

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 339

**Gospodarka przestrzenna**

**Dylematy i wyzwania współczesności**

Redaktorzy naukowci

Jacek Potocki

Jerzy Ładysz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-429-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Karina Bedrunka, Krzysztof Malik:</b> <i>Sustainable development</i> jako współczesna koncepcja i strategia rozwoju regionalnego .....	11
<b>Eleonora Gonda-Soroczyńska, Anna Malwina Soroczyńska:</b> Możliwości i bariery w przekształceniach funkcjonalno-przestrzennych wsi Piotrówek – studium przypadku.....	23
<b>Marian Kachniarz:</b> Kooperatywność samorządów lokalnych .....	36
<b>Leszek Kaźmierczak-Piwko:</b> Polityka wsparcia zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw na przykładzie regionu lubuskiego w latach 2005-2011....	49
<b>Ewa Kraska, Beata Rogowska:</b> Rola i znaczenie koncepcji Alfreda Marshalla dla wyjaśniania współczesnych mechanizmów rozwoju regionalnego.....	61
<b>Jerzy Ładysz:</b> Spójność terytorialna Unii Europejskiej a transgraniczny rozwój zintegrowany.....	76
<b>Andrzej Łuczyszyn, Agnieszka Chołodecka:</b> Problemy społeczno-ekonomicznej przestrzeni peryferyjnej w warunkach procesów metropolizacji ...	89
<b>Edyta Łyżwa, Anna Kanabrocka:</b> Współczesne wyzwania branży targowo-kongresowej.....	100
<b>Urszula Markowska-Przybyła:</b> Kapitał społeczny a wzrost i rozwój gospodarczy – wybrane aspekty teoretyczne .....	109
<b>Krzysztof R. Mazurski:</b> Wykorzystanie lokalnych zasobów przyrodniczych dla aktywizacji gospodarczej – na przykładzie angielskiego geoparku AMHG .....	121
<b>Karol Mroziak, Czesław Przybyła, Piotr Szczepański, Michał Napierała, Piotr Idczak:</b> Zintegrowane zarządzanie zasobami wodnymi jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego.....	130
<b>Zbigniew Piepiora:</b> Finansowanie przeciwdziałania skutkom klęsk żywiołowych w województwie lubuskim.....	141
<b>Zbigniew Andrzej Pleśniarski:</b> Produkty turystyczne subregionów: Karkonosze i Góry Izerskie oraz Ziemia Kłodzka.....	154
<b>Dorota Rynio:</b> Realne aspekty spójności UE w latach 2014-2020 na przykładzie Dolnego Śląska .....	166
<b>Dorota Sikora-Fernandez:</b> <i>Smart city</i> jako nowa koncepcja funkcjonowania i rozwoju miast w Polsce .....	175
<b>Teodor Skotarczak, Maciej J. Nowak, Małgorzata Blaszcze:</b> Instrumenty realizacji polityki przestrzennej w dużym mieście – przykład Szczecina..	182
<b>Leszek Stanek:</b> Wrocławskie metro i kształtowanie struktury metropolitalnej	192

<b>Katarzyna Stasica, Jan Kazak, Szymon Szewrański:</b> Indicator-based environmental impact assessment of suburbanisation process in Siechnice commune.....	202
<b>Wojciech Struzik:</b> Wpływ specjalnych stref ekonomicznych na spadek bezrobocia w wybranych województwach, powiatach i miastach.....	212
<b>Piotr Szczepański, Karol Mrozik, Beata Raszka:</b> Wskaźnik powierzchni biologicznie czynnej jako narzędzie równoważenia struktury przestrzennej gminy miejskiej Luboń.....	220
<b>Paweł Szumigala:</b> Współczynniki urbanistyczne a gospodarka przestrzenna na obszarach podmiejskich na przykładzie miasta Luboń.....	229
<b>Adam Zydróż, Piotr Szczepański:</b> Ocena procesu suburbanizacji na przykładzie wybranych gmin powiatu poznańskiego w latach 1999-2009.....	237

## Summaries

<b>Karina Bedrunka, Krzysztof Malik:</b> Sustainable development as a contemporary concept and strategy of regional development.....	22
<b>Eleonora Gonda-Soroczyńska, Anna Malwina Soroczyńska:</b> Possibilities and barriers in the functional-spatial transformations of Piotrówek village – case study.....	34
<b>Marian Kachniarz:</b> Cooperativeness of local governments.....	48
<b>Leszek Kaźmierczak-Piwko:</b> The policy supporting sustainable development of companies on the example of Lubuskie region 2005-2011.....	60
<b>Ewa Kraska, Beata Rogowska:</b> The role and significance of Alfred Marshall's theories in the explanation of the modern mechanisms of regional development.....	75
<b>Jerzy Ładysz:</b> Territorial cohesion of the European Union and cross-border integrated development.....	88
<b>Andrzej Łuczyszyn, Agnieszka Chołodecka:</b> Problems of socio-economic space under the process of metropolization.....	99
<b>Edyta Łyżwa, Anna Kanabrocka:</b> Contemporary challenges of trade and congress industry.....	108
<b>Urszula Markowska-Przybyła:</b> Social capital versus economic growth – selected theoretical aspects.....	120
<b>Krzysztof R. Mazurski:</b> The utilization of local natural resources for economic activation – on the example of the English geopark AMHG.....	129
<b>Karol Mrozik, Czesław Przybyła, Piotr Szczepański, Michał Napierała, Piotr Idczak:</b> Integrated water resources management as a factor of socio-economic development.....	140
<b>Zbigniew Piepiora:</b> Financing the counteraction of the natural disasters' effects in Lubuskie Voivodeship.....	153

