

---

**NARZĘDZIE WSPOMAGAJĄCE  
ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI TRANSGRANICZNYMI  
NA POGRANICZU POLSKO-CZESKIM  
W EUROREGIONIE ŚLĄSK CIESZYŃSKI  
-TĚŠÍNSKÉ SLEZSKO**

---

© Copyright by Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, Instytut EuroSchola

**Autorzy:**

Marek Olszewski / Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”

Bogdan Kasperek / Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”

Agnieszka Olszewska / Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”

Hynek Böhm / Instytut EuroSchola

Dorota Madziová / Instytut EuroSchola

Opracowanie chronione jest prawem autorskim. Żaden jego fragment nie może być w jakikolwiek sposób kopiowany, przetwarzany, rozpowszechniany bądź wykorzystywany bez pisemnej zgody obu właścicieli copyright.

**Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”**

Rynek 18, 43-400 Cieszyn

Rzeczpospolita Polska

tel.: (+48) 33 857 87 20; fax: (+48) 33 857 87 21

www.olza.pl; e-mail: biuro@olza.pl

**Instytut EuroSchola, o.s.**

nám. Svobody 527, 739 61 Třinec

Republika Czeska

tel.: (+420) 558 996 331-4

www.euroschola.cz; institut@euroschola.cz

*Projekt został zrealizowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej w ramach programu „Uczenie się przez całe życie” Publikacja powstała w wyniku projektu zrealizowanego przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej w ramach programu „Uczenie się przez całe życie”. Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko autora. Komisja Europejska ani Narodowa Agencja nie ponoszą odpowiedzialności za umieszczoną w niej zawartość merytoryczną ani za sposób wykorzystania zawartych w niej informacji.*

## Spis treści

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Wprowadzenie</b> .....   | <b>6</b>  |
| <b>1. Definiowanie projektu transgranicznego</b> .....  | <b>7</b>  |
| 1.1. Informacje ogólne, środowisko geograficzne, ludność i język, stosunki gospodarcze, ustrój polityczny Polski i Czech – kontekst narodowy .....  | 8         |
| 1.1.1. Informacje ogólne na temat Polski i Czech .....  | 8         |
| 1.1.2. Środowisko geograficzne Polski i Czech .....   | 8         |
| 1.1.3. Ludność i język w Polsce i Czechach.....   | 10        |
| 1.1.4. Stosunki gospodarcze między Polską a Czechami.....   | 11        |
| 1.1.5. Ustrój polityczny w Polsce i Czechach.....   | 13        |
| 1.2. Samorząd terytorialny w Polsce i Czechach – kontekst regionalny i lokalny.....   | 15        |
| 1.3. Podstawy prawne regulujące polsko-czeską współpracę transgraniczną .....   | 20        |
| 1.4. Informacje ogólne, środowisko geograficzne, polityka, historia, religia Śląska Cieszyńskiego – kontekst transgraniczny .....   | 31        |
| 1.4.1. Informacje ogólne na temat Śląska Cieszyńskiego .....  | 31        |
| 1.4.2. Środowisko geograficzne Śląska Cieszyńskiego .....   | 32        |
| 1.4.3. Historia Śląska Cieszyńskiego jako przyczyna polsko-czeskich problemów.....  | 36        |
| 1.4.4. Polityczne problemy polsko-czeskiej współpracy transgranicznej w regionie Śląska Cieszyńskiego .....   | 39        |
| 1.4.5. Śląsk Cieszyński jako pogranicze religijne .....   | 42        |
| 1.5. Euroregion Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko – podstawowe informacje.....  | 46        |
| 1.6. Analiza barier we współpracy transgranicznej w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko na przykładzie instytucji z Jastrzębia-Zdroju, Karviny i Havířová .....  | 50        |
| <b>2. Tworzenie transgranicznego partnerstwa</b> .....  | <b>54</b> |
| 2.1. Potencjał społeczno-gospodarczy Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko - wybrane zagadnienia .....  | 56        |
| 2.1.1. Ludność.....   | 56        |
| 2.1.2. Rynek pracy .....  | 62        |
| 2.1.3. Infrastruktura komunalna, mieszkania .....   | 64        |
| 2.1.4. Podmioty gospodarki narodowej .....  | 69        |
| 2.2. Fundusz Mikroprojektów Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska-Rzeczpospolita Polska na lata 2007-2013 jako przykład instrumentu finansowego wspierającego współpracę transgraniczną w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko..... | 74        |
| 2.2.1. Zasada Partnera Wiodącego w Funduszu Mikroprojektów Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska-Rzeczpospolita   |           |

