologii Informatycznych).

W ostatnich latach współpraca pomiędzy niemieckimi i polskimi instytucjami została rozszerzona, m. in. o współpracę poszczególnych katedr BTU i Uniwersytetu Zielonogórskiego, w tym w obszarach dziedzin: budownictwo lekkie, magazynowanie energii i efektywność energetyczna, przy wzajemnym wykorzystaniu możliwości badawczych i laboratoryjnych.

Uniwersytet Zielonogórski prowadzi również wspólne z IHP Frankfurt nad Odrą laboratorium badawcze w zakresie rozproszonych systemów pomiarowych i bezprzewodowych sieci czujników.

BTU CS i Uniwersytet Zielonogórski zawarły w 2008 roku parasolową umowę o współpracy. Przewiduje ona realizację wspólnych projektów badawczych i podwójnych dyplomów, organizację i udział we wspólnych konferencjach naukowych, seminariach i sympozjach, współpracę w dziedzinie metodologii nauczania i planowania, wymianę studentów i naukowców.

W Euroregionie istnieje względnie szeroka oferta publicznych instytucji **kulturalnych i rekreacyjnych**, takich jak muzea, galerie, biblioteki, kina artystyczne, ośrodki kształcenia dorosłych i szkoły muzyczne. W dziedzinie sportu i rekreacji istnieje duża liczba ośrodków sportowych, takich jak ośrodki sportów lotniczych, inne ośrodki sportowe, kryte i odkryte baseny. Ogród Zoologiczny w Cottbus, Teatr Państwowy w Cottbus, Teatr Lubuski w Zielonej Górze, Pałac Branitz z Muzeum Księcia Pücklera mają ponadregionalne znaczenie.

Euroregion „PRO EUROPA VIADRINA” położony jest na wschodzie kraju związkowego Brandenburgia po stronie niemieckiej i w północnej części województwa lubuskiego po stronie polskiej. Rozciąga się on między metropoliami: Berlinem na zachodzie, Szczecinem na północy i Poznaniem na wschodzie. Łączna powierzchnia **Euroregionu „PRO EUROPA VIADRINA”** wynosi około 10 200 km², z których 5700 km² znajduje się po stronie polskiej a 4500 km² po stronie niemieckiej. Tym samym niemiecka część Euroregionu stanowi około 15% powierzchni kraju związkowego Brandenburgia, a polska część około 41% powierzchni województwa lubuskiego. Euroregion obejmuje po polskiej stronie obszar 28 gmin województwa lubuskiego połączonych w pięciu powiatach. Wśród tych 28 gmin znajduje się 13 gmin miejsko-wiejskich i 13 gmin wiejskich, jedna gmina miejska oraz jedno miasto na prawach powiatu. Obszar po stronie niemieckiej składa się z miasta na prawach powiatu Frankfurt nad Odrą oraz powiatów Marchijskie Nadodrze (Märkisch-Oderland) i Odra-Sprewa (Oder-Spree). Obydwa powiaty składają się łącznie z 13 związków gmin (Amt), 12 gmin samodzielnych i 12 miast.

Przyroda i krajobraz Euroregionu charakteryzują się istotną różnorodnością i cechami mającymi często znaczenie w skali Europy, duża część terenów posiada więc status obszarów chronionych, np.:

- Park Narodowy i Park Krajobrazowy Ujście Warty (28 500 ha)
- Drawieński Park Narodowy (11 300 ha)
- Barlinecko-Gorzowski Park Krajobrazowy (23 900 ha)
- Krzesiński Park Krajobrazowy (8500 ha)
- Łagowsko-Sulęciński Park Krajobrazowy (5000 ha)
- Pszczewski Park Krajobrazowy (12 200 ha)
- Park Przyrodniczy Dahme-Heideseen (59 000 ha)
- Park Przyrodniczy Szwajcaria Marchijska (Märkische Schweiz) (20 400 ha)
- Park Przyrodniczy Dolina Schlaube (Schlaubetal) (22 500 ha)

Oprócz dużych obszarów chronionych istnieje wiele innych obszarów chronionych według prawa narodowego (np. rezerwaty przyrody, rezerwaty krajobrazu) i obszary Natura 2000 (obszary siedlisk przyrodniczych oraz dzikiej fauny i flory, Specjalne Obszary Ochrony Siedlisk (SOOS) i Europejska Dyrektywa Ptasia (Special Protected Areas – SPA), Obszary Specjalnej Ochrony Ptaków (OSOP)), posiadające zwłaszcza w bezpośredniej bliskości Odry znaczenie transgraniczne i funkcjonujące w ścisłym związku ze sobą dla zachowania biocenoz. I tak Odra z ponad 40 gatunkami ryb wykazuje ogromną różnorodność, a co roku w zimie ponad 150 000 nordyckich gęsi zatrzymuje się na odpoczynek w Dolinie Warty, wykorzystując również miejsca odpoczynku po stronie niemieckiej. Obszary chronione wyznaczone są na łącznie około 35-40% całkowitej powierzchni Euroregionu.

Na podstawie koncepcji Działania i Rozwoju, Euroregiony „Pro Europa Viadrina” skoncentrowane są na następujących zadaniach:

- Pogłębienie dobrosąsiedzkich stosunków poprzez wspólne imprezy, kursy językowe, etc.
- Poprawa infrastruktury, zwłaszcza w regionie przygranicznym
- Pogłębienie i rozszerzenie kontaktów gospodarczych poprzez targi, wystawy, Joint-Ventures, etc.
- Poprawa środowiska
- Pogłębienie i rozszerzenie kontaktów sportowych i kulturalnych.

Euroregiony odpowiadają za realizację Funduszy Małych Projektów (FMP) w ramach programów współpracy Interreg.

Inne ważne działania partnerskie na pograniczu lubusko-brandenburskim to:

1. Powstanie **Uniwersytetu Europejskiego Viadrina** we Frankfurcie nad Odrą i **Collegium Polonicum** w Ślubicach jest dowodem intensywnej współpracy naukowej na szczeblu międzynarodowym, gdzie społeczność akademicka jest międzynarodowym i otwartym na Europę partnerem. Uczelnie rozszerzają współpracę w różnych dziedzinach i intensyfikują wymianę informacji i dokumentacji naukowo-technicznej, a także ułatwiają dostęp do instytutów naukowo-badawczych, archiwów i bibliotek.
2. Intensywną współpracę zagraniczną prowadzi też **Uniwersytet Zielonogórski**, który współpracuje z **uniwersytetami w Cottbus-Senftenberg** i w **Poczdamiu** w zakresie wymiany studentów i pracowników naukowych, realizacji wspólnych prac badawczych, projektów, przedsięwzięć naukowych i kulturalnych oraz wymiany międzybibliotecznej. Współpraca realizowana jest w ramach uregulowań formalno-prawnych (umów bilateralnych i międzyrządowych lub w postaci niesformalizowanych przedsięwzięć). Budowanie porozumienia polsko-niemieckiego poprzez promowanie polskich i niemieckich wartości kulturalnych, dobrosąsiedzkich stosunków i przyjaznej współpracy jest celem Centrum Kultury i Języka Niemieckiego, które powstało również z inicjatywy Uniwersytetu Zielonogórskiego w 1997 r.
3. Celem intensyfikacji wymiany kulturalnej utworzona została Polsko-Niemiecka Orkiestra Młodzieżowa, prowadzona jest wzmożona kooperacja Filharmonii Zielonogórskiej. Zrealizowano szereg inicjatyw: Międzynarodowy Festiwal Muzyczny Wschód - Zachód (obecnie Dni Muzyki nad Odrą), Międzynarodowy Festiwal Folkloru. Prowadzona jest ścisła współpraca szkół muzycznych Guben/Gubin, Zielona Góra/Frankfurt nad Odrą oraz Teatru „Piccolo” w Cottbus z Teatrem Lubuskim w Zielonej Górze.
4. Przykładem wydarzeń w polsko-niemieckim kalendarzu kulturalnym jest cykliczny, transgraniczny festiwal muzyki klasycznej „Dni muzyki nad Odrą”. Koncert inauguracyjny odbył się 3.03.2018 r. we Frankfurcie nad Odrą. Gospodarzem tego wydarzenia w 2020 r. ma być Filharmonia Zielonogórska.
5. W latach 2017–2020 zrealizowano ponad 700 projektów partnerskich w ramach Euroregionu Sprewa-Nysa-Bóbr w następujących dziedzinach: sport, zdrowie i sprawy socjalne, nauka i kształcenie, współpraca administracji publicznej, gospodarka i nauka, turystyka, nauka i środowisko.

1.2. Regionalne inteligentne specjalizacje i ich wpływ na funkcjonowanie Klastra

Termin inteligentna specjalizacja obejmuje dziedziny/ obszary o największym potencjale, które mogą zapewnić przewagę konkurencyjną regionu (subregionu) na poziomie międzynarodowym, poprzez skoncentrowanie na nich wsparcia, w tym szczególnie w zakresie **badania i rozwoju innowacji**.

Są to obszary niekoniecznie skoncentrowane na jednej branży, możliwe jest również podejście międzysektorowe, obejmujące nie tylko innowacyjne produkty, ale również innowacje organizacyjne, marketingowe, usługowe, społeczne; skupiające się nie tylko na technologiach ogólnych, ale dotyczące również zastosowań tych technologii w jednej lub kilku dziedzinach ważnych dla regionu.

Aktualne Inteligentne Specjalizacje województwa lubuskiego to:



Główny obszar działalności Klastra Turystyki Historycznej wpisuje się w strategiczne kierunki rozwoju regionu wskazane w ramach specjalizacji: **Zdrowie i jakość życia**.

Specjalizacja ta jest zgodna ze strategicznymi kierunkami rozwoju Klastra w zakresie:

- turystyki zdrowotnej połączonej z innymi działaniami takimi, jak: sport, rekreacja i wypoczynek,
- zdrową, bezpieczną żywność (również produkty regionalne) od wytwarzania poprzez przetwórstwo, aż do sprzedaży na rynku regionalnym, krajowym i rynkach zagranicznych (eksport).

Urząd Marszałkowski uznał w najnowszej wersji projektu Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020, że specjalizacja: Zdrowie i jakość życia będzie nadal wskazywana jako wiodąca (obok innowacyjnego przemysłu i zielonej gospodarki), inteligentna specjalizacja województwa. Wybrane strategiczne kierunki rozwoju regionu znacząco zwiększają szanse na rozwój Klastra m.in. poprzez większe możliwości pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych na projekty realizowane w Klastrze.

Aktualne Inteligentne Specjalizacje Brandenburgii to:

Nazwa obszaru	Opis
Przemysł spożywczy i żywieniowy	Przemysł spożywczy i żywieniowy Łańcuch wartości żywności i efektywne gospodarowanie
Materiały	Materiały
Media i przemysł kreatywny	Platformy prezentacyjne i sieciowe (w tym Berlin Web Week, Berlin Fashion Week, Berlin Art Week), gry i edurozrywka (edutainment), cross-innowacje (w tym konkursy koncentrujące się na tematach innowacji, dobieranie partnerów między startupami a inwestorami, a także stare i gospodarka cyfrowa), laboratoria innowacji/ inkubatory, finansowanie społecznościowe / inwestowanie społecznościowe)
Energetyka	Energia słoneczna (produkcja modułów fotowoltaicznych, przemysł dostaw i certyfikacja, integracja sieci i zastosowania do magazynowania energii, elektrownie i integracja z budynkami), budowa maszyn i elektrowni (turbiny gazowe, agregaty sprężarkowe, silniki lotnicze/ turbiny odrzutowe, inżynieria spalania, modelowanie elektrowni, elementy elektrowni, konserwacja, naprawa i remont), technologie efektywności energetycznej (dostarczanie i dystrybucja ciepła, budynki energooszczędne, przegroda budynku, procesy przemysłowe, przestrzeń publiczna), energia wiatrowa (budowa, zarządzanie operacyjne, konserwacja, materiałoznawstwo, inżynieria produkcji i montażu, technologia pomiaru i kontroli, metody pomiarowe i testowe, materiałoznawstwo na morzu), bioenergia (uprawy energetyczne/ zagajniki o krótkiej rotacji, biogeniczne odpady resztkowe, technologia fermentacji, bio-węgiel, biopaliwa HTC), sieci energetyczne oraz magazynowanie/ e-mobilność (integracja energii odnawialnych w sieciach energetycznych, w tym bezpośredni magazyn e połączenie, oddzielne sieci, inteligentne sterownie, wielosektorowe zarządzanie siecią, ICT dla inteligentnych sieci, zastosowanie mobilnej infrastruktury magazynowania i ładowania energii (e-mobilność)
Transport, mobilność i logistyka	Motoryzacja (e-mobilność, technologia napędu i paliwa alternatywne, Car2X i zautomatyzowana jazda, wydajna produkcja i innowacyjne materiały, bezpieczeństwo ruchu i pojazdów), logistyka (centra przeładunkowe (GVZ), intermodalny transport towarowy, zagospodarowanie terenu) okoliczne lotniska, logistyczne usługi o wartości dodanej), lotnictwo (silniki lotnicze, bardzo małe satelity kosmiczne, bezałogowe statki powietrzne (UAV), testowanie i symulacja), kolej (Shift2Rail (wspólne przedsięwzięcie UE), energooszczędne systemy kolejowe, innowacyjne sterowanie i systemy bezpieczeństwa, efektywne wykorzystanie infrastruktury kolejowej, innowacyjne rozwiązania informatyczne w celu zwiększenia atrakcyjności kolei), telematyka ruchu (mobilność multimodalna, informatyka samochodowa, nawigacja, usługi baz lokalizacji i mapy cyfrowe, systemy kontroli dla dostawców, flota zarządzanie)
ICT	Cyfrowa infrastruktura (telekomunikacja, Internet szerokopasmowy, bezprzewodowy, centra danych), cyfrowe rozwiązania biznesowe (aplikacje mobilne, usługi sieciowe, rozwiązania branżowe), technologie i użyteczność rozwoju oprogramowania, usługi internetowe (handel cyfrowy, media społecznościowe, platformy), internet rzeczy i przemysł 4.0, open IT, otwarte dane, informacje geograficzne, przetwarzanie w chmurze, oprogramowanie jako usługa, bezpieczeństwo IT i bezpieczeństwo IT

Technologia produkcji i automatyzacji	Bezpieczeństwo danych, interfejsy człowiek-maszyna, działający przemysł światowy 4.0 i modernizacja obiektów
Czyste technologie	Zrównoważona gospodarka wodna (zaopatrzenie w wodę i uzdatnianie wody, zużycie wody, wykorzystanie wody deszczowej, gospodarka ściekowa), gospodarka o obiegu zamkniętym, efektywność materiałowa i zasobowa (zbieranie i transport, uzdatnianie, odzysk energii z odpadów, konsultacje, zarządzanie odpadami i przepływem materiałów)
Opieka zdrowotna	Biotechnologia i farmaceutyki (terapię regeneracyjne, glikobiotechnologia, diagnostyka i bioanaliza, diagnostyka towarzysząca), technologia medyczna (obrazowanie medyczne, e-zdrowie, biologiczna technologia medyczna), innowacyjna opieka nad pacjentem i rehabilitacja (telemedycyna, procesy optymalizacji oparte na IT, opracowywanie innowacyjnych form opieki nad pacjentem), profilaktyka wspierana przez IT, promocja zdrowia i turystyka zdrowotna
Turystyka	Turystyka zrównoważona, ICT dla turystyki, mobilność przyjazna dla klimatu, łączenie produktów regionalnych z usługami turystycznymi oraz innowacyjne wellness i zdrowie
Metal	Metal
Materiały syntetyczne i chemia	Biopolimery, lekka konstrukcja, kompozyty z metalową osnową, specjalistyczna chemia i logistyka chemiczna
Optyka i fotonika	Komunikacja i czujniki (integracja systemów fonicznych (w układzie scalonym i hybrydowym), innowacyjne przetwarzanie materiałów (mikro / makro, druk laserowy 3D)), technologia laserowa (rozwój nowatorskich systemów diod laserowych bezpośrednich), technologia oświetleniowa (adresowalność światła w oświetleniu zewnętrznym, indywidualizacja światła w oświetleniu wewnętrznym, analiza optyczna (metrologia procesu wizualnego, spektroskopia wielowymiarowa, zastosowania w biomedycynie, czujniki optyczne i światłowody), optyka biomedyczna i okulistyczna (obrazowanie molekularne, diagnostyka jednorazowa, optyka okulistyczna / optometria), technologia mikrosystemów (półprzewodniki szerokopasmowe, energoelektronika i czujniki, systemy mikroopto-elektromechaniczne (MOEMS)), agriphotonics (rolnictwo optyczne; monitorowanie żywności w czasie rzeczywistym; czujniki, techniki skanowania i obrazowania dla jakości żywności analiza; rolnictwo optyczne; zaawansowane oświetlenie do hodowli w pomieszczeniach; analiza stanu gleby; analiza upraw; kontrola podlewania za pomocą laserów)

Rekomendowane są działania Klastra, których celem będzie realizowanie projektów innowacyjnych np. ukierunkowanych na digitalizację zasobów regionu wpisujących się w obszary inteligentnych specjalizacji.

ROZDZIAŁ II

Identyfikacja obszarów działalności Klastra Turystyki Historycznej

2.1. Koncepcja i geneza utworzenia Klastra

Kontekst europejski

Koncepcja klastrów gospodarczych, którą spopularyzował w latach 90. XX wieku M.E. Porter mimo upływu lat cieszy się rosnącym zainteresowaniem zarówno praktyków, jak i teoretyków gospodarczych. Korzyści z funkcjonowania w ramach struktur klastrowych dostrzegają zarówno przedsiębiorcy, jak i przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego (JST), instytucji otoczenia biznesu, rządów państw i organizacji międzynarodowych. Klastry to ważni aktorzy regionalnych systemów innowacji, aktywnie wpływający na poziom konkurencyjności i rozwój lokalnej gospodarki.

Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej (KE) klaster to¹⁶: „grupa przedsiębiorstw, powiązanych podmiotów gospodarczych i instytucji, które zlokalizowane są blisko siebie i osiągnęły wielkość wystarczającą do rozwinięcia specjalistycznego doświadczenia, usług, zasobów, dostawców i umiejętności”.

Według słownika Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)¹⁷, klaster to „specyficzna forma organizacji produkcji, polegająca na koncentracji w bliskiej przestrzeni elastycznych przedsiębiorstw, prowadzących komplementarną działalność gospodarczą. Podmioty te równocześnie współpracują i konkurują między sobą, posiadają także relacje z innymi instytucjami, działającymi w danej sferze. Podstawą powstania klastra są kooperacyjne powiązania występujące pomiędzy podmiotami, generujące procesy powstawania specyficznej wiedzy oraz zwiększające zdolności adaptacyjne”.

W tworzenie i rozwój klastrów coraz częściej angażują się organizacje międzynarodowe, takie jak OECD, Unia Europejska oraz Bank Światowy, a podejmowane inicjatywy wykraczają swoim zasięgiem poza kraje Europy. W polityce Unii Europejskiej, która określana jest jako polityka oparta na klastrach (ang. *Cluster Based Policy* – CBP) działania na rzecz klastrów stanowią element polityki innowacyjnej, a najważniejsze decyzje związane z ich kształtem leżą w gestii poszczególnych krajów członkowskich. Polityka rozwoju oparta na klastrach realizowana jest na trzech zasadniczych poziomach, tj. na szczeblu instytucji europejskich (obejmuje działania inicjowane przez Komisję Europejską oraz Europejski Bank Inwestycyjny), na poziomie krajów członkowskich w ramach różnych wspólnych polityk, a także strategii krajowych poszczególnych państw.

Z przeprowadzonej przez PARP inwentaryzacji klastrów w Polsce wynika, że w 2015 r. na terenie kraju funkcjonowały co najmniej 134 klastry, które utworzone zostały w latach 2003-2015. Rzeczywista liczba klastrów aktualnie funkcjonujących w Polsce może być jednak większa, ponieważ w dalszym ciągu różnego rodzaju instytucje i podmioty podejmują działania, których celem jest tworzenie nowych organizacji tego rodzaju. Ponowny wzrost zainteresowania

¹⁶ *W kierunku światowej klasy klastrów w Unii Europejskiej: Wdrażanie szeroko zakrojonej strategii innowacyjnej*, KOM(2008) 652, Bruksela, dnia 5.11.2008, s. 2.

