



## **ZNACZENIE ŚRODKÓW DOTACYJNYCH POCHODZĄCYCH Z REGIONALNEGO PROGRAMU OPERACYJNEGO WOJEWÓDZTWA ŁÓDZKIEGO NA LATA 2014-2020 W BUDOWANIU WIZERUNKU GMINY INTELIGENTNEJ**

**Maciej Kokotek<sup>1</sup>**

Łódzki Dom Biznesu Sp. z o.o.

**Streszczenie:** W artykule poruszono zagadnienia wpływające na określenie jednostki samorządu terytorialnego jako gminy inteligentnej. Celem artykułu jest określenie roli, jaką odgrywają projekty dofinansowane ze środków dotacyjnych pochodzących z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020 w budowaniu potencjału konkurencyjnego gminy w oparciu o wizerunek gminy inteligentnej, istotny z punktu widzenia kreowania poprawnych i trwałych relacji z jej wybranymi interesariuszami. Do osiągnięcia celu zastosowano krytyczną analizę literatury oraz analizę dokumentów własnych gminy Moszczenica. Zastosowano wtórne źródła danych dotyczące Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020. Artykuł jest próbą teoretycznej dyskusji na temat wizerunku gminy inteligentnej, przedstawioną w świetle wyników analizy piśmiennictwa oraz wywiadów bezpośrednich, w których uczestniczyli przedsiębiorcy objęci wybranymi projektami unijnymi oraz naj-wyższa kadra urzędnicza szczebla decyzyjnego w gminie Moszczenica.

**Słowa kluczowe:** gmina inteligentna, promocja gospodarcza regionu, Regionalny Program Operacyjny, wizerunek jednostki samorządu terytorialnego

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.06

### **Wprowadzenie**

Na podstawie ustawy o samorządzie gminnym można wyodrębnić podstawowe zadania, jakie wykonuje gmina. Należą do nich zadania własne oraz zadania zlecone z zakresu administracji rządowej.

Zadania własne dzielą się na następujące kategorie<sup>2</sup>:

- infrastruktura techniczna (drogi gminne, ulice, mosty, wysypiska, utylizacja śmieci, targowiska, hale targowe);
- infrastruktura społeczna (oświata, kultura, pomoc społeczna, ochrona zdrowia);
- porządek i bezpieczeństwo publiczne (organizacja ruchu drogowego, bezpieczeństwo obywateli, ochrona przeciwpożarowa);
- ład przestrzenny i ekologiczny (planowanie przestrzenne, gospodarka nieruchomości, ochrona środowiska, gospodarka wodna).

---

<sup>1</sup> Maciej Kokotek, mgr, [maciej.kokotek@ldb.net.pl](mailto:maciej.kokotek@ldb.net.pl), ORCID: 0000-0002-8422-0507

<sup>2</sup> Opracowano na podstawie (Ustawa o samorządzie gminnym).

W obecnych czasach można wyróżnić kilka rodzajów działań wchodzących w skład procesu zarządzania współczesną jednostką samorządu terytorialnego. Do najważniejszych należy zaliczyć: opracowanie podstawowych założeń oraz koordynację realizacji polityki lokalnej w gminie, monitorowanie wykorzystania zasobów i środków oddanych do dyspozycji gminy, weryfikowanie i kontrolę efektów realizacji celów polityki lokalnej, jak również wdrażanie elementów marketingu terytorialnego (Wereda, Książek 2012, s. 160). Powyższe działania mają zmierzać nie tylko do wypełnienia zadań nałożonych ustawą, ale także służyć do wykreowania określonego wizerunku gminy służącego jak najlepiej i wspierającego jej rozwój dla kluczowych interesariuszy, tj. m.in. dla lokalnej społeczności, przedsiębiorców, turystów, potencjalnych inwestorów. Jednakże koncentracja na wizerunku gminy tradycyjnej, wynikająca np. z braku wizji u osób nią zarządzających, bardzo często jest niewystarczająca, aby wykreować poprawne, trwałe relacje między jej interesariuszami i partnerami. Zakres artykułu dotyczy zagadnienia zarządzania wizerunkiem gminy przy wykorzystaniu dotacji unijnych dedykowanych m.in. promocji gospodarczej regionów i tworzeniu obszarów wzmożonej aktywności gospodarczej. Celem opracowania jest określenie roli, jaką odgrywają projekty dofinansowane ze środków dotacyjnych pochodzących z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020 (dalej: RPO WŁ 2014-2020) w budowaniu potencjału konkurencyjnego gminy w oparciu o wizerunek gminy inteligentnej, istotny z punktu widzenia kreowania poprawnych i trwałych relacji z jej wybranymi interesariuszami. Artykuł jest próbą teoretycznej dyskusji na temat wizerunku gminy inteligentnej, przedstawioną w świetle wyników analizy piśmiennictwa oraz wywiadów bezpośrednich, w których uczestniczyli przedsiębiorcy objęci wybranymi projektami unijnymi oraz najwyższa kadra urzędnicza szczebla decyzyjnego w gminie Moszczenica.

W opracowaniu wykorzystano publikacje zwarte, artykuły naukowe dotyczące wizerunku marki, przedsiębiorczości i zarządzania oraz źródła internetowe. Uwzględniono także zapisy Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020 wraz z jego uszczegółowieniem (Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020, dalej: SZOOP RPO WŁ 2014-2020) oraz zapisy wybranych wniosków o dofinansowanie realizowanych przez gminę. Uwzględniono próbę teoretycznych rozważań na temat tworzenia i funkcjonowania gmin inteligentnych.

### **Próba zdefiniowania wizerunku gminy inteligentnej w epoce zmian**

Powszechnie występująca globalizacja oraz nieograniczone możliwości i tempo komunikowania się przyniosły w ostatnich latach znaczące zmiany w stylu życia ludzi na całym świecie.

**Tabela 1. Analiza trendów w nauce i technologiach w epoce zmian**

	<b>Epoka przemysłowa</b>	<b>Epoka informatyczna</b>	<b>Epoka postinformatyczna</b>
<b>Okres</b>	1968-1990	1991-2000	po 2001
<b>Dominująca nauka</b>	chemia	fizyka	nauki biologiczne
<b>Dominująca technologia</b>	metalurgia, inżynieria, termodynamika	komputronika, telekomunikacja, informatyka	biotechnologia, interaktywne oprogramowanie
<b>Zainteresowanie społeczne</b>	co się wydarzyło?	co się dzieje?	co się wydarzy?

Źródło: Podano za (Szczepański 2015, s. 80)

Wysokie tempo rozwoju, jakie zaprezentowano w *Tabeli 1*, ma swoje społeczne konsekwencje: następuje ciągła ewolucja norm, jedne upadają, inne dopiero się wykształcają. Nie ma jednego, właściwego i pewnego punktu odniesienia, przestają obowiązywać stare, dobre zasady. Odbiorcy działań organizacji, interesariusze, klienci itd. zaczynają być zdezorientowani, nagle stają się otwarci na wszelkie nowości, nowe propozycje, zarówno w ujęciu konsumenckim, społecznym, jak i gospodarczym.