|  |            |
|--|------------|
| Polska na lata 2007-2013 transgraniczną .....  | 76         |
| 2.2.2. Typy projektów realizowanych w ramach Funduszu Mikroprojektów Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska-Rzeczpospolita Polska na lata 2007-2013.....  | 77         |
| 2.2.3. Uregulowania formalne w zakresie przystępowania do projektów partnerskich realizowanych w ramach Funduszu Mikroprojektów Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska-Rzeczpospolita Polska na lata 2007-2013 w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko – umowa ..... | 78         |
| 2.2.4. Nieformalny wymiar partnerstwa transgranicznego .....   | 86         |
| 2.3. Dobór partnera do projektu transgranicznego realizowanego w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko Środowisko geograficzne Śląska Cieszyńskiego .....   | 87         |
| <b>3. Planowanie projektu transgranicznego .....</b>   | <b>94</b>  |
| 3.1. Polski stereotyp Czecha – ujęcie ogólne .....   | 96         |
| 3.2. Polski obraz Czecha – w stronę stereotypu występującego na polsko-czeskim pograniczu w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko .....   | 97         |
| 3.2.1. Nazwy i przydomki Czechów na polsko-czeskim pograniczu .....  | 98         |
| 3.2.2. Język .....   | 99         |
| 3.2.3. Usposobienie i skłonność do rozrywki .....  | 100        |
| 3.2.4. Wygląd zewnętrzny .....   | 101        |
| 3.2.5. Jedzenie i picie.....   | 103        |
| 3.2.6. Konformizm i pacyfizm.....  | 104        |
| 3.2.7. Religia .....   | 105        |
| 3.2.8. Zakupy .....  | 106        |
| 3.2.9. Pozytywny stereotyp Czecha na pograniczu .....  | 106        |
| 3.3. Czeski stereotyp Polaka – ujęcie ogólne .....   | 107        |
| 3.3.1. Czeski obraz Polaka – w stronę stereotypu występującego na polsko-czeskim pograniczu w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko na przykładzie opinii mieszkańców Czeskiego Cieszyna (Český Těšín) o Polakach.....  | 110        |
| <b>4. Realizacja projektu transgranicznego .....</b>   | <b>112</b> |
| 4.1. Polska kultura narodowa w typologii E.T. Halla, G. Hofstede i R.R. Gestlanda – wybrane aspekty .....  | 113        |
| 4.2. Wpływ kultury polskiej na organizacje.....  | 119        |
| 4.3. Zarządzanie organizacjami w Polsce .....  | 124        |
| 4.4. Standardy kultury czeskiej.....   | 126        |
| 4.4.1. Improwizacja i elastyczność .....   | 126        |
| 4.4.2. Orientacja na więzi społeczne .....   | 131        |
| 4.4.3. Dyfuzja.....  | 134        |