¹⁷ *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K. Matusiak, Warszawa 2005, s. 81.

tworzeniem i funkcjonowaniem klastrów obserwowany jest zarówno w Polsce, jak i w Unii Europejskiej. Komisja Europejska planuje uwzględnienie w nowym funduszu spójności większego wsparcia w tworzeniu ogólnoeuropejskich klastrów w regionach, które dysponują środkami w dziedzinie „inteligentnej specjalizacji”.

Kontekst regionalny

Uwarunkowania te i szanse na rozwój klastrów zostały również dostrzeżone w województwie lubuskim i Brandenburgii. Z inicjatywy Euroregionu „Sprewa-Nysa-Bóbr” w Gubinie, Lubuskiej Organizacji Pracodawców, Centrum Biznesu i Innowacji GmbH we Frankfurcie nad Odrą, Centrum Innowacji i Technologii GmbH w Forst/Lausitz w Niemczech, w ramach projektu pn. „EuRegioNet – Internacjonalizacja Sieci i Klastrów” realizowanego przez te podmioty na obszarach: Euroregionu Sprewa-Nysa-Bóbr oraz Euroregionu „Pro Europa Viadrina” zaplanowano utworzenie dwóch polsko-niemieckich klastrów. Jednym z nich jest Klaster Turystyki Historycznej.

Pomysł utworzenia Klastra Turystyki Historycznej po raz pierwszy przedstawiony został na konferencji zorganizowanej w dniu 7 listopada 2017 r. przez Stowarzyszenie Gmin RP Euroregion „Sprewa-Nysa-Bóbr” w partnerstwie z Lubuską Organizacją Pracodawców w Gorzowie Wielkopolskim, Centrum Biznesu i Innowacji we Frankfurcie nad Odrą oraz Centrum Innowacji i Technologii w Forst (L.) w Niemczech. W organizacji i realizacji spotkania pomogli: Burmistrz Krosna Odrzańskiego, pan Marek Cebula oraz Dyrektor Centrum Artystyczno Kulturalnego(CAK) Zamek w Krośnie Odrzańskim, pan Tomasz Miechowicz wraz z pracownikami.

Kolejnym ważnym wydarzeniem na drodze do utworzenia Klastra była konferencja zorganizowana w ramach projektu EuRegioNet na Zamku Piastowskim w Krośnie Odrzańskim, która odbyła się w dniu 24 stycznia 2019 r. Spotkanie poświęcone zostało tematyce turystyki historycznej oraz możliwościom zwiększania atrakcyjności obiektów turystycznych poprzez usieciowienie i współpracę transgraniczną w ramach klastrów. Spotkanie spotkało się z szerokim odzewem w regionie, a jego organizatorami byli: Prezes Konwentu Euroregionu „Sprewa-Nysa-Bóbr” – pan Czesław Fiedorowicz, Prezes Lubuskiej Organizacji Pracodawców (LOP) w Gorzowie Wielkopolskim – pan Henryk Maciej Woźniak, przedstawicielka Centrum Innowacji i Technologii (CIT) w Forst (L.) – pani Estera Kuhlmann, Dyrektor biura Euroregionu „Sprewa-Nysa-Bóbr” – pani Bożena Buchowicz, kierownicy projektu EuRegioNet, z ramienia Lubuskiej Organizacji Pracodawców (LOP) – pan Józef Finster oraz Euroregionu Sprewa-Nysa-Bóbr - pan Mariusz Welman, Dyrektor biura Euroregionu Spree-Neisse-Bober w Guben, pan Carsten Jacob, Prezes Lubuskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej – pani Jadwiga Błoch, członek zarządu Stowarzyszenia Marketing und Tourismus Guben e.V. (MUT) – pan Andreas Peter, Prezes Stowarzyszenia wspierającego odbudowę Kościoła Farnego w Gubinie – pan Günter Quiel, Profesor Bogdan Ślusarz oraz dr Andrzej Łączak z Uniwersytetu Zielonogórskiego, gospodarze - Burmistrz Krosna Odrzańskiego pan Marek Cebula i Dyrektor CAK Zamek - pan Tomasz Miechowicz, Starosta Powiatu Krośnieńskiego - pan Grzegorz Garczyński, Wójt Gminy Maszewo – pan Dariusz Jarociński, Wójt Gminy Dąbie – pan Marcin Rzczuch, Wójt Gminy Lubrza - pan Ryszard Skonieczek, Wójt Gminy Tuplice - pani Katarzyna Kromp, Wójt Gminy Świdnica – pan Krzysztof Stefański, Wójt Gminy Bobrowice – pan Wojciech Wąchała a także liczni inni przedstawiciele samorządów, muzeów, ośrodków naukowych i kulturalnych oraz stowarzyszeń z pogranicza lubusko-brandenburskiego.

Punktem kulminacyjnym spotkania był wybór składu tzw. „Grupy Inicjatywnej” tworzonego „Klastra Turystyki Historycznej” z siedzibą w Krośnie Odrzańskim. W skład tego gremium weszli:

- Czesław Fiedorowicz – Prezes Konwentu Euroregionu „Sprawa-Nysa-Bóbr”,
- Bożena Buchowicz – Dyrektor biura Euroregionu „Sprawa-Nysa-Bóbr”,
- Mariusz Welman – Kierownik projektu EuRegionNet z ramienia Euroregionu „Sprawa-Nysa-Bóbr”,
- Andrzej Adamczyk – pracownik projektu EuRegionNet z ramienia Euroregionu „Sprawa-Nysa-Bóbr”
- Józef Finster – Kierownik projektu EuRegionNet z ramienia Lubuskiej Organizacji Pracodawców (LOP),
- Gunnar Pajer – Business and Innovation Center Frankfurt (Oder) GmbH,
- Susan Kutschker – Centrum für Innovation und Technologie GmbH,
- Henryk Maciej Woźniak – Prezes Lubuskiej Organizacji Pracodawców (LOP) w Gorzowie Wielkopolskim
- Jadwiga Błoch – Prezes Lubuskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej,
- Marek Cebula – Burmistrz Krosna Odrzańskiego,
- Ryszard Skonieczek – Wójt Gminy Lubrza,
- Tomasz Miechowicz - Dyrektor Centrum Artystyczno-Kulturalnego „Zamek” w Krośnie Odrzańskim,
- Ryszard Skałba – Dyrektor Muzeum Twierdzy Kostrzyn, Przemysław Karwowski - historyk winiarstwa,
- Günter Quiel – Prezes Stowarzyszenia wspierającego odbudowę Kościoła Farnego w Gubinie (Förderverein zum Wiederaufbau der Stadt – und Hauptkirche in Gubin)
- oraz Leszek Lisiecki - Dyrektor Muzeum Fortyfikacji i Nietoperzy w Pniewie (Międzyrzecki Rejon Umocniony).

Spotkanie założycielskie Klastra Turystyki Historycznej odbyło się 12 listopada 2019 r. w Krośnie Odrzańskim, gdzie znajdować będzie się siedziba Klastra. Na spotkaniu zatwierdzonym został statut Klastra oraz zdecydowano o wyborze członków zarządu i komisji rewizyjnej powstającego stowarzyszenia.

Członkami Zarządu Klastra zostali:

- Jarosław Wnorowski – prezes,
- Henryk Maciej Woźniak – wiceprezes,
- Mariusz Welman – sekretarz,
- Anna Januszkiewicz – członek.

Natomiast w skład Komisji Rewizyjnej weszli:

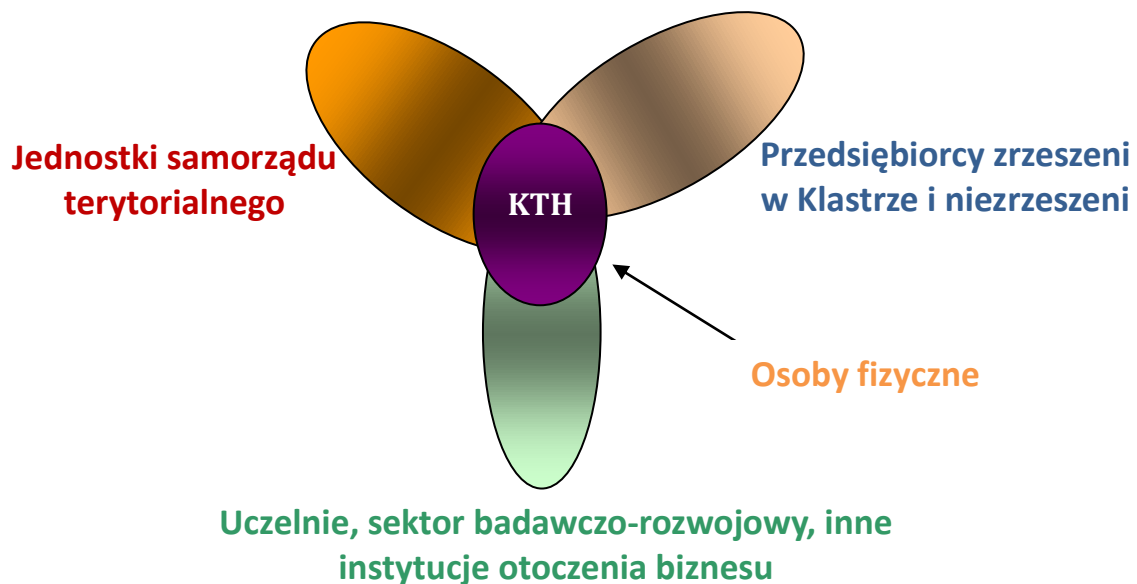
- Ryszard Skałba – przewodniczący,
- Czesław Fiedorowicz – członek,

- Przemysław Karwowski – członek.

Zgodnie z przyjętymi założeniami utworzony Klaster spełnia wszystkie podstawowe cechy tego typu inicjatyw tj.:

- jego działalność koncentruje się wokół wiodącej specjalizacji, którą jest turystyka historyczna,
- podmioty tworzące Klaster są skoncentrowane geograficznie (funkcjonują w regionie transgranicznym) i utożsamiają się z regionem funkcjonowania Klastra,
- działalność Klastra jest sformalizowana i wynika z podpisania umowy Klastra,
- Członkowie Klastra deklarują gotowość do zaangażowania w wymianę wiedzy i doświadczeń pomiędzy członkami Klastra,
- Klaster ma koordynatora wybranego przez jego członków.

Klaster Turystyki Historycznej poprzez udział w nim przedstawiciele różnych sektorów stawia sobie jako zadanie tworzenie płaszczyzny współpracy pomiędzy trzema grupami podmiotów: przedsiębiorstwami i instytucjami otoczenia biznesu, jednostkami naukowo-badawczymi oraz władzami publicznymi, tworząc zgodnie z tradycyjną definicją klastra tzw. strukturę helisy.



Inicjatorami utworzenia Klastra są Jednostki Samorządu Terytorialnego (JST) oraz instytucje wspierające i funkcjonujące w obszarze działalności Klastra (turystyka historyczna). Docelowo, w kolejnych etapach rozwoju Klastra jego członkami będą również przedsiębiorcy związani z branżą turystyczną w regionie.

Od strony formalno-prawnej działalność Klastra regulować będą:

1. Powszechnie obowiązujące normy prawne.
2. Umowy Klastra.
3. Statut Klastra
4. Umowy zawarte pomiędzy członkami Klastra.
5. Umowy zawierane przez Klaster z innymi podmiotami.
6. Umowy zawierane w ramach projektów realizowanych przez Klaster lub konsorcjum członków Klastra.

2.2. Prezentacja partnerów – inicjatorów utworzenia Klastra

Klaster tworzą podmioty reprezentujące różne środowiska. Poniżej przedstawione zostały najważniejsze informacje na temat sygnatariuszy utworzenia Klastra Turystyki Historycznej.



Rozmowy dotyczące powstania Euroregionu na granicy Województwa zainicjowane zostały pod koniec 1991 r. Inicjatorami tych działań były gminy: Lubsko, Jasień, Brody, Nowogród Bobrzański i Trzebiel po stronie polskiej oraz miasto Forst po stronie niemieckiej.

W 1992 roku do prac dotyczących problematyki powstania Euroregionu włączyli się przedstawiciele innych gmin oraz Wojewoda Zielonogórski po stronie polskiej, a po stronie niemieckiej Związek Miast i Powiatów, do którego weszły powiaty: Guben, Spremberg, Cottbus oraz miasto Cottbus. Ostateczną uroczystość podpisania umowy, powołującej oficjalnie do życia Euroregion, odbyła się w Gubinie w dniu 21 września 1993 r. Euroregion „Spree-Nysa-Bóbr” po polskiej stronie obejmuje południową i środkową część województwa lubuskiego, w skład której wchodzi powiaty oraz ich gminy: Krośnieński, Nowosolski, Świebodziński, Wschowski, Zielonogórski, Żagański, Żarski, gmina Cybinka i Torzym oraz gmina Zbąszyń, która należy do województwa wielkopolskiego. Po stronie niemieckiej Euroregion obejmuje powiat Spree-Nysa oraz miasto Cottbus. Aktualnie Stowarzyszenie Gmin RP Euroregion „Spree-Nysa-Bóbr” liczy 51 gmin i 7 powiatów na zasadach członka zwyczajnego oraz Wojewoda Lubuski jako członek wspierający. Niemieckie Stowarzyszenie Euroregion Spree-Neiße-Bober e.V. skupia 27 członków. Są to zarówno gminy, jak i instytucje gospodarcze oraz społeczne, a także stowarzyszenia, związki, instytucje oświatowe oraz osoby prywatne.



Lubuska Organizacja Pracodawców (LOP) jest jedną z najstarszych organizacji pracodawców w Polsce. Organizacja zrzeszona jest w Pracodawcach Rzeczypospolitej Polskiej, najstarszej i największej konfederacji pracodawców w kraju, liczącej ponad 7500 przedsiębiorstw i firm zatrudniających łącznie ok. 4 mln pracowników. Aktualnie LOP liczy 150 członków.

Jest to organizacja niezależna, apolityczna, której celami są: obrona interesów pracodawców oraz długofalowy, zrównoważony i bezkonfliktowy rozwój gospodarczy, kształtowanie warunków dla współdziałania z organizacjami z otoczenia gospodarczego, a także inicjowanie rozwiązań prawnych i unifikacja działań pracodawców oraz dążenie do zapewnienia pokoju społecznego w stosunkach pracy. Przewodniczącym Zarządu LOP jest Krzysztof Częstochowski. LOP jest uznanym partnerem społecznym z ponad 20 letnim doświadczeniem i sukcesami. Naczelną ideą organizacji jest tworzenie państwa przyjaznego pracodawcom.



Business and Innovation Centre Frankfurt (Oder) GmbH od ponad 20 lat BIC Frankfurt (Oder) GmbH towarzyszy założycielom firmy od pomysłu do pomyślnego uruchomienia firmy.

Centrum technologiczne znajdujące się w parku technologicznym na obrzeżach Frankfurtu nad Odrą oferuje założycielom i młodym firmom technologicznym ze wszystkich sektorów możliwość rozwoju, wdrażania i rozwoju jako firma w prestiżowej atmosferze. Niezbędne warunki ramowe są oferowane przez certyfikowane Centrum Innowacji. Oprócz ukierunkowanego i indywidualnego doradztwa oraz szerokiej gamy usług oferowane są wynajmowane lokale dostosowane do aktualnych potrzeb firmy. Członkostwo centrum w sieciach niemieckich i europejskich umożliwia najemcom i współpracownikom szybki dostęp do rynków krajowych i zagranicznych oraz nawiązywanie kontaktów biznesowych. Nasz program wymiany z BIC w Europie otwiera dalsze możliwości rozwoju rynku.



Centrum Innowacji i Technologii (CIT) w Forst (L.)

CIT GmbH zostało założone w roku 1993. Obecnie zatrudnia 7 pracowników (4 kobiety i 3 mężczyzn). Mogą się oni pochwalić doświadczeniem w zakresie prowadzenia własnej działalności, współpracy z mikro-, małymi i średnimi przedsiębiorstwami (MMŚP) oraz w rozwijaniu, wdrażaniu, realizowaniu i rozliczaniu projektów dofinansowywanych ze środków UE, RFN, Brandenburgii. Ich znajomość języków obcych obejmuje język polski, angielski, włoski i rosyjski. Wyposażenie techniczne przedsiębiorstwa odpowiada obowiązującym obecnie standardom technicznym w zakresie stacjonarnej i mobilnej komunikacji telefonicznej, dostępu do internetu, wyposażenia stanowisk komputerowych i powszechnie stosowanych programów firmy Microsoft.

KROSNO ODRZAŃSKIE - GMINA WIELU MOŻLIWOŚCI



Krosno Odrzańskie leży w powiecie krośnieńskim, w środkowo – zachodniej części, województwa lubuskiego – prężnie rozwijającego się regionu Polski Zachodniej. Bliskość dużych rynków konsumenckich UE, doskonale rozwinięta sieć drogowa, bardzo dobre warunki do rozwoju przemysłu, bliskość uczelni wyższych – te atuty sprawiają, że Krosno Odrzańskie ma ogromny potencjał rozwojowy. Obszar Gminy zajmuje powierzchnię 21 tys. ha i jest podzielony na miasto oraz 19 sołectw. Zamieszkuje go łącznie ponad 17 tys. osób. Miasto jest jednocześnie siedzibą powiatu, a z uwagi na fakt ulokowania tu zarówno szeregu instytucji państwowych i samorządowych, jak również tych związanych z jego wojskowym charakterem (garnizon Krosno Odrzańskie - siedziba 5. Kresowego batalionu saperów, 44. Wojskowego Oddziału Gospodarczego, remontowych warsztatów technicznych obsługujących Leopardy, czy największego w Polsce Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej obsługującego 3 województwa: lubuskie, dolnośląskie, wielkopolskie) stanowi centrum administracyjne dla ponad 55-tysięcznej społeczności.

Krosno Odrzańskie należy do grona najstarszych polskich miast. Bogata na przestrzeni wieków historia, nie była dla niego łaskawa. Burzliwe dzieje, groźne powodzie i pożary niszczyły jego

zabudowę i pozbawiały wielu pamiątek przeszłości. Przedwojenny obraz miasta – różnorodnego architektonicznie i kulturowo niemieckiego wówczas Crossen an der Oder, znany już tylko z widokówek. Zawiała historia Krosna Odrzańskiego sprawiła, że w roku 1945 powróciło do Macierzy, znów stając się miastem polskim. Zniszczenia wojenne okazały się jednak ogromne, wielu obiektów nie udało się odbudować. Wśród zachowanych zabytków architektury szczególną rolę odgrywa Zamek Piastowski, w którego murach, w XIII wieku, przebywał Henryk Brodaty wraz z królową Jadwigą. Jego częściowo odrestaurowane wnętrza doskonale oddają jednak klimat ponad 1000-letniej historii miasta, a dziedziniec jest miejscem organizacji wielu wyjątkowych koncertów i imprez, wśród których największą sławę zyskał Turniej Rycerski o Pierścień św. Jadwigi Śląskiej. Spośród innych ocalałych zabytków architektury na uwagę zasługują m.in. Fara Maryjna, kościół św. Andrzeja, zabytkowe kamieniczki czy fragment murów obronnych z XIII i XIV wieku.

Ciekawa rzeźba terenu, występowanie licznych akwenów, duże zalesienie (47% powierzchni), a także dogodny układ połączeń komunikacyjnych sprawiają, że Gmina Krosno Odrzańskie jest miejscem atrakcyjnym turystycznie. To kraina jezior, rzek i lasów. Charakterystyczne ukształtowanie powierzchni – liczne pagórki, wzgórza, doliny, mozaiki pól, łąk, stawów i lasów zachęcają do pieszych i rowerowych wycieczek. W krajobraz miasta wplata się Odra, która dzieli Krosno na dwie części: dolne zabytkowe stare miasto i górne – centrum administracyjne i mieszkaniowe. Łączy je okazały, ponad stuletni most wzniesiony w 1905 roku.