W epoce tak szybkich transformacji kluczowymi zasobami przesądzającymi o postępie i rozwoju stają się wiedza, przedsiębiorczość i kreatywność. Niezwykle często wskazuje się na rangę sektorów kreatywnych będących skrzyżowaniem sztuki, kultury, biznesu i technologii. Wyraźnie wyodrębniają się cechy, które zaczynają dominować i przeważać przy dokonywaniu wyborów przez współczesnych ludzi. Należą do nich m.in.: otwartość, różnorodność, wyrazistość i widoczność. Jeżeli dana organizacja nie odpowie na nie, nie uzna ich istotności, zrobi to ktoś inny i zabierze jej partnera, klienta, nie nawiązą się nowe prorozwojowe relacje. Przedsiębiorstwo (organizacja) musi identyfikować te cechy, podobnie jak kanały komunikacji, aby wychodzić naprzeciw trendom i spełniać oczekiwania swoich klientów (Scherer 2018, s. 546). Z kolei państwo, jako promotor i twórca warunków sprzyjających przedsiębiorczości, powinno działać z zachowaniem zasad uczciwości, odpowiedzialności i rzetelności, kierować się efektywnością wydatkowania środków publicznych oraz angażować do współpracy różne podmioty. Podobnie rzecz ma się w przypadku samorządu terytorialnego, jakim jest gmina. Wizerunek danego obiektu (marki, przedsiębiorstwa, regionu) jest kategorią poznawczą opisującą całość subiektywnych skojarzeń, wiedzy, opinii, sądów, emocji, jakie mają o gminie odbiorcy. Przydatność pojęcia wizerunku w marketingu wynika przede wszystkim z możliwości opisu i przewidywania zachowań odbiorców, wyrażających się w realizowanych decyzjach nabywczych. Na wizerunek składa się kilka elementów poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych. Należą do nich m.in.: wiedza o danym obiekcie, odczucia i emocje łączone z danym obiektem, skłonność do określonego zachowania się odbiorcy względem obiektu wizerunku. W tym ujęciu nabywca, posiadając odpowiednią wiedzę na temat danego obiektu oraz łącząc z nim pozytywne emocje i sądy wartościujące, jest skłonny wybrać daną

ofertę spośród innych (Florek, Żymkowski 2002, s. 358). Kluczowym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność organizacji pożytku publicznego jest sprawne zarządzanie, które należy postrzegać jako element strategii tej organizacji (Wąsowska 2018, s. 291).

Powszechnie uznaje się, że badania nad wizerunkami miejsc prowadzone są od lat 70. XX wieku przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych (Gallarza, Saura, Garcia 2002, s. 56-78). Studia nad wizerunkiem miejsc można zaliczyć do nurtu badań geografii percepcji, która próbuje zrozumieć filtry, przez które oglądany jest świat (Dudek-Mańkowska 2011, s. 42). W nurcie tym badane są wyobrażenia miejsca i opinie na jego temat, ale także czynniki i uwarunkowania mające wpływ na waloryzację przestrzeni. Wizerunek jest traktowany i postrzegany jako nośnik cech danej jednostki, który jednocześnie spełnia kilka istotnych funkcji. Jedną z nich jest funkcja upraszczająca, dzięki której docierające do nabywcy informacje są selektywnie oceniane i ograniczane do najbardziej istotnych z punktu widzenia nabywcy (związane np. z celami, które jednostka chce w regionie osiągnąć). Z kolei według P. Kotlera i H. Baricha wizerunek jest wyrażeniem określającym sumę wierzeń, idei i wyobrażeń, jakie osoba ma w stosunku do danego miejsca (Kotler, Barich 1991, s. 94-104).

Wizerunek pełni także funkcję porządkującą, systematyzując odbierane przez nabywcę informacje w logiczną całość. Ułatwia też podejmowanie decyzji, minimalizując ryzyko i pozwalając dokonać wyboru (przy braku potrzebnych informacji) na podstawie własnej (lub innych) opinii czy wyobrażenia. Ponadto wizerunek kształtuje procesy postrzegania oraz jest podstawą do budowania lojalności wobec jednostki terytorialnej. Często bowiem wykreowany, a następnie utrwalony w świadomości nabywcy wizerunek terytorium jest przyczyną jego wyboru, zarówno po raz pierwszy, jak i kolejny, lub związania się z regionem na trwałe okres (Wereda, Książek 2012, s. 161).

Szybkie tempo rozwoju, powszechna globalizacja wpłynęły na szersze zainteresowanie badaniami nad wizerunkiem regionów, miast, w tym również gmin. Samorządy terytorialne upodabniają się do siebie, jednocześnie prowadzą coraz częściej grę konkurencyjną, rywalizują o rozmaite korzyści – pozyskanie nowych mieszkańców, przyciągnięcie turystów, nowych inwestorów, zabiegają o organizację różnego rodzaju wydarzeń kulturalnych, gospodarczych, rozrywkowych.

Czego możemy obecnie doświadczyć, to fakt, iż władze gmin w sposób mniej lub bardziej świadomy z konieczności przystępują do budowania przewag konkurencyjnych, co umożliwia ich terenom dalszy rozwój i wygraną w międzygminnej, terytorialnej konkurencji. W tak opisanych zmaganiach wykorzystywane są dwa rodzaje zasobów: materialne zasoby gminy oraz zasoby niematerialne, do których należy zaliczyć jej wizerunek. Władze lokalne zaczynają zdawać sobie sprawę, że korzystnie jest znaleźć pewne wyróżniki, które pozwolą na pozytywne oddziaływanie i zmianę najczęściej występującego w naszym kraju typowo rolniczego charakteru gmin. Jeśli wizerunek ten jest mało wyrazisty, podejmuje się odpowiednie działania marketingowe. Zdecydowanie większe i stale rosnące zrozumienie funkcji, jakie pełni wizerunek gminy, wpływa na wzrost zainteresowania kształtowaniem pozytywnego obrazu danego terenu. Pozytywne zapatry-

wanie różnych interesariuszy na wizerunek gminy może przynieść wiele korzyści. Staje się ważnym czynnikiem podejmowania decyzji w kierunku zwiększania rozpoznawalności gminy, zwiększenia zainteresowania z zewnątrz oraz do budowania zaufania do władz lokalnych.