---

|   |            |
|---|------------|
| 4.4.4. Silny kontekst komunikacyjny .....   | 136        |
| 4.4.5. Chwiejność w samoocenie i pewność siebie.....  | 137        |
| 4.4.6. Polichronizm czasu .....   | 138        |
| <b>5. Ewaluacja projektu transgranicznego.....</b>  | <b>140</b> |
| 5.1. Ewaluacja a audyt, kontrola i monitorowanie .....  | 142        |
| 5.2. Podstawowe rodzaje ewaluacji.....  | 142        |
| 5.3. Etapy procesu ewaluacyjnego.....   | 144        |
| 5.4. Podstawowe metody badań ewaluacyjnych.....   | 147        |
| 5.4.1. Metody zbierania danych.....   | 148        |
| 5.4.2. Analiza danych.....  | 150        |
| 5.4.3. Metody oceny .....   | 151        |
| 5.5. Ewaluacja jako sposób oceny zespołu projektu transgranicznego .....  | 153        |
| <b>6. Kompetencje przekrojowe managera projektów transgranicznych .....</b>   | <b>160</b> |
| 6.1. Podstawowe kompetencje managera projektów .....  | 160        |
| 6.2. Podstawowe kompetencje managera projektów globalnych (i transnarodowych).....  | 164        |
| 6.3. Podstawowe kompetencje managera projektów transgranicznych.....  | 166        |
| 6.4. „Model” kompetencji przekrojowych managera projektów transgranicznych<br>realizowanych w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko..... | 167        |
| <b>Podsumowanie .....</b>   | <b>171</b> |

---

## Wprowadzenie

Choć z reguły zarządzanie projektami polega na zastosowaniu wiedzy, umiejętności i technik w celu zaspokojenia potrzeb i oczekiwań ich uczestników<sup>1</sup>, to w przypadku działań realizowanych na pograniczach powyższe kompetencje nie są wystarczające, aby w efektywny sposób planować i realizować tego typu przedsięwzięcia. Oprócz podstawowych umiejętności z zakresu zarządzania projektami niezbędne jest również wykorzystanie zasad zarządzania międzykulturowego, czyli takiego, w którym ludzie z różnych kultur rozumieją się w ten sam sposób<sup>2</sup>.

Z myślą o osobach zajmujących się profesjonalnie realizacją projektów (managerach, trenerach międzykulturowych, przedstawicielach lokalnych i regionalnych samorządów oraz organizacji pozarządowych i szkół), przygotowano narzędzie wspomagające zarządzanie projektami transgranicznymi na pograniczu polsko-czeskim - w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko. Zawarte w nim teoretyczne podstawy metodyki zarządzania projektami transgranicznymi w ujęciu międzykulturowym, mogą być wykorzystywane na wielu polach współpracy. Opracowanie nawiązuje bezpośrednio do narzędzia przygotowanego przez Euro-Institut Kehl/Strasbourg, w którym problematyka zarządzania międzykulturowego i zarządzania projektami została opisana w sposób przekrojowy. Zaleca się, aby oba narzędzia z uwagi na ich komplementarność, były używane równocześnie.

Publikacja jest efektem trwającego w latach 2012-2014 projektu PAT-TEIN (Professionalizing actors of transfrontier cooperation) – Adaptation of selected tools within the Transfrontier Euro-Institut Network), realizowanego z programu Leonardo da Vinci przez 8 instytucji partnerskich reprezentujących europejskie regiony graniczne.

---

<sup>1</sup> M. Pawlak, *Podstawy zarządzania projektami*, WPL, Lublin 2001, s. 7.

<sup>2</sup> B. Wassenberg, *Le management interculturel des relations transfrontalières à l'exemple du Rhin Supérieur*, l'Institut des Hautes Etudes Européennes de Strasbourg, Strasbourg 2005, s. 5.

## 1. Definiowanie projektu transgranicznego

Z punktu widzenia działalności określonej organizacji projekt jest nowym, nietypowym przedsięwzięciem, odmiennym od jej rutynowych działań<sup>3</sup>. To proces zaplanowany i kontrolowany, prowadzący do pozytywnego skutku i tworzący nową jakość<sup>4</sup>. Jak piszą W. Prussak i M. Wyrwicka projekt jest zamierzeniem jednokrotnym, celowym, złożonym, wyodrębnionym spośród innych zamierzeń, ograniczonym i specyficznym zorganizowanym<sup>5</sup>. Projekt transgraniczny cechuje natomiast merytoryczne, organizacyjne i finansowe zaangażowanie się w przedsięwzięcie partnerów, znajdujących się po obu stronach granicy<sup>6</sup>.