---

<b>Zbigniew Andrzej Pleśniarski:</b> Touristic products of subregions: Karkonosze and Jizera Mountains and Kłodzko region .....	165
<b>Dorota Rynio:</b> Real aspects of the European Union cohesion in 2014-2020 – the case of Lower Silesia .....	174
<b>Dorota Sikora-Fernandez:</b> Smart city as a new concept of city development in Poland .....	181
<b>Teodor Skotarczak, Maciej J. Nowak, Małgorzata Blaszkę:</b> Spatial policy instruments in a large city on the example of Szczecin .....	191
<b>Leszek Stanek:</b> Wrocław underground and the development of metropolitan structure .....	201
<b>Katarzyna Stasica, Jan Kazak, Szymon Szewrański:</b> Wskaźnikowa ocena skutków środowiskowych procesu suburbanizacji w gminie Siechnice ....	211
<b>Wojciech Struzik:</b> Influence of special economic zones on the decrease of unemployment rate in selected voivodeships, regions and cities .....	219
<b>Piotr Szczepański, Karol Mroziak, Beata Raszka:</b> Biologically active areas ratio as an instrument used for balancing spatial structure of the municipality of Luboń .....	228
<b>Paweł Szumigala:</b> Urban indexes and spatial management in suburban areas – case study of Luboń .....	236
<b>Adam Zydrón, Piotr Szczepański:</b> Evaluation of suburbanisation process in selected communes of Poznań district in the years 1999-2009 .....	244

**Leszek Kaźmierczak-Piwko<sup>1</sup>**

Uniwersytet Zielonogórski

---

## **POLITYKA WSPARCIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW NA PRZYKŁADZIE REGIONU LUBUSKIEGO W LATACH 2005-2011**

---

**Streszczenie:** Artykuł podejmuje problematykę regionalnej polityki wsparcia wdrożeń i doskonalenia instrumentów zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw opartych na dobrowolnych zobowiązaniach na przykładzie regionu lubuskiego w latach 2005-2011. Przedstawia m.in. wyniki analizy regionalnych dokumentów strategicznych i finansowych instrumentów ich realizacji oraz wyniki badań lubuskich przedsiębiorców w latach 2005-2011 stosujących proekologiczne systemy oparte na dobrowolnych zobowiązaniach.

**Słowa kluczowe:** zrównoważony rozwój regionalny, EMAS, ISO 14000, Strategia CP, CSR, przedsiębiorstwo.

DOI: 10.15611/pn.2014.339.04

### **1. Wstęp**

Regionalna polityka wsparcia zrównoważonego rozwoju (ZR) przedsiębiorstw<sup>2</sup> powinna koncentrować się na tworzeniu takich ram dla ich funkcjonowania, które wypełniać będą zewnętrzne cele rozwojowe wynikające z przyjęcia koncepcji *sustainable development* jako nadrzędnej zasady prowadzenia polityki w Unii Europejskiej. Zgodnie bowiem z założeniami współczesnego paradygmatu rozwoju to właśnie przedsiębiorstwa, w wyniku generowania impulsów popytowo-podażowych, mają wpływ na zaspokojenie społecznej potrzeby pracy i kapitału, w określonej przestrze-

---

<sup>1</sup> Autor jest stypendystą w ramach Poddziałania 8.2.2 „Regionalne Strategie Innowacji”, Działania 8.2 „Transfer wiedzy”, Priorytetu VIII „Regionalne Kadry Gospodarki” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego oraz z budżetu państwa i województwa lubuskiego.

<sup>2</sup> Definicja przedsiębiorstwa została uregulowana w artykule 55. Kodeksu Cywilnego, DzU 1964, nr 16, poz. 93, który określa je jako „zorganizowany zespół składników niematerialnych i materialnych przeznaczony do prowadzenia działalności gospodarczej”.

ni środowiskowej, przy jednoczesnym uwzględnianiu jej uwarunkowań ekologicznych.

Należy jednak wyraźnie podkreślić, że rola przedsiębiorstw w realizacji rozwoju zrównoważonego nie może mieć charakteru altruistycznego i nie polega na „odciążaniu” ich od podstawowego celu, jakim jest wytwarzanie zysku niezbędnego do zapewnienia ich długoterminowego rozwoju, ale na respektowaniu pewnych zasad w jego osiąganiu. Międzynarodowy Instytut ds. Zrównoważonego Rozwoju (IISD – International Institute Sustainable Development) oraz Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju (WBCSD – World Business Council for Sustainable Development)<sup>3</sup> przyjęły, iż „dla przedsiębiorstw ZR oznacza taką strategię działania, która zaspakajając bieżące potrzeby przedsiębiorstwa i grup interesu z nim związanych, jednocześnie chroni, podtrzymuje i wzmacnia człowieka i źródła zasobów, które będą mu potrzebne w przyszłości”<sup>4</sup>. Zadaniem przedsiębiorców jest zatem takie prowadzenie działalności gospodarczej, które umożliwi osiągnięcie trajektorii celów uzasadnionych ekonomicznie, dopuszczalnych ekologicznie i pożądaných społecznie (*triple bottom line*)<sup>5</sup>. Realizacja *triple bottom line* w przedsiębiorstwie wiąże się z wprowadzaniem i szerokim upowszechnianiem działalności innowacyjnej zmierzającej do obniżenia materiałochłonności i energochłonności produkcji, podniesienia efektywności ekologicznej procesów oraz redukcji zanieczyszczeń przy równoczesnym spełnieniu oczekiwań interesariuszy, przez których rozumie się klientów, udziałowców, wierzycieli, pracowników, dostawców oraz lokalną społeczność pozostającą pod wpływem przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Dlatego m.in. istotnym zadaniem regionalnej polityki wsparcia ZR sektora przedsiębiorstw powinna być promocja takich instrumentów, które pozwalałyby przedsiębiorcom na upowszechnienie *triple bottom line* w praktyce.