Wcześniej już przytoczone cechy, które zaczynają dominować i przeważać przy dokonywaniu wyborów przez współczesnych ludzi, m.in.: otwartość, różnorodność, wyrazistość i widoczność, w wymierny sposób zaczynają również charakteryzować wizerunek gminy. Potwierdza to także podział dokonany przez E. Avrahama, który wydzielił dwa typy wizerunków: otwarte i zamknięte. Otwarty wizerunek miejsca władze lokalne mogą zmieniać i wzbogacać o nowe charakterystyki, np. dzięki organizacji nowych wydarzeń sportowych, kulturalnych (gospodarczych), z którymi region ma być kojarzony w przyszłości. Zamknięty wizerunek z kolei można nazwać wizerunkiem stereotypowym. Bardzo trudno podlega on zmianie, ponieważ nie można dodać do niego charakterystyk różniących się od rdzenia wizerunku (stereotypu). Otwartość jest immanentną cechą kreatywności, sektory kreatywne z kolei są dzisiaj najbardziej dynamicznie rozwijającymi się sektorami gospodarki. Pociąga to za sobą potrzebę zaangażowania zupełnie nowego rodzaju pracowników. Klasa kreatywna składa się z naukowców i inżynierów, poetów i architektów, menedżerów i projektantów, nauczycieli, artystów, muzyków, których funkcja ekonomiczna polega na tworzeniu nowych pomysłów, nowych technologii lub twórczych treści (Avraham 2004, s. 473).

Bardzo trudno jest planować przekształcenie organizacji tradycyjnej w organizację inteligentną bez zapewnienia zaplecza i zaangażowania odpowiednich, kreatywnych pracowników. Aby zwiększyć efektywność takiej organizacji, należy zacząć od rozwoju kadr, podnoszenia kwalifikacji, zdobywania wiedzy, a w następnej kolejności od wykorzystywania jej dla rozwoju organizacji. Organizacja inteligentna to coś więcej niż tylko organizacja ucząca się, ponieważ potrafi wykorzystać efekty uczenia się z pożytkiem dla własnego rozwoju oraz zdobycia wiodącej pozycji rynkowej (Łobejko 2009, s. 15).

J. Penc twierdzi, że przedsiębiorstwo inteligentne przeciwdziała stagnacji, tworzy klimat sprzyjający twórczemu uczeniu się i kreowaniu innowacji, a także rozwijaniu przedsiębiorczości wewnętrznej, która oznacza rozpoczynanie i rozwijanie nowych zamierzeń wewnątrz strukturalnych ram istniejącej organizacji (za: Wereda, Książek 2012, s. 161). Z kolei M.J. Thannhuber uważa, że przedsiębiorstwo inteligentne to przedsiębiorstwo elastyczne, adaptujące się oraz innowacyjne, które potrafi radzić sobie z wysoką złożonością, ogromną ilością informacji, wysoką różnorodnością oczekiwanych usług oraz wykonywać swoje działania z wysoką precyzją w celu uzyskania wyróżniającej efektywności (Thannhuber 2005, s. 67).

Główne bariery w zdefiniowaniu gminy jako organizacji inteligentnej wynikają z obwarowań, jakie są na nią nałożone ustawami oraz wpływem na jej funkcjonowanie ze strony wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy, m.in. społeczności lokalnej, radnych, lokalnych organizacji i stowarzyszeń. Aby poznać specyfikę funkcjonowania gminy inteligentnej, należy określić zestaw cech, którymi taka jednostka powinna się różnić od innych gmin, bez względu na jej położenie

i wielkość. Według systematyki zaproponowanej przez W. Weredę (Wereda 2010, s. 13-14) taka gmina powinna m.in.:

1. Gospodarować finansami w taki sposób, aby realizować cele, poszukując efektywnych źródeł finansowania (np. pochodzących z instrumentów rynku kapitałowego oraz funduszy unijnych).
2. Być otwartą i wdrażać zmiany związane z megatrendami rynkowymi (megatrendy związane są z globalizacją rynków i przedsiębiorstw), rozwojem metod komunikowania się (rozwój usług opartych na sieci teleinformatycznej), inwazją nowych technologii o wielorakich zastosowaniach, innowacyjności usług i produktów, np. umożliwić przedsiębiorstwom oraz społeczności lokalnej importowanie umiejętności i wiedzy z innych regionów, a nawet krajów.
3. Zachęcać nowe firmy i inwestorów do osiedlania się na swoim terenie nie tylko poprzez standardowe strategie działania, ale głównie poprzez wzmacnianie marki i wizerunku jednostki, tworzenie wirtualnego urzędu gminy oraz oferowanie najniższych kosztów funkcjonowania podmiotu gospodarczego, np. dzięki niższemu podatkowi przez okres karencji.
4. Udostępniać mieszkańcom punkty informacyjne z najnowszymi danymi dotyczącymi gminy, regionu oraz trendów gospodarczych na całym świecie.
5. Stosować szeroko pojęte elementy promocji, aby kreować swoją markę i wizerunek.
6. Wzmocnić więzy gminy ze społecznością lokalną poprzez podnoszenie jakości usług edukacji podstawowej, poszukiwanie fundacji wspierania wybitnie uzdolnionych dzieci ze wsi czy udostępnienie oraz stworzenie możliwości korzystania z usług internetowych na terenie całej gminy.
7. Dbać o zwiększenie swoich możliwości rozwojowych, w celu nawiązania długookresowych relacji z partnerami oraz grupami interesu i stworzenia pozytywnego wizerunku dla podmiotów, które w przyszłości zamierzają osiedlić się w danej gminie.

### **Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020 – podstawowa charakterystyka wybranych typów projektów wspierających proces tworzenia gminy inteligentnej**

Zakres Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020 jest odpowiedzią na wyzwania rozwojowe, które zostały określone w głównych dokumentach strategicznych, i uwzględnia te obszary interwencji, których realizacja przyniesie największe efekty. W tym kontekście analiza społeczno-ekonomiczna – uaktualniana corocznie i przedstawiana Komisji Europejskiej (uwzględniająca uaktualnianą rocznie listę elementów zestawu diagnostycznego uzgodnionego z Komisją Europejską, w zależności od dostępności danych) – zostaje każdorazowo wzięta pod uwagę.

Na potrzeby niniejszego opracowania, przez wzgląd na adekwatność oferowanej interwencji z funduszy UE do omawianego tematu, uwagę autora skupiły dwa działania w obrębie II Osi Priorytetowej – *Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka*

oraz jedno Działanie w obrębie X Osi Priorytetowej – *Adaptacyjność pracowników i przedsiębiorstw w regionie*, które zaprezentowano w Tabeli 2.