Definiowanie projektu interpretowane jest jako zbiór różnego rodzaju procesów, na które składają się między innymi: opracowanie wstępnej struktury zarządzania projektem, ocena wykonalności koncepcji w formie projektu, wstępne oszacowanie kosztów, opracowanie wstępnego harmonogramu, określenie parametrów jakości/wyników, przygotowanie misji projektu oraz wstępny opis projektu w oparciu o kroki przygotowawcze<sup>7</sup>.

Z punktu widzenia definiowania projektu transgranicznego, który będzie następnie realizowany na pograniczu polsko-czeskim - w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko, należy wziąć również pod uwagę szereg innych aspektów, które poza wyżej wymienionymi elementami mają istotne znaczenie na tym etapie zarządzania projektem. Zaliczyć można do nich chociażby takie, jak: środowisko geograficzne, demografię, stosunki gospodarcze, historię, ustrój polityczno-prawny, samorząd terytorialny czy bariery występujące we współpracy transgranicznej. W poniższym rozdziale omówiono każdy z tych elementów, odnosząc je do polsko-czeskiego kontekstu transgranicznego i specyfiki Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko. Zagadnienia te można rozpatrywać w różnym wymiarze: ogólnym bądź szczegółowym; narodowym, regionalnym, lokalnym bądź transgranicznym. Należy również pamiętać o tym, aby w przypadku definiowania projektu transgranicznego, stosować podejście przekrojowe, gdzie poszczególne składowe tego etapu analizuje się łącznie (z uwagi na ich powiązanie, wzajemne przenikanie się).

---

<sup>3</sup> *A Guide to the Project Management Body of Knowledge Third Edition*, Project Management Institute, Newton Square 2004, s. 5.

<sup>4</sup> C. Burton, N. Michael, *Zarządzanie projektem*, ASTRUM, Wrocław 1999, s. 17-20.

<sup>5</sup> W. Prussak, M. Wyrwicka, *Zarządzanie projektami*, Zachodnie Centrum Organizacji, Poznań 1997, s. 14.

<sup>6</sup> *Fundusz Mikroprojektów Programu Operacyjnego Rzeczpospolita Polska – 2007-2013*, 3 marca 2008, s. 11-13.

<sup>7</sup> P. Charette, A. Mitchel, S. Mazur, E. McSweeney, *Zarządzanie projektem. Poradnik dla samorządów terytorialnych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 16.

## 1.1. Informacje ogólne, środowisko geograficzne, ludność i język, stosunki gospodarcze, ustrój polityczny Polski i Czech – kontekst narodowy

### 1.1.1. Informacje ogólne na temat Polski i Czech

Polska (Rzeczpospolita Polska) leży w Europie Środkowej. Według stanu w dniu 1 stycznia 2014 r. powierzchnia ogólna kraju przyjęta według podziału administracyjnego wynosi 312679 km<sup>2</sup> i obejmuje obszar lądowy (łącznie z wodami śródlądowymi) - 311888 km<sup>2</sup> oraz część morskich wód wewnętrznych - 791 km<sup>2</sup>, tj.: część Zalewu Wiślanego wraz z wodami portów, część Jeziora Nowowarpieńskiego i część Zalewu Szczecińskiego wraz ze Świną i Dziwną oraz Zalewem Kamieńskim wraz z wodami portów, Odrę pomiędzy Zalewem Szczecińskim a wodami portu Szczecin oraz wody portów Zatoki Gdańskiej i portów graniczących z wodami morza terytorialnego<sup>8</sup>. Polska sąsiaduje z Rosją (długość granicy w km: 210), Litwą (długość granicy w km: 104), Białorusią (długość granicy w km: 418), Ukrainą (długość granicy w km: 535), ze Słowacją (długość granicy w km: 541), z Czechami (długość granicy w km: 796) i z Niemcami (długość granicy w km: 467). Długość linii brzegowej Polski wynosi 770 km<sup>9</sup>.