Stąd też celem niniejszego artykułu jest analiza instrumentów wsparcia zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw „umocowanych” w podstawowych dokumentach kreujących regionalną politykę w województwie lubuskim w latach 2005-2011, ukierunkowana na stworzenie jej charakterystyki.

---

<sup>3</sup> The World Business Council for Sustainable Development to koalicja 175 międzynarodowych przedsiębiorstw, które jednoczy wspólne zaangażowanie na rzecz zrównoważonego rozwoju, poprzez integrowanie i harmonizowanie działań na rzecz: wzrostu ekonomicznego, równowagi ekologicznej i postępu społecznego, <http://wbcscd.ch>.

<sup>4</sup> *Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90s*. IISD, WBCSD Deloitte & Touche, Winnipeg 1992, s. 1.

<sup>5</sup> *Triple bottom line*, koncepcja potrójnej linii przewodniej lub inaczej potrójnego fundamentu, wprowadzona przez Johana Elkingtona w 1997 r. Zakłada ona, że na końcowy sukces przedsiębiorstwa mają wpływ osiągnięcia w trzech wymiarach: ekonomicznym, ekologicznym i społecznym; zob. J. Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, Capstone Publishing Limited, Oxford 1997.

<sup>6</sup> Szerzej na temat zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw zob. J. Adamczyk, T. Nitkiewicz, *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.

## 2. Instrumenty zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu wymienia się liczne przykłady instrumentów umożliwiających przedsiębiorstwom zintegrowanie celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych zgodnie z doktryną rozwoju zrównoważonego. Już w Karcie biznesu na rzecz ekorozwoju opracowanej przez Międzynarodową Izbę Handlową wskazano 16 zasad projektowania i promowania systemów zarządzania ukierunkowanych na realizację zasad ZR na poziomie mikroekonomicznym<sup>7</sup>. A. Graczyk<sup>8</sup> sklasyfikował najczęściej występujące w praktyce instrumenty realizacji ZR na poziomie przedsiębiorstw (rys. 1), wskazując, że ich wspólną cechą jest działanie na rzecz ciągłego doskonalenia relacji ze środowiskiem przy jednoczesnym osiąganiu konkretnych efektów ekonomicznych, np. w wyniku oszczędności surowców i energii, jak również celów społecznych zorientowanych na poprawę jakości życia lokalnych społeczności.

<b>METODY TRADYCYJNE</b> 1. Strategie ekologiczne 2. Polityka ekologiczna 3. Program zarządzania środowiskowego	<b>METODY NIEKONWENCJONALNE</b> 1. Przeglądy (audyty) ekologiczne 2. Procedura minimalizacji odpadów 3. Plany awaryjne	<b>PROEKOLOGICZNE SYSTEMY DOBROWOLNYCH ZOBOWIĄZAŃ</b> 1. Strategia CP 2. CRS 3. Program Odpowiedzialność i troska*	<b>PROEKOLOGICZNE SYSTEMY DOBROWOLNYCH ZOBOWIĄZAŃ OPARTE NA NORMACH ISO/EMAS</b> 1. Normy ISO 14000 2. Normy ISO 26000** 3. EMAS
--	---	---	---

\* program wyłącznie dla przemysłu chemicznego

\*\* normy opublikowane w 2010 r.

**Rys. 1.** Klasyfikacja wybranych metod i instrumentów zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Graczyk (red.), *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.

W ostatnim czasie szczególnego znaczenia w kreowaniu ZR przedsiębiorstw nabierają proekologiczne systemy dobrowolnych zobowiązań (PSDZ), nazywane także częstokroć „zarządzaniem środowiskowym”. Taki rodzaj zarządzania to według B. Poskrobki „zarządzanie procesami użytkowania, ochrony i kształtowania środowiska zintegrowane z ogólnym systemem zarządzania jednostką zarówno na poziomie strategicznym, taktycznym jak i operacyjnym”<sup>9</sup>.

Wśród polskich przedsiębiorców najbardziej popularnym instrumentem, który spełnia ww. wymagania, jest system zarządzania zgodny z normą ISO 14001. We-

<sup>7</sup> Dokument przyjęty w 1991 r. podczas II światowej konferencji „Zarządzanie środowiskiem” zorganizowanej przez Międzynarodową Izbę Handlową, podpisany w 1992 r. na konferencji ONZ „Środowisko i Rozwój” w Rio de Janeiro przez przedstawicieli 1200 organizacji z ponad 50 krajów.

<sup>8</sup> A. Graczyk (red.), *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.

<sup>9</sup> B. Poskrobko (red.), *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 2007.



dług A. Matuszak-Fleiszman, aktualnie w Polsce liczba uzyskanych certyfikatów zgodnych z normą ISO 14001 kształtuje się na poziomie ponad 2000 i systematycznie wzrasta<sup>10</sup>. Potwierdzają to także dane portalu [www.eko-net.pl](http://www.eko-net.pl), który prowadzi „nieformalny rejestr polskich organizacji z certyfikatem potwierdzającym wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego w oparciu o rodzinę norm ISO 14000” – obecna liczba w bazie rejestru kształtuje się na poziomie 2012 organizacji<sup>11</sup>.

**Tabela 1.** Firmy stosujące PSDZ w województwie lubuskim w latach 2006-2010

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Określona liczba firm stosujących PSDZ	26	32	38	42	44

Źródło: badania własne.

W drugiej połowie 2011 r. przeprowadzono badania własne<sup>12</sup> wśród firm z terenu województwa lubuskiego wdrożonymi w latach 2006-2011 instrumentami ZR w postaci uniwersalnych „proekologicznych systemów w dobrowolnych zobowiązaniach – PSDZ” (tj. ISO 14000 i/lub EMAS i/lub CSR i/lub Strategia CP). Na początku ich realizacji przeprowadzono proces identyfikacji firm z PSDZ m.in. na podstawie analizy rejestru [eko-net.pl](http://www.eko-net.pl) oraz rejestru organizacji z wdrożonym systemem EMAS prowadzonego przez Ministerstwo Środowiska a także rejestru Ruchu Czystszej Produkcji<sup>13</sup>. Na jego podstawie ustalono, że na terenie lubuskiego w analizowanym okresie liczba firm stosujących PSDZ systematycznie wzrastała.

### 3. Regionalna polityka zrównoważonego rozwoju a przedsiębiorstwo

Analizując problematykę regionalnej polityki ZR warto najpierw przyjrzeć się genezie i definicji pojęcia „polityka regionalna”. W literaturze przedmiotu istnieją liczne opracowania dotyczące polityki regionalnej i rozwoju regionalnego. Warto tu przytoczyć prace następujących autorów: D. Strahl (2006, 2010), J. Karol (2007), H. Godlewska-Majkowska (2010), W. Sługocki (2009), A. Nowakowska, Z. Przygodzki, M.E. Sokółowicz (2011), M. Strużycki (2011), K. Właziak (2011), T. Madej (2008).

Geneza pojęcia „polityka regionalna” wiąże się z utworzeniem Unii Europejskiej i jej dokumentami założycielskimi. Swój pierwotny zapis polityka regionalna znalazła już w preambule do Traktatu Rzymskiego ustanawiającego Europejską Wspólnotę Gospodarczą z 1957 r. oraz w późniejszych dokumentach, w tym m.in.

<sup>10</sup> A. Matuszak-Fleiszman, *Determinanty doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2010.

<sup>11</sup> Rejestr „eko-net”, [www.eko-net.pl](http://www.eko-net.pl) (stan na 3.10.2010).

<sup>12</sup> Badania własne na potrzeby realizacji przewodu doktorskiego na temat wpływu innowacji ekologicznych (wynikających z PSDZ) na ZR regionu lubuskiego.

<sup>13</sup> <http://www.czystszaprodukcja.pl/> (2011).

w Jednolitym Akcie Europejskim<sup>14</sup>. Jej zasadnicza rola sprowadza się do sterowania rozwojem regionalnym poprzez generowanie i wspieranie realizacji celów określonych w dokumentach strategicznych w odniesieniu do poszczególnych sfer rozwoju. Według M. Lisińskiego polityka regionalna oznacza „świadomą i celową działalność podmiotów państwa lub samorządów województwa, zmierzającą do wyznaczania celów społeczno-gospodarczych i uruchamiania środków, powodujących ich realizację”<sup>15</sup>. W wymiarze międzynarodowym głównym celem polityki regionalnej jest dążenie do poprawy warunków życia mieszkańców i niwelowania dysproporcji rozwojowych między regionami UE (dążenie do spójności), będące następstwem trwałego, samopodtrzymującego się wzrostu zgodnego z koncepcją *sunustainable development*, która stanowi w tej chwili fundament polityki Unii Europejskiej określony m.in. w dokumencie *Europa 2020*<sup>16</sup>.

Według M. Strużyckiego, związki między rozwojem zrównoważonym a współczesną polityką gospodarczą najbliższe są właśnie idei spójności europejskiej i jej roli w europejskiej polityce regionalnej, gdyż „pojęcie spójności w kontekście integracji europejskiej koncentruje się na kwestiach efektywności i maksymalizacji globalnego dobrobytu”<sup>17</sup>. Jednak jak zauważa U. Markowska-Przybyła, w rozważaniach na temat modelu polskiej polityki regionalnej przewijają się dwa cele: wydajność związana z teorią rozwoju endogenicznego oraz równość oparta na założeniach teorii rozwoju egzogenicznego<sup>18</sup>. Stąd w przypadku rozważań na temat polityki wsparcia ZR przedsiębiorstw na poziomie regionalnym niewątpliwie problematyce tej bliżej będzie do celu regionalnej polityki związanego z wydajnością, pomimo czytelnego odniesienia koncepcji ZR, także do sfery równości w aspekcie wyrównywania różnic. Natomiast jej charakterystyka bądź ocena będzie wypadkową ujęcia tego problemu w dokumentach strategicznych przez wojewódzkie władze samorządowe, konstrukcji odpowiednich narzędzi oddziaływania oraz poziomu ich wykorzystania przez firmy tworzące gospodarkę regionu.

#### 4. Analiza dokumentów strategicznych województwa lubuskiego

Analizując regionalną politykę wsparcia ZR przedsiębiorstw, przebadano „wiązkę” wszystkich dokumentów strategicznych Województwa Lubuskiego, którą oprócz tych wymienionych w tabeli 2 tworzą: *Strategia Rozwoju Transportu Województwa*

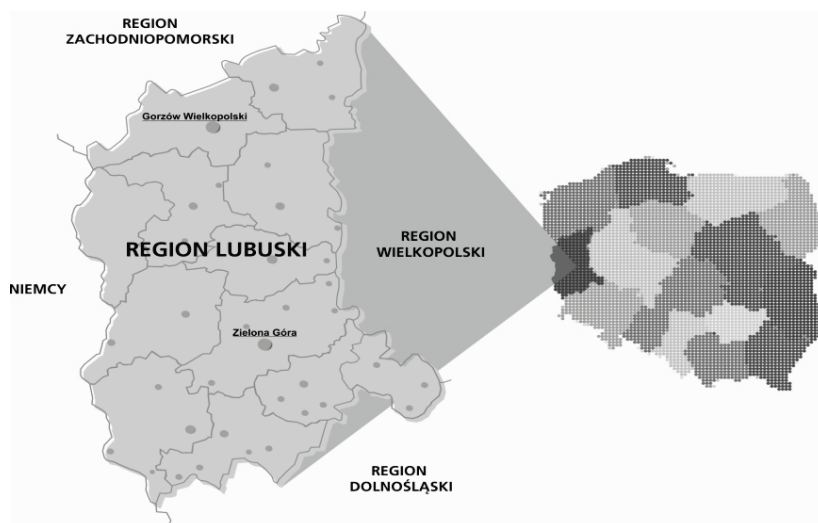
<sup>14</sup> W. Sługocki (red.), *Polityka regionalna w Polsce jako przestrzeń aktywności samorządu terytorialnego*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2009, s. 125.