Niezwykle pozytywne oddziaływanie środków unijnych na rozwój regionów i gmin w ogólnym ujęciu rozpatrywać należy m.in. poprzez:

1. możliwość aplikowania po zewnętrzne środki dotacyjne nie pochodzące z budżetu państwa w celu realizacji prorozwojowych inicjatyw projektowych;
2. możliwość dywersyfikacji kosztów i wsparcie niewielkich budżetów samorządów;
3. szansę na poprawę kondycji finansowej regionów, miast i gmin;
4. możliwość realizacji ogromnego wachlarza inicjatyw zarówno inwestycyjnych, jak i w obszarze wspierania kapitału ludzkiego, marketingu i promocji miejsc, służących polepszeniu warunków życia mieszkańców, polepszeniu warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych, zwalczaniu bezrobocia;
5. szansę nabywania nowego doświadczenia i kompetencji, nawiązywanie nowych kontaktów do współpracy, tworzenie wykwalifikowanych miejsc pracy w obszarze pozyskiwania, realizacji i rozliczania wsparcia pomocowego z UE;
6. szansę na uniknięcie problemów płynących ze spowolnienia gospodarczego bądź negatywnego oddziaływania recesji występujących na rynkach międzynarodowych.

RPO WŁ 2014-2020 w ramach II Osi Priorytetowej przyczyni się do osiągnięcia celu „Zwiększenie konkurencyjności gospodarki”. W regionie wyzwaniem w zakresie innowacyjnej i konkurencyjnej gospodarki są: rozwój przedsiębiorczości i poprawa konkurencyjności wewnętrznej i zewnętrznej sektora MŚP, podniesienie innowacyjności firm należących do branż tradycyjnych oraz efektywne wsparcie MŚP przez instytucje otoczenia biznesu.

Pomimo iż istotną rolę w rozwoju przedsiębiorczości odgrywa atrakcyjna oferta inwestycyjna odpowiadająca potrzebom potencjalnych inwestorów, w Łódzkiem obserwuje się niewystarczającą powierzchnię kompleksowo uzbrojonych terenów inwestycyjnych. W działalności MŚP kluczowy jest dostęp do kapitału, który powinny zapewnić instytucje finansowe, oferujące instrumenty finansowe wspierające przedsięwzięcia m.in. wysokiego ryzyka. Pod względem konkurencyjności zewnętrznej w gospodarce regionu obserwuje się rosnącą rolę eksportu i wzrost poziomu eksportu wyrobów o wyższym stopniu przetworzenia. Udział województwa w eksporcie Polski wynosi jednak zaledwie 3,9%, co wymaga wzmocnienia proeksportowych orientacji przedsiębiorstw w regionie łódzkim.

Z kolei planowana w ramach X Osi interwencja ma posłużyć zwiększeniu adaptacyjności do zmian i wzrostowi konkurencyjności sektora MŚP. Powyższe zostanie osiągnięte dzięki kompleksowym działaniom skierowanym do przedsiębiorstw i ich pracowników, które koncentrować będą się na kilku kluczowych obszarach mających wpływ na kondycję regionalnej gospodarki i zasobów pracy.

**Tabela 2. Opis wybranych działań i poddziałań II i X Osi Priorytetowej RPO WL 2014-2020**

Działanie/ Poddziałanie	Opis				
<p>Działanie II.1: <i>Otoczenie biznesu</i></p> <p>Poddziałanie II.1.1: <i>Tereny inwestycyjne</i></p>	<p>W ramach poddziałania realizowane będą przedsięwzięcia prowadzące do kompleksowego przygotowania terenów przeznaczonych pod inwestycje gospodarcze. Przez kompleksowe przygotowanie terenów inwestycyjnych rozumie się – w zależności od zapotrzebowania potencjalnych inwestorów – w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– prace studyjno-koncepcyjne dotyczące tworzenia terenów inwestycyjnych, badania geotechniczne, uporządkowanie, uzbrojenie terenów inwestycyjnych oraz inwestycje polegające na uzupełnieniu brakujących elementów uzbrojenia technicznego terenów inwestycyjnych;</li> <li>– modernizację wewnętrznej infrastruktury komunikacyjnej oraz wyposażenie w niezbędną do ich funkcjonowania infrastrukturę, tj. budowę, przebudowę, remont lub modernizację obiektów budowlanych w ograniczonym i niezbędnym zakresie. Przez uzbrojenie terenu rozumie się inwestycję w rozumieniu art. 2 pkt 13 Ustawy z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, czyli: budowę drogi, wybudowanie pod ziemią, na ziemi albo nad ziemią przewodów lub urządzeń wodociągowych, kanalizacyjnych, ciepłowniczych, elektrycznych, gazowych i telekomunikacyjnych. Poprzez budowę drogi rozumie się wydatki na wewnętrzną infrastrukturę komunikacyjną. Jako wewnętrzną infrastrukturę komunikacyjną należy rozumieć, zgodnie z ustawą o drogach publicznych, drogi wewnętrzne, tj. drogi niezaliczone do żadnej z kategorii dróg publicznych i niezlokalizowane w pasie drogowym tych dróg, w szczególności drogi dojazdowe do obiektów użytkowanych przez przedsiębiorstwa. Wydatki te dopuszczalne są jedynie w ramach obowiązującego limitu, pod warunkiem, że stanowią element uzupełniający projektu dotyczącego kompleksowego przygotowania terenu inwestycyjnego. Realizacja projektów dotyczących kompleksowego przygotowania terenu inwestycyjnego uwarunkowana jest zapewnieniem właściwego dostępu do terenów inwestycyjnych finansowanego ze środków własnych beneficjenta lub w ramach projektu komplementarnego ze środków EFSI w ramach CT4, CT7 lub CT9. O wsparcie mogą się ubiegać uprawnione podmioty, które mają uregulowany stan prawny terenów inwestycyjnych objętych projektem (własność lub użytkowanie wieczyste). Teren, którego dotyczy projekt, powinien, zgodnie z postanowieniami miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego bądź decyzją, o której mowa w art. 4 ust. 2 Ustawy z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, być przeznaczony pod działalność produkcyjną lub usługową, z wyłączeniem terenów przeznaczonych pod inwestycje mieszkaniowe. Teren może być również przeznaczony wyłącznie pod wielkopowierzchniowe obiekty handlowe. Projekty realizowane są pod warunkiem niepowielania dostępnej infrastruktury, z wyjątkiem przypadków, gdy limit dostępnej powierzchni został już wyczerpany. </li></ul>				
Cele	Typy projektów	Typ beneficjenta	Grupa docelowa / ostateczni odbiorcy wsparcia	Typ wyboru projektów	
Celem działania jest stworzenie lepszych warunków do rozwoju MŚP	Kompleksowe przygotowanie terenu inwestycyjnego dostosowane do potrzeb inwestorów	Jednostki samorządu terytorialnego, związki i stowarzyszenia JST	Sektor MŚP	Konkursowy	



Działanie/ Poddziałanie	Opis				
Działanie II.2: <i>Internacjonalizacja przedsiębiorstw;</i>  Poddziałanie II.2.2: <i>Promocja gospodarcza regionu</i>	Wsparcie w ramach poddziałania ukierunkowane jest na zwiększanie międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw, która przyczyni się do wzrostu obrotów w handlu zagranicznym. Podejmowane działania dotyczą opracowania i wdrożenia nowego modelu biznesowego przedsiębiorstwa w celu wejścia na nowe rynki zbytu za granicą. Obejmują np. badania rynku, dostosowanie strategii produktu lub usługi do danego rynku, demonstrowanie technologii, przygotowanie i rozwój strategii internacjonalizacji, otwieranie nowych kanałów biznesowych dla ułatwienia sprzedaży zagranicznej, uczestnictwo w targach, dywersyfikację geograficzną i sektorową, strategię wejścia na rynki globalne. Działania związane z wdrażaniem nowego modelu biznesowego muszą wynikać ze strategii biznesowej w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Wsparciem zostanie objęty obszar województwa łódzkiego.				
	Cele	Typy projektów	Typ beneficjenta	Grupa docelowa / ostateczni odbiorcy wsparcia	Typ wyboru projektów
	Celem działania jest zwiększenie poziomu handlu zagranicznego o sektora MŚP	1. Opracowanie nowego modelu biznesowego przedsiębiorstwa w celu wejścia na nowe zagraniczne rynki zbytu 2. Wdrożenie nowego modelu biznesowego, w celu wejścia na nowe zagraniczne rynki zbytu, poprzez np. udział przedstawicieli beneficjenta w imprezach targowo-wystawienniczych zagranicznych lub krajowych o charakterze międzynarodowym, wyszukiwanie i dobór partnerów biznesowych na rynku docelowym; działania wdrożeniowe muszą wynikać	1. Jednostki samorządu terytorialnego, związki i stowarzyszenia JST 2. Jednostki organizacyjne JST posiadające osobowość prawną 3. NGO's 4. Izby gospodarcze i organizacje przedsiębiorców 5. Jednostki naukowe 6. Szkoły wyższe	Sektor MŚP	Konkursowy

		ze strategii biznesowej w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstwa			
<b>Działanie/ Poddziałanie</b>	<b>Opis</b>				
Działanie X.2: <i>Rozwój pracowników i przedsiębiorstw</i>  Poddziałanie X.2.1: <i>Konkurencyjność przedsiębiorstw i ich pracowników</i>	<p>Celem szczegółowym Poddziałania jest podniesienie kompetencji i kwalifikacji przedsiębiorców sektora MŚP i ich pracowników, w tym MŚP przechodzących procesy adaptacyjne, restrukturyzacyjne i modernizacyjne. W ramach Poddziałania przewiduje się wsparcie przyczyniające się do poprawy adaptacyjności przedsiębiorstw i pracowników, co stanowi jeden z kluczowych czynników decydujących o konkurencyjności gospodarki w regionie w obliczu globalnych wyzwań, przed którymi stają MŚP. Będzie się ono skupiało na dwóch obszarach: wsparciu w zakresie wzrostu kompetencji przedsiębiorców i ich pracowników oraz pomocy przedsiębiorstwom, które znalazły się w sytuacji kryzysowej. Pierwszy z wymienionych obszarów odnosi się do popytowej strony rynku pracy, szczególnie do mikroprzedsiębiorstw, które często samodzielnie nie korzystają ze wsparcia szkoleniowego i doradczego. Przewidziane wsparcie będzie dopasowane do rzeczywistych, zgłaszanych przez MŚP potrzeb. Przedsiębiorca będzie samodzielnie decydował o zakresie udzielanego wsparcia, które będzie się koncentrowało na najbardziej skutecznych z punktu widzenia MŚP usługach doradczych i szkoleniowych.</p>				
	<b>Cele</b>	<b>Typy projektów</b>	<b>Typ beneficjenta</b>	<b>Grupa docelowa/ ostateczni odbiorcy wsparcia</b>	<b>Typ wyboru projektów</b>
	Celem szczegółowym podziałania jest podniesienie kompetencji i kwalifikacji przedsiębiorców sektora MŚP i ich pracowników, w tym MŚP przechodzących procesy adaptacyjne, restrukturyzacyjne i modernizacyjne	Wspieranie procesów adaptacyjnych w przedsiębiorstwach sektora MŚP za pomocą usług rozwojowych dostępnych w Bazie Usług Rozwojowych	Wszystkie podmioty z wyłączeniem osób fizycznych (nie dotyczy osób prowadzących działalność gospodarczą lub oświatową na podstawie przepisów odrębnych)	Sektor MŚP	Konkursowy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie SZOOP RPO WŁ na lata 2014-2020

## **Działania na rzecz wykorzystania środków unijnych w celu przekształcenia gminy Moszczenica w jednostkę inteligentną – studium przypadku**

W Statucie Gminy Moszczenica przyjętym z końcem 2002 roku, określono, iż jej celem jest zaspokojenie zbiorowych potrzeb wspólnoty, tworzenie warunków dla racjonalnego i harmonijnego rozwoju gminy oraz warunków do pełnego uczestnictwa obywateli w życiu wspólnoty (Statut Gminy Moszczenica 2002, § 6). Uszczegółowieniem tak postawionych celów ogólnych stały się zapisy opracowanego dwa lata później (2004) Planu Rozwoju Lokalnego dla Gminy Moszczenica. Przenikliwość i wizja rozwojowa osób zarządzających gminą spowodowały, że w oparciu o wyniki analizy SWOT przyjęto dwa fundamentalne cele strategiczne (Plan Rozwoju Lokalnego... 2004, s. 21-28):

### 1. Cel strategiczny I – Poprawa standardu życia mieszkańców gminy.

„Strategicznym celem podejmowanych przez Samorząd Gminy działań powinna być poprawa standardu życia mieszkańców gminy. Zarysowujące się różnice pomiędzy terenami wiejskimi a miastami w dostępności urządzeń infrastruktury społecznej i technicznej oraz kultury, sportu i rekreacji nadal są znaczne. Należy niwelować te różnice dla stworzenia odpowiednich warunków do ogólnego rozwoju gminy. Pełna infrastruktura techniczna i drogowa oraz społeczna jest czynnikiem warunkującym osiągnięcie wszystkich założonych celów rozwoju gminy. Realizacja zadań związanych z działaniami inwestycyjnymi wymaga znacznych środków finansowych – budżet gminy Moszczenica nie jest w stanie samodzielnie finansować większości inwestycji. Konieczne jest podjęcie starań o pozyskanie środków zewnętrznych, pochodzących z funduszy strukturalnych UE, funduszy ochrony środowiska, budżetu państwa i innych”.

### 2. Cel strategiczny II – Ożywienie gospodarcze gminy.

„Rozwój gospodarczy gminy Moszczenica będzie uzależniony od możliwości rozwoju nowoczesnego rolnictwa, które również w tej chwili jest wiodącą gałęzią gospodarki gminy. Dodatkowa możliwość rozwoju gminy rysuje się w przetwórstwie, sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, agroturystyce. Działania Samorządu gminy powinny wspierać wszelkie możliwości rozwoju poprzez: rozbudowę systemów infrastruktury technicznej i systemu komunikacyjnego, przygotowanie terenów pod inwestycje, stworzenia systemu ulg dla osób i firm, tworzących nowe miejsca pracy, itp. Samorząd gminy powinien preferować działalność gospodarczą nieuciążliwą dla środowiska oraz podejmować działania, które podniosą jego walory (zalesienie nieprzydatnych rolniczo gleb, ochrona wód, wprowadzenie docelowego systemu gospodarki odpadami itp.)”.