Czechy (Republika Czeska) podobnie, jak Polska, leżą w Europie Środkowej. Według stanu w dniu 24 grudnia 2011 r. powierzchnia ogólna kraju przyjęta według podziału administracyjnego wynosi 78866 km<sup>2</sup>. Czechy sąsiadują ze Słowacją (długość granicy w km: 265), Austrią (długość granicy w km: 466), z Niemcami (długość granicy w km: 810) i z Polską (długość granicy w km: 796)<sup>10</sup>.

### 1.1.2. Środowisko geograficzne Polski i Czech<sup>11</sup>

Polska jest krajem wybitnie nizinnym – 54,4% obszaru leży poniżej 150 m n.p.m. (w tym 0,2% zajmują tereny depresyjne na Żuławach), a 36,9% na wys. 150-300 m n.p.m.); wyżyny (300-500 m n.p.m.) zajmują 5,6%, średnie góry (500-1000 m) – 2,9%, a góry wysokie (ponad 1000 m) tylko 0,2% powierzchni kraju. Średnie wzniesienie Polski wynosi zaledwie 173 m n.p.m.

Czechy mają znaczną przewagę obszarów o średnich wzniesieniach od 300 do 800 m n.p.m., które stanowią 72% powierzchni kraju. Obszary wzniesione ponad 800 m n.p.m. stanowią 4%, a nizinne 24% powierzchni.

<sup>8</sup> *Mały rocznik statystyczny Polski 2014*, Główny Urząd Statystyczny, Rok LVII, Warszawa 2013, s. 26.

<sup>9</sup> *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2013*, Główny Urząd Statystyczny, Rok LXXIII, Warszawa 2013, s. 85.

<sup>10</sup> *Republika Czeska – przewodnik po rynku*, Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady Rzeczypospolitej Polskiej w Pradze, Praga 2011, s. 5.

<sup>11</sup> *Encyklopedia geograficzna Świata*. Tom V. Europa, OPRESS, Kraków 1996, s. 235, 365-369.



Polska znajduje się w obszarze klimatu umiarkowanego. Na skutek pojawiania się mas powietrza oceanicznego i kontynentalnego charakteryzuje się on zmiennością typów pogody oraz występowaniem sześciu pór roku. Izotermie wykazują zimą przebieg południkowy (od 0°C do -1°C na zach. do -4°C na pn. wsch.); natomiast latem – równoleżnikowy (od 17°C na pn. do 19°C w kotlinach podgórskich). Średnia wieloletnia suma opadów dla Polski wynosi ok. 600 mm. Liczba dni z opadem śnieżnym, wahająca się na nizinach od 30-70, przekracza w górach 100 dni.

Czechy leżą w strefie klimatu umiarkowanego, pozostającego pod wpływem mas powietrza napływającego z Atlantyku. Południowe części Wyżyny Czesko-Morawskiej dostają się pod wpływ powietrza zwrotnikowego kontynentalnego. Temperatury powietrza w styczniu wahają się od 0°C do -6°C (nie licząc obszaru gór), a w lipcu od 16°C do 20°C. Średnie roczne opady wynoszą od 500 do 700 mm.

Sieć rzeczna Polski wytworzyła się w wyniku rozwoju rzeźby w trzeciorzędzie (na pd.) i czwartorzędzie (na pn.). Do zlewiska Morza Bałtyckiego należy 99,7% powierzchni Polski. Niewielkie skrawki (0,3%) należą do zlewisk Morza Czarnego i Morza Północnego. Główne rzeki to Wisła (dł. 1047 km), Odra (dł. 854 km, z tego w granicach Polski 742 km), Warta (dł. 808 km), Bug (587 km w granicach Polski) i Narew (448 km w granicach Polski).