Infrastruktura turystyczna gminy Krosno Odrzańskie sprzyja aktywnemu wypoczynkowi. Pobliskie jeziora w Łochowicach i Osiecznicy zachęcają do letniego relaksu na odnowionych plażach, na które można bezpiecznie dotrzeć ścieżkami rowerowymi. Liczne rzeki, jeziora i stawy hodowlane to także raj dla wędkarzy. Okoliczne lasy, bogate w zwierzynę i runo leśne są doskonałym miejscem zarówno na udane polowanie, jak i grzybobranie. Na uwagę zasługują także odradzające się lokalne winnice, w tym przede wszystkim ta, w Gostchorzu, gdzie produkowane jest wino musujące „Goskar” uznawane przez fachowców za najlepsze w Polsce. Gospodarczo Gmina Krosno Odrzańskie opiera się głównie na przemyśle drzewnym, leśnictwie, rolnictwie indywidualnym i wielkoobszarowym, przemyśle metalowym, a także handlu i usługach. W Gminie działają zakłady produkujące na bazie drewna: HOMANIT Krosno Odrzańskie Sp. z o.o. – producent płyt pilśniowych, STOLHAUS Sp. z o.o. – producent domów drewnianych, PHU MEBLOSTYL oraz Zakład Produkcyjny POLSET – producenci mebli. Ponadto w Krośnie Odrzańskim swoją siedzibę mają: Fabryka Maszyn i Urządzeń Gastronomicznych KROMET Sp. z o.o. oraz firma KROSNO METAL (Rilling) – liderzy na krajowym rynku urządzeń gastronomicznych. Funkcjonuje także największa na środkowym zachodzie kraju rozlewnia gazu propan-butan (PETROGAZ).

Krośnieński samorząd od lat prowadzi politykę pro gospodarczą oferując przedsiębiorcom indywidualne podejście wyrażające się w zrozumieniu ich potrzeb oraz zapewnieniu opiekuna służącego pomocą na każdym etapie realizacji procesu inwestycyjnego. Ponadto w Gminie Krosno Odrzańskie obowiązują jedne z najniższych w Polsce stawki podatków od środków transportowych oraz stabilna i przejrzysta polityka podatkowa połączona z maksymalnym dopuszczalnym prawem poziomem ulg. Przyjazne otoczenie dla biznesu przyniosło w 2018 r. efekt w postaci otwarcia centrum logistycznego firmy Dirks o powierzchni ponad 41 tys. m², oferującego docelowo 700 miejsc pracy).

Działające w Urzędzie Miasta w Krośnie Odrzańskim Centrum Obsługi Inwestora oferuje pomoc merytoryczną i techniczną obejmującą m.in. wsparcie organizacyjne w realizacji procedur

inwestycyjnych, pośrednictwo w nawiązywaniu kontaktów gospodarczych z krajowymi i zagranicznymi przedstawicielami biznesu, promocję gospodarczą. Przedsiębiorcy tworzący nowe inwestycje i nowe miejsca pracy na terenie gminy w ramach pomocy de minimis mogą skorzystać z maksymalnych zwolnień podatkowych.

Miasto przygotowane jest także na zaspokajanie pozazawodowych potrzeb kadry pracowniczej. Niespotykany od połowy lat 90-tych prawdziwy „boom” na rynku mieszkań w połączeniu z ofertą opiekuńczo – edukacyjną (żłobek, nowoczesne przedszkola i szkoły) czyni Krosno Odrzańskie atrakcyjnym miejscem do zamieszkania. Klimat ponad 1000-letniej tradycji doskonale oddają wnętrza Zamku Piastowskiego, a okoliczne jeziora, bogata sieć ścieżek i szlaków rowerowych oraz nordic walking zachęca do aktywnego wypoczynku. Ponadto, w obiektach Ośrodka Sportu i Rekreacji funkcjonuje także kręgielnia i squash, a latem wypożyczalnia rowerów i pole namiotowe. Nie lada gratką są także rejsy wycieczkowe po Odrze. Uzupełnieniem infrastruktury około rzecznej są funkcjonujące w okresie wiosenno – letnim pole namiotowe i wypożyczalnia rowerów znajdujące się na terenie pobliskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji, który zachęca także do skorzystania z kręgielni i squash`a. Baza sportowa i rekreacyjna Krosna Odrzańskiego dorównuje podobnym obiektom w dużo większych aglomeracjach. Jej dynamiczny rozwój w ciągu ostatnich kilku lat plasuje Krosno Odrzańskie w czołówce gmin, gdzie możliwości na spędzanie wolnego czasu jest naprawdę dużo. Miasto ma ponadto do zaoferowania liczne punkty gastronomiczne, hotelowe i usługowe. Znajduje się w nim węzeł szlaków turystycznych zarówno rowerowych, pieszych jak i konnych.

Krosno Odrzańskie to także wspaniałe miejsce do zamieszkania. Oferuje atrakcyjne działki pod budownictwo mieszkalne w pobliżu lasów i jezior. Miasto przygotowane jest także na zaspokajanie pozazawodowych potrzeb kadry pracowniczej w sferze kulturalnej, rozrywkowej i sportowej. W kalendarzu kulturalnym na szczególną uwagę zasługuje „Rybobranie” – święto miasta pretendujące do miana jednej z najlepszych imprez plenerowych w województwie lubuskim. Nazwa „Krosno Odrzańskie” staje się marką rozpoznawalną już nie tylko na mapie województwa lubuskiego, ale także kraju, a dzięki realizacji unikatowego na skalę województwa projektu unijnego z zakresu promocji gospodarczej, wkrótce i Europy. Kryje w sobie nie tylko hasła takie jak przedsiębiorczość czy nowoczesność, ale także rekreacja, historia, kultura, sport. Inwestycje w wiele dziedzin życia społeczno-gospodarczego przynoszą wymierne efekty w postaci coraz atrakcyjniejszej bazy umożliwiającej rozwój ludzki pod każdym względem czyniąc z Krosna Odrzańskiego gminę wielu możliwości ...



FÖRDERVEREIN ZUM WIEDERAUFBAU DER STADT- UND HAUPTKIRCHE IN GUBIN (STOWARZYSZENIE NA RZECZ ODBUDOWY KOŚCIOŁA FARNEGO W GUBINIE)

Stowarzyszenie z siedzibą w przygranicznym niemieckim Guben zostało założone w 2005 roku i liczy aktualnie 25 członków. Działalność stowarzyszenia skupiona jest na europejskim zabytku

kultury – XVI-wiecznym Kościele Farnym w Gubinie, który postrzegany jest przez członków stowarzyszenia jako obiekt łączący społeczeństwa dwóch bliźniaczych miast – polskiego Gubina i niemieckiego Guben. Działania/ aktywności podejmowane przez stowarzyszenie to m.in.:

-zabezpieczenie zabytkowego budynku i jego systematyczna odbudowa za sprawą pozyskiwanych sponsorów i narodowych/europejskich programów pomocowych,

- poszerzanie więzi pomiędzy obywatelami obu miast,
- promocja tolerancji kulturowej i wzajemnego zrozumienia za sprawą różnych organizowanych wydarzeń (np. polsko-niemieckie święto spotkań, akcje związane z Światowym Dniem pokoju, polsko-niemieckie imprezy z okazji świąt przed kościołem i w nim),
- inicjowanie projektów, które motywują obywateli, w szczególności młodzież do integracji,
- wspieranie rozbudowy infrastruktury obu miast,
- dążenie do całkowitej odbudowy zabytkowego budynku kościoła wspólnie z obywatelami miast Guben i Gubin.

GMINA LUBRZA – NATURA, HISTORIA, LEGENDA...



Oto najkrótszy opis gminy Lubrza i nie ma w tym grama przesady. Te trzy elementy łączą się tu w niezwykłą całość, która sprawia, że wędrowka po gminie, jej poznawanie jest fascynującą przygodą. Do, której chce się wracać po wielokroć. Zacznijmy więc od natury. Gmina Lubrza położona jest częściowo na Pojezierzu Lubuskim, a w części na Pojezierzu Łagowskim.

Jest krainą lasów (zajmują niemal połowę powierzchni gminy) i jezior (ich łączna powierzchnia to ok. 670 ha.), wśród których znajduje się aż 12 pomników przyrody. Na ponad 12 tys. ha, mieszka 3,5 tys. Osób. Więc to wymarzone miejsce do ucieczki od gwarnej cywilizacji, do wędrowek pieszych, rowerowych i kajakowych; do grzybobrania; do wędkarstwa. Doceniano to już przed wojną, dlatego wiele było tu urokliwych dworków, pałaców, domów zdrojowych i pensjonatów. Do dzisiaj niemal w każdej wsi można podziwiać pozostałości dawnych parków dworskich. Warto po to zawitać do Przełaz i Staropola. Na terenie gminy powstały, aż trzy rezerwaty: torfowiskowy Pniewski Ług oraz Nietoperek I i Nietoperek II. Tu bowiem znajdują się największe zimowiska nietoperzy w Europie, zlokalizowane w Międzyrzeckim Rejonie Umocnionym (MRU) czyli ponemieckich fortyfikacjach z II wojny światowej. Co roku w podziemnych korytarzach hibernuje ok. 30 tys. Nietoperzy należących, aż do 12 gatunków, m. in. Nocek duży, nocek rudy, gacek brunatny, karlik malutki. Nietoperek I obejmuje teren położony między Boryszynem, a Nietoperkiem, Wysoką i Kęszycą i dotyczy przede wszystkim podziemi MRU. Natomiast Nietoperek II obejmuje naziemny obszar fortyfikacji. Dla amatorów kąpeli rajem jest 11 czystych jezior z atrakcyjnymi kąpieliskami i plażami m. in. w Lubrzy, Nowej Wiosce czy Przełazach. Na terenie gminy znajdziemy też miejsca doskonale nadające się do uprawiania sportów wodnych, wędkowania i nurkowania. Płetwonurkowie szczególnie upodobili sobie jezioro Lubię. Najbardziej atrakcyjnym turystycznie jest jezioro Niesłysz, drugie pod względem wielkości na Pojezierzu Lubuskim. Pośrodku jeziora znajdują się trzy wyspy: Ptasia, Miejska i największa, Koziniec, z licznymi ławkami i altankami dla turystów. Czysty i rozległy Niesłysz upodobili sobie żeglarze, windsurferzy i kajakarze. Kto chce do nich dołączyć, znajdzie w Przełazach pensjonaty, kwatery prywatne i wypożyczalnie sprzętu wodnego. Spośród innych tras wodnych wymienić trzeba przede wszystkim Lubrzański Szlak Kajakowy długości ok. 15 km. Spływ rozpoczynamy na przystani przed stalowymi wrotami śluzy fortecznej, płyniemy w kierunku jeziora Lubrza, dalej w kierunku północny wschód wśród porośniętych

drzewami łąk. Za jeziorem Paklicko Wielkie wpływamy w odcinek prawie puszczański. Całość kończy się przy zabudowaniach pocysterskiego klasztoru w Paradyżu. Warto też pokonać trasę Ołobok-Lubrza liczącą sobie 15 km i wiodącą wzdłuż drugo wojennych fortyfikacji. Więcej na ten temat na stronie www.martinez.com.pl. Lubrzańskie jeziora to także bogactwo ryb. W Niesłyszcu można zapolować na ukleje, płocie i leszcze. Z kolei jezioro Goszcza, najaktywniejsze turystycznie, słynie przede wszystkim z leszczy, choć można trafić i na sandacza. Najciszej jest nad jeziorem Lubie, w którego wodach prócz sielawy, troci i płoci żyją węgorze, amur biały, lin i miętus.

Legenda i historia są w gminie Lubrza nierozzerwalnie splecione. Czasem nie wiadomo, gdzie kończy się prawda a rozpoczyna fikcja. Fakty dotyczące niemieckich fortyfikacji plączą się z mitami o ukrytej tu Bursztynowej Komnacie, bo też wycofujący się Niemcy przez jakiś czas ukrywali tu skarby polskich muzeów: monety, obrazy Moneta, broń i porcelanę, dokumenty i księgozbiory. Jakby jednak nie było fortyfikacja MRU, jedne z największych w Europie, są niesamowita atrakcja gminy. Największe wrażenie robi imponująca rozmiarami Pętla Boryszyńska, której podziemna trasę możemy zwiedzać od kwietnia do października (szczegóły na www.bunkry.lubrza.pl), ale schrony bojowe, jazy, rowy strzeleckie, kanały, zapory przeciwpancerne rozsiane są po terenie całej gminy. Można też powędrować wzdłuż MRU pieszym, biało-niebieskim szlakiem, który na terenie gminy nosi nazwę „Lubrzańskiego Szlaku Fortyfikacji”, liczy sobie 20 km i prowadzi od Mostek do Pętli Boryszyńskiej.

Rowerzyści mogą wędrować po gminie dziesiątkami polnych i leśnych dróg. Kto zaś ceni sobie rekreacyjne przejażdżki z dziećmi, może spokojnie popedałować pieszo-rowerowym „Szlakiem Nenufarów” (długość 7,9 km), który rozpoczyna się w centrum Lubrzy, prowadzi wokół jeziora Lubie, przez Nowa Wioskę i dalej wokół jeziora Goszcza, zwraca do Lubrzy. Na uwagę zasługują miejsca i zabytki nie związane z II wojną, również o bogatej i fascynującej historii. Wszak tymi ziemiami zarządzali niegdyś tajemniczy templariusze, a po nich zakon cystersów.

W gminie co roku odbywają się też dwie warte uwagi imprezy. W każdy trzeci weekend maja organizowany jest w Lubrzy Festiwal Piosenki Żołnierskiej. Podczas imprezy poza występami konkursowymi, widzowie mają okazję wysłuchać koncertów orkiestr wojskowych, wykładów o naszej historii, a także zapoznać się ze współczesnym sprzętem wojskowym, prezentowanym przez 17 Wielkopolską Brygadę Zmechanizowaną z Międzyrzecza. Festiwal wieńczy występ gwiazdy muzycznej. Zaś co trzecią sobotę lipca odbywa się najważniejsza gminna impreza czyli Noc Nenufarów - wydarzenie, które ma już prawie 40 – letnią tradycję. Kulminacyjnym punktem jest baśniowe widowisko na wodzie, przygotowane przez mieszkańców gminy. Przedstawia ono legendę o historii Lubrzy i okolic, a całość wieńczy pokaz ogni sztucznych nad jeziorem. Noc Nenufarów została nagrodzona certyfikatem jakości „Turystyczny produkt roku Polskiej Organizacji Turystycznej” oraz „Hit 2003 Ziemi Lubuskiej” (więcej dowiedzieć się na www.lubrza.pl).

To krótkie wprowadzenie nie oddaje w pełni uroku gminy. Po prostu trzeba tu przyjechać i zobaczyć na własne oczy. A to nie jest trudne, bo choć gmina leży wśród lasów i jezior, to zarazem tuż przy drodze S3 i zjeździe z autostrady A2. Każdemu po drodze, w województwie lubuskim, na zachodzie Polski. Do zobaczenia w Lubrzy!



Zgodnie z Uchwałą Sejmiku z października 2003 r., zostało powołane i zarejestrowane pod koniec 2004 r. przez Sąd Rejonowy w Zielonej Górze na mocy Ustawy o Stowarzyszeniach i Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej stowarzyszenie z udziałem województwa pod nazwą Lubuska Organizacja Turystyczna „LOTur”.

Do stowarzyszenia należeć mogą jednostki samorządu terytorialnego, organizacje pozarządowe, podmioty gospodarcze i indywidualni członkowie. Zgodnie ze statutem „LOTUR” chciałoby realizować minimum 25 celów. Część z nich wciąż pozostaje życzeniami, ale wiele z nich jest realizowane. Do tych jakie LOTUR realizuje z dużymi sukcesami należą: kreowanie i upowszechnianie wizerunku województwa jako regionu atrakcyjnego turystycznie w kraju i za granicą, integracja środowisk samorządu terytorialnego, gospodarczego i zawodowego oraz osób, instytucji i organizacji zainteresowanych rozwojem turystycznym województw, poprawa infrastruktury turystycznej w województwie, tworzenie regionalnego systemu informacji turystycznej oraz włączenie go w krajowe zarządzanie systemem "it", stworzenie platformy współpracy podmiotów gospodarczych turystyki z władzami regionalnymi i krajowymi, prowadzenie i organizowanie szkoleń, organizowanie kampanii informacyjnych i społecznych, promocja regionu LUBUSKIEGO i Polski, działalność na rzecz promocji turystycznej regionu dla osób i grup niepełnosprawnych, działania na rzecz integracji europejskiej, współpraca z władzami samorządowymi, sektorem pomocy społecznej, oraz instytucjami zainteresowanymi rozwojem środowiska lokalnego. Życie jest bardziej skomplikowane od statutowych zapisów i dlatego jedne z tych celów LOTUR realizuje szerzej i głębiej, a inne bardziej incydentalnie.

LOTUR posiada własne wydawnictwo – magazyn turystyczny „Kochaj Lubuskie”, które wydawane jest przy okazji realizowania rozmaitych projektów i Sejmików Turystycznych, z których V Lubuski Sejmik Turystyczny realizowany jest w listopadzie 2019 roku. Łącznie udało się wydać 17 numerów. Stowarzyszenie wydaje także inne wydawnictwa turystyczne w tym: mapy, przewodniki, informatory.

Do ważnych działań należy również promowanie produktów turystycznych i ich operatorów. Służy temu cały system nagród, a jednymi z nich są Certyfikaty Polskiej Organizacji Turystycznej, Lubuskie Perły Turystyczne. Wiele lubuskich produktów turystycznych sięgnęło po laury nie tylko regionalne, ale i krajowe. Dzięki LOTUR województwo lubuskie wzbogaciło się o 800 kilometrów szlaków dla miłośników uprawiania Nordic Walking.

Z inspiracji i przy współudziale organizacji, samodzielne turystyczne życie rozwija Lubuski Szlak Wina i Miodu. Ostatnio LOTUR włączył się w odkrywanie innych kulinarnych walorów regionu. Realizowane są projekty opisujące i integrujące kulinarne produkty regionalne, które korzystają z tradycji przywiezionej do Lubuskiego przez powojennych osadników, a także możliwości jakie stwarza czyste środowisko, jako baza dla wytwarzania zdrowych ekologicznych produktów.



Muzeum Fortyfikacji i Nietoperzy, Międzyrzecki Rejon Umocniony (Festungsfront Oder-Warthe-Bogen)

Grupa Warowna Scharnhorst - największe pomilitarne podziemia w Europie

Międzyrzecki Rejon Umocniony, to potężny system poniemieckich fortyfikacji powstały w latach 30-tych XX wieku na pograniczu polsko-niemieckim.

Położony w łuku Odry i Warty, rozciągał się na przestrzeni prawie 100 km. Miał za zadanie bronić dostępu najkrótszą drogą do stolicy III Rzeszy. Wybudowano kilkadziesiąt schronów bojowych, jazów fortecznych, kilkanaście mostów przesuwanych i obrotowych wiele kanałów taktycznych, stworzono rozległe tereny zalewowe. Całość ujęto w trzy odcinki: Południowy, Centralny i Północny. Decyzją Hitlera ten gigantyczny projekt budowlany nigdy nie został doprowadzony do końca. Na Odcinku Centralnym, oprócz schronów bojowych, najważniejszym elementem fortyfikacji był łączący je system podziemnych tuneli o łącznej długości przekraczającej 30 kilometrów, zaopatrzone w podziemne dworce i komory magazynowe. W roku 1945 umocnienia zostały zdobyte przez jednostki radzieckie a następnie wysadzone w powietrze i pozbawione elementów pancernych. Zniszczono wiele lecz nie wszystko... . W centralnej części ocalało kilka grup warownych oraz bezcenny system podziemnych tuneli w którym w roku 1980 utworzono największy w Europie rezerwat nietoperzy (rocznie hibernuje w nim ponad 30000 skrzydlatych ssaków). W Grupie Warownej Scharnhorst w Pniewie, jednej z najlepiej zachowanych na całym MRU, 1 stycznia 2011 roku władze samorządowe Gminy Międzyrzecz powołały do życia Muzeum Fortyfikacji i Nietoperzy. Grupa składa się z trzech naziemnych schronów obojowych o numerach 716, 716a i 717, każdy z podziemnym zespołem koszarowo-magazynowym. Z myślą o zwiedzających w schronie 717 odtworzono wnętrza z elementami wyposażenia. Jednak to, co przyciąga turystów to system podziemny.