Ponadto opracowano cele operacyjne i podstawowe działania wraz z ramowym harmonogramem realizacji i wskazaniem potencjalnych źródeł finansowania.

Zanim jednak gmina Moszczenica sięgnęła po środki z RPO WŁ 2014-2020, pozyskała przy współpracy z pracownikami Politechniki Częstochowskiej kwotę 12 757 817,50 zł z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (PO IG) Działanie 8.3. Powodem stojącego za złożonym wnioskiem o dofinansowanie starania były ogromne problemy z dostępem do sieci Internet na terenie gminy zarówno

dla mieszkańców, jak i samego Urzędu oraz placówek mu podległych. Ponadto teren gminy zamieszkiwany jest w dużej mierze przez osoby ubogie, których nie stać na zakupienie komputera i ponoszenie cyklicznych wydatków za łącze do sieci Internet. Zauważyć należy, że pomimo iż gmina Moszczenica leży w samym centrum Polski, to poziom wykluczenia cyfrowego jest tam ogromny. Jeden z autorów Programu Funkcjonalno-Użytkowego samodzielnie i bezinteresownie zbudował sieć bezprzewodową łączącą szkoły, Gminny Ośrodek Kultury, Urząd Gminy, przez kilka pierwszych lat poprzedzających projekt administrował nią. W trakcie opracowywania dokumentacji aplikacyjnej i technicznej dla gminy Moszczenica Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „BUD-UJ RAZEM” zaproponowało stworzenie konsorcjum czterech gmin (Moszczenica, Ujazd, Będków, Czarnocin), które także zainteresowane były niesieniem pomocy ludziom wykluczonym cyfrowo. W wyniku porozumienia władz tych gmin powołano konsorcjum, którego celem do dnia dzisiejszego jest zmniejszenie poziomu wykluczenia cyfrowego mieszkańców.

Złożono dwa wnioski: pierwszy z nich zajął pierwsze miejsce w suplemencie do naboru 1/2011, drugi zaś zajął drugie miejsce na liście rankingowej 2/2011.

Osiągnięto następujące wskaźniki projektu (Dokumentacja projektowa: E-Leader):

- liczba gospodarstw domowych, które otrzymały bezpłatny dostęp do sieci Internet – 514;
- wybudowano 195 km sieci Internetu szerokopasmowego;
- zbudowano w pełni redundantną infrastrukturę sieciową;
- zakupiono 514 zestawów komputerowych i terminali abonenckich;
- liczba jednostek sektora publicznego, które otrzymały bezpłatny dostęp do sieci Internet – 19;
- zakupiono 57 zestawów komputerowych dla Lokalnych Punktów Konsultacyjnych (LPK);
- zakupiono 4 nowoczesne serwery wraz z oprogramowaniem oraz scentralizowano zarządzanie usługami sieciowymi w szkołach i urzędach;
- liczba osób, które uzyskały możliwość dostępu do Internetu – 1285;
- liczba osób korzystających z infrastruktury wspartej w wyniku realizacji – 3027;
- liczba jednostek sektora publicznego korzystających z utworzonych aplikacji i usług teleinformatycznych – 19;
- liczba przeprowadzonych szkoleń – 80;
- przeszkolono 1562 osoby z obsługi komputera i podstaw korzystania z sieci Internet.

Gmina Moszczenica w wyniku realizacji powyższego projektu stała się liderem innowacji. Wśród wszystkich gmin wiejskich w kraju została wybrana „Najbardziej innowacyjną gminą w Polsce”. Tytuł został przyznany w plebiscycie organizowanym przez dziennik „Rzeczpospolita” i był między innymi efektem ciężkiej pracy, zaangażowania, kreatywności i otwartości na współpracę pomiędzy władzami lokalnymi a Politechniką Częstochowską, z którą zrealizowano tak znaczący projekt. Stworzenie nowoczesnej infrastruktury serwerowo-sieciowej, opartej w głównej mierze na sieci światłowodowej w ramach Projektu E-leader, otworzyło okno na

świat gminie Moszczenica, dając jej nieograniczone możliwości w zakresie cyberprzestrzeni. Równoległe na terenie gminy wybudowano bezpośredni zjazd z trasy A1, co wraz z budową i przebudową lokalnej sieci dróg znacząco podniosło atrakcyjność gminy dla inwestorów. Jednocześnie na terenach dawnych Moszczenickich Zakładów Przemysłu Bawełnianego zakład energetyczny rozpoczął prace mające na celu przebudowę starych stacji wysokiego napięcia w celu zapewnienia przyszłym inwestorom bezawaryjnego zasilania w energię elektryczną.

Powyższe argumenty skłoniły pomysłodawców przedsięwzięcia, przedstawicieli gminy Moszczenica, po uzyskaniu akceptacji wójta gminy i Rady Gminy, do przygotowania i złożenia tym razem do RPO WŁ 2014-2020 kolejnego wniosku o dofinansowanie. W efekcie gmina Moszczenica otrzymała dotację na realizację przedsięwzięcia pn. „Podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej województwa łódzkiego poprzez kompleksowe uzbrojenie Moszczenickich Terenów Inwestycyjnych (MTI)”. W ramach obecnie trwającej realizacji zadania, za kwotę 6 507 930,00 zł zostanie kompleksowo uzbrojony teren o powierzchni 3,5 ha, poprzez budowę sieci wodociągowej, kanalizacji sanitarnej i deszczowej, sieć energetyczną, oświetlenie uliczne, wewnętrzną infrastrukturę komunikacyjną oraz sieć światłowodową. Istotnym zadaniem w ramach projektu jest uporządkowanie i niwelacja terenów pofabrycznych, a także przebudowa i remont budynków, które stanowią cenny element terenu inwestycyjnego.

Rozszerzeniem i kontynuacją opisanych wyżej działań stał się kolejny projekt, którego geneza wyniknęła po wnikliwej analizie potrzeb, jakiej dokonała gmina Moszczenica wśród przedsiębiorców i ogółu społeczeństwa w trakcie przygotowywania Aktualizacji Strategii Gminy Moszczenica na lata 2014-2020. Przygotowano i złożono z sukcesem kolejny projekt pn. „Wzrost eksportu sektora MŚP w Łódzkiem w wyniku zastosowania nowoczesnych metod regionalnego marketingu gospodarczego przez Gminę Moszczenica”. Dofinansowanie projektu o wartość 1 074 498,00 zł nastąpiło ponownie ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (Oś Priorytetowa II: *Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka*, tym razem w Działaniu II.2: *Internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Poddziałanie: II.2.2: *Promocja gospodarcza regionu* Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020.