Pod względem hydrograficznym Czechy należą do zlewisk trzech mórz: Północnego (poprzez Łabę), Bałtyckiego (poprzez Odrę) i Czarnego (poprzez dopływy Dunaju). Długość Łaby w granicach państwa wynosi 370 km, natomiast długość Odry na terenie Czech wynosi 135 km. Morawa o długości 246 km w dolnym biegu jest rzeką graniczną ze Słowacją.

Na obszarze Polski występuje ok. 9300 jezior powyżej 1 ha, które zajmują 1% powierzchni kraju. Przeważają jeziora polodowcowe, wśród nich największe są Śniardwy (113,8 km<sup>2</sup>) i Mamry (104,4 km<sup>2</sup>), a najgłębsza – Hańcza (108,5 m). Na obszarze kraju znajduje się ok. 50 zbiorników zaporowych, głównie w rejonie Sudetów, Karpat i Pojezierza Pomorskiego.

W przypadku Czech, naturalnych wód stojących jest niewiele (największe jest Jezioro Czarne – 18,4 ha); liczniejsze są natomiast stawy i sztuczne zbiorniki wodne.

Szata roślinna Polski należy do środkowoeuropejskiej prowincji lasów liściastych i mieszanych. Flora ta jest średnio bogata, gdyż liczy zaledwie 2250 gatunków roślin naczyniowych, 630 gatunków mchów i 1200 porostów. Zaznacza się ogromna przewaga roślin zielnych; drzew i krzewów jest zaledwie 9%.

Czechy, podobnie jak Polska, należą do prowincji florystycznej środkowoeuropejskiej. Panują tu lasy mieszane z przewagą szpilkowych. Z drzew liściastych występują: dąb, grab, lipa, klon, buk; z drzew szpilkowych – świerk, sosna, jodła. W południowo-wschodnich Czechach obok dębów pojawia się roślinność stepowa, trawiasta.

Fauna Polski należy do prowincji europejskiej. Składa się ona między innymi z nielicznych reliktyw przedlodowcowych, przedstawicieli fauny lodowcowej, ale głównie przybyłych z południa i wschodu przedstawicieli fauny stepowej (suseł, chomik) i leśnej (wiewiórka, koszatka, jeleń, dzik,

żubr, niedźwiedź oraz sarna). Fauna Polski jest niezbyt bogata i obejmuje: 55 gatunków ryb słodkowodnych, 17 gatunków płazów, 8 gatunków gadów, 227 gatunków ptaków i 90 gatunków ssaków; pewną odrębnością świata odznacza się obszar górski Karpat i Sudetów.

W przypadku Czech świat zwierząt reprezentują liczne ssaki np. jelenie, sarny, dziki, krety, z gadów występują między innymi jaszczurki, żmija.

### 1.1.3. Ludność i język w Polsce i Czechach

Ludność Polski liczy 38 512 tys. obywateli (dane z dnia 31 marca 2011 r.). Gęstość zaludnienia wynosi 122 mieszkańców na km<sup>2</sup>.

Przeważająca część ludności (61,5%) mieszka w miastach. Największym z nich jest Warszawa, która liczy 1 692,9 tys. mieszkańców (4,4% ogółu ludności kraju). Inne większe miasta to: Łódź (774 tys.), Kraków (757,4 tys.), Wrocław (636,3 tys.), Poznań (570,8 tys.), Gdańsk (459,1 tys.), Szczecin (411,9 tys.), Bydgoszcz (368,2 tys.), Lublin (356 tys.), Katowice (319,9 tys.).

Mężczyźni stanowią 48,4% społeczeństwa polskiego, a kobiety 51,6%. Przeciętna długość życia mężczyzn wynosi 70,5 lat, a kobiet 78,9 lat. Polska jest w zasadzie krajem jednolitym narodowościowo. Mniejszości narodowe stanowią mniej niż 2% ogółu jej mieszkańców. Najliczniejsze mniejszości to Niemcy, Romowie, Ukraińcy i Białorusini. Mieszkają także Żydzi, Litwini, Słowacy i inni. Zdecydowaną większość wyznaniową stanowią katolicy (ok. 90%).