Całoroczna trasa turystyczna obejmuje dwa warianty zwiedzania: trasa krótka - do 1,5 godz. oraz długa - do 2,5 godziny wędrówki. Na życzenie klientów przygotowano także trasę ekstremalną z czasem przebywania w podziemiach, wynoszącym aż 8 godzin. Orowadzaniem zajmują się wykwalifikowani przewodnicy. Do dyspozycji turystów, oprócz otwartej wystawy sprzętu wojskowego, jest także wieża widokowa, stoisko z pamiątkami, bar i parking. Muzeum bierze udział także w wielu targach turystycznych, które odbywają się w Poznaniu, Wrocławiu, Katowicach i Nadarzynie. Uczestniczymy w Programie Współpracy INTERREG V A Brandenburgia - Polska 2014-2020 w ramach celu „Europejska Współpraca Terytorialna” Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Projekt „Na szlaku wspólnej historii”. Jego głównym celem jest poprawa oferty kulturalnej w obszarze transgranicznym. Projekt zakłada stworzenie dwóch przestrzeni wystawowych na wspólne działania i koncepcje edukacyjne oraz zakup taboru kolejki do przewozu turystów w podziemiach MRU. Obiekty będące przedmiotem koncepcji poszerzą i udoskonalą wspólną ofertę turystyczną. Rozwój turystyki wpłynie pozytywnie na wzrost wiedzy i zainteresowań młodzieży i osób w każdym wieku. Projekt przyczyni się do wykreowania innowacyjnych i nowoczesnych rozwiązań. Opracowana wspólnie przez Partnerów koncepcja będzie opierała się na najlepszych wzorcach w zakresie edukacji historycznej z wykorzystaniem zasobów kulturowych. Innowacyjność projektu podkreśla fakt, że opracowana koncepcja edukacyjna będzie pierwszą taką w regionie.

GLORIA MONTE VERDE

FUNDACJA NA RZECZ LUBUSKIEGO DZIEDZICTWA

Fundacja na Rzecz Lubuskiego Dziedzictwa „Gloria Monte Verde” została zarejestrowana 30 grudnia 2011 roku w Zielonej Górze. Jej fundatorem i prezesem jest Przemysław Karwowski. Cele statutowe Fundacji to:

- odrodzenie tradycji uprawy winorośli i produkcji winiarskiej w regionie lubuskim,
- wspieranie wytwarzania lubuskich produktów regionalnych opartych m.in. na miodzie pszczelim, destylatach oraz nalewach owocowych i korzennych,
- popularyzacja i promowanie produktów regionalnych,
- pomoc właścicielom małych gospodarstw rolnych i przedsiębiorstw, wytwarzającym produkty regionalne,
- popularyzacja osób i miejsc związanych z historią regionu,
- badania i opieka nad zabytkami dziedzictwa kulturowego regionu,
- ekologia i ochrona dziedzictwa przyrodniczego,
- wspieranie organizacji i instytucji krajowych, a także zagranicznych, których celami statutowymi jest: działalność naukowa, naukowo-techniczna, oświatowa i kulturalna w zakresie ochrony oraz odradzania dziedzictwa kulturowego.

Fundacja realizuje swoje cele statutowe prowadząc różnorodne działania, w tym m.in.:

- działalność edukacyjną, oświatową i wydawniczą, w tym druk i rozpowszechnianie książek, periodyków, ulotek, materiałów audiowizualnych na różnych nośnikach informacji,
- organizowanie konferencji, sympozjów, spotkań, dyskusji, seminariów, szkoleń, kursów, wystaw, targów i pokazów, itp.,
- prowadzenie poradnictwa, konsultacji i ekspertyz,
- prowadzenie i wspieranie badań naukowych i wdrożeń,
- wspieranie i promocję turystyki krajoznawczej i kulturowej,
- współpracę z władzami samorządowymi, rządowymi i organizacjami pozarządowymi w zakresie wymienionym w celach działania Fundacji.

W latach 2012-2015, przy współpracy z Urzędem Miasta Zielona Góra, Fundacja przyczyniła się do wydania 16 numerów pisma „Winiarz Zielonogórski”. W 2012 roku Fundacja wydała przy wsparciu finansowym Województwa Lubuskiego dwujęzyczną mapę „Lubuskiego Szlaku Wina i Miodu”. Rok później Fundacja była, przy wsparciu Urzędu Miasta Zielona Góra i Województwa Lubuskiego, wydawcą opus magnum historii zielonogórskiego winiarstwa pt. „Enographia Thalloris”. W 2016 roku Fundacja wydała historię i leksykon produktów Lubuskiej Wytwórni Wódek Gatunkowych w Zielonej Górze pt. „Od likierów do Luksusowej”. W latach 2012-2019, przy współpracy z Zielonogórskim Ośrodkiem Kultury Fundacja organizowała dwa konkursy win z okazji „Dni Zielonej Góry – Winobrania”. Pierwszy pt. „Konkurs Win Domowych” przeznaczony dla mieszkańców regionu i nie tylko oraz – przeznaczony dla właścicieli winnic – Ogólnopolski Konkurs Win o nagrodę „Grand Prix Winobrania”. Razem z redakcją „Gazety Wyborczej”, w latach 2017-2019, Fundacja przygotowała i przeprowadziła siedem spacerów winiarskich w Zielonej Górze, w których wzięło łącznie udział kilkaset osób. W roku 2019 Fundacja była współorganizatorem „Dnia Otwartych Piwnic Winiarskich” – jednego z wydarzeń „Dni Województwa Lubuskiego” oraz pomysłodawcą i konsultantem mapy „Winnice – wczoraj i dzisiaj”, z serii „Lubuskie po drodze” wydanej przez zakład „Sygnatura”. 22 września 2019 roku prezesa fundacji powołano w skład Rady Ambasadorów Lubuskiego Winiarstwa.



Muzeum Twierdzy Kostrzyn

stanowi jedyne w swoim rodzaju w Europie kompleks muzealny. Obejmuje on ruiny totalnie zniszczonego w 1945 r. i nigdy nieodbudowanego Starego Miasta wraz z zachowanymi umocnieniami twierdzy z XVI w.

Nad prawym brzegu Odry rozciąga się jedyna w swoim rodzaju dzielnica Kostrzyna nad Odrą - Stare Miasto. Przez stulecia to tutaj właśnie leżało serce Kostrzyna - w marcu 1945 r. obrócone w popiół i zgliszcza. Stare Miasto ze swoim zamkiem, ratuszem, kościołem parafialnym i rynkiem miało niepowtarzalny urok. Wojna spowodowała, że miasto zamarło na bez mała 60 lat. Dziś spod hałd wywiezionej ziemi wyłoniły się ruiny starych kamienic, bruki uliczek i chodniki. Spacer przez ten nietypowy park, pośród resztek zabudowy, której poznaczone śladami pocisków i odłamków mury wystają już nie więcej niż 1,5 m nad grunt, to przeżycie szczególne. To sentymalna podróż do czasów, kiedy Kostrzyn był jednym z najpiękniejszych miast Brandenburgii. To podróż do przeszłości, gdzie czas zatrzymał się 75 lat temu. To „Kostrzyńskie Pompeje”. A wszystko w otoczeniu murów po części odrestaurowanej XVI-wiecznej pruskiej twierdzy. W jednym z jej bastionów, bastionie Filip, opowiada się dzieje Kostrzyna. Od roku 2014 w Bastionie Filip prezentowana jest stała ekspozycja muzealna. Prezentuje ona wybrane aspekty dziejów miasta i garnizonu od początku istnienia twierdzy oraz zmagania wojennych toczących się w okolicy na przestrzeni wieków. Szczegółowo zostały zaprezentowane walki o miasto w lutym i marcu 1945, oraz dzieje samego bastionu. Syntetycznie i klarownie został ukazany proces stopniowej rozbudowy i modernizacji twierdzy. Dużo miejsca poświęcono kataklizmowi wojny siedmioletniej i zniszczeniu miasta w przeddzień bitwy pod Sarbinowem 25 sierpnia 1758 roku.

Osobny dział został również poświęcony dziejom kostrzyńskiego zamku, ukazanego jako rodowego gniazda Hohenzollernów. Ekspozycja jest interaktywna, do dyspozycji odwiedzających zostały oddane oryginalne eksponaty i znaleziska, a także urządzenia audiowizualne (filmy, słuchowiska), makiety, modele, repliki broni itp.

Jedną z trzech bram prowadzących do miasta stanowiąca element umocnień twierdzy Kostrzyn, to Brama Berlińska. W jej pomieszczeniach, które są bezpłatnie udostępnione dla zwiedzających, można zobaczyć wybrane zabytki znalezione na terenie Starego Miasta Kostrzyn oraz okolic. Najciekawszymi przedmiotami są: wieko sarkofagu Katarzyny Brunszwickiej (rekonstrukcja z 1882 roku), sarkofag ekshumacyjny z 1713 roku, zabytki z epoki brązu (biżuteria, szpile do ubrań, urny). W Bramie Berlińskiej mieści się również punkt informacji turystycznej, sprzedaży pamiątek i pozycji wydawniczych.

Muzeum oferuje wycieczki z przewodnikiem po Starym Mieście i Twierdzy wraz ze zwiedzaniem nowoczesnej, multimedialnej ekspozycji w Bastionie Filip, lekcje muzealne, gry terenowe, warsztaty archeologiczne. Udostępniamy też teren pod organizację imprez, ognisk itp. Jest to też arena różnorodnych imprez i wydarzeń, jednorazowych lub cyklicznych, najczęściej o charakterze historyczno-edukacyjno-kulturalnym. Sezon turystyczny trwa od kwietnia do października. Teren Starego Miasta i ekspozycję muzealną można zwiedzać też indywidualnie, od świtu do zmroku przez cały rok.



Centrum Artystyczno – Kulturalne „Zamek”,

jako samodzielna instytucja kultury rozpoczęło swoją działalność w 2009 r. Siedzibą Centrum jest Zamek Piastowski, mieszczący się przy ul. Szkolnej 1 w Krośnie Odrzańskim. Terenem działania Centrum Kultury jest Gmina Krosno Odrzańskie. Centrum Kultury może również działać na terenie województwa lubuskiego i całej

Polski, a także poza granicami kraju. Głównym celem CAK „Zamek” jest prowadzenie wielokierunkowej działalności rozwijającej i zaspokajającej potrzeby kulturalne mieszkańców oraz upowszechnianie i promocja kultury lokalnej w kraju i zagranicą. Aby móc osiągnąć wyznaczone przez siebie cele, CAK „Zamek” realizuje różnego rodzaju zadania, są to:

- organizowanie działań edukacyjnych (prowadzenie sekcji, warsztatów dla dzieci i dorosłych – również dla instruktorów),
- prowadzenie działań wspierających budowanie tożsamości lokalnej wśród mieszkańców,
- organizowanie przedsięwzięć wystawienniczych, artystycznych i rozrywkowych,
- diagnozę potrzeb za pomocą wielonarzędziowych badań oczekiwań uczestników i odbiorców oraz spotkań z grupami odbiorców,
- promowanie gminy Krosno Odrzańskie, oferty kulturalnej, turystycznej,
- poszerzanie więzi współpracy z osobami indywidualnymi, organizacjami pozarządowymi, podmiotami publicznymi oraz prywatnymi,
- podtrzymywanie klimatu do działania grup nieformalnych tworzących
- w dziedzinie kultury, wspieranie inicjatyw wolontariackich,
- prowadzenie działalności impresaryjnej (również polegającej na organizowaniu wyjazdów na przedsięwzięcia kulturalne),
- pozyskiwanie środków pozabudżetowych na swoje działania,
- zwiększanie oferty działań zarówno w zakresie jakości, ilości, różnorodności jak i dostępności dla mieszkańców.

Nasza instytucja jest otwarta na turystów. W zamku funkcjonuje Punkt Informacji Turystycznej. Zwiedzanie zamku odbywa się od wtorku do niedzieli. W ramach galerii krużganki można obejrzeć wystawy stałe (historyczne) i czasowe (plastyczne). Szczegółową informację można znaleźć na stronie **www.zamek.krosnoodrzańskie.pl**

Prowadzimy również zajęcia dla grup zorganizowanych (dzieci i dorośli), w trakcie których zapoznajemy uczestników z rzemiosłem rycerskim, tworzy elementy strojów czy wspólnie biesiadujemy przy ognisku. Jesteśmy również przygotowani do poprowadzenia zajęć wyjazdowych (również w innych miastach). Organizujemy wiele przedsięwzięć kulturalnych, artystycznych, imprez, prowadzimy edukację kulturalną.

Centrum Artystyczno – Kulturalne „Zamek” realizowało m.in.: wydarzenia , które mają swoją lokalną i regionalną renomę; są to w szczególności: Turniej Rycerski, Festiwal Jadwigensis, Jarmark Świąteczny, kolejne edycje Rybobrania, przedsięwzięcia rozrywkowe zarówno tych, które wymagają kontynuacji (np. „Babski Wieczór”) jak i nowych propozycji zgłaszanych przez mieszkańców, pokazy filmowe, koncerty, zabawy taneczne, wystawy, spotkania, w okresie sezonu wiosenno – letniego – realizuje przedsięwzięcia dla dzieci w ich miejscu zamieszkania; na placach zabaw czy na przestrzeniach przyległych do blokowisk. W Zamku Piastowskim mieści się Punkt Informacji Turystycznej oraz siedziba Centrum Artystyczno – Kulturalnego „Zamek”.

2.3. Obecny etap rozwoju Klastra

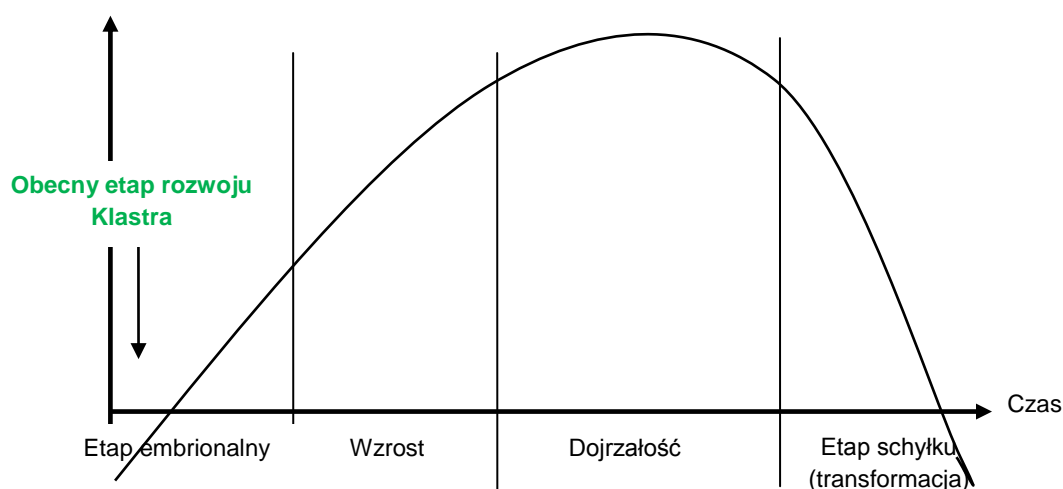
Klaster Turystyki Historycznej jest obecnie we wczesnej fazie rozwoju. Fazę ten określa się jako **etap embrionalny**. Świadczy o tym przede wszystkim:

- kształtowanie się podstaw prawnych działalności Klastra,
- kształtowanie się struktur organizacyjnych Klastra,
- wybór kierunków i priorytetowych obszarów funkcjonowania Klastra,
- identyfikacja działań wspierających główny obszar funkcjonowania Klastra,
- kształtowanie oferty Klastra, zarówno dla jego członków, jak i partnerów zewnętrznych,
- podejmowanie decyzji co do zakresu i formy finansowania działalności Klastra.

Wczesna faza rozwoju stanowi trudne wyzwanie dla Klastra. Klaster powinien maksymalnie wykorzystać szanse wynikające z pojawiających się nowych możliwości finansowania tego rodzaju działalności ze środków zewnętrznych. Będzie to oznaczać konieczność dynamicznego rozwoju m.in. w kierunku włączania do Klastra nowych partnerów oraz opracowywania konkurencyjnych propozycji projektów, na które koordynator Klastra lub jego członkowie wspierani przez koordynatora mogliby pozyskiwać środki zewnętrzne.

Obecny etap rozwoju Klastra Turystyki Historycznej

Rozwój działalności



Działania podejmowane przez Klaster w tej fazie rozwoju powinny koncentrować się przede wszystkim na:

- tworzeniu warunków środowiskowych niezbędnych dla rozwoju klastrów (lobbing na rzecz Klastra),
- animacji kontaktów z ośrodkami badawczymi w obszarze specjalizacji Klastra,
- tworzeniu własnej struktury organizacyjnej i wizerunku marki,
- przygotowaniu strategicznego planu działania i współpracy (Strategii Klastra),
- wyłonieniu liderów będących „lokomotywwami” rozwoju Klastra.

Wskazane działania są obecnie realizowane przez Klaster; opracowywana jest Strategia Rozwoju Klastra, Klaster planuje również opracowanie Strategii Marki, opracowany został Statut Klastra oraz wyłonione władze.

Klaster Turystyki Historycznej znajduje się obecnie w kluczowym momencie swojego rozwoju. Decyzje podejmowane na tym etapie będą miały decydujący wpływ na dalsze funkcjonowanie Klastra. Przedstawiony powyżej cykl życia stanowi typowy model wynikający z teorii organizacji. Większość organizacji przechodzi przez taki cykl. Przedstawione fazy rozwojowe: etap embrionalny, wzrost, dojrzałość oraz etap schyłku (transformacji) są charakterystyczne dla cyklu rozwojowego wszystkich klastrów w Polsce, przy czym nie wszystkie klastry dochodzą do fazy stagnacji (schyłku) swojego rozwoju. Jest to uzależnione zarówno od okresu funkcjonowania klastra na rynku, jak również jego aktywności. W przypadku Klastra istotne znaczenie dla jego dalszego rozwoju będzie miała jego specjalizacja oraz widoczne już obecne duże zainteresowanie podejmowaniem wspólnych działań również po stronie niemieckiej.

Kolejne fazy rozwoju można scharakteryzować w następujący sposób¹⁸:

1. **Faza rozwoju (wzrostu)** – charakteryzuje się przyłączaniem się do klastra kolejnych członków, w tym również podmiotów z tzw. sektorów pokrewnych i wspomagających.

Główne aktywności podejmowane przez klastry w tej fazie, to:

- tworzenie relacji partnerstwa i zaufania wśród partnerów,
- tworzenie i rozwój własnych projektów,
- kształtowanie stabilnych podstaw finansowania rozwoju działalności klastra,
- realizacja wspólnej aktywności rynkowej (wspólne zamówienia, marketing itp.).

2. **Faza dojrzałości** – klaster osiąga masę krytyczną rozwoju; koncentruje się w nim znaczna liczba członków, ma on silne powiązania zewnętrzne, powstają w nim nowe kooperacje oraz łączą się i przekształcają już istniejące.

Klastry w tej fazie koncentrują swoje działania na:

- opracowywaniu nowych produktów jako wyniku wspólnych inicjatyw,
- tworzeniu innowacji, w tym również innowacji nietechnologicznych, wdrożeń oraz patentów,
- przyciąganiu nowych inwestycji do regionu,
- internacjonalizacji klastra.

3. **Faza schyłku** – następuje spadek powiązań między jego uczestnikami, jak również spadek konkurencyjności, np. na skutek „starzenia” się branży, wokół której klaster został zorganizowany. Klastry, posiadające zdolność dostosowywania się do zmian w otoczeniu (zmian o charakterze rynkowym, technologicznym itp.), potrafią odwrócić tendencje schyłkowe poprzez przekształcenie struktur i relacji między swoimi uczestnikami i przetransformować się w kierunku nowego obszaru wzrostu.

¹⁸ Piotrowski M. (2015). Standardy zarządzania klastrem, PARP, Warszawa.

2.4. Główne obszary działalności Kłastr

Podstawowe obszary działalności Kłastr koncentrują się wokół trzech następujących obszarów:

I. Zabytkowe pałace i zamki¹⁹

W województwie lubuskim znajduje się prawie 4 tys. zabytków, co sprawia, że pod względem ich liczby region znajduje się na ósmym miejscu w Polsce, są to m.in. pałace, zamki, dwory, folwarki oraz parki pałacowe. Wśród nich można wymienić m.in.: zamek w Łagowie, pałac w Zaborze, pałac w Bojadłach, pałac księżęcy w Żaganiu, pałac w Cichach, pałac w Mierzęcinie.