Projekt, którego realizacja dobiega końca w styczniu 2019 r., jest odpowiedzią na problemy wynikające z diagnozy społeczno-gospodarczej regionu, badań, analiz, spotkań z lokalnymi przedsiębiorcami: rosnące bezrobocie wśród osób z wyższym wykształceniem i odpływ młodych wykształconych ludzi z gminy, jak i z województwa, niski wskaźnik przedsiębiorczości, w tym działalności innowacyjnej, niewykorzystanie dogodnego położenia terenów inwestycyjnych w regionie, tradycyjne technologie w produkcji, ograniczona chłonność rynku regionalnego na lokalne produkty, niewystarczający potencjał przetwórczy produktów rolnych, słaba promocja środowisk biznesowych, w tym producentów (przetwórców) i produktów rolniczych, brak współpracy z partnerami z kraju i zagranicy.

W wyniku realizacji projektu, m.in.:

- zorganizowano dwie edycje Międzynarodowej Konferencji sektora IT wraz z towarzyszącymi jej targami, na których mogli się wystawiać i promować zainteresowani przedsiębiorcy oraz inne podmioty chętne do pokazania własnego potencjału i usług;
- zorganizowano przy udziale przedsiębiorstw dwa wyjazdy na wydarzenia zagraniczne o charakterze gospodarczym: Targi Black Hat w Las Vegas (2018) oraz Targi Cocoon w Brukseli (2018);
- zorganizowano przy udziale przedsiębiorstw dwa wyjazdy krajowe na Międzynarodowe Forum Inteligentnego Rozwoju Rzeszów 2017 oraz Uniejów 2018. Na obu tych wydarzeniach gospodarczych gmina Moszczenica za swoje działania prorozwojowe w obszarze przedsiębiorczości, innowacyjności i inteligentnych specjalizacji została uhonorowana tytułem Lidera Inteligentnego Rozwoju w kategorii jednostek samorządu terytorialnego.

Najmłodszym zamysłem projektowym realizowanym przez gminę Moszczenica w partnerstwie z firmą doradczą Łódzkim Domem Biznesu Sp. z o.o. (lider) oraz partnerem technologicznym z branży IT Intigo Sp. z o.o. jest projekt dofinansowany kwotą ponad 19 mln zł pt. „Mennica Usług Szkoleniowych”. Jest to jedyne w województwie tego rodzaju partnerstwo przy realizacji inicjatywy w ramach Osi X RPO WŁ 2014-2020. Projekt jest przedsięwzięciem skierowanym do właścicieli mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, którzy działając na terenie województwa łódzkiego, dążą do rozwoju zawodowego swoich pracowników poprzez zapewnienie im udziału w kursach, szkoleniach, warsztatach, studiach podyplomowych, podnosząc tym samym ich dotychczas zdobytą wiedzę w danym obszarze zainteresowania. To projekt nastawiony na zwiększenie kompetencji kadr w regionie łódzkim, co w efekcie przyczyni się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku poprzez podniesienie jakości oferowanych przez nie produktów i usług.

**Tabela 3. Analiza inicjatyw projektowych i osiągniętych rezultatów i produktów przez gminę Moszczenica w kontekście zasad odróżniających gminę inteligentną od gminy tradycyjnej**

Zasada działania gminy inteligentnej	Gmina Moszczenica – działania projektowe / rezultaty i produkty
Gmina inteligentna ma liderów (przywódców), którzy przekonują społeczność lokalną, iż więcej można uzyskać niż stracić, włączając się do tzw. lokalnej gospodarki szerokopasmowej, którą charakteryzuje: tworzenie nowych firm i przemysłów na terenie lokalnym, wzmacnianie lokalnych firm, aby stały się globalnym eksporterem, umożliwienie lokalnym szkołom dostępu do najnowszych informacji, wzmocnienie zaangażowania społeczności lokalnej w korzystaniu z narzędzi internetowych i nowych technologii, wdrażanie innowacji usługowych i produktowych na rynku lokalnym.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ukonstytuowanie się stabilnej (druga kadencja) władzy w gminie gwarantem kontynuacji dotychczasowych działań projektowych w celu realizacji inicjatyw rozwojowych.</li> <li>2. Współpraca z lokalnymi i zewnętrznymi ekspertami indywidualnymi: branża IT, doradztwo unijne, branża budowlana, prawo i administracja, oraz instytucjonalnymi: Politechnika Częstochowska, Politechnika Łódzka.</li> <li>3. Realizacja projektu: Moszczenica Promuje Innowacje, w ramach którego zorganizowano i wzięto udział w krajowych, jak i zagranicznych wydarzeniach gospodarczych o charakterze międzynarodowym.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Budowa sieci szerokopasmowej w ramach projektu E-Leader.</li> <li>5. Wdrożenie systemu EZD PUW (elektroniczny obieg dokumentów).</li> <li>6. Innowacja usługowa w postaci dopłat do szkoleń pracowników w ramach współrealizowanego projektu „Mennica Usług Szkoleniowych”.</li> </ol>
Gmina inteligentna jest otwarta na zmiany.	1. Realizacja wymienionych w artykule projektów z dofinansowaniem UE.
Gmina inteligentna rozwija inspirujące do działania wizje oraz ustala ambitne cele realne do osiągnięcia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizacja wymienionych w artykule projektów z dofinansowaniem UE.</li> <li>2. Osiągnięcie zakładanych wskaźników i rezultatów: np. liczba kontraktów zagranicznych zawartych przez przedsiębiorstwa objęte projektem Moszczenica Promuje Innowacje – 5 szt.</li> </ol>
Gminy inteligentne kreują bohaterów – liderów.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ukonstytuowanie się stabilnej (druga kadencja) władzy w gminie, gwarantem kontynuacji dotychczasowych działań projektowych w celu realizacji inicjatyw rozwojowych.</li> <li>2. Współpraca z lokalnymi i zewnętrznymi ekspertami indywidualnymi: branża IT, doradztwo unijne, branża budowlana, prawo i administracja, oraz instytucjonalnymi: Politechnika Częstochowska, Politechnika Łódzka.</li> </ol>
Gminy inteligentne nie zachwycają się technologią, tylko w miarę możliwości wdrażają rozwiązania technologiczne w życie.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budowa sieci szerokopasmowej w ramach projektu E-Leader.</li> <li>2. Wdrożenie systemu EZD PUW (elektroniczny obieg dokumentów).</li> <li>3. Utrzymanie, konserwacja i serwis systemu naboru bonów rozwojowych w oparciu o własną infrastrukturę IT, w ramach projektu „Mennica Usług Szkoleniowych”.</li> </ol>
Gmina inteligentna kreuje swój wizerunek w regionie i kraju.	1. Realizacja projektu: Moszczenica Promuje Innowacje, w ramach którego zorganizowano i wzięto udział w krajowych, jak i zagranicznych wydarzeniach gospodarczych o charakterze międzynarodowym.
Gmina inteligentna dba o relacje ze swoimi partnerami oraz grupami interesu poprzez doskonalenie obsługi klienta.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utworzenie Biura Obsługi Inwestora w Urzędzie Gminy Moszczenica.</li> <li>2. Wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów.</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Wereda, Książek 2012, s. 163)

Powyższe zestawienie tabelaryczne (*Tabela 3*) opracowane przez autora, gdzie zaprezentowano występujące w literaturze przedmiotu główne zasady odróżniające gminę inteligentną od gminy tradycyjnej oraz wskazano najważniejsze rezultaty i produkty inicjatyw projektowych realizowanych przez gminę Moszczenica, w sposób niebudzący wątpliwości potwierdza, iż gmina Moszczenica zasługuje na miano jednostki inteligentnej.

## Podsumowanie

Celem opracowania było określenie roli, jaką odgrywają projekty dofinansowane ze środków dotacyjnych pochodzących z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020 w budowaniu potencjału konkurencyjnego gminy w oparciu o wizerunek gminy inteligentnej, istotny z punktu widzenia kreowania poprawnych i trwałych relacji z jej wybranymi interesariuszami. Jak wykazano na przykładzie gminy Moszczenica, samorząd terytorialny może skutecznie i efektywnie wykorzystywać środki finansowe, głównie dotacyjne pochodzące z Unii Europejskiej w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych oraz innych źródeł pomocowych. Stanowią one kluczowe wsparcie i odgrywają fundamentalną rolę w kreowaniu wizerunku gminy jako jednostki inteligentnej. Pomimo określonego ustawą o samorządzie gminnym i dobrze zdiagnozowanego katalogu działań, jakie może podejmować gmina, istnieje szereg inicjatyw w obszarze realizacji kreatywnych pomysłów, przy wykorzystaniu potencjału liderów, które mogą stać się lokomotywą do budowania przewag konkurencyjnych z korzyścią dla wielu interesariuszy: ogółu społeczności lokalnej, przedsiębiorców. Podejmowanie przez gminę inicjatyw prorozwojowych w różnych obszarach, traktowanych w literaturze przedmiotu jako charakterystyczne dla kształtowania wizerunku gminy inteligentnej, pozwala na budowanie trwałych relacji z interesariuszami zewnętrznymi.

## Literatura

1. Avraham E. (2004), *Media Strategies for Improving an Unfavourable City Image*, „Cities”, Vol. 21(6). DOI: 10.1016/j.cities.2004.08.005.
2. Dudek-Mańkowska S. (2011), *Koncepcja wizerunku miasta*, [w:] Grzegorzcyk A., Kochanec A. (red.), *Kreowanie wizerunku miast*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
3. Dokumentacja projektowa: E-Leader szansą na przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu dla mieszkańców gmin Moszczenica, Ujazd, Będków, Czarnocin.
4. Dokumentacja projektowa: Mennica Usług Szkoleniowych, Łódzki Dom Biznesu Sp. z o.o.
5. Dokumentacja projektowa: Podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej województwa łódzkiego poprzez kompleksowe uzbrojenie Moszczenickich Terenów Inwestycyjnych (MTI).
6. Florek M., Żymkowski T. (2002), *Transfer wizerunku regionu na wizerunek przedsiębiorstwa*, [w:] Żabiński L., Śliwińska K. (red.), *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa.
7. Gallarza M., Saura I.G., Garcia H.C. (2002), *Destination Image: Towards a Conceptual Framework*, „Annals of Tourism Research”, Vol. 29.
8. <http://www.cop.lodzkie.pl/images/prawo-i-dokumenty/szoop/16-11-2018/SZOOP-RPOWL-2014-20203110-16-11-2018.pdf> (dostęp: 18.01.2019).
9. <https://rpo.lodzkie.pl/images/2018/124-zmiany-w-rpo/rpo-wl-2032018.pdf> (dostęp: 19.01.2019).
10. Kotler P., Barich H. (1991), *A Framework for Marketing Image Management*, „Sloan Marketing Review”, Vol. 32(2).
11. Łobejko S. (2009), *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
12. Plan Rozwoju Lokalnego dla Gminy Moszczenica, Załącznik nr 1 do Uchwały nr XXVII/154/2004 Rady Gminy Moszczenica z dnia 11.10.2004 r.
13. Scherer M. (2018), *Management of the Corporate Image in the Internet*, [w:] Okręglicka M., Korombel A., Lemańska-Majdzik A. (eds.), *Proceedings of the 2nd International Conference*



- Contemporary Issues in Theory and Practice of Management CITPM 2018*, No. 2, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
14. Statut Gminy Moszczenica (2002), Załącznik do Uchwały nr II/2002 Rady Gminy Moszczenica z dnia 30.11.2002 r.
  15. Szczepański J. (2015), *Strategiczny brand marketing*, Helion, Gliwice.
  16. Thannhuber M.J. (2005), *The Intelligent Enterprise: Theoretical Concepts and Practical Implications*, Physica-Verlag, A. Springer Company, New York. DOI: 10.1007/b138147.
  17. Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r. (tekst jednolity: Dz.U. 2018 poz. 994, 1000, 1349, 1432, 2500).
  18. Wąsowska A. (2018), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach pożytku publicznego czynnikiem ich sukcesu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie”, nr 31. DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.24.
  19. Wereda W. (2010), *Gmina inteligentna – podstawowa charakterystyka i perspektywy rozwoju*, [w:] Adamik A., Matejun M., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Problemy i wyzwania w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
  20. Wereda W., Książek E. (2012), *Rola obsługi klienta w kreowaniu wizerunku gminy inteligentnej*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4.

### **THE IMPORTANCE OF EU SUBSIDIES FROM REGIONAL OPERATIONAL PROGRAMME OF LODZ VOIVODESHIP FOR 2014-2020 IN BUILDING IMAGE OF INTELLIGENT MUNICIPALITY**

**Abstract:** The paper discusses issues which can have an impact on the definition of a local government as an intelligent municipality. The main goal of the paper is to define the role of projects co-financed from grant funds from Regional Operational Programme of the Lodz voivodship 2014-2020, in building the competitive potential of the commune based on the image of an intelligent municipality, important from the point of view of creating sustainable and effective relations with its selected stakeholders. To achieve the goal, critical literature analysis as well as analysis of the Moszczenica commune documents were performed. Secondary sources concerning the Regional Operational Programme of the Lodz voivodship for 2014-2020 were used by the author. The paper is an attempt at theoretical discussion on the image of an intelligent municipality, presented in the light of the literature analysis. The results of interviews conducted with entrepreneurs participating in selected EU projects and high level administrative authorities of the Moszczenica commune were taken into account.

**Keywords:** image of local government unit, intelligent municipality, promotion of the economy of the region, Regional Operational Programme