<sup>15</sup> Za: M.A. Saar, *Jak samorzady lokalne mogą wspierać rozwój przedsiębiorczości?*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa 2011, s. 12.

<sup>16</sup> *Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, Communication from the Commission, European Commission, Brussels, 3.3.2010, COM(2010) 2020.

<sup>17</sup> M. Strużycki, *Przedsiębiorstwo, region, rozwój*, Difin, Warszawa 2011, s. 97.

<sup>18</sup> U. Markowska-Przybyła, *Spójność gospodarcza Polski a współczesna polityka regionalna*, [w:] S. Korenik, Z. Przybyła (red.), *Współczesne problemy polityki ekonomicznej*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Jelenia Góra 2008, s. 208.



Rys. 2. Region lubuski

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.lubuskie.pl](http://www.lubuskie.pl).

*Lubuskiego z horyzontem czasowym do roku 2015*<sup>19</sup>, *Strategia Polityki Społecznej Województwa Lubuskiego na lata 2005-2013*<sup>20</sup>, *Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Lubuskim na lata 2006-2013*<sup>21</sup>, *Strategia Rozwoju Kultury Województwa Lubuskiego*<sup>22</sup>, *Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego*<sup>23</sup>. Ich analiza przeprowadzona było pod kątem identyfikacji zapisów i celów bezpośrednio odnoszących się do problematyki wykorzystania instrumentów zrównoważonego rozwoju w postaci PSDZ przez lubuskie przedsiębiorstwa. Oczywiście, ze względu na charakter paradygmatu rozwoju zrównoważonego jako kategorii uniwersalnej praktycznie każdy aspekt, cel i zapis strategii odnoszący się do tego sektora można uznać za cel pośrednio związany z realizacją koncepcji rozwoju zrównoważonego w jego filarze gospodarczym. Jednak w trakcie identyfikacji założono, że analiza ta obejmować będzie tylko te cele i zapisy powyższych dokumentów, któ-

<sup>19</sup> *Strategia Rozwoju Transportu Województwa Lubuskiego z horyzontem czasowym do roku 2015*, Zielona Góra 2004, [www.lubuskie.pl](http://www.lubuskie.pl).

<sup>20</sup> *Strategia Polityki Społecznej Województwa Lubuskiego na lata 2005-2013*, Zarząd Województwa Lubuskiego, Zielona Góra 2005.

<sup>21</sup> *Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Lubuskim na lata 2006-2013*, Lubuska Organizacja Turystyczna LOTur Zielona Góra–Warszawa 2005, [www.lubuskie.pl](http://www.lubuskie.pl).

<sup>22</sup> *Strategia Rozwoju Kultury Województwa Lubuskiego*, Załącznik do Uchwały nr XX/142/2004 Sejmiku Województwa Lubuskiego z 28.06.2004.

<sup>23</sup> *Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego*, Załącznik nr 1 do uchwały XXII/191/12 Sejmiku Województwa Lubuskiego z 21.03.2012.

**Tabela 2.** Cele i zapisy lubuskiej polityki regionalnej bezpośrednio odnoszące się do instrumentów zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw opartych na PSDZ

Nazwa dokumentu Zapis odnoszący się do PSDZ	Lubuska Regionalna Strategia Innowacji <sup>a)</sup>	Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego <sup>b)</sup>	Plan Gospodarki <sup>c)</sup> odpadami	Lubuska Strategia Ochrony Zdrowia na lata 2010-2013 <sup>d)</sup>	Program Ochrony Środowiska dla Województwa Lubuskiego na lata 2012-2015 z perspektywą do 2019 roku <sup>e)</sup>
1	2	3	4	5	6
<p>Cel lub zapis strategii/ programu odnoszący się bezpośrednio do instrumentów zrównoważonego rozwoju (ZR) przedsiębiorstw zaliczonych do PSDZ (ISO 14000, EMAS, CSR, Strategia CP)</p>	<p><u>Cel strategiczny 1. Wzmocnienie potencjału edukacyjnego i naukowo – badawczego w regionie</u>            Cel operacyjny 1.1. Rozwój oferty edukacyjnej i naukowo-badawczej poprzez wykorzystanie potencjału edukacyjnego, nauki i B + R dla wzrostu konkurencyjności regionu, opracowanie zmian programów kształcenia w celu dostosowania ich do wymagań rozwoju innowacyjnej gospodarki oraz właściwe przygotowanie absolwentów do pracy zgodnie z oczekiwaniami partnerów gospodarczych.</p> <p><u>Cel strategiczny 3. Wzrost przedsiębiorczości i konkurencyjności regionu</u>            Cel operacyjny 3.3. Wspieranie działań w zakresie unowocześniania produktów i technologii.</p>	<p><u>Cel strategiczny 3. Rozwój przedsiębiorczości oraz działania mające na celu podniesienie poziomu technologicznego przedsiębiorstw i ich innowacyjności dzięki współpracy z nauką</u>            Cel Operacyjny 3.1. Usprawnienie mechanizmów transferu innowacji i technologii oraz wzrost efektywności współpracy sfery gospodarki i instytucji naukowych.</p>	<p>Brak odniesienia bezpośrednio skierowanego do instrumentów ZR przedsiębiorstw zaliczanych do PSDZ.</p>	<p><u>Cel strategiczny A. Poprawa efektywności funkcjonowania systemu ochrony zdrowia</u></p>	<p><u>Część V ZAGADNIENIA SYSTEMOWE</u>  <u>12. ZARZĄDZANIE I MONITORING ŚRODOWISKA</u>  <u>12.1. Ocena efektywności dostępnych narzędzi do zarządzania środowiskiem</u>  <u>Edukacja ekologiczna:</u>            Istotne znaczenie może mieć np. wdrożenie systemu EMAS, mającego na celu zachęcenie różnych organizacji (przedsiębiorstw, zakładów) do ciągłego doskonalenia się w działalności środowiskowej.  <u>Instrumenty oddziaływania społecznego</u>            Instrumenty dobrowolnego stosowania:            m.in. umowy, porozumienia oraz dobrowolne procedury i systemy zarządzania. Wynikają one z różnych dokumentów o nieobligatoryjnym charakterze i norm międzynarodowych. Przykładem mogą być procedury technologiczne oraz systemy zarządzania środowiskowego (SZŚ), w tym system ISO 14001(norma EN ISO 14001:2004) i EMAS. Wdrożenie SZŚ i rejestracja w EMAS zarówno w sektorze gospodarczym, jak i administracji publicznej umożliwią efektywną realizację POŚ Województwa Lubuskiego.  <u>Zalecenia ekologiczne.</u>            Rozproszenie odpowiedzialności, w tym także instrumentów do zarządzania środowiskiem, może być trudność wdrażania POŚ oraz zarządzania jego realizacją. Wzrost efektywności działań możliwy jest m.in. poprzez stworzenie spójnej bazy informacji oraz systemu zarządzania, w tym np. przez popularyzację systemu EMAS.</p>