Językiem urzędowym jest język polski<sup>12</sup>.

Liczba mieszkańców Czech wynosi 10 512 tys. obywateli (dane z dnia 30 czerwca 2012 r.). Stolicę kraju – Pragę (Praha) zamieszkuje 1 241 tys. osób. Kolejnymi największymi miastami pod względem liczby mieszkańców są odpowiednio: Brno (379 tys.), Ostrawa (Ostrava) (300 tys.), Pilzno (Plzeň) (167 tys.), Liberec (102 tys.), Olomuniec (Olomouc) (100 tys.), Usti nad Łabą (Ústí nad Labem) (94 tys.), Czeskie Budziejowice (České Budějovice) (94 tys.), Hradec Králové (93 tys.) i Pardubice (90 tys.).

Spośród wszystkich obywateli 90,4% reprezentuje narodowość czeską, 3,7% – morawską, 1,9% – słowacką, 0,5% – polską, 0,4% – niemiecką, 0,2% – wietnamską, 0,2% – ukraińską, 0,1% – romską, 0,1% – śląską, a 2,5% inne<sup>13</sup>. W 2010 r. struktura wyznaniowa w Republice Czeskiej przedstawiała się następująco: ateiści – 39,7 %, katolicy – 39,2%, protestanci – 4,6 %, wyznawcy judaizmu – 3%, pozostałe wyznania – 13,4 %.

<sup>12</sup> *Polska – twój partner gospodarczy*, Ministerstwo Gospodarki, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, Warszawa 2007, s. 8.

<sup>13</sup> *Informacje ogólne o Republice Czeskiej*, Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Pradze, [https://praha.trade.gov.pl/pl/czech/article/detail,867,Informacje\\_ogolne\\_o\\_Republice\\_Czeskiej.html](https://praha.trade.gov.pl/pl/czech/article/detail,867,Informacje_ogolne_o_Republice_Czeskiej.html) [data odczytu: 9.06.2014].

---

Językiem urzędowym jest język czeski<sup>14</sup>.

#### 1.1.4. Stosunki gospodarcze między Polską a Czechami<sup>15</sup>

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego polsko-czeskie obroty handlowe w 2013 r. odnotowały wzrost o ok. 3%, osiągając wartość ponad 15,1 mld EUR. Polski eksport wzrósł o 4% i wyniósł ponad 9,4 mld EUR, zaś import nieznacznie przekroczył poziom 2012r. i wyniósł ok. 5,7 mld EUR. Czechy należą do najważniejszych partnerów gospodarczych Polski, zajmując czwarte miejsce pod względem obrotów handlowych po Niemczech, Rosji i Chinach. Republika Czeska była trzecim odbiorcą polskich towarów i zajmowała siódmą pozycję w polskim imporcie. Saldo obrotów handlowych wyniosło ponad 3,7 mld EUR.

W eksporcie zdecydowanie dominowały wyroby przemysłu elektromaszynowego – ok.29%, wyroby metalurgiczne – ok. 20%, wyroby przemysłu chemicznego- ponad 14%, wyroby przemysłu chemicznego – prawie 14% oraz artykuły rolno-spożywcze – prawie 13%. Główne pozycje w polskim eksporcie do Czech stanowiły: części i akcesoria samochodowe – ok.5,8%, aparatura do telefonii i telegrafii oraz aparatura telekomunikacyjna – 3,9%, energia elektryczna – 3,7%, drut miedziany – ok. 3%, meble do siedzenia – ponad 2,4%, pozostałe sztaby i pręty z żeliwa lub stali niestopowej – ponad 2,4%, silniki spalinowe, tłokowe – 2,1%, oraz oleje ropy naftowej, silniki spalinowe z zapłonem iskrowym, węgiel, brykiety, wyroby walcowane płaskie oraz drut izolowany, kable i aparatura odbiorcza do telewizji.