II. Fortyfikacje i umocnienia

Na terenie województwa lubuskiego znajduje się wiele różnych przykładów budownictwa obronnego reprezentujące różne szkoły fortyfikacyjne, jak i systemy obronne. Wśród nich można wymienić m.in.: wieże rycerskie, zamki, dwory, kościoły obronne oraz obiekty chroniące wsie, osady, miasta, księstwa lub państwa jak palisady, wały ziemne, mury obronne, łańcuchy twierdz czy linie umocnień. Na terenie regionu znajdują się zarówno fortyfikacje średniowieczne (a nawet wczesnośredniowieczne) nowożytny, jak również XX wieczne, reprezentujące szkołę niemiecką w postaci tzw. Międzyrzeckiego Rejonu Umocnionego i Pozycji Środkowej Odry, w tym Muzeum Fortyfikacji i Nietoperzy w Pniewie oraz Lubrzański Szlak Fortyfikacji. Niedaleko Boryszyna w gminie Lubrza znajduje się również tzw. Pętla Boryszyńska, która miała stanowić zaplecze niewybudowanej baterii pancernej nr 5. Długość odcinka podziemnej trasy turystycznej wynosi ok. 1,5 km.

Założenia te stanowią jedne z najbardziej rozpoznawalnych atrakcji województwa lubuskiego i wyróżniają je spośród innych obszarów Polski. Unikalny w skali Europy system podziemny o długości ponad 30 kilometrów łączący ponad 20 schronów bojowych jest również jednym z największych rezerwatów nietoperzy. Każdego roku MRU odwiedza kilkadziesiąt tysięcy turystów z Polski i zagranicy. Systemy obronne zachowały się w wielu miastach. Można tu wymienić m.in.: Kożuchów, Gorzów Wlkp., Ośno Lubuskie, Strzelce Krajeńskie czy Wschowę.

Daje to możliwości promocji ośrodków oraz wzbogaca ich ofertę turystyczną.

III. Historia i tradycje winiarstwa²⁰

W ciągu ostatnich lat na terenie regionu dokonuje się wyraźny proces odnawiania tradycji winiarskiej, zwłaszcza w okolicach Zielonej Góry (pierwsza wzmianka o zielonogórskich winnicach pochodzi z 1314 r., choć przypuszcza się, że winnice na tym terenie istniały już wcześniej), będącej jedną z dwóch stolic województwa, Gubina i Krosna Odrzańskiego. W mniejszej skali wino produkowane jest również w Żarach, Świebodzinie czy Sulęcinie.

O tradycjach winiarskich na tym terenie przypomina dziś odbywające się od 1852 r. Święto Winobrania. Nawiązaniem do winiarskich tradycji Zielonej Góry było oficjalne ogłoszenie świętego patrona miasta, które odbyło się dnia 5 września 2010 r. Został nim św. Urban – opiekun winiarzy, winnej latorośli, winnic, a także dobrych urodzajów²¹.

¹⁹ Więcej informacji na: Lubuskie.pl

²⁰ Więcej informacji na: www.winnica.golesz.pl

²¹ <http://www.turystykakulturowa.eu/?id=place&nr=45&txt=1>

W ujęciu graficznym główne obszary działalności Kłastry można przedstawić w następujący sposób:



Główne obszary działalności Kłastry są komplementarne (uzupełniające) wobec siebie. Działania podejmowane w każdym z nich mogą być zarówno realizowane samodzielnie, jak również mogą stanowić kolejne ogniwa w **łańcuchu wartości** tworzonym w Kłastrze.

Klaster może projektować swoje cele strategicznie i działania odrębnie dla każdego ze wskazanych obszarów, może również łączyć te działania w ramach wszystkich wskazanych obszarów lub w układzie dwóch z nich. Ma to istotne znaczenie dla dalszego rozwoju Kłastry, projektowania jego misji i wizji oraz głównych celów strategicznych. Obszary te będą się wzajemnie przenikać w całej działalności Kłastry.

2.5. Najważniejsze korzyści wynikające z członkostwa w Klastrze

2.5.1. Korzyści dla członków Klastra

Do najważniejszych korzyści związanych z funkcjonowaniem w strukturach Klastra Turystyki Historycznej można zaliczyć:

- przestrzenną bliskość niezależnych podmiotów,
- potencjał do tworzenia łańcuchów wartości obejmujących najważniejsze obszary działalności Klastra,
- większe możliwości pozyskiwania środków finansowych na projekty realizowane za pośrednictwem Klastra,
- szybszy dostęp do specjalistycznych usług, przede wszystkim w ramach głównych obszarów specjalizacji Klastra,
- szybszy i sprawniejszy przepływ informacji pomiędzy członkami Klastra,
- możliwość tworzenia wspólnych ofert,
- możliwość realizacji wspólnych projektów,
- dostęp do wiedzy i aktualnych wyników badań,
- udział w wyjazdach i spotkaniach integracyjnych,
- usieciowienie transgraniczne,
- możliwość skorzystania z doradztwa i pomocy Klastra związanej z pozyskiwaniem środków zewnętrznych na projekty realizowane w podmiotach będących członkami Klastra,
- pomoc w pozyskiwaniu partnerów zainteresowanych współpracą z podmiotami będącymi członkami Klastra,
- wzrost zaufania pomiędzy członkami Klastra,
- większe możliwości uczestniczenia w debacie na temat strategicznych kierunków rozwoju regionu funkcjonowania Klastra,
- większą siłę przetargową Klastra w negocjacjach z władzami samorządowymi i różnego rodzaju instytucjami,
- poprawę przedsiębiorczości, rozumianą jako wyższa dynamika postrzegania szans rynkowych, kreowania nowych pomysłów i rozpoczynania nowych przedsięwzięć,
- większe możliwości tworzenia partnerstw strategicznych pomiędzy członkami Klastra,
- transfer wiedzy z nauki do praktyki i z praktyki do nauki,
- wspólna promocja podmiotów będących członkami Klastra,
- poprawa konkurencyjności podmiotu będącego członkiem Klastra.

2.5.2. Korzyści dla regionu funkcjonowania Klastra oraz kraju

Do najważniejszych korzyści wynikających z funkcjonowania Klastra w transgranicznym regionie polsko-niemieckim można zaliczyć:

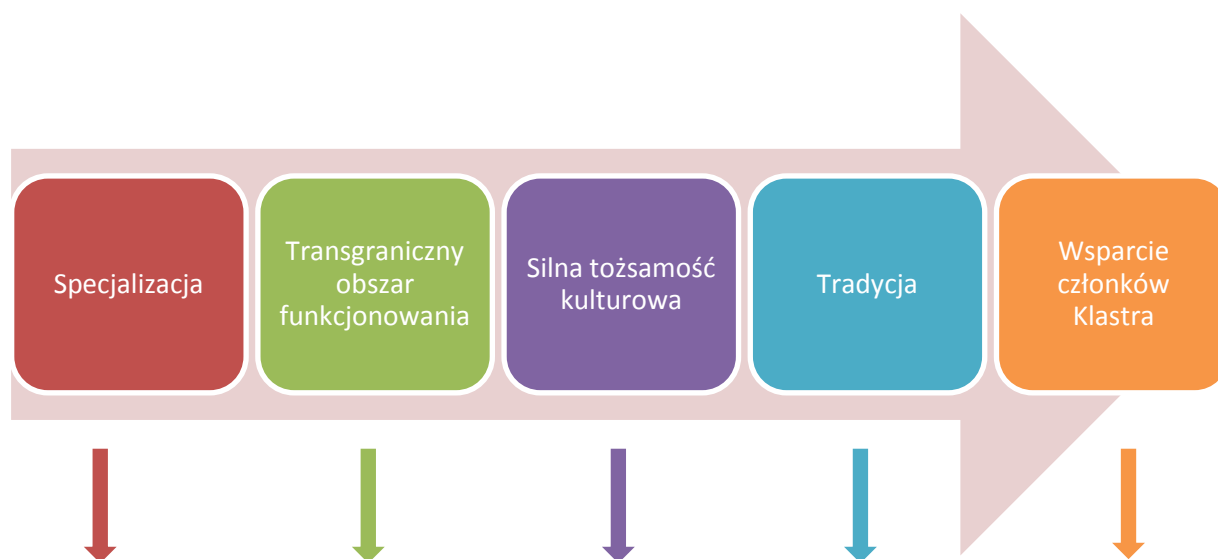
1. Realizacja wspólnych projektów na pograniczu polsko-niemieckim.
2. Budowanie świadomości na temat Klastra i możliwości rozwoju turystyki historycznej.
3. Promowanie dobrych praktyk w zakresie wspólnych transgranicznych projektów związanych z głównymi obszarami działalności Klastra.
4. Realizacja projektów finansowanych ze środków UE wydatkowanych celowo na działania promujące turystykę historyczną, realizowane wspólnie z partnerami niemieckimi.
5. Zwiększenie konkurencyjności regionu i stymulowanie jego rozwoju.
6. Wspieranie współpracy transgranicznej.
7. Zwiększanie konkurencyjności regionu poprzez promocję działań podejmowanych w ramach głównych obszarów działalności Klastra.
8. Generowanie innowacyjnych rozwiązań poprzez realizację wspólnych projektów w Kłastrze.
9. Promowanie regionu jako dbającego o jakość życia mieszkańców.
10. Realizowanie strategii.

Rozdział III

Kluczowe czynniki powodzenia działalności

3.1. Przewagi konkurencyjne

Informacje zebrane w trakcie przygotowywania Strategii Klastra pozwoliły na określenie specyfiki odróżniającej Klaster Turystyki Historycznej od innych tego typu przedsięwzięć. Grupa Inicjatywna określiła je jako pięć cech podstawowych:



Specjalizacja Klastra. Działalność Klastra koncentruje się na sektorze turystycznym, przy czym jest to obszar określany jako turystyka historyczna oraz powiązane z nią obszary specjalizacji historycznie rozwijające się na terenie funkcjonowania Klastra, np. historia i tradycje winiarstwa, pałace i zamki, umocnienia i fortyfikacje.

Transgraniczność Klastra jest podkreślana jako jeden z jego głównych wyróżników. Umieszczenie Klastra na styku dwóch kultur, przenikających się w obszarze turystyki ze względu na historyczne uwarunkowania rozwoju tych obszarów daje szansę na szybszy rozwój regionów położonych po obu stronach granicy polsko-niemieckiej poprzez wymianę wiedzy i doświadczeń oraz wspólną realizację projektów partnerskich.

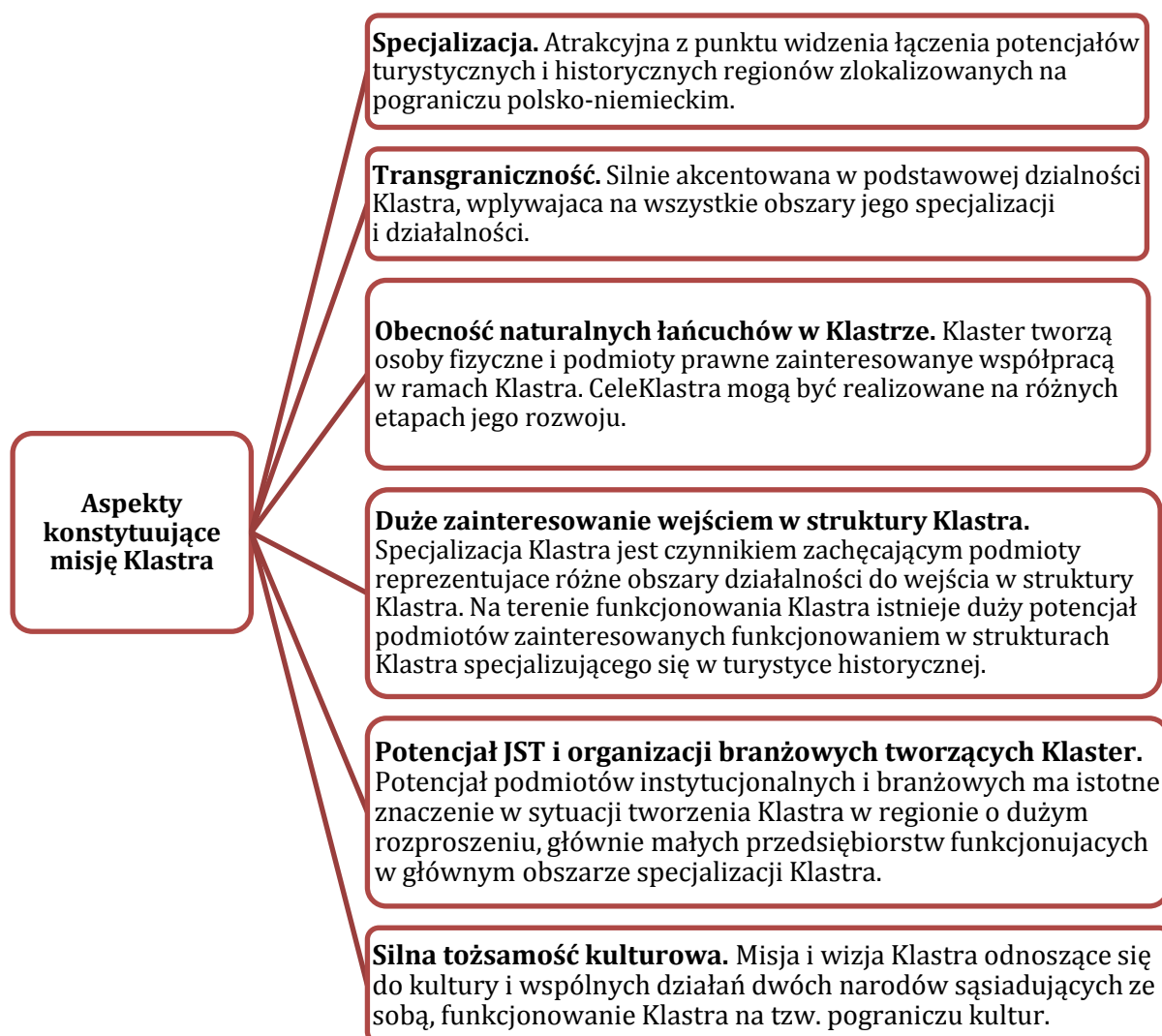
Tożsamość kulturowa jest szczególnym wyróżnikiem Klastra, istotnym w obecnych czasach globalizacji kultury. Granica polsko-niemiecka jest tu traktowana jako miejsce wymiany dóbr i wartości kulturowych oraz trwającego już kilkadziesiąt lat pokojowego współżycia. Szczególne znaczenie ma w tym przypadku bliskość przestrzenna kultur: polskiej i niemieckiej, pozwalająca na zaakceptowanie wielokulturowości i złożonej rzeczywistości społeczno-kulturowej pogranicza. Klaster zakłada, że kontakt kulturowy pomiędzy partnerami polsko-niemieckimi będzie się odbywał na drodze formalnej i nieformalnej kooperacji.

Tradycja odwołująca się do potencjału historycznego charakterystycznego dla pogranicza polsko-niemieckiego koncentrująca się na głównych obszarach specjalizacji Klastra: zabytkowych pałacach i zamkach, fortyfikacjach i umocnieniach, historii i tradycjach winiarstwa.

Członkami Klastra są podmioty fizyczne i podmioty prawne zainteresowane rozwojem społeczno-gospodarczym oraz zapewnianiem wysokiej jakości życia swoim mieszkańcom. Zgodność celów strategicznych Klastra oraz pozostałych jego członków, w tym również partnerów instytucjonalnych przesądza o sile Klastra i jego potencjale do rozwijania się jako podmiotu ważnego dla rozwoju regionu.

3.2. Kluczowe czynniki sukcesu (KCS)

Główne obszary konstytuujące realizację misji Klastra Turystyki Historycznej to:



Kluczowe czynniki sukcesu Klastra w podziale na obszary:

W sferze oferty	W sferze obsługi klientów wewnętrznych i zewnętrznych	W sferze zasobów	W sferze specjalizacji	W sferze wpływu na rozwój regionów
Uniwersalna specjalizacja, z którą utożsamia się wiele podmiotów funkcjonujących w regionie.	Potencjał partnerów instytucjonalnych będący gwarancją dla finansowania bieżącej działalności Klastra.	Dostęp do potencjału i wiedzy podmiotów instytucjonalnych oraz organizacji branżowych będących członkami Klastra.	Łatwiejszy dostęp do finansowania ze względu na zgodność specjalizacji Klastra z kierunkami rozwoju regionu.	Rozwój współpracy ponadregionalnej dzięki funkcjonowaniu Klastra po obu stronach granicy.

3.3. Ocena istniejącego potencjału Klastra – silne i słabe strony Klastra

Poniżej przedstawiono ocenę istniejącego potencjału Klastra Turystyki Historycznej, dokonaną metodą ekspercką, ze wskazaniem silnych i słabych stron.

Silne strony/ Atuty/ Przewagi	Siła wpływu czynnika gdzie 1 - niewielki wpływ, a 3 - bardzo duży wpływ		
	1	2	3
Silni partnerzy instytucjonalni deklarujący wsparcie dla Klastra			X
Dobra konfiguracja podmiotów założycieli Klastra wpisująca się w strategiczne kierunki rozwoju UE, która premiuje współpracę Biznes – Nauka - JST - Instytucje otoczenia biznesu			X
Specjalizacja Klastra, dobrze charakteryzująca potencjał regionu, dająca szansę na szybki wzrost masy krytycznej Klastra			X
Entuzjazm dla wspólnego rozwijania Klastra tworzonego w odpowiedzi na duże zapotrzebowanie regionów w zakresie głównej specjalizacji Klastra			X
Duże umiejętności pozyskiwania środków finansowych z UE partnerów instytucjonalnych Klastra			X
Transgraniczne położenie Klastra dające szansę na wymianę wiedzy i doświadczeń pomiędzy partnerami polskimi i niemieckimi			X
Tożsamość i świadomość kulturowa partnerów tworzących Klaster			X
Zainteresowanie działaniem w oparciu o dobrze opracowaną i czytelną Strategię Klastra, dającą szansę na dynamiczny rozwój Klastra			X
Stosunkowo duży, ale niewykorzystany potencjał turystyczno-historyczny regionów funkcjonowania Klastra. Obecność na obszarze działalności Klastra pałaców i zamków położonych dość blisko siebie, które już dziś mogą stanowić ofertę turystyczną			X
Duży potencjał przyrodniczy regionu obfitującego w pomniki przyrody, malownicze obszary turystyczne			X
Obszar działalności Klastra położony na ważnym szlaku komunikacyjnym pomiędzy Polską a Niemcami			X

Słabe strony	Siła wpływu		
	1	2	3
Brak doświadczenia we współpracy podmiotów (głównie przedsiębiorców) zainteresowanych realizacją podobnych, często konkurencyjnych działań w ramach jednej struktury (Klastra)			X
Faza rozwoju Klastra – faza embrionalna wymagająca dużych nakładów finansowych w zasadzie w każdym obszarze działalności (finansowanie, zasoby Klastra, organizacja procesów w Klastrze) z przeznaczeniem na rozwój Klastra		X	
Na obecnym etapie rozwoju – niewielka liczba członków mogąca ograniczać dalszy rozwój Klastra		X	
Brak precyzyjnych ustaleń, co do zadań władz Klastra i ich kompetencji wobec pozostałych członków.		X	
Funkcjonowanie w regionie wielu obiektów turystycznych charakteryzujących się słabym stanem technicznym uniemożliwiającym ich pełne wykorzystanie jako obiektów turystycznych.			X
Brak wystarczających środków z przeznaczeniem na odnowę i renowację obiektów historycznych funkcjonujących na terenie obszarów działalności Klastra.			X

3.4. Analiza otoczenia zewnętrznego Klastra – szanse i zagrożenia dla rozwoju Klastra

Metodą ekspercką zidentyfikowane zostały również najważniejsze czynniki dające Klastrowi szanse na dalszy rozwój oraz zagrożenia mogące ten rozwój ograniczać.

Szanse	Siła wpływu czynnika		
	1	2	3
Nowa perspektywa finansowa UE 2021-2027			X
Dostęp do wiedzy i doświadczenia członków Klastra w zakresie realizacji projektów finansowanych ze środków UE			X
Współpraca z partnerami instytucjonalnymi			X
Trzy główne obszary działalności Klastra, które w różnych konfiguracjach mogą stanowić kompleksową ofertę Klastra			X
Wytyczne UE promujące projekty ukierunkowane na rozwój cyfryzacji			X
Wytyczne UE promujące projekty ukierunkowane na rozwój klastrów i sieci o znaczeniu międzynarodowym		X	
Czytelnie napisana możliwa do zrealizowania Strategia Klastra			X

Zagrożenia	Siła wpływu		
	1	2	3
Uzależnienie dalszego rozwoju Klastra od zewnętrznych uwarunkowań (finansowych, legislacyjnych, norm i wytycznych) dotyczących funkcjonowania klastrów			X
Brak jednoznacznych norm i uregulowań prawnych dotyczących funkcjonowania Klastra w obszarze transgranicznym			X
Brak długofalowej polityki regionalnej ukierunkowanej na wspieranie działalności klastrów			X
Niewystarczająca promocja wspólnych działań podejmowanych przez partnerów z regionów transgranicznych. Brak środków finansowych na promocję działań tego rodzaju			X
Niewystarczająca świadomość społeczna dotycząca atrakcyjności turystycznej obszaru funkcjonowania Klastra		X	
Brak tradycji zrzeszania się przedsiębiorców oraz niechęć do finansowania działań wspólnych; nieznajomość znaczenia i roli klastrów		X	
Zagrożenie związane ze spadkiem zainteresowania funkcjonowaniem w strukturach Klastra wraz z upływem czasu od jego założenia i ograniczonym dostępem do środków zewnętrznych z przeznaczeniem na finansowanie jego bieżącej działalności			X

Tradycyjnie analiza SWOT wykorzystywana jest do wyboru najbardziej optymalnej strategii rozwoju. W związku z tym, że Klaster Turystyki Historycznej znajduje się w początkowej fazie rozwoju wyniki analizy SWOT należy traktować jedynie pomocniczo, jako ogólne uwarunkowania wynikające z mocnych i słabych stron Klastra oraz szans i zagrożeń dla jego dalszego rozwoju.

Z przedstawionej analizy SWOT wynika, że w przypadku Klastra mocne strony przeważają słabe, przy czym jednocześnie konieczna jest świadomość wielu zagrożeń mogących wpływać na funkcjonowanie Klastra w kolejnych latach. Dalszy rozwój Klastra jest silnie uzależniony od działań, których celem będzie jego wzmocnienie instytucjonalne.

Istotne są również działania, które Klaster będzie podejmował w przyszłości w celu tworzenia łańcuchów wartości w Klastrze. Docelowo Klaster będzie skupiał również osoby fizyczne i podmioty prywatne działające w branży turystyczno-historycznej. Podstawowym zadaniem Klastra będzie w tym przypadku wypracowanie zasad realizacji wspólnych projektów, które będą pozwalały na łączenie, często przeciwstawnych, interesów różnych członków.

Istotne jest również długoterminowe wsparcie władz lokalnych, nie tylko na etapie tworzenia Klastra, czy też w okresie realizacji projektów finansowanych ze środków zewnętrznych. Klaster oprócz długoterminowej strategii powinien przystąpić również do opracowania planów bieżącej działalności.

ROZDZIAŁ IV

Projektowanie celów strategicznych i scenariuszy rozwoju Klastra

4.1. Wizja rozwoju Klastra

Wizja to inspirująca koncepcja przyszłości Klastra, marzenie o jego przyszłym kształcie i sukcesach, obraz tego, czym Klaster może być w przyszłości oraz czego może dokonać. Wizja jest wyrazem koncepcji modelu Klastra w przyszłości. Jest pełną optymizmu opowieścią o tym, dokąd Klaster zmierza, to jego aspiracje i marzenia o przyszłym kształcie organizacji, jej wielkości i sukcesach. Formułując wizję staramy się odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Jakie jest nasze największe nasze marzenie?
2. Jaka jest nasza wizja przyszłości?
3. Dokąd zamierzamy dotrzeć?
4. Jakie są nasze długookresowe cele?
5. Jakie zmiany czekają nas w przyszłości?
6. Co ma decydujące znaczenie dla naszego sukcesu?

Wizja Klastra Turystyki Historycznej

Rozpoznawalny w skali międzynarodowej, funkcjonujący na pograniczu polsko-niemieckim Klaster Turystyki-Historycznej.

Podmiot integrujący osoby fizyczne i podmioty prawne, instytucje biznesowe i naukowe przy wsparciu władz samorządowych i partnerów zagranicznych wokół projektów ważnych dla rozwoju współpracy turystycznej.

Aktywnie działający na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców.

Rozpoznawalny, zarówno w skali lokalnej, jak i międzynarodowej jako organizacja realizująca z powodzeniem działania ukierunkowane na podnoszenie konkurencyjności regionu w szeroko rozumianej branży turystyczno-historycznej.

4.2. Misja Klastra

Misja to deklaracja głównego celu funkcjonowania Klastra i uzasadnienie potrzeby jego tworzenia i istnienia. Misja skupia Klaster na głównym zadaniu i stanowi wobec otoczenia krótki manifest przekazujący istotę i filozofię Klastra.

Misją Klastra Turystyki Historycznej jest wspieranie działań zmierzających do usieciowienia podmiotów funkcjonujących na pograniczu polsko-niemieckim w szeroko rozumianej branży turystyczno-historycznej w celu pełniejszego wykorzystania własnego potencjału turystycznego a także potencjału turystyczno-historycznego regionu.

Głównym obszarem działalności Klastra jest rozwijanie trwałej współpracy pomiędzy sektorami: naukowym, biznesowym i instytucjonalnym, reprezentowanymi również przez partnerów zagranicznych, pozwalającej na realizację wspólnych projektów wpisujących w główne obszary działalności Klastra.

Celem działań podejmowanych przez Klaster jest również stworzenie platformy współpracy sprzyjającej wykorzystaniu potencjału członków Klastra na rzecz rozwoju Euroregionu „Sprewa-Nysa-Bóbr” i Euroregionu „Pro Europa Viadrina”.

Przyjęta przez Klaster misja jest efektem połączenia szans i mocnych stron Klastra z oczekiwaniami członków organizacji dotyczących dalszego jej rozwoju.

Dla Klastra kluczowe znaczenie mają cztery następujące obszary, które można uznać za najważniejsze filary rozwoju Klastra, są to:

- Unikalny obszar funkcjonowania – Klaster prowadzi działalność w obszarze transgranicznym: Euroregion „Sprewa-Nysa-Bóbr” i Euroregion „Pro Europa Viadrina”. Odróżnia to Klaster od innych tego rodzaju organizacji w Polsce, podkreśla jego umiejscowienie na styku różnych kultur oraz funkcjonowanie w różnych warunkach gospodarczych. Pozwala również na poszukiwanie obszarów wspólnych, w których dochodziłoby do synergii nie tylko w obszarze biznesowym, ale również w ramach kooperacji, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem.
- Odrębność i spójność celów funkcjonowania Klastra na pograniczu polsko-niemieckim. Główne obszary działalności odwołujące się zarówno do odrębności, jak i spójności obszaru funkcjonowania Klastra. Silne dążenia do modernizacji pogranicza polsko-niemieckiego i poszukiwania atrakcyjnych dla obu stron obszarów działalności.
- Zainteresowanie tworzeniem wspólnej marki turystycznej. Dążenia do zapewniania dostępu do informacji o lokalnych atrakcjach turystycznych istniejących po obu stronach granicy. Podejmowanie wspólnych działań transgranicznych, które mają doprowadzić do spójności społecznej, przełamania barier międzyludzkich oraz tworzenia sieci międzynarodowych kontaktów.
- Wsparcie instytucjonalne. Klaster powstał w wyniku realizacji projektu „EuRegioNet” – internacjonalizacja sieci i klastrów z inicjatywy Euroregionu „Sprewa-Nysa-Bóbr”, Centrum Innowacji i Technologii GmbH w Forst/Lausitz w Niemczech, Centrum Innowacji i Technologii (CIT) w Forst (L.) oraz Lubuskiej Organizacji Pracodawców w Gorzowie Wlkp. Daje to Klastrowi duże wsparcie już na samym początku jego rozwoju. Wsparcie to obejmuje nie tylko dostęp do zasobów: ludzkich, rzeczowych i finansowych, ale również stwarza większe możliwości szybszego pozyskiwania informacji, które z natury są trudne do zdobycia np. dotyczące uwarunkowań prawnych prowadzenia działalności w formie Klastra funkcjonującego na pograniczu polsko-niemieckim.



Rozumienie misji Klastra:

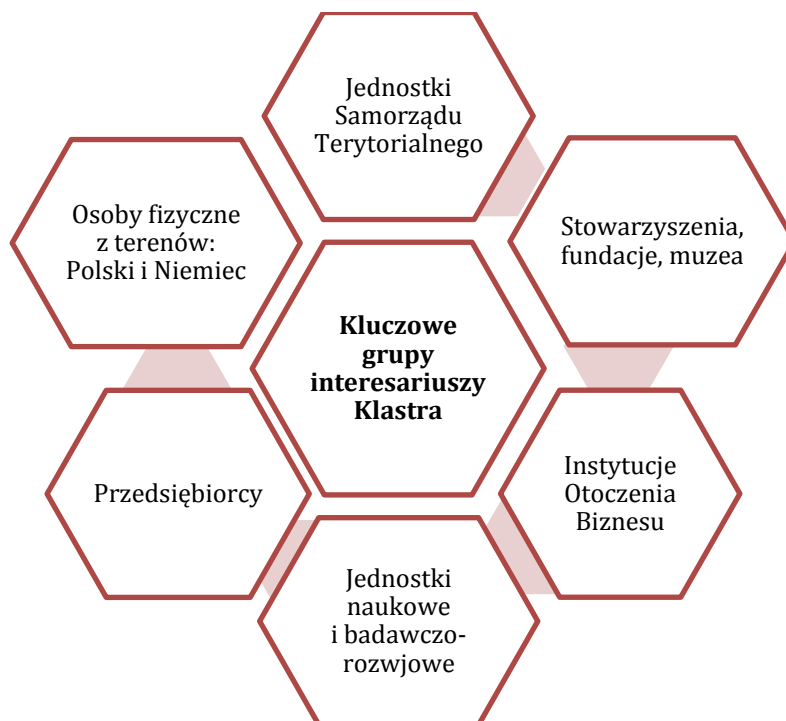
Organizacja przez swoich współtwórców, inicjatorów powołania, ale również lokalnych liderów dysponuje unikalnymi zasobami:

- ludzkimi (w tym m.in. wiedza i doświadczenie partnerów instytucjonalnych będących członkami Klastra dotycząca np. uwarunkowań prawnych związanych z funkcjonowaniem tego rodzaju organizacji),
- rzeczowymi, w postaci dostępu do i możliwości korzystania z zasobów partnerów instytucjonalnych (dostęp do budynków, możliwość organizowania spotkań w siedzibach instytucji będących członkami Klastra).

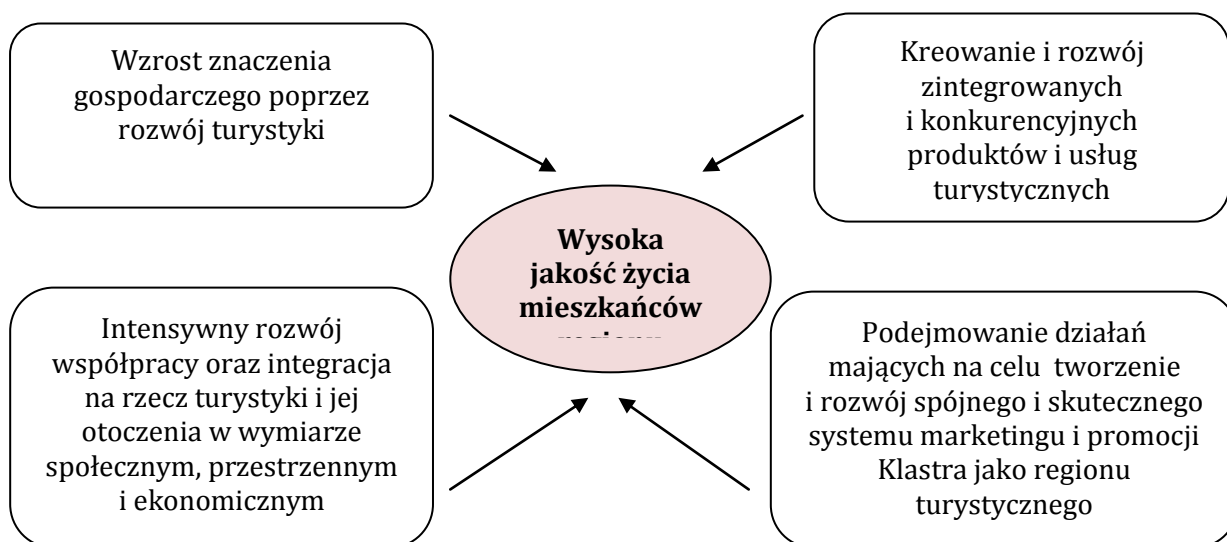
Klaster poprzez włączanie tych zasobów do wspólnego działania, realizacji wspólnych projektów wpisujących się w potrzeby gospodarcze i społeczne **będzie „tworzyć wspólną wartość”** dla mieszkańców pogranicza polsko-niemieckiego oraz dla partnerów z innych regionów. Celem tych działań będzie stworzenie **wspólnej marki turystycznej**. Marki, która będzie integrować mieszkańców regionu po obu stronach granicy. Instytucjonalni członkowie Klastra przystępując do niego realizują również swoje cele statutowe odnoszące się w szczególności do poprawy jakości życia, stymulowania rozwoju społeczno-gospodarczego, poprawy atrakcyjności turystycznej regionów funkcjonowania Klastra. Takie podejście daje Klastrowi szansę na tworzenie długofalowej misji Klastra nie tylko skierowanej do lokalnych odbiorców, ale odwołującej się również do szerszego grona partnerów, funkcjonujących w wymiarze globalnym.

4.3. Kluczowe grupy interesariuszy Klastra

Klaster dedykowany jest właścicielom obiektów wpisujących się swoją tematyką w główne obszary działalności Klastra oraz osobom i instytucjom działającym oraz potencjalnie zainteresowanym prowadzeniem działalności w obszarach specjalizacji Klastra.



W świadomości członków Klastra najważniejsze wartości dla mieszkańców regionów wynikające z funkcjonowania Klastra na pograniczu polsko-niemieckim, to:



Klaster tworzą partnerzy reprezentujący różne środowiska. Zróżnicowanie środowisk, z których pochodzą interesariusze Klastra (osoby fizyczne i podmioty prawne, sektor nauki, przedsiębiorcy, JST) wymaga wskazania najważniejszych kierunków rozwoju uwzględniających różne potrzeby tak, aby każdy z interesariuszy mógł czuć się istotną częścią tego systemu budowania wartości.

4.4. Standardy działania Klastra jako podstawa do wyznaczania strategicznych i operacyjnych kierunków rozwoju

Podstawą do opracowania najważniejszych kierunków rozwoju Klastra są zarówno doświadczenia własne członków Klastra, jak również wytyczne dotyczące funkcjonowania klastrów w Polsce i w Unii Europejskiej, w tym również opracowane przez PARP standardy funkcjonowania klastrów w Polsce. Uwzględnienie w działalności Klastra standardów charakterystycznych dla tego rodzaju organizacji powinno pomóc Klastrowi w rozwoju we wszystkich ważnych kierunkach, które powinny być brane pod uwagę podczas bieżącej działalności Klastra. Standardy te powinny uwzględniać obecny etap rozwoju Klastra. Ważne jest również wskazanie standardów, do spełnienia których Klaster będzie zobligowany na kolejnych etapach swojego rozwoju. Zgodnie z założeniami przyjętymi przez PARP standardy te powinny dotyczyć następujących obszarów:



Szybkość adaptowania przedstawionych standardów do bieżącej działalności Klastra uzależniona jest od wielu czynników. Należy jednak zwrócić uwagę, że wszystkie wymienione obszary są istotne dla efektywnego funkcjonowania Klastra na wszystkich etapach jego rozwoju. W przypadku Klastra Turystyki Historycznej rekomendowane są następujące działania:

Obszar działalności	Najważniejsze kierunki działalności Klastra:
1. Obszar organizacji Klastra jako podmiotu skupiającego przedstawicieli różnych środowisk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zdefiniowanie zakresu zadań i obowiązków władz Klastra. 2. Określenie struktury organizacyjnej Klastra. 3. Budowa aktualnej bazy zawierającej aktualne informacje o członkach Klastra. 4. Opracowanie strategii działania Klastra oraz planów działania, uwzględniających najważniejsze kierunki rozwoju Klastra.
2. Obszar zasobów Klastra	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ustalenie zasad finansowania bieżącej działalności Klastra. 2. Zapewnienie przestrzeni biurowej dla Klastra. 3. Zebranie informacji na temat dostępności zasobów Klastra. 4. Opracowanie zasad aktualizacji informacji o zasobach i kompetencjach dostępnych w Klastrze. 5. Szukanie możliwości bieżącego podnoszenia umiejętności i kompetencji w zakresie zarządzania Klastrem.
3. Obszar organizacji procesów zachodzących w Klastrze	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opracowanie wspólnego systemu identyfikacji wizualnej. 2. Ustalenie kierunków i możliwości podejmowania wspólnych działań w Klastrze, w tym m.in.: wspólne działania promocyjne, targowo-wystawiennicze. 3. Podjęcie decyzji co do zakresu i formy komunikacji w Klastrze, w tym m.in.: spotkania członków Klastra, bieżący mailing, komunikacja poprzez stronę internetową. 4. Rozpoznanie możliwości realizacji działań integrujących członków Klastra. 5. Powołanie grup tematycznych/ grup roboczych w Klastrze. 6. Określenie zakresu otwartości Klastra, w tym m.in.: ustalenie zasad przyjmowania nowych członków Klastra. 7. Podejmowanie działań na rzecz upowszechniania wizerunku Klastra jako organizacji zainteresowanej rozwijaniem i promowaniem turystyki historycznej na pograniczu polsko-niemieckim.
4. Obszar tworzenia usług realizowanych na rzecz członków Klastra	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dążenie do pozyskiwania środków finansowych ze źródeł zewnętrznych. 2. Wspieranie członków Klastra w działaniach na rzecz tworzenia wspólnych łańcuchów wartości. 3. Wspieranie członków Klastra w przetargach publicznych i konkursach. 4. Wspieranie networkingu w Klastrze. 5. Rozwijanie umiejętności i wiedzy członków Klastra. 6. Wspieranie członków Klastra w działaniach podejmowanych na rzecz internacjonalizacji. 7. Opracowanie i udostępnianie informacji na temat członków Klastra w językach obcych, w tym w szczególności w języku polskim i niemieckim.
5. Obszar współpracy Klastra z otoczeniem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dążenie do nawiązania trwałej współpracy z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu. 2. Nawiązanie trwałej współpracy z innymi Klastrami. 3. Podejmowanie działań mających na celu zapewnienie obecności Klastra w mediach. 4. Dążenie do zapewnienia rozpoznawalności Klastra przez organizacje realizujące politykę klastrową.

4.5. Strategiczne kierunki rozwoju Klastra

Inicjatorzy powstania i założyciele Klastra zakładają, że jego rozwój w perspektywie długofalowej powinien uwzględniać nie tylko cele, które przyczynią się do bieżącego rozwoju podmiotów tworzących Klaster, ale przede wszystkim, poprzez wypracowanie rozwiązań systemowych, które stworzą warunki rozwoju Klastra w przyszłości. Inicjatorzy postawili sobie za cel realizowanie projektów poprawiających jakość życia, podnoszących świadomość kulturowo-historyczną mieszkańców oraz poprawiających postrzeganie obszaru funkcjonowania Klastra jako miejsca atrakcyjnego dla turystów, stwarzającego dobre warunki dla życia i pracy. Najważniejsze cele funkcjonowania Klastra należy w związku z tym rozpatrywać dwutorowo. Dla Klastra ważne będą zarówno cele odwołujące się do integracji mieszkańców pogranicza polsko-niemieckiego, budowania wzajemnych relacji i tworzenia klimatu dla wspólnych projektów, jak również cele biznesowe, które poprzez wzrost atrakcyjności i rozpoznawalności obszaru funkcjonowania Klastra jako miejsca atrakcyjnego turystycznie będą przyciągać turystów i przedsiębiorców. Cele Klastra należy zatem traktować długofalowo i liczyć się, że proces ich osiągnięcia będzie dotyczył od kilku do kilkunastu lat. Można je podzielić na trzy następujące obszary:

- Obszar 1. Mikroekonomiczny – obejmujący cele i działania wspierające rozwój członków Klastra,
- Obszar 2. Mezoekonomiczny – obejmujący cele i działania wspierające rozwój Klastra jako organizacji,
- Obszar 3. Makroekonomiczny – obejmujący cele i działania wspierające współpracę międzyregionalną, międzybranżową i transgraniczną.

Główne cele Klastra:	
<p>1. Wspieranie działań zmierzających do stworzenia sieci podmiotów funkcjonujących na pograniczu polsko-niemieckim w szeroko rozumianej branży turystyczno-historycznej.</p> <p>2. Wspieranie rozwoju transgranicznej turystyki historycznej poprzez tworzenie sieci współpracy przedsiębiorstw, samorządu terytorialnego, administracji, uczelni wyższych, instytucji otoczenia biznesu, organizacji pozarządowych oraz osób fizycznych.</p>	
Obszar 1. Mikroekonomiczny – obejmujący cele i działania wspierające rozwój członków Klastra	
<p>Cel strategiczny nr 1.</p> <p>Budowanie marki Klastra jako podmiotu wspierającego rozwój turystyki historycznej na pograniczu polsko-niemieckim</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prowadzenie działań wspomagających rozwój i promocję przedsiębiorstw (członków Klastra) działających w branży turystyki historycznej. 2. Realizacja wspólnych projektów, których celem będzie promocja Klastra. 3. Opracowanie i wdrożenie systemu identyfikacji wizualnej Klastra. 4. Uruchomienie i prowadzenie strony internetowej Klastra. 5. Stworzenie systemu przepływu informacji i komunikacji pomiędzy członkami Klastra, w tym między innymi: <ul style="list-style-type: none"> • przygotowanie wspólnej oferty dla odbiorców z zewnątrz, • wspólne działania w zakresie promocji Klastra (ulotki, foldery, reklama),

	<ul style="list-style-type: none"> • wspólna działalność targowo-wystawiennicza Klastra. <ol style="list-style-type: none"> 6. Rozwój marki Klastra (np.: promocja, public relations), jako obszaru ukierunkowanego na wspieranie turystyki historycznej. 7. Zapewnienie członkom Klastra możliwości udziału w misjach gospodarczych, targach i spotkaniach branżowych
Cel strategiczny nr 2. Zwiększenie konkurencyjności podmiotów tworzących Klastr	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przygotowywanie wspólnych projektów dla członków Klastra oraz wspólne występowanie z wnioskami o ich dofinansowanie ze środków publicznych. 2. Kształtowanie sprzyjających warunków dla prowadzenia działalności biznesowej. 3. Pozyskiwanie środków finansowych na realizację projektów w Klastrze. 4. Pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych dla Klastra na finansowanie działań wspomagających jego rozwój i promocję. 5. Lobbowanie na rzecz Klastra.
Obszar 2. Mezoekonomiczny – obejmujący cele i działania wspierające rozwój Klastra jako organizacji	
Cel strategiczny nr 3. Wzmocnienie poziomu współpracy i komunikacji wewnętrznej w ramach Klastra	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozwój kompetencji zarządczych władz Klastra – udział w szkoleniach, wymiana dobrych praktyk z innymi klastrami. 2. Zwiększanie masy krytycznej członków Klastra. 3. Powołanie Zespołów Roboczych. 4. Rozwój interaktywnych kanałów komunikacji wewnętrznej dla Członków. 5. Organizacja wewnętrznych spotkań networkingowych. 6. Wymiana dobrych praktyk z innymi Klastrami.
Obszar 3. Makroekonomiczny – obejmujący cele i działania wspierające współpracę międzyregionalną, międzybranżową i międzynarodową.	
Cel strategiczny nr 4. Wzrost pozycji Klastra jako partnera wobec otoczenia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nawiązywanie i rozwijanie kontaktów z innymi klastrami, organizacjami, instytucjami, przedsiębiorstwami w celu zapewnienia i ułatwienia członkom Klastra i ich pracownikom dostępu do informacji i wymiany doświadczeń. 2. Uczestnictwo w europejskiej sieci klastrów oraz konferencjach krajowych i międzynarodowych. 3. Współpraca z klastrami komplementarnymi i siostrzanymi w celu budowania nowych łańcuchów wartości, wymiany wiedzy i doświadczeń. 4. Współpraca z partnerami instytucjonalnymi .

4.6. Bariery rozwoju i wdrożenia strategii – analiza PEST

Prawne	Ekonomiczne	Społeczne	Technologiczne
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ograniczenia prawne (skomplikowane i zawile przepisy) związane z funkcjonowaniem podmiotów o charakterze transgranicznym. 2. Brak wystarczająco jasnych przepisów prawa odnoszących się do realizowania projektów w partnerstwie publiczno-prawnym (PPP). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ograniczone środki na realizację zakładanych celów strategicznych Klastra. 2. Problemy z pozyskaniem wystarczających środków na bieżące funkcjonowanie Klastra. 3. Brak wystarczającego wkładu własnego pozwalającego na realizację dużych projektów celowych mogący stanowić barierę realizacji „użytecznych” projektów. 5. Środki z funduszy UE ukierunkowane na realizację innowacyjnych projektów – trudnych do realizacji w przypadku Klastra działającego w obszarze turystyki historycznej. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ograniczenia w definiowaniu wspólnych potrzeb członków Klastra. 2. Brak woli i determinacji w realizacji działań wskazanych w Strategii Klastra. 3. Ograniczenia w rzeczywistej komunikacji pomiędzy członkami Klastra. 4. Ograniczone zaufanie do możliwości realizacji wspólnych projektów dotyczących najważniejszych obszarów funkcjonowania Klastra. 5. Malejące z czasem zainteresowanie funkcjonowaniem w strukturach Klastra. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ograniczona podaż projektów. 2. Brak odpowiedniej wiedzy, niezbędnej do projektowania i rozwoju wspólnych produktów i usług.

Rozdział V

Monitorowanie realizacji strategii

5.1. Etapy wdrożenia strategii rozwoju Klastra

Wskazane, najważniejsze strategiczne cele działalności Klastra będą realizowane jednocześnie, ale z różnym natężeniem w całym okresie obowiązywania przygotowanej Strategii. Należy jednak zwrócić uwagę, że w perspektywie najbliższych kilku lat istotne jest przygotowanie podstaw, pod przyszłą bardziej wyspecjalizowaną, działalność Klastra. Stąd duża rola działań opisywanych przez Cele strategiczne nr 1 i 2 w pierwszych 5 latach funkcjonowania:

- **Cel strategiczny nr 1.** Budowanie marki Klastra jako podmiotu wspierającego rozwój turystyki historycznej na pograniczu polsko-niemieckim.
- **Cel strategiczny nr 2.** Zwiększanie konkurencyjności podmiotów tworzących Klaster.

Realizacja tych celów będzie stanowić podstawę dla działań wskazanych w ramach:

- **Celu strategicznego nr 3.** Wzmocnienie poziomu współpracy i komunikacji wewnętrznej w ramach Klastra.
- **Celu strategicznego nr 4.** Wzrost pozycji Klastra jako partnera wobec otoczenia.

Silne podstawy, wewnętrzny potencjał Klastra, strategia rozwoju i komunikacji Klastra z otoczeniem będą dawały podstawy do realizacji celów ukierunkowanych na budowanie relacji z otoczeniem dalszym Klastra, wzmacnianiem jego pozycji zarówno w regionach funkcjonowania Klastra, jak również w stosunku do partnerów działających w innych regionach i krajach.

Cel/ Działanie	2025	2030	2035
Cel strategiczny 1.			
Budowanie marki Klastra jako podmiotu wspierającego rozwój turystyki historycznej na pograniczu polsko-niemieckim.			
1. Prowadzenie działań wspomagających rozwój i promocję członków Klastra zainteresowanych rozwojem turystyki historycznej.	+	+	+
2. Realizacja wspólnych projektów, których celem będzie promocja Klastra.	+		
3. Opracowanie i wdrożenie systemu identyfikacji wizualnej Klastra.	+		
4. Uruchomienie i prowadzenie strony internetowej Klastra.	+		
5. Stworzenie systemu przepływu informacji i komunikacji pomiędzy członkami Klastra: przygotowanie wspólnej oferty dla odbiorców z zewnątrz, wspólne działania w zakresie promocji Klastra, wspólna działalność targowo-wystawiennicza Klastra.	+		
6. Rozwój marki regionów funkcjonowania Klastra (np.: promocja, public relations), jako obszarów ukierunkowanych na wspieranie turystyki historycznej.	+	+	+
7. Zapewnienie członkom Klastra możliwości udziału w misjach gospodarczych, targach i spotkaniach branżowych.	+	+	+

Cel strategiczny nr 2.			
Zwiększanie konkurencyjności podmiotów tworzących Klaster			
1. Przygotowywanie wspólnych projektów dla członków Klastra oraz wspólne występowanie z wnioskami o ich dofinansowanie ze środków publicznych.	+	+	+
2. Kształtowanie sprzyjających warunków dla prowadzenia działalności biznesowej.	+	+	+
3. Pozyskiwanie środków finansowych na realizację projektów w Klastrze	+		
4. Pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych dla Klastra na finansowanie działań wspomagających jego rozwój i promocję.	+		
5. Lobbowanie na rzecz Klastra.	+		
Cel strategiczny nr 3.			
Wzmocnienie poziomu współpracy i komunikacji wewnętrznej w ramach Klastra			
1. Rozwój kompetencji zarządczych władz Klastra – udział w szkoleniach, wymiana dobrych praktyk z koordynatorami innych Klastrow.	+		
2. Zwiększanie masy krytycznej członków Klastra.	+		
3. Powołanie Zespołów Roboczych.	+		
4. Rozwój interaktywnych kanałów komunikacji wewnętrznej dla Członków.	+		
5. Organizacja wewnętrznych spotkań networkingowych.	+	+	+
6. Wymiana dobrych praktyk z innymi Klastrami.	+	+	+
Cel strategiczny nr 4.			
Wzrost pozycji Klastra jako partnera wobec otoczenia			
1. Nawiązywanie i rozwijanie kontaktów z innymi klastrami, organizacjami, instytucjami, przedsiębiorstwami spoza Klastra w celu zapewnienia i ułatwienia Członkom Klastra i ich pracownikom dostępu do informacji i wymiany doświadczeń.	+	+	+
2. Uczestnictwo w europejskiej sieci klastrow oraz konferencjach krajowych i międzynarodowych.	+	+	+
3. Współpraca z klastrami komplementarnymi i siostrzanymi w celu budowania nowych łańcuchów wartości, wymiany wiedzy i doświadczeń.	+	+	+
4. Współpraca z partnerami instytucjonalnymi.	+	+	+

5.2. Monitorowanie strategii rozwoju Klastra

W celu oceny postępów w realizacji strategii rozwoju Klastra przyjęto następujące wskaźniki monitorowania:

Cele strategiczne	Wskaźniki realizacji celów
<p>Cel strategiczny 1: Budowanie marki Klastra jako podmiotu wspierającego rozwój turystyki historycznej na pograniczu polsko-niemieckim</p>	<p>Wdrożony system identyfikacji wizualnej Klastra</p> <p>Odsetek mieszkańców z regionów funkcjonowania Klastra identyfikujących Klaster i jego działalność</p> <p>Odsetek przedsiębiorców z regionów funkcjonowania Klastra identyfikujących Klaster i jego działalność</p> <p>Opracowane materiały promujące Klaster i prowadzoną przez niego działalność</p> <p>Obecność logo Klastra na stronie internetowej oraz w materiałach promocyjnych członków Klastra</p>
<p>Cel strategiczny 2: Zwiększanie konkurencyjności podmiotów tworzących Klaster</p>	<p>Liczba wspólnych usług i/ lub produktów wprowadzonych do oferty Klastra</p> <p>Liczba członków Klastra realizujących usługi i oferujących produkty w obszarze specjalizacji Klastra pozyskane dzięki uczestnictwie w Klastrze</p> <p>Liczba wspólnych projektów zrealizowanych w Klastrze</p> <p>Liczba wspólnych projektów finansowanych lub współfinansowanych ze źródeł zewnętrznych zrealizowanych w Klastrze</p>
<p>Cel strategiczny 3: Wzmocnienie poziomu współpracy i komunikacji wewnętrznej w ramach Klastra.</p>	<p>Zidentyfikowany potencjał członków Klastra i możliwości jego wykorzystania na rzecz Klastra</p> <p>Opracowany system komunikacji wewnętrznej pomiędzy członkami Klastra</p> <p>Powołanie Zespołów Roboczych realizujących zadania na rzecz Klastra</p>
<p>Cel strategiczny 4: Wzrost pozycji Klastra jako partnera wobec otoczenia</p>	<p>Liczba wspólnych inicjatyw, działań, projektów zrealizowanych z partnerami Klastra</p> <p>Liczba dwujęzycznych (polko-niemieckich) materiałów promocyjnych opracowanych wspólnie z partnerami zagranicznymi</p> <p>Liczba podpisanych porozumień, umów o wzajemnej współpracy Klastra z partnerami</p> <p>Obecność informacji przedstawiających Klaster i jego potencjał w dokumentach strategicznych.</p>

5.3. Zgodność założeń strategii z dokumentami rozwojowo-strategicznymi

Idea budowy i funkcjonowania Klastra Turystyki Historycznej jako miejsca, w którym dzięki współpracy nauki, biznesu, instytucji otoczenia biznesu oraz jednostek samorządu terytorialnego realizowane będą projekty mające wpływ na rozwój regionu jest zgodna z dokumentami strategicznymi na poziomie Unii Europejskiej, kraju i województwa.

Raport Polska 2050, w którym zwraca się uwagę, że obserwowanemu w Polsce w ostatnich dwu dekadach wzrostowi gospodarczemu nie towarzyszył w podobnym stopniu postęp cywilizacyjny. W dokumencie tym znajdują się liczne odwołania do konieczności dalszego dążenia do niwelowania różnic regionalnych. Zwraca się w nim uwagę na odpowiedzialność instytucji państwowych oraz całego sektora publicznego, w szczególności na konieczność dbałości o rozwój tych wszystkich obszarów, które są związane nie tylko ze wzrostem kapitału ludzkiego, ale przede wszystkim społecznego. Państwo, zgodnie z przyjętymi założeniami powinno tworzyć warunki do rozwoju tzw. trzeciego sektora oraz małych i średnich przedsiębiorstw, które obok klasy twórczej kształtują klasę średnią, dobrze zakorzoną w układach lokalnych. Podkreśla się również, że zmniejszanie zróżnicowania lokalno-regionalnego nie może i nie będzie efektem działania sił egzogenicznych, lecz musi mieć źródło w siłach endogenicznych. Proponuje się wprowadzenie różnego rodzaju ulg, a także subsydiów czy subwencji dla obszarów, które nie posiadają dostatecznych zasobów własnych.

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030, dokument opublikowany we wrześniu 2019 r. przedstawiający m.in. wyzwania rozwojowe kraju w ujęciu regionalnym oraz główne cele polityki regionalnej do 2030 r. Zawarte są w nim również liczne odniesienia do roli klastrów w rozwoju regionów oraz konieczności wspierania rozwoju nowych oraz już istniejących klastrów oraz innych ustrukturyzowanych form współpracy gospodarczej. W Strategii wskazuje się m.in., że wzmacnianie potencjału klastrów działających na obszarze danego regionu może przyczynić się do znacznego wzrostu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw, jednostek naukowych oraz innych podmiotów funkcjonujących w ramach danych struktur klastrowych. Silne klastry mogą również przynieść znaczne korzyści związane z powstawaniem kapitału społecznego oraz zacieśnianiem współpracy pomiędzy lokalnymi podmiotami. Wdrażana polityka klastrowa na poziomie regionalnym stanowi kluczowy element polityki klastrowej wdrażanej w kraju. Dla uzyskania efektu synergii i skutecznego wspierania klastrów potrzebna jest koordynacja działań administracji centralnej i JST. Propozycja konkretnych przedsięwzięć i instrumentów do wdrażania odpowiednio na poziomie centralnym lub regionalnym, zostanie wypracowana w ramach prac Grupy roboczej ds. polityki klastrowej, która obraduje od 2019 r., a w jej skład wchodzi przedstawiciele administracji centralnej, przedstawiciele administracji regionalnej, przedstawiciele klastrów oraz eksperci zewnętrzni. Celem działania grupy jest wypracowanie spójnego systemu wsparcia i rozwoju klastrów w Polsce, we wdrażanie którego zaangażowane będą wszystkie szczeble administracji publicznej.

Strategia Rozwoju Polski Zachodniej 2020, dokument przyjęty przez rząd 30 kwietnia 2014 r. nieaktualizowany. W dokumencie tym zwraca się uwagę na konieczność ukierunkowania podejmowanych działań na budowę oferty gospodarczej regionu bazującej na potencjale inwestycyjnym i turystycznym (Cel szczegółowy II: Budowa ofert gospodarczej makroregionu). Przygotowanie takiej oferty ma na celu zwiększenie konkurencyjności makroregionu. Realizacja tak sformułowanego celu będzie związana z rozwojem współpracy gospodarczej. Zwraca się

również uwagę, że w pierwszej kolejności powinna dotyczyć wiodących branż makroregionu, zdefiniowanych jako branże o największym potencjale do podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności Polski Zachodniej²².

Założenia do umowy partnerstwa na lata 2021-2027, dokument przygotowany przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Departament Strategii Rozwoju w lipcu 2019 r. W przypadku Klastra Turystyki Historycznej ważne są zawarte w tym dokumencie odwołania do Ochrony dziedzictwa Przyrodniczego Polski. Zwraca się w nim m.in. uwagę, że Polska posiada wartościowe zasoby przyrodnicze, w tym dużą różnorodność biologiczną, jednak nadal niezbędne jest przeciwdziałanie czynnikom i zjawiskom negatywnie oddziałującym na jej stan.

Wspólna Koncepcja Przyszłości dla polsko-niemieckiego obszaru powiązań. Wizja 2030, dokument potwierdzony 1 grudnia 2016 r. na XVII Posiedzeniu Komitetu ds. Gospodarki Przestrzennej Polsko-Niemieckiej Komisji Międzyrządowej ds. Współpracy Regionalnej i Przygranicznej. W dokumencie tym, w ramach sformułowanej wizji wskazuje się, że w 2030 r. na terenie przygranicznym funkcjonować będą transgraniczne klastry, skutecznie działające na rynkach europejskich. Jednym z celów rozwoju polsko-niemieckiego obszaru powiązań jest także identyfikacja wspólnych dziedzin kompetencji i aktywne wspieranie powstawania transgranicznych klastrów.

„Wizja 2030”. Plan Działania i rozwoju Euroregionu Sprewa-Nysa-Bóbr na lata 2021-2027 z perspektywą do 2030, dokument przygotowany w styczniu 2020 r. na zlecenie Euroregionu Sprewa-Nysa-Bóbr. Dokument zawiera praktyczne wytyczne, które będą podstawą działań transgranicznych Euroregionu w okresie programowania 2021-2027. W dokumencie znajdują się liczne odwołania do potencjału turystycznego Euroregionu „Sprewa-Nysa-Bóbr”. Z informacji w nim zawartych wynika, że dwumiasto Guben-Gubin rozpocznie w 2020 r. opracowanie wspólnej strategii rozwoju turystycznego. Jednym z celów rozwojowych Euroregionu jest jego rozwój jako regionu o niezależnym profilu turystycznym, łączącym transgranicznie w jedną sieć pozytywnie rozwinięte atrakcje, takie jak Spreewald, Pojezierze Łużyckie czy Łągów oraz wszystkich interesariuszy. Stworzenie wspólnej marki parasolowej i wspólnego portalu turystycznego połączonego z głównymi kanałami marketingowymi (TMB, TVS, TVLS, LOTUR, POT) wskazywane jest jako jeden z ważniejszych celów rozwoju Euroregionu do roku 2030.

Strategia Rozwoju Euroregionu Pro Europa Viadrina – aktualnie w przygotowaniu

Diagnoza społeczno-gospodarcza województwa lubuskiego, dokument przygotowany we wrześniu 2019 r. przez Zespół roboczy do spraw Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego i stanowi podstawę do opracowania aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego z perspektywą do 2030 r. Znajdują się w nim m.in. odwołania do aktualnej sytuacji regionu w obszarze rozwoju klastrów. Klaster Turystyki Historycznej wraz z Klastrem Zwalczenia Gatunków Inwazyjnych wskazywany został jako przykład inicjatywy zawiązanej w ramach współpracy transgranicznej.

²² „Strategia Polska Zachodnia 2020”, s. 43

5.4. Zapowiadane kierunki zmian w polityce regionalnej oraz polityce spójności na lata 2021-2027

Jak wynika z zapowiedzi Unii Europejskiej celem kolejnego długoterminowego budżetu UE na lata 2021-2027 będzie unowocześnienie polityki spójności – głównej polityki inwestycyjnej UE i jej najbardziej konkretnych przejawów solidarności.

Polityka spójności UE po roku 2020 ukierunkowana będzie na pięć głównych priorytetów, które zidentyfikowane zostały jako dające szansę na najlepsze wyniki po roku 2020.

Pięć głównych celów przyświecających inwestycjom UE w latach 2021–2027 to:

- **bardziej inteligentna Europa** przez innowacje, cyfryzację, transformację gospodarczą oraz wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw,
- **bardziej przyjazna dla środowiska bezemisyjna Europa** wdrażająca porozumienie paryskie i inwestująca w transformację sektora energetycznego, w odnawialne źródła energii oraz w walkę ze zmianami klimatu;
- **lepiej połączona Europa** ze strategiczną infrastrukturą transportową i sieciami cyfrowymi;
- **Europa o silniejszym wymiarze społecznym** wdrażająca europejski filar praw socjalnych i inwestująca w wysokiej jakości zatrudnienie, edukację, umiejętności, integrację społeczną i równy dostęp do opieki zdrowotnej;
- **Europa bliżej obywateli** przez wspieranie oddolnych strategii rozwoju i zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich w całej UE.

Wśród najważniejszych kierunków rozwoju polityki regionalnej po 2021 KE wymienia²³:

1. Lepiej ukierunkowane podejście do rozwoju regionalnego

Polityka spójności w dalszym ciągu będzie inwestować we wszystkich regionach i nadal będą istnieć 3 kategorie regionów (słabiej rozwinięte; w okresie przejściowym; lepiej rozwinięte). **Metoda przydziału funduszy nadal w dużej mierze będzie opierać na wynikach PKB na mieszkańca. Dodatkowo uwzględnione zostaną nowe kryteria** (bezrobocie młodzieży, niski poziom wykształcenia, zmiany klimatu i działania związane z przyjmowaniem i integracją migrantów), **aby lepiej odzwierciedlić sytuację w terenie.** Regiony najbardziej oddalone nadal będą korzystać ze szczególnego wsparcia UE.

W ramach polityki spójności w dalszym ciągu **wspierane będą oddolne strategie rozwoju i wzmocniona będzie pozycja władz lokalnych w zarządzaniu funduszami.** Wzmocniono wymiar miejski polityki spójności poprzez **przeznaczenie 6% środków z EFRR na zrównoważony rozwój obszarów miejskich** i ustanowienie nowego programu tworzenia sieci kontaktów i budowania zdolności dla władz miejskich **Europejskiej inicjatywy miejskiej.**

²³ Na podstawie: https://ec.europa.eu/regional_policy/pl/2021_2027/. Wybrane zostały wskazywane kierunki rozwoju UE, które będą miały najważniejsze znaczenie dla rozwoju Klastra.

2. Uproszczenie: prostsze, krótsze i jaśniejsze przepisy

W przypadku przedsiębiorstw i przedsiębiorców korzystających z unijnego wsparcia nowe ramy oznaczają **mniej biurokracji, prostsze sposoby składania wniosków o płatności** z zastosowaniem uproszczonej opcji kosztów. Aby ułatwić uzyskanie efektu synergii, zastosowanie ma **teraz jednolity zbiór przepisów dla siedmiu funduszy UE wdrażanych w ramach partnerstwa z państwami członkowskimi** („zarządzanie dzielone”). Komisja proponuje również **uproszczone kontrole** w przypadku programów z dobrymi wynikami, korzystanie w większym stopniu z systemów krajowych i rozszerzenie **zasady „pojedynczego audytu”**, aby uniknąć powielania kontroli.

3. Bardziej elastyczne ramy

Nowe ramy będą łączyć w sobie niezbędną stabilność przy planowaniu inwestycji z odpowiednim poziomem elastyczności budżetowej, aby lepiej radzić sobie w razie nieprzewidzianych zdarzeń. **Przegląd śródkresowy pozwoli ustalić, czy potrzebne będą zmiany w programach w ostatnich dwóch latach okresu finansowania**, w oparciu o nowe priorytety, wyniki programów i najnowsze zalecenia dla poszczególnych krajów. W określonych granicach **możliwe będą niewielkie transfery środków w ramach programów** bez konieczności formalnej zgody ze strony Komisji. Szczególny przepis ułatwia uruchomienie środków unijnych od pierwszego dnia w przypadku klęski żywiołowej.

4. Wzmocnienie powiązania z Europejskim Semestrem I Unijnym zarządzaniem gospodarką

Polityka spójności wspiera reformy na rzecz środowiska sprzyjającego inwestycjom, w którym przedsiębiorstwa mogą się rozwijać. Zapewniona zostanie pełna komplementarność i koordynacja z nowym ulepszonym **Programem wspierania reform**. Zalecenia dla poszczególnych krajów formułowane w kontekście europejskiego semestru będą dwukrotnie brane pod uwagę w okresie budżetowym: na początku przy opracowywaniu programów polityki spójności oraz w trakcie przeglądu śródkresowego. W celu dalszego kreowania warunków sprzyjających wzrostowi gospodarczemu i tworzeniu miejsc pracy, **nowe warunki podstawowe pomogą zlikwidować przeszkody dla inwestycji**. Ich stosowanie będzie monitorowane przez cały okres finansowania.

5. Interreg: eliminowanie transgranicznych przeszkód i wspieranie projektów w zakresie innowacji

Współpraca międzyregionalna i transgraniczna zostanie ułatwiona dzięki temu, że regiony będą mogły wykorzystywać część swoich przydzielonych środków na finansowanie projektów w całej Europie wspólnie z innymi regionami. Nowa generacja programów współpracy transgranicznej i międzyregionalnej („**Interreg**”) pomoże państwom członkowskim w usuwaniu **przeszkód transgranicznych** i tworzeniu **wspólnych usług**. Komisja proponuje wprowadzenie nowego instrumentu dla regionów przygranicznych i krajów pragnących zharmonizować swoje ramy prawne – **europejskiego mechanizmu transgranicznego**.

W związku z pomyślnie realizowanym działaniem pilotażowym w okresie 2014–2020 Komisja proponuje utworzenie **międzyregionalnych innowacyjnych inwestycji**. Regiony dysponujące środkami w dziedzinie „inteligentnej specjalizacji” otrzymają większe wsparcie w tworzeniu **ogólnoeuropejskich klastrów** w priorytetowych obszarach takich jak: technologia dużych zbiorów danych, gospodarka o obiegu zamkniętym, zaawansowane technologie produkcyjne czy cyberbezpieczeństwo.

6. Zaostrzenie przepisów z myślą o poprawie wydajności Unijnych inwestycji

Wszystkie programy nadal będą miały ramy wykonania zawierające wymierne cele (np. liczbę utworzonych miejsc pracy lub dodatkowy dostęp do łączy szerokopasmowych). Nowe ramy wprowadzają **roczny przegląd wyników** przeprowadzany w formie ustrukturyzowanego dialogu politycznego między instytucjami programu a Komisją. Wyniki programów zostaną poddane ocenie również podczas przeglądu śródkresowego. Ze względów przejrzystości, i aby umożliwić obywatelom śledzenie postępów, **państwa członkowskie będą zobowiązane do zgłaszania co dwa miesiące wszystkich danych dotyczących realizacji**, a platforma otwartych danych w obszarze spójności będzie tym samym automatycznie aktualizowana.

7. Zwiększone wykorzystanie instrumentów finansowych

Dotacje nie są wystarczającym instrumentem, aby wyeliminować poważne luki inwestycyjne. Mogą je skutecznie uzupełniać instrumenty finansowe, które dają efekt dźwigni i są bliższe rynkowi. Na zasadzie dobrowolności państwa członkowskie będą mogły przenieść część swoich środków polityki spójności do nowego, centralnie zarządzanego **funduszu InvestEU**, aby uzyskać dostęp do gwarancji zapewnianych przez budżet UE. Ułatwiono łączenie dotacji i instrumentów finansowych, a nowe ramy obejmują również specjalne przepisy mające na celu przyciągnięcie większej ilości kapitału prywatnego.

8. Więcej działań komunikacyjnych w celu zwiększenia widoczności polityki spójności

Aby Europa była coraz bliżej obywateli, większy nacisk dotyczyć będzie konieczności lepszego informowania o pozytywnych wynikach polityki spójności. Państwa członkowskie i regiony zaostrzyły wymogi w zakresie komunikacji, takie jak organizacja wydarzeń z okazji uruchomienia dużych projektów finansowanych przez UE czy opracowywanie strategii prowadzenia kampanii w mediach społecznościowych. Równocześnie uproszczono komunikowanie o projektach finansowanych ze środków UE. Wszystkie fundusze UE zostaną objęte jednym oznaczeniem, jednolity portal będzie informował o wszystkich dostępnych dla przedsiębiorstw środkach finansowych, a Komisja będzie prowadziła jednolitą bazę projektów.

Rozdział VI

Zalecenia w zakresie dalszego rozwoju Klastra

Dla Klastra na obecnym etapie rozwoju najważniejsze są działania ukierunkowane na wzmacnianie jego potencjału wewnętrznego, ważny jest również sposób budowania relacji z otoczeniem Klastra. Stąd priorytetem jest Strategia Wzmacniania Wewnętrznego Potencjału Klastra oraz Strategia Komunikacji Klastra z otoczeniem. Podstawą do opracowania tych strategii są wnioski i zalecenia Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, która od 2012 r. zajmuje się monitorowaniem rozwoju klastrów w Polsce w ramach badań benchmarkingowych.

Informacje uzyskane w trakcie tych badania pokazują aktualny etap rozwoju klastrów i dostarczają wiedzy o głównych problemach i wyzwaniach stojących przed klastrami podczas ich bieżącej działalności. Poniżej przedstawione zostały główne wnioski z tego badania, które powinny również zostać uwzględnione przez Klaster Turystyki Historycznej.

Obszar	Rekomendowane działania
Zasoby klastra	<p>1. Dążenie do wzrostu liczby członków klastra, tzw. masy krytycznej klastra</p> <p>Klastry funkcjonujące w Polsce dzieli się na małe, w których uczestniczy mniej niż 33 członków oraz klastry duże liczące 33 członków i więcej. Liczba członków tworzących klaster jest jednym z ważniejszych kryteriów oceny np. podczas aplikowania o status tzw. Krajowego Klastra Kluczowego.</p> <p>Stąd dla Klastra rekomendowane są działania zmierzające do systematycznego zwiększania liczby członków. Celem jest wzrost zarówno skali działania, jak i znaczenia klastrów w gospodarce.</p> <p>2. Dążenie do wzrostu poziomu zatrudnienia pracowników zajmujących się bieżącą obsługą klastra</p> <p>Posiadanie zasobów ludzkich będących w stanie sprawnie zajmować się bieżącą obsługą klastra, to ważny obszar działalności istotnie wpływający na pozostałe projekty realizowane przez członków klastra. Jak wynika z ostatniego badania benchmarkingowego w 40 badanych klastrach zaobserwowano zmniejszanie się poziomu zatrudnienia osób bezpośrednio dedykowanych bieżącej obsłudze. Trend ten należy uznać za niekorzystny. Biorąc pod uwagę z jednej strony skalę wzrostu zarówno liczby podmiotów przystępujących do klastrów, jak również liczby realizowanych przez nie wspólnych projektów, widoczne jest osłabienie instytucji klastrowych. Które stają się niewydolne w zakresie bieżącej obsługi podmiotów tworzących klaster.</p> <p>Stąd dla Klastra rekomendowane są działania, których celem powinien być zapewnienie wystarczających zasobów ludzkich zaangażowanych w działania podejmowane przez Klaster albo poszukiwanie innych sposobów organizacji pracy np. poprzez delegowanie części zadań członkom klastra.</p>

	<p>3. Dążenie do powiększania zasobów finansowych klastra</p> <p>Wspólny budżet klastra to jeden z ważniejszych instrumentów, pozwalający na realizację różnego rodzaju działań, niezbędny również na etapie ubiegania się o finansowanie projektów klastrowych ze środków zewnętrznych.</p> <p>Ustalenie wspólnych zasad finansowania bieżącej działalności klastra, w szczególności po okresie jego tworzenia powinno być priorytetem wśród wspólnych ustaleń podejmowanych przez członków klastra.</p> <p>Klustry stosują różne rozwiązania w tym zakresie, część z nich finansuje bieżącą działalność ze składek członkowskich, w innych przypadkach składki nie są wnoszone, a bieżąca działalność finansowana jest np. przez podmiot koordynujący działalność klastra. W takiej sytuacji koordynator może np. oddelegować jednego z pracowników do bieżącej obsługi klastra, może również koordynowanie klastrem włączyć do zakresu obowiązków wskazanego pracownika.</p> <p>Warto również wspomnieć, że wysokość budżetu klastra jest właśnie tym kryterium, które wyraźnie różnicuje klustry posiadające status Krajowego Klastra Kluczowego (w tym przypadku budżety klastrów są zdecydowanie wyższe) oraz pozostałych klastrów. Średnia wartość budżetu klastrów kluczowych była w ostatnich dwóch latach kilkadziesiąt razy wyższa, niż w przypadku pozostałych klastrów. Dostępność finansowania dla klastrów kluczowych na poziomie krajowym pozwala im pozyskiwać znaczne środki na prowadzenie działalności, podczas gdy pozostałe klustry funkcjonują głównie w oparciu o składki członkowskie i wkłady członków przekazywane w innej formie. Ważnym źródłem finansowania części klastrów jest również udział w projektach międzynarodowych i jest to rozwiązanie, które powinno być rozwijane również przez pozostałe klustry.</p>
<p>Procesy klastra</p>	<p>3. Realizacja wspólnych procesów w klastrze</p> <p>Procesy zachodzące w klastrze w tym m.in.: procesy zarządcze, związane z komunikacją w klastrze, aktywnością rynkową, marketingową i innowacyjną to kolejny obszar ważny dla sprawnego funkcjonowania klastra. Działania podejmowane przez klustry w tym obszarze mogą obejmować m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dokonywanie wspólnych zakupów, • oferowanie wspólnych produktów (wyrobów i usług), • prowadzenie wspólnej sprzedaży i marketingu, • wspólne pozyskiwanie informacji rynkowej, • prowadzenie wspólnych audytów technologicznych, • oferowanie wspólnych usług proinnowacyjnych, jak również ułatwianie dostępu członkom klastra do usług tego rodzaju. <p>Spośród wymienionych działań nadal największą trudności sprawiają członkom klastra wszelkie przedsięwzięcia, których celem jest wzrost poziomu innowacyjności klastra. Mimo rosnącego zaangażowania władz publicznych i innych instytucji w działania podejmowane przez klustry, wsparcie ze strony tego rodzaju podmiotów nadal oceniane jest jako niewystarczające przez przedstawicieli klastrów.</p>

	<p>Wsparcie instytucjonalne dla klastrów jest istotnym czynnikiem wpływającym na jakość funkcjonowania klastrów.</p> <p>Istotne są również wszelkie działania, które będą aktywizować Klaster w zakresie wprowadzania na rynek nowych, wspólnych produktów i usług. Działania tego rodzaju to ważny obszar funkcjonowania klastrów determinujący potrzebę istnienia i konkurencyjności klastrów, nie tylko z punktu widzenia partnerów zewnętrznych, ale również ważny dla członków klastra.</p> <p>Aktywność rynkowa to kolejny ważny obszar działalności klastrów.</p> <p>W obszarze tym rekomendowane są wspólne działania podejmowane w ramach współpracy w łańcuchu dostaw. Współpraca tego rodzaju realizowana na różnych etapach tworzenia nowego produktu czy usługi np. od zaprojektowania, poprzez etap realizacji aż do np. kontroli pogwarancyjnej może być realizowana przez różnych członków klastra. Podejmowanie działań tego rodzaju ograniczać będzie ewentualną wzajemną, niezdrową konkurencję pomiędzy członkami klastra.</p> <p>Warto również zwrócić uwagę na stosunkowo łatwe działania, które z powodzeniem mogłyby być realizowane wspólnie w klastrze, jak np. przygotowanie wspólnej oferty, materiałów promocyjnych itp.</p>
<p>Wyniki klastra</p>	<p>4. Aktywizacja zaangażowania koordynatorów w działania podejmowane przez klaster</p> <p>Jak wynika z badań przeprowadzonych przez PARP o efektywnym funkcjonowaniu klastrów w długiej perspektywie czasu decyduje przede wszystkim zaangażowanie koordynatorów w działania podejmowane przez członków organizacji. Czynnikiem ograniczającym wzrost tego zaangażowania jest przede wszystkim, wspomniany już, brak dostępności wystarczających środków finansowych, które można przeznaczyć bieżące funkcjonowanie klastrów. Zewnętrzne środki finansowe dostępne są z reguły dla dużych klastrów, posiadających status Krajowego Klastra Kluczowego.</p> <p>Stąd rekomendowane są działania mające na celu tworzenie konsorcjów w ramach klastra składających się zarówno z członków klastra oraz koordynatora.</p> <p>5. Aktywizacja członków klastra we wspólnych działaniach podejmowanych na rzecz klastra</p> <p>Efektem mniejszej niż w poprzednich latach dostępności do zewnętrznych środków finansowych, które mogłyby zostać przeznaczone na finansowanie bieżącej działalności klastra jest stosunkowo mała liczba i wartość realizowanych wspólnych projektów klastrowych w większości badanych klastrów. Niestety na obecnym poziomie rozwoju klastrów w Polsce kluczowym elementem jest nadal finansowanie zewnętrzne, pochodzące ze źródeł publicznych. W budżetach badanych klastrów środki tego rodzaju stanowią nawet ponad 60% wszystkich środków będących do dyspozycji klastrów. Rozwiązaniem jest poszukiwanie możliwości finansowania działań np. promocyjnych, edukacyjnych itp. przy wydatnym udziale członków klastra np. poprzez zaangażowanie pracowników podmiotów tworzących klaster w działania dedykowane Klastrowi.</p>

<p>Oddziaływanie na otoczenie</p>	<p>6. Kontynuacja współpracy z otoczeniem</p> <p>Współpraca z otoczeniem to jeden z niewielu obszarów, w których klastry uczestniczące w badaniu PARP radzą sobie dobrze. Jest to jednocześnie ważny obszar działalności klastrów pozwalający na budowanie kapitału relacji klastra z partnerami z otoczenia. Większość klastrów współpracuje zarówno z władzami lokalnymi i centralnymi, jak i instytucjami otoczenia biznesu i sferą naukową. Intensywność współpracy jest zróżnicowana. Przedstawiciele klastrów są członkami różnego rodzaju gremiów konsultacyjnych zarówno na poziomie regionalnym, jak i krajowym. Jest to również ważny, stosunkowo łatwy do rozwinięcia, obszar funkcjonowania w przypadku klastrów rozwijających się.</p> <p>7. Poszukiwanie możliwości dostosowania specjalizacji klastra do najważniejszych, strategicznych kierunków rozwoju regionu funkcjonowania klastra, w tym również zgodności z inteligentnymi specjalizacjami regionalnymi</p> <p>Większość podmiotów skupionych w klastrach funkcjonuje w obszarach inteligentnych specjalizacji na poziomie regionalnym (RIS) lub krajowym (KIS).</p> <p>Rekomendowane są podobne działania.</p>
<p>Internacjonalizacja klastrów</p>	<p>8. Rozszerzanie zakresu i dostępności usług wspierających umiędzynarodowienie klastrów.</p> <p>Mimo, że usługi wspierające umiędzynarodowienie przedsiębiorstw skupionych w klastrach są przez klastry powszechnie oferowane – 90% klastrów uczestniczących w badaniu posiadało tego typu usługi w swojej ofercie – obserwuje się jednocześnie małe zainteresowanie przedsiębiorstw skupionych w klastrach usługami tego rodzaju. Dodatkowo mimo tej dostępności brakuje materiałów promocyjnych wydawanych w językach krajów, z którymi współpracują członkowie klastra.</p> <p>Stąd rekomendowane są działania, których celem będzie poszukiwanie przyczyn tego małego zainteresowania. Ważne jest również przygotowanie i aktualizacja oferty klastra w językach partnerów, z którymi współpracują członkowie klastra.</p> <p>9. Zaangażowanie Klastra we współpracę z klastrami zagranicznymi</p> <p>Większość klastrów współpracuje z klastrami zagranicznymi, jednak skala tej współpracy jest ciągle zbyt mała. Jak wynika z badania PARP klastry uczestniczące w badaniu bardzo rzadko realizują wspólne projekty o zasięgu międzynarodowym. Działania tego rodzaju są ważnym kierunkiem rozwoju klastrów. Powinny one stanowić jeden ze strategicznych kierunków rozwoju Klastra Turystyki Historycznej.</p>