Tabela 2, cd.

1	2	3	4	5	6
Przykładowe/ najważniejsze działania/ przedsięwzięcia bezpośrednio związane z wykorzystaniem instrumentów zrównoważonego rozwoju (ZR) przedsiębiorstw zaliczonych do PSDŻ (ISO 14000, EMAS, CSR, Strategia CP)	Dla celu strategicznego 1. Budowanie postaw aktywnego uczestnictwa w życiu organizacji (w strategii badań i jej rozwoju, patentowania i licencjonowania ISO itp., z wykorzystaniem systemu patentowego do budowy przewag konkurencyjnych). Dla celu strategicznego 3. Doradztwo w zakresie uzyskiwania certyfikatów i źródeł ich finansowania. Zwiększanie świadomości przedsiębiorców o korzyściach związanych z wykorzystaniem certyfikacji, systemów zarządzania jakością, ochrony własności intelektualnej, przemysłowej i handlowej.	Wspieranie przedsiębiorstw w zdobywaniu informacji o nowych technologiach, przy- jaznych środowisku. Upowszechnianie systemów zarządzania środowiskowego ISO 14000, EMAS. Promowanie zrównoważonego rozwoju i spójności przestrzennej. Wsparcie rozwoju innowacyjnej działalności firm poprzez rozwój instrumentów ich wspomagania.	Brak zapisów	-W podejmowanych działaniach jednostki powinny dążyć do wdrażania mechanizmów zarządzania jakością proponowa- nych przez standardy akredytacyjne lub System Zarządzania Jakością zgodnie z normami ISO. Dążenia te powinny być oparte na budowaniu zespołów jakości, wspartych zaangażowaniem specjalistów z tej dziedziny. Współpraca ze specjalistycznymi ośrodkami związanymi z wdrażaniem systemów jakości, oraz przenoszenie teorii na grunt praktyki stosowanej w zakładach opieki zdrowotnej, przyczyni się do upowszechnienia wiedzy dotyczącej praktyk zarządczych stosowanych w organizacjach	Brak zapisów
Rezultaty/ wskaźniki	REZULTATY REALIZACJI CELU 3. Wzrost o 10-20% firm wprowa- dzających i posiadających cer-tyfikaty, systemy zarządzania jakością, ochrony własności inte- lektualnej, przemysłowej i handlowej. Prowadzenie corocznych badań statystycznych przedstawiających liczbę firm, które uzyskały lub straciły uprawnienia w danym roku.	Brak zapisów	Wskaźniki moni- torowania realizacji planu gospodarki odpadami Wskaźnik ogólny nr 27 Liczba wdrożo- nych systemów zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach i instytucjach gospo- darki odpadami (szt.)	Brak zapisów	Brak zapisów

<sup>a)</sup> Załącznik do Uchwały nr XLVI/444/2010 Sejmiku Województwa Lubuskiego z 1.02.2010 r. w sprawie przyjęcia *Lubuskiej Regionalnej Strategii Innowacji 2010-2015*; <sup>b)</sup> *Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego. Aktualizacja z horyzontem czasowym do 2020 roku*, Zarząd Województwa Lubuskiego Zielona Góra, grudzień 2005; <sup>c)</sup> Aktualizacja Planu Gospodarki Odpadami dla Województwa Lubuskiego na lata 2009-2012 z perspektywą na lata 2013-2020, Zarząd Województwa Lubuskiego, Zielona Góra 2010; <sup>d)</sup> *Lubuska Strategia Ochrony Zdrowia na lata 2010-2013*, Zielona Góra, styczeń 2010, [www.lubuskie.pl](http://www.lubuskie.pl); <sup>e)</sup> *Program Ochrony Środowiska dla Województwa Lubuskiego na lata 2012-2015 z perspektywą do 2019 roku*, Zarząd Województwa Lubuskiego, Zielona Góra 2012.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie analizy aktualnych, regionalnych dokumentów strategicznych uchwalonych przez Samorząd Województwa Lubuskiego.

rych związek z uniwersalnymi<sup>24</sup> instrumentami ZR firm – określonymi we wcześniejszym rozdziale jak PSDZ – będzie miał charakter „bezpośredni semantycznie”, jak i „bezpośredni logicznie” (zob. tab. 2).