W imporcie z Czech najważniejsze grupy towarowe stanowiły: wyroby przemysłu elektromaszynowego – ok. 34%, wyroby przemysłu chemicznego – ponad 18%, wyroby metalurgiczne – ok. 17,0%, artykuły rolno spożywcze – prawie 8% i produkty mineralne – ponad 6%. Głównymi towarami sprowadzanymi z Republiki Czeskiej były: pojazdy samochodowe i pozostałe pojazdy mechaniczne – ponad 9%, części i akcesoria samochodowe – ponad 4%, węglowodory cykliczne – 2,6%, węgiel, brykiety – 2,4%, maszyny do aut. przetwarzania danych – 1,9%, wyroby walcowane płaskie – ponad 1,5% oraz polimery styrenu, papier toaletowy, wata, opony, opony, organiczne środki powierzchniowo czynne i inne preparaty, drut izolowany, odpady i złom z żeliwa i stali oraz meble do siedzenia. Największą nadwyżką handlową z Czechami w 2013 r., Polska uzyskała w obrocie wyrobami metalurgicznymi, wyrobami przemysłu

---

<sup>14</sup> *Informacje o Republice Czeskiej*, Czesko-Polska Izba Handlowa w Ostrawie, <http://www.opolsku.cz/pl/informacje-o-cr/> data odczytu: 9.06.2014].

<sup>15</sup> *Republika Czeska. Informacja o sytuacji gospodarczej i stosunkach gospodarczych z Polską*, Notatka przygotowana przez Departament Promocji i Współpracy Dwustronnej Ministerstwa Gospodarki Rzeczypospolitej Polskiej; *Republika Czeska – przewodnik po rynku...*, s. 27-36.

elektromaszynowego, produktami mineralnymi oraz artykułami rolno-spożywczymi, a największy deficyt w obrocie pojazdami samochodowymi, oraz produktami roślinnymi.

Według danych Narodowego Banku Polskiego, 2012 r. zarejestrował wzrost polskich inwestycji bezpośrednich w Republice Czeskiej o ok. 87 mln EUR. Skumulowana wartość polskich inwestycji w Czechach na dzień 31 grudnia 2011 r. wyniosła 1976,1 mln EUR. Do największych inwestycji polskich należały wtedy: zakup koncernu Unipetrol przez PKN Orlen – ok. 530,0 mln EUR, nabycie przez Zakłady Chemiczne „Dwory” Oświęcim 100% udziałów w firmie chemicznej Kauczuk (obecnie Synthos) – ok. 195 mln EUR, inwestycje firmy Asseco, która przejęła Czeskie Zakłady Techniki Obliczeniowej „PVT” – ok. 63 mln EUR, zakup czeskiej firmy chemicznej SPOLANA w Neratowicach (Neratovice) przez Zakłady Azotowe ANWIL – ok. 32,5 mln EUR. Pozostałe inwestycje były lokowane w branżach: motoryzacyjnej (VAB), w handlu detalicznym (salony sprzedaży LPP, Tatum, CCC, Ryłko, Alpinus, Sun Suits, Kler, Vox), informatycznej (Prokom Software) oraz spożywczej – przejęcie przez Maspex firmy Wolmark – największego producenta soków i napojów na rynku czeskim oraz zakup przez Mokate czeskiego producenta herbat, firmę Dukat.

Czeskie inwestycje w Polsce w 2012 r. wzrosły o 41,8 mln EUR. Wśród czeskich inwestycji, których skumulowana wartość na koniec 2012 r. wyniosła ok. 327,2 mln EUR, największe znaczenie miały inwestycje firm: czeskiego państwowego koncernu energetycznego ČEZ w sektorze energetycznym, który w styczniu 2006 r. zakupił większość udