

KUJAWSKO-POMORSKIE FORUM TURYSTYCZNE

„WIEDZA PRODUKT I WSPÓŁPRACA KLUCZEM DO SUKCESU W TURYSTYCE”

SPRAWOZDANIE Z DEBATY

3 września 2015, Bydgoszcz, Hotel Holiday Inn

Przygotował: dr Piotr Zmyślony, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, moderator debaty

Uczestnicy DEBATY (w kolejności alfabetycznej):

- **ANDRZEJ ANSZPERGER** – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
- **MARCIN KARASIŃSKI** – Wiceprezes Zarządu Kujawsko-Dobrzyńskiej Organizacji Turystycznej
- **AGNIESZKA KOWALKOWSKA** – Dyrektor Biura Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej
- **MARIUSZ KRUPA** – Członek Zarządu Przedsiębiorstwa Uzdrowisko Ciechocinek
- **ZBIGNIEW OSTROWSKI** – Wicemarszałek Województwa Kujawsko-Pomorskiego
- **SZYMON WIŚNIEWSKI** – Dyrektor Ośrodka Informacji Turystycznej w Toruniu
- **LESZEK WOŹNIAK** – Dyrektor Bydgoskiego Centrum Informacji

Obraz systemu organizacyjnego turystyki w województwie kujawsko-pomorskim:

W województwie kujawsko-pomorskim zarejestrowanych jest, oprócz regionalnej organizacji turystycznej (Kujawsko-Pomorska Organizacja Turystyczna), 8 lokalnych organizacji turystycznych¹ oraz 20 lokalnych grup działania (z których nie wszystkie specjalizują się w rozwoju turystyki)².

Województwo charakteryzuje się specyficznym układem podmiotowym w systemie zarządzania turystyką. Dominantami są dwa równorzędne miejskie ośrodki turystyczne: Toruń oraz Bydgoszcz, natomiast dopełnieniem są selektywnie zlokalizowane mniejsze obszary o znaczącej atrakcyjności turystycznej, w obrębie których funkcjonują LOT oraz niektóre LGD.

Regionalna Organizacja Turystyczna nie ma dominującej pozycji w regionie, co wynika zarówno z dotychczasowych rozwiązań organizacyjnych, podejmowanych działań oraz relacji członkowskich, jak i ograniczonego budżetu. Zrzesza 45 członków zwyczajnych oraz 5 członków wspierających³. Największą grupę rodzajową członków stanowią jednostki samorządu terytorialnego (JST) (20), w tym 5 powiatów (na 19 w województwie, czyli 26%), 4 miasta na prawach powiatu (wszystkie z terenu województwa), 10 gmin (na 144, czyli 7%) oraz samorząd województwa. Ponadto w skład K-POT wchodzi 5 lokalnych organizacji turystycznych (na 8 zarejestrowanych), 7 organizacji samorządowych oraz 2 instytucje publiczne, a także 5 uczelni wyższych. Branżę turystyczną reprezentuje 8

¹ źródło: <http://www.k-pot.pl>

² źródło: <http://www.aktywnawies.pl/lgd-w-województwie-kujawsko-pomorskim,k53,l1.html>

³ źródło: http://www.k-pot.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=572&Itemid=91

przedsiębiorstw, w tym port lotniczy, pięć podmiotów związanych z branżą uzdrowiskowo-lecniczą oraz 2 podmioty z branży rekreacyjno-rozrywkowej. Z kolei do członków wspierających należy jeden LOT, JST, organizacje samorządowe oraz instytucja miejska.

Struktura członkowska K-POT w dużej mierze odpowiada zapisom zawartym w Kodeksie Dobrych Praktyk (KDP), które w zamierzeniach nie krępują swobody organizacyjnej ROT:

- „samorząd gminny i powiatowy (...) mogą stać się członkami ROT. W przypadku istnienia na danym terenie LOT możliwe jest wstąpienie do LOT i ROT jednocześnie. [Jednak] dobrą praktyką jest udział samorządu w strukturach ROT poprzez LOT lub w dwóch jednocześnie” (s. 9);
- „dobrą praktyką jest, aby LOT był członkiem ROT niezależnie od wewnętrznej struktury członkostwa w LOT, której członkowie mogą też indywidualnie być członkami zwyczajnymi ROT” (s. 10);
- „dobrą praktyką jest, że wszystkie LOT z danego regionu wchodzi w skład członków ROT” (s. 29).

Na szczeblu regionu (czyli w polskich ROT) z reguły większość członków stanowią JST oraz inne podmioty reprezentujące sektor prywatny oraz samorząd branżowy, branżę turystyczną reprezentują największe lub kluczowe podmioty, natomiast reprezentacja LOT i LGD jest zróżnicowana. Struktura K-POT, z przechyleniem wagi na stronę samorządów terytorialnych, nie odbiega od tej reguły. Zatarty jest natomiast podział na członków zwyczajnych i wspierających (co nie jest jednak istotne dla funkcjonowania K-POT). Z uwagi na formę podmiotową istotne jest, aby członkowie wspierający stali się członkami zwyczajnymi.

Zakładane bloki dyskusyjne:

- 1. ROLA KUJAWSKO-POMORSKIEJ ORGANIZACJI TURYSTYCZNEJ JAKO INICJATORA I MODERATORA SIECI WSPÓŁPRACY W REGIONIE (RELACJE K-POT Z CZŁONKAMI I INNYMI PODMIOTAMI, STRUKTURA K-POT)**
- 2. ROLA I KOMPETENCJE K-POT / LOT / LGD**
- 3. WYZWANIA WSPÓŁPRACY PARTNERSKIEJ W WOJEWÓDZTWIE KUJAWSKO-POMORSKIM**

Przebieg debaty:

W debacie udział wzięło trzech przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, dwójka przedstawicieli organizacji turystycznych (K-POT, K-DOT), jeden przedsiębiorca oraz jeden przedstawiciel środowiska naukowego. W założeniach struktura dyskutantów miała odzwierciedlać specyficzną strukturę geograficzno-podmiotową organizacji turystyki w województwie. Ponadto głos zabierały osoby siedzące na sali, w której odbywała się debata, co poszerzyło liczbę dyskutantów do kilkunastu osób. Debata miała charakter dynamiczny, zdarzało się, że niektórzy dyskutanci zabierali głos kilkakrotnie. Poniższy raport nie ma formy stenogramu odwzorowującego dokładnie jej

przebiegu i wszystkich wypowiedzi. Ma charakter syntetyzujący, przekazujący najważniejsze myśli dyskutantów oraz główne wątki debaty oraz wynikające z niej wnioski. Raport zawiera także wnioski podsumowujące sporządzone przez moderatora.

AGNIESZKA KOWALKOWSKA (Kujawsko-Pomorska Organizacja Turystyczna):

- Zasadniczym problemem jest brak ukształtowanego modelu współpracy między ROT a jej członkami, w tym LOT. Ten problem, mimo że jest generalnie traktowany jako słabość organizacyjna, powinien być także postrzegany jako wyzwanie, które pozwala na stworzenie najbardziej odpowiedniego systemu współpracy i zarządzania turystyką w regionie, który nie powiela błędów i słabości rozwiązań w innych regionach.
- Specyfika struktury organizacyjnej K-POT przejawia się w dużej liczbie JST, warto doprosić do niej LOT funkcjonujące w regionie, które nie są jeszcze członkami, a także LGD, które uzupełniają mapę turystyki w regionie. Struktura jest zdominowana przez "dużych graczy" - duże miasta oraz samorząd województwa, brakuje reprezentantów innych obszarów. W takiej strukturze trudno sprawić, aby głos przedsiębiorców był należycie słyszany i doceniany, chyba, że byłiby oni reprezentowani poprzez zbiorowe struktury branżowe (LOT, LGD, samorząd branżowy).
- Konieczna jest aktywność obustronna w wypracowywaniu sposobów i narzędzi współpracy, zarówno od strony szczebla lokalnego i branży, jak i K-POT.
- Jednym z najbardziej istotnych wyzwań jest zmiana struktury finansowania K-POT oraz szerszego systemu turystyki. Obecna struktura nie pozwala na podejmowanie skutecznych działań. Konieczne jest podniesienie składek samorządu województwa oraz dużych miast. Brak zaufania członków i obecna struktura składek członkowskich powodują, że nie można przekroczyć pewnego progu, po którym dostrzegane są korzyści ze wspólnego działania przez wszystkich interesariuszy. K-POT jest przygotowana i bardzo zainteresowana tym, aby prowadzić działalność odpłatną statutową, a w dalszej mierze działalność gospodarczą, ale nie ma obecnie na to środków finansowych, co przekłada się na brak możliwości działania i obniżone oceny jej aktywności przez członków i inne podmioty w regionie. Aby przekonać partnerów, że większa aktywność K-POT jest możliwa i korzystna dla innych, należy przekroczyć odpowiedni próg finansowania. Działalność odpłatna pozwoliłaby, przynajmniej w części, zarabiać na funkcjonowanie biura.
- Konieczne jest kilka spotkań warsztatowych w celu wypracowania nowej formuły organizacyjnej oraz strategii rozwoju K-POT. Niezbędne jest jasne określenie roli oraz zakresów działania K-POT w relacji do otrzymywanych środków finansowych tak, aby uniknąć nieporozumień odnośnie jej realnych możliwości działania i oddziaływania w regionie.
- Prężnie działające LGD są równorzędnymi z LOT partnerami do wspólnych działań dla K-POT.

ZBIGNIEW OSTROWSKI – Wicemarszałek Województwa Kujawsko-Pomorskiego

- Strukturę finansowania promocji i organizacji turystyką w regionie należy postrzegać w szerszym kontekście niż tylko w odniesieniu do działalności K-POT. Składka, którą płaci samorząd województwa, jest niewystarczająca, ale nie są to wyłączne nakłady ponoszone na rozwój turystyki. Do szerszego ujęcia problematyki należy włączyć działania na rzecz stworzenia marki regionu, które dopiero się zaczynają, ochronę dziedzictwa narodowego oraz inne działania kulturowe. Problem w strukturze dotyczy składek dużych ośrodków, których wielkość nie odpowiada ich znaczeniu turystycznemu w regionie. Konieczne jest zatem uporządkowanie systemu składek.
- Województwo kujawsko-pomorskie znajduje się obecnie na początku drogi tworzenia spójnej koncepcji marki regionalnej. Warto zwrócić uwagę na duży potencjał regionu w obszarze turystyki, który może stanowić istotny wkład w kapitał tej marki: potencjał sanatoryjny, dziedzictwo kulturowo-historyczne, potencjał ludzki, możliwości funkcjonowania *film commission*. W sumie środki finansowe przeznaczane na te obszary osiągają pułap 3 mln złotych.
- Kluczowym wyzwaniem jest zażegnanie deficytu współpracy, który wytworzył się w regionie. Konieczne jest stworzenie podstaw do partnerskiego działania w odniesieniu do budowy infrastruktury turystycznej, tworzenia produktów turystycznych, nowego systemu finansowania oraz podziału kompetencji w zarządzaniu turystyką w regionie oraz wspólnej marki regionu.
- Rozpoczyna się nowa perspektywa finansowania UE, co związane jest z alokacją środków na promocję, w tym środków na tworzenie marki regionu. Podstawową zasadą będzie proporcja 50/50 zachodząca między finansowaniem publicznym a komercyjnym w zakresie finansowania promocji i organizacji wydarzeń. Na razie warunek ten spełniłyby Camerimage oraz Skyway Festival. Problemem w takim przypadku jest finansowanie wydarzeń lokalnych, które nie mają szans na współfinansowanie prywatne. Trzeba znaleźć rozwiązanie, które wzmocni oba rodzaje wydarzeń. Zdaniem marszałka, województwo powinno finansować wydarzenia prestiżowe, budujące markę, wartościowe merytorycznie, skupiające uwagę mediów i dające pretekst do odwiedzin turystów.
- W strukturach Urzędu Marszałkowskiego funkcjonuje Departament Promocji, Sportu i Turystyki, a prezesem K-POT jest równocześnie dyrektor Gabinetu Marszałka Województwa.

ANDRZEJ ANSZPERGER – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

- Problem małego dotychczasowego zakresu współpracy wynika z braku zaufania między kluczowymi partnerami funkcjonującymi w regionie na każdym poziomie: między JST, LOT, K-POT a UM, przedsiębiorstwami. Dowodem na to jest to, że od 1981 (wydawało mi się, że podał 1985 rok) roku nie było w regionie spotkania dotyczącego współpracy na rzecz turystyki.
- System promocji i organizacji turystyką w regionie dopiero tworzy się, na co wskazuje liczba LOT oraz członków K-POT, ale proces ten jest utrudniony w wyniku dublowania kompetencji między samorządem wojewódzkim, samorządami lokalnymi, ROT, LOT i samorządem

branżowym. Konieczne jest nie tylko przekazywanie składek, ale ściśle określenie kompetencji oraz egzekwowanie efektów działań od poszczególnych podmiotów. Dotyczy to nie tylko sfery promocji i organizacji, ale przede wszystkim zarządzania turystyką.

- Dla uzyskania jasnych zasad funkcjonowania K-POT należy kompetencje z zakresu zarządzania turystyką przesunąć w kierunku LOT, które powinny wspierać JST. Członkami K-POT powinny być liczne i silne LOTy oraz Urząd Marszałkowski.

MARIUSZ KRUPA – Przedsiębiorstwo Uzdrowisko Ciechocinek (PUC)

- Widoczny jest wyraźny rozwój turystyki w ostatnich latach, a Ciechocinek posiada najbardziej rozpoznawalną markę w województwie. Niestety, najważniejszym problemem jest brak zaufania, widoczny na wszystkich poziomach współpracy - biznesowej, lokalnej i regionalnej, a także niechęć do ryzyka w inwestowaniu we wspólne przedsięwzięcia, co należy traktować jako naturalną cechę początkowej fazy współpracy. Mimo tego, PUC podejmuje działania na rzecz współpracy, np. klaster spożywczy, nie ma LOT w Ciechocinku, bo władze samorządowe nie podejmują wysiłków w tym kierunku i nie wykazują chęci wspólnego działania.
- Niemożliwe jest, aby w najbliższych sześciu latach JST poradziły sobie ze wszystkimi zadaniami dotyczącymi rozwoju turystyki, dlatego konieczna jest naturalna w działalności turystycznej aktywizacja oraz przekazywanie działań branży turystycznej, która widzi w rozwoju turystyki największy cel i interes oraz jest doświadczona w działaniach rynkowych.
- PUC jest członkiem K-POT, ponieważ kluczem w turystyce jest współdziałanie, mimo, że kosztuje to bardzo dużo czasu i energii. Konieczna jest zatem wytrwałość i konsekwencja, nie da się we współpracy iść na skróty.

LESZEK WOŹNIAK – Bydgoskie Centrum Informacji

- Przejawów form współpracy pomiędzy organizacjami (K-POT i LOT) i ich członkami jest coraz więcej. Poszczególni członkowie mają jednak poczucie małego wpływu na to, jak działa i co robi K-POT, co wynika z dominacji organizacyjnej i finansowej Urzędu Marszałkowskiego. K-POT powinno być bardziej niezależne w działaniach, a jej członkowie powinni być względem siebie partnerami i razem wyznaczać kierunki działania. Bardzo istotne stało się stworzenie w ramach K-POT zespołu kreatywnego, który jest ważnym krokiem w kierunku partnerstwa w ramach K-POT.
- W założeniach budowy systemu POT-ROT-LOT przyjęto założenie, że miasta są przede wszystkim członkami LOT i tam płacą największe składki, i poprzez członkostwo w LOT stają się członkami pośrednimi ROT, natomiast Urząd Marszałkowski bezpośrednio angażuje się w działalność ROT [*nie ma tak bezpośrednio sformułowanych zapisów - przyp. PZ*]. Obecnie Toruń i Bydgoszcz są członkami LOT i ROT, w konsekwencji płacą podwójne składki. Warto przedyskutować, czy taki stan jest dobry i pożądany. Miastom bliżej do LOT.

SZYMON WIŚNIEWSKI – Ośrodek Informacji Turystycznej w Toruniu

- Warto pomyśleć, czy uzależnić wysokości składki od wysokości dochodów generowanych w danym ośrodku z działalności turystycznej. W ciągu jednego roku turyści odwiedzający Toruń wydatkują łącznie ok. 300 mln złotych, turystyka jest, obok uniwersytetu, największym pracodawcą w mieście. Toruń płaci składkę w wysokości 4 tysięcy złotych, co jest promilem dochodów generowanych z turystyki.
- W Toruniu nie ma na razie trwałego systemu współpracy w turystyce, co uwidacznia się już na poziomie mikroekonomicznym, a może wynikać ogólnie z narodowych cech Polaków. Współpraca ma niesystemową formę, jest "na telefon", polega na załatwianiu problemów w sposób doraźny, poprzez dobre relacje międzyludzkie i instytucjonalne, wynika z rosnącej świadomości wspólnych celów coraz większej liczby podmiotów, a nie systemowego działania. Zmiany pozytywne następują, rośnie świadomość, że można działać równolegle, a nie przeciw sobie.
- Politycy nie doceniają wartości gospodarczej turystyki, zatem nie poświęcają jej należytej uwagi oraz środków finansowych.

MARCIN KARASIŃSKI – Wiceprezes Zarządu Kujawsko-Dobrzyńskiej Organizacji Turystycznej

- Do K-DOT nie należą JST, jest to organizacja założona i funkcjonująca z inicjatywy branży i stowarzyszeń różnego rodzaju. Największym problemem jest w tych warunkach finansowanie. Działalność małych LOT jest działalnością społeczną, motorem działania jest entuzjazm, jednak brak finansowania publicznego, które zachęciłoby nowych członków i zwiększyłoby zaangażowanie w LOT.
- LGD stają się bardzo konkurencyjne w stosunku do małych LOT, ponieważ uzyskują trwałe, systemowe finansowanie z budżetu państwa. W efekcie są one bardzo aktywne i są oceniane bardzo dobrze przez przedsiębiorców, generują korzyści w formie kapitału ludzkiego.

JAN KAROL SŁOWIŃSKI – Bydgoska Lokalna Organizacja Turystyczna

- Nie można utożsamiać wysokości składki z władzą w stowarzyszeniu. K-POT jako stowarzyszenie ma równorzędnych członków, którzy mają po jednym głosie. Kwestia składki jest sprawą wtórną, mimo, że są zbyt niskie.
- Od roku zmieniły się nierówne relacje między Urzędem Marszałkowskim a K-POT. Przedtem było to zniewolenie drugiego przez pierwszy, obecnie można mówić o dominacji UM, zatem sytuacja się bardzo poprawia, za czym powinny iść działania na rzecz jasnego przekazania kompetencji i egzekwowania ich. Jednym z pomysłów jest likwidacja Wydziału Promocji, Sportu i Turystyki w UM i przekazanie jego kompetencji do K-POT.
- W roku 2014 został powołany Klaster Turystyczny Obszaru BIT, podejmowane są wspólne działania między członkami K-POT, działa karta turystyczna BIT będąca rezultatem

ponadlokalnej współpracy, natomiast w lutym 2016 organizowane będzie wydarzenie Food & Wine. Mimo tych znaczących działań partnerskich nie ma w nich K-POT jako instytucji, więzi między szczeblem regionalnym a lokalnym są słabe. Możliwe jednak, że aktywność w miastach Bydgoszcz i Toruń będą inspiracją dla zwiększenia aktywności regionalnej. Czas na K-POT.

- W ramach K-POT powinien powstać zespół strategiczny, który – na wzór zespołu kreatywnego – opracowałby model funkcjonowania K-POT oraz wykreowania relacji między K-POT a Urzędem Marszałkowskim. Warto także wypracować dokument będący paktem dla turystyki w województwie, sygnowany przez przedstawicieli różnych środowisk z sektora publicznego, prywatnego oraz otoczenia rynkowego, wzorem działań podejmowanych w Bydgoszczy.

RYSZARD KRUK – LOT TORUŃ

- W 2014 roku doszło po raz pierwszy do współpracy hotelarzy toruńskich, którzy skupili swoje działania z powodu budowy nowej sali konferencyjnej i stworzyli strategię działania z wykorzystaniem środków unijnych (700 tys. złotych przy 15% udziale własnym), która obecnie jest realizowana. Projekt realizowany jest w ramach Toruńskiej Agencji Rozwoju Regionalnego i koncentruje nie tylko hotelarzy, ale także ośrodki naukowe, urząd miasta i inne instytucje, ma charakter rozwojowy, także w ramach LOT. Projekt ten zdefiniował i zaktywizował na nowo współpracę w mieście, jako klaster. Hotelarze występują jako jednostka otoczenia biznesu, co wzmocniło ich rolę.

- Funkcją K-POT nie powinien być nadzór LOT, ale wspomaganie ich w koordynacji, promocji i sprzedaży produktów turystycznych. Nie może być tu relacji hierarchicznych. Przykładem partnerstwa jest katalog produktów turystycznych, w którym można zamieścić za darmo ofertę, pod warunkiem, że jest to produkt opisany, z wyszczególnioną ceną oraz zagwarantowaną możliwością sprzedaży.

PIOTR KOŃCZEWSKI – LOT KOCIEWIE

- LOT Kociewie należy do dwóch ROT - pomorskiej oraz kujawsko-pomorskiej. Aktywność tej pierwszej jest o wiele większa, ta druga może przejąć wiele pozytywnych przykładów. W Urzędzie Marszałkowskim w woj. pomorskim działa departament promocji turystyki, który bardzo wspomaga działalność ROT - dyrektor ROT jest równocześnie dyrektorem biura departamentu promocji.
- Powszechny jest brak zaufania w województwie kujawsko-pomorskim na różnych szczeblach. W pomorskim o wiele częściej się spotykają, inicjatorem spotkań jest Pomorska ROT. Problemem jest też niereprezentacyjna siedziba K-POT.

MICHAŁ BUCHOLC – GMINA CEKCYN

- Koniecznym warunkiem przekazywania środków finansowych na rozwój i promocję turystyki przez JST do K-POT jest przekazywanie kompetencji do wydawania ich.
- Problemem jest istnienie dwóch marek w województwie, istotne jest, aby była jedna, holistyczna marka.
- Istnieje dualizm zarówno w odniesieniu do tworzenia marki, jak i finansowania. K-POT podejmuje działania wyznaczone przez Ustawę o POT, z drugiej strony funkcjonują departamenty w Urzędzie Marszałkowskim zajmujące się w różnym stopniu turystyką, ich wzajemne relacje są trudne, a kompetencje niejasne. Efekt jest taki, że przedstawiona strategia marki oparta na koncepcji konstelacji stworzona przez K-POT oraz Locativo, która ma walor uniwersalności, będzie w najbliższej przyszłości skonfrontowana z koncepcją marki województwa, nad stworzeniem której właśnie rozpoczynają się prace. Powoduje to zamieszanie. W tej sytuacji pojawia się apel o opracowanie jednej wspólnej marki, obecnie jest na to czas.

PIOTR GEISE – SKKP

- Konieczna jest konkretna i spójna wizja promocji regionu, której obecnie w Urzędzie brakuje i którą należy w najbliższej przyszłości wypracować.

LESZEK SZYCZEWSKI, “Toruń Meetings”

- Z punktu widzenia przedsiębiorców zachodzi problem ograniczonych możliwości prowadzenia działalności gospodarczej przez LOT, lub ogólniej rzecz biorąc, ich ograniczonej orientacji prorynkowej, czyli podejmowania działań mających na celu promocję i aktywizację sprzedaży produktów terytorialnych, tworzonych przez branżę, nawet w sposób pośredni.
- Tworzenie turystyki przyjazdowej kosztuje przedsiębiorców trzy, a nawet cztery razy więcej niż tworzenie turystyki wyjazdowej, dlatego ich bezpośrednie i pośrednie wsparcie jest kluczowym zadaniem LOT i ROT. Propozycja praktyczna – stworzenie nagrody dla przedsiębiorców z regionu zajmujących się turystyką przyjazdową, tworzenie katalogów promocyjnych.
- Nadal istotnym powodem przystąpienia i pozostawania członkiem LOT przez podmioty z branży jest bardziej bezpośredni i szerszy dostęp do informacji istotnej dla prowadzenia biznesu.

MARZENA FRYSZKA - WILLA TUŻUR, BORY TUCHOLSKIE

- Województwo kujawsko-pomorskie jest bardzo zróżnicowane pod względem rodzajów walorów i zasięgu ich oddziaływania, a także ośrodków turystycznych oraz wydarzeń, struktury ludnościowej i gospodarczej. Świetnie wpisuje się to w ideę “Konstelacje dobrych miejsc” przygotowaną przez K-POT.

- LOT w Borach Tucholskich istnieje tylko teoretycznie, jest martwy, wśród przedsiębiorców turystycznych panuje poczucie małej możliwości oddziaływania i niskiego znaczenia w systemie organizacji turystyki. Aktywne czasowo są LGD, ale ich nastawienie do działalności turystycznej się zmienia, mimo, że posiadają środki finansowe na działanie.

ALICJA SZCZYGŁOWSKA - HOTEL W INOWROCŁAWIU

- Województwo kujawsko-pomorskie ma bardzo duży potencjał turystyczny oraz coraz lepszą bazę noclegową.
- Należy brać przykład z rozwiązań systemowych stworzonych w innych krajach o bardziej rozwiniętej funkcji turystycznej, np. w odniesieniu do funkcjonowania punktów informacji turystycznej, wsparcia samorządów, rozdzielania zysków z działalności turystycznej.

PODSUMOWANIE DEBATY: ELŻBIETA WĄSOWICZ-ZABOREK - POT

- Kodeks Dobrych Praktyk nie jest już w pełni aktualny, prace nad jego przygotowaniem odbywały się w szczególnych warunkach i minęło od tego czasu wiele lat.
- Debata jest pierwszą ze wszystkich dotychczasowych debat regionalnych, w których uczestniczy marszałek województwa. Należy to uznać za bardzo istotny gest na drodze do zwiększenia jakości współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie.
- W LOT najistotniejszą rolę pełnią przedsiębiorcy, bo oni tworzą produkty turystyczne. Kiedy mówią oni o swoim małym znaczeniu lub małej sile przebicia, oznacza to, że struktura tych LOT jest niewłaściwa.
- Formalnie w statutach ROT czy LOT istnieje możliwość przyznania kluczowym członkom większej liczby głosów niż jeden, aby odpowiadało to ich kluczowej roli lub strukturze finansowania.
- Rola przedsiębiorców ROT nie musi być istotna, jeśli są oni członkami LOT. Wyjątkiem są bardzo silni przedsiębiorcy, np. sieć hotelarska. Miejsce przedsiębiorców jest w LOT.
- Trzeba włączać do LOT typy podmiotów, które są pośrednio związane z turystką – taksówkarzy, kwiaciarnie, restauratorów, lokalne gazety itp. Z turystyki w miejscowościach żyje cała gmina, więc konieczne jest ich włączenie do wspólnych działań.

Podstawowe wnioski moderatora z dyskusji:

1. Szczególna rola urzędów marszałkowskich w tworzeniu i funkcjonowaniu ROT (ich zaangażowanie jest warunkiem ich funkcjonowania) nie może oznaczać dominacji, bo jest to zabójcze dla tych organizacji w średnim i długim okresie. Dlatego na UM spoczywa odpowiedzialność za stworzenie warunków partnerskiej współpracy między członkami nawet wtedy, kiedy przekazują największą składkę do budżetu. Jako pośredni szczebel

samorządowy, a z perspektywy regionu najwyższy, powinny one koncentrować wysiłki na działaniach aktywizujących, koordynujących, wspierających ROT, a nie przywódczych, aktywnie angażując się przede wszystkim w działania z zakresu marki regionu, aby wkomponować je w silne (czasem nawet bardziej wyraziste) marki miast i regionów tworzących potencjał turystyczny i ogólnogospodarczy województwa.

2. W województwach, w których stolica nie jest dominującym ośrodkiem turystycznym i gospodarczym, rola ROT jest bardzo znacząca, i powinna koncentrować się na funkcjach koordynujących, budowaniu struktur partnerskich. Istotne jest tu pogodzenie interesów konkurujących ze sobą silnych ośrodków miejskich oraz reprezentowanie głosów mniejszych obszarów turystycznych (w wymiarze instytucjonalnym odnosi się to do silnych i słabszych JST i LOT). W tej sytuacji ROT powinna być nadana funkcja koordynatora współpracy partnerskiej (nie tylko relacji członkowskich).
3. Ustawa o POT oraz KDP nie proponują słabym finansowo lub organizacyjnie ROT (lub będącym w krótkotrwałym kryzysie) sposobów, działań lub mechanizmów na rzecz zwiększenia ich siły i roli w regionie oraz ewolucji ich funkcji w kierunku koordynatora działań podejmowanych w województwach lub na rzecz łagodzenia konfliktów i budowania konsensusu. Oba dokumenty tworzone są w założeniu braku sytuacji lub stanów kryzysowych lub konfliktowych, zatem jeśli takie sytuacje lub stany się pojawiają, jedyne możliwości ich przezwyciężenia tkwią w relacjach osobowych, a nie systemowych.
4. Zwiększa się różnica między silnymi LOT z dużych ośrodków miejskich a małymi LOT, działającymi na większych obszarach, ale niezurbanizowanych.
5. Należy uregulować kwestię członkostwa LOT w ROT i wynikający z tego problem pośredniego członkostwa JST oraz branży w strukturach ROT. Widoczne jest „wypychanie” ROT i LOT przez JST w wyniku nieprzekazywania realnych składek w stosunku do roli, jaką organizacje turystyczne powinny pełnić w rozwoju i promocji regionu, lub na drodze tworzenia związków międzygminnych bez oparcia o branżę.
6. Siła przetargowa ROT powinna być oparta na partnerstwie zadaniowo-finansowym z samorządem województwa.
7. Najbardziej stabilną i efektywną strukturą LOT jest zbalansowana liczba członków pochodzących z sektora prywatnego, publicznego oraz mieszanego, czego przykładem jest Kujawsko-Dobrzyńska OT.

Propozycje organizacji kolejnych dyskusji:

- W sytuacji, kiedy w głównych miastach regionu funkcjonują LOT, należy zaprosić ich przedstawicieli jako dyskutantów. Stanowią oni kluczowe podmioty w regionalnym systemie zarządzania turystyką. Przedstawiciele centrów informacji turystycznej nie są w podobny sposób zaangażowani w dyskusję.

- Poprosić o wyrażanie opinii w sprawie problemów i wyzwań, jednocześnie tworząc kanał do przekazywania dobrych praktyk (chętniej podzielą się dobrymi praktykami, bo będą chcieli się pochwalić, niż negatywnymi opiniami).
- Dostosować tematy dyskusji do kontekstu regionalnego, które osadzone są w bardziej uniwersalnej tematyce. W trakcie rozmowy należy uogólniać problemy istniejące w województwie i pytać dyskutantów o opinie dotyczące szerszego niż regionalny powodów występowania tych problemów.
- Nie dopuszczać głosów z zewnątrz, dopóki nie wypowiedzą się zaproszeni dyskutanci. Równocześnie dbać o krótkie wypowiedzi, aby dyskusja miała dynamiczny przebieg.