## 5. Konstrukcja i wykorzystanie regionalnych instrumentów finansowych

Wydaje się, że w chwili obecnej największy potencjał efektywnej realizacji założeń polityki regionalnej w aspekcie ZR przedsiębiorstw posiadają instrumenty finansowe w postaci Funduszy Strukturalnych UE (regulowane regionalnymi programami operacyjnymi) oraz Fundusze Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (FOŚiGW). W trakcie analizy przebadano ich „konstrukcję” oraz stopień wykorzystania<sup>25</sup> na cele związane z wdrażaniem PSDZ, w latach 2007-2012.

W jej wyniku ustalono, że LRPO na lata 2007-2013 stwarza możliwość sfinansowania wdrożeń i doskonalenia PSDZ wśród lubuskich przedsiębiorców (Priorytet II LRPO)<sup>26</sup>. Ogólna pula środków przeznaczona na finansowanie Priorytetu II w latach 2007-2013 to kwota 4501 000 EUR<sup>27</sup>. Jednocześnie analiza tematyki projektów, które otrzymały dofinansowanie na PSDZ, pokazuje, że przedsiębiorcy dotąd w niewielkim stopniu skorzystali z tego źródła<sup>28</sup>. Otóż z dofinansowania skorzystało tylko czterech lubuskich przedsiębiorców, na łączną kwotę ok. 11 324 EUR<sup>29</sup>, co stanowi ok. 0,25% środków przeznaczonych na alokację dla Priorytetu II. Jednocześnie z analizy sprawozdań Zarządu z działalności WFOŚiGW w Zielonej Górze z lat 2007-2010 wynika, że ze wsparcia finansowego na wdrożenie PSDZ nie skorzystał żaden przedsiębiorca. To świadczy, że zdecydowana większość wdrożeń systemów PSDZ w lubuskich przedsiębiorstwach została prawdopodobnie sfinansowana ze środków własnych.

Powyższe dane, skonfrontowane z zapisami dokumentów strategicznych (tab. 2), jednoznacznie wskazują na niewielki stopień wykorzystywania regionalnych instrumentów wsparcia ZR przedsiębiorstw i „zmuszają” do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: dlaczego pomimo istnienia tych instrumentów oraz „intencji” wyrażonych w dokumentach strategicznych co do wspierania tej formy funkcjonowania przedsiębiorstw wykorzystywane są one w tak niewielkim stopniu?

<sup>24</sup> Możliwymi do wdrożenia pod pewnymi warunkami praktycznie w każdym przedsiębiorstwie.

<sup>25</sup> Na podstawie bazy dofinansowanych w latach 2007-2011 projektów w ramach LRPO oraz dostępne na stronie internetowej WFOŚiGW w Zielonej Górze sprawozdania z działalności.

<sup>26</sup> *Lubuski Regionalny Program Operacyjny na lata 2007-2012*, Zarząd Województwa Lubuskiego, Zielona Góra, wrzesień 2011, [http://www.lrpo.lubuskie.pl/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=80&Itemid=151](http://www.lrpo.lubuskie.pl/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=80&Itemid=151), s. 101-107 (dostęp: 10.05.2012).

<sup>27</sup> Tamże, s. 138.

<sup>28</sup> [mapa.lrpo.lubuskie.pl/](http://mapa.lrpo.lubuskie.pl/) (dostęp: 10.05.2012).

<sup>29</sup> Według średniego kursu NBP za miesiąc kwiecień 2012: 1 euro = 4,1756 zł; [www.nbp.pl](http://www.nbp.pl).



Odpowiedzi na to pytanie mogą dostarczać wyniki własnych badań ankietowych na grupie 46 przedsiębiorstw z regionu lubuskiego stosujących w 2011 r. PSDZ. Otóż 41% badanych respondentów oceniło, że sposób informowania lubuskich przedsiębiorców o możliwościach dofinansowania PSDZ z regionalnych instrumentów wsparcia funkcjonuje „raczej źle”, ponad 27,3% oceniło go „zdecydowanie źle”. Natomiast niespełna 23% wystawiło mu ocenę „raczej dobrą”, a tylko 4,5% „zdecydowanie dobrą”. Ponadto żaden z ankietowanych przedsiębiorców nie potrafił poprawnie wskazać instrumentu finansowego, który umożliwiałby uzyskanie wsparcia dla PSDZ.

Jednocześnie badani przedsiębiorcy na pytanie: jakie są obecnie największe bariery w pozyskiwaniu środków z funduszy strukturalnych UE? wskazali przypisując rangi następujące czynniki według kolejności<sup>30</sup>: niedostosowanie instrumentów do realnych potrzeb firmy (firma musi „sztucznie” dostosowywać projekt do wymogów programów unijnych i zawartych w nich priorytetów; pozycja 1, wartość 2,1), skomplikowane, niejasne i mało elastyczne procedury aplikowania i rozliczania projektu (pozycja 2, wartość 2,2), konieczność wysokiego wkładu własnego (pozycja 3, wartość 2,50), opóźnienia w realizacji programów po stronie instytucji wdrażających i pośredniczących (pozycja 4, wartość 3,1).

## 6. Podsumowanie

Politykę wsparcia zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw w województwie lubuskim charakteryzuje z jednej strony zainteresowanie problematyką stosowania uniwersalnych instrumentów realizacji koncepcji ZR w postaci PSDZ – świadczyć o tym mogą choćby zapisy analizowanych dokumentów strategicznych, w których mają one swoje „umocowanie” bezpośrednie (semantyczne i logiczne; tab. 2). Zapisy te zidentyfikowano w 5 spośród 10 aktualnie obowiązujących dokumentów. Z drugiej zaś strony polityka ta cechuje się małą efektywnością i oferuje przede wszystkim instrumenty wsparcia finansowego oparte na środkach pomocowych UE, których wykorzystanie na wprowadzanie PSDZ w przedsiębiorstwach jest niestety niewielkie. Potwierdzają to sygnalizowane w niniejszym artykule wyniki badań własnych, przeprowadzone wśród przedsiębiorców stosujących uniwersalne instrumenty ZR w praktyce gospodarczej. Wskazały one niedoskonałość systemu informowania przedsiębiorstw o możliwości otrzymania wsparcia wdrożeń i doskonalenia PSDZ oraz bariery w pozyskiwaniu środków unijnych. Ten stan rzeczy dowodzi potrzeby dokonania pewnych zmian, zarówno w analizowanych dokumentach strategicznych, jak i w poszukiwaniu nowych, bardziej efektywnych instrumentów wspierania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw przez wykorzystanie PSDZ w codziennej praktyce ich funkcjonowania.

<sup>30</sup> Im średnia przypisanych rang znajdowała się bliżej wartości 1, tym czynnik ten stanowi „pierwszy” pod względem kolejności, najważniejszy problem w procesie absorpcji pomocy.

## Literatura

- Adamczyk J., Nitkiewicz T., *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.
- Aktualizacja Planu Gospodarki Odpadami dla Województwa Lubuskiego na lata 2009-2012 z perspektywą na lata 2013-2020*, Zarząd Województwa Lubuskiego, Zielona Góra 2010.
- Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90s*. IISD, WBCSD Deloitte & Touche, Winnipeg 1992.
- Kodeks Cywilny, DzU 1964, nr 16, poz. 93 z późn. zm.
- Elkington J., *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, Capstone Publishing Limited, Oxford 1997.
- Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, Communication from the Commission, European Commission EUROPEAN COMMISSION, Brussels, 3.3.2010, COM(2010) 2020.
- Graczyk A. (red.), *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Korenik S., Przybyła Z., (red.) *Współczesne problemy polityki ekonomicznej*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Jelenia Góra 2008.
- Lubuska Strategia Ochrony Zdrowia na lata 2010-2013*, Zielona Góra 2010, [www.lubuskie.pl](http://www.lubuskie.pl)
- Lubuski Regionalny Program Operacyjny na lata 2007-2012*, Zarząd Województwa Lubuskiego, Zielona Góra, wrzesień 2011, [http://www.lrpo.lubuskie.pl/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=80&Itemid=151](http://www.lrpo.lubuskie.pl/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=80&Itemid=151) (dostęp: 10.05.2012).
- [mapa.lrpo.lubuskie.pl](http://mapa.lrpo.lubuskie.pl) (dostęp: 10.05.2012).
- Matuszak-Fleiszman A., *Determinanty doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2010.
- Markowska-Przybyła U., *Spójność gospodarcza Polski a współczesna polityka regionalna*, [w:] Korenik S., Przybyła Z. (red.), *Współczesne problemy polityki ekonomicznej*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Jelenia Góra 2008.
- Poskrobko B., *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 2007.
- Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego*, Załącznik nr 1 do uchwały XXII /191/12 Sejmiku Województwa Lubuskiego z 21.03.2012.
- Program Ochrony Środowiska dla Województwa Lubuskiego na lata 2012-2015 z perspektywą do 2019 roku*, Zarząd Województwa Lubuskiego, Zielona Góra 2012.
- Rejestr „eko-net”, <http://eko-net.pl/>.
- Saar M.A., *Jak samorządy lokalne mogą wspierać rozwój przedsiębiorczości?*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa 2011.
- Ślugocki W. (red.), *Polityka regionalna w Polsce jako przestrzeń aktywności samorządu terytorialnego*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2009.
- Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego. Aktualizacja z horyzontem czasowym do 2020 roku*, Zarząd Województwa Lubuskiego Zielona Góra, grudzień 2005.
- Strategia Rozwoju Transportu Województwa Lubuskiego z horyzontem czasowym do roku 2015*, Zielona Góra 2004, [www.lubuskie.pl](http://www.lubuskie.pl).
- Strategia Polityki Społecznej Województwa Lubuskiego na lata 2005-2013*, Zarząd Województwa Lubuskiego, Zielona Góra 2005.
- Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Lubuskim na lata 2006-2013*, Lubuska Organizacja Turystyczna LOTur, Zielona Góra-Warszawa 2005, [www.lubuskie.pl](http://www.lubuskie.pl).
- Strategia Rozwoju Kultury Województwa Lubuskiego*, Załącznik do Uchwały Nr XX/142/2004 Sejmiku Województwa Lubuskiego z 28.06.2004.
- Strużycki M., *Przedsiębiorstwo, region, rozwój*, Difin, Warszawa 2011.



Załącznik do Uchwały nr XLVI/444/2010 Sejmiku Województwa Lubuskiego z 1.02.2010 r. w sprawie przyjęcia *Lubuskiej Regionalnej Strategii Innowacji 2010-2015*.

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, DzU 1964, nr 16, poz. 93.

[www.czystszaprodukcja.pl](http://www.czystszaprodukcja.pl), 2011.

[www.nbp.pl](http://www.nbp.pl).

[wbcasd.ch](http://wbcasd.ch) (dostęp: 22.02.2009).

## THE POLICY SUPPORTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COMPANIES ON THE EXAMPLE OF LUBUSKIE REGION 2005-2011

**Summary:** The paper presents the subject of regional policy supporting the implementation and improvements of sustainable development of companies based on voluntarily obligation on the example of Lubuskie region 2005-2011. It includes among others part of results of regional strategic documents as well as financial instruments of their implementation in the aspect of practical application and the results of own research of Lubuskie entrepreneurs in the period 2005-2011 using pro-ecological systems based on voluntary obligation.

**Keywords:** sustainable regional development, EMAS, ISO 14000, strategy CP, CSR, enterprise.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Człowiek – najlepsza inwestycja

Artykuł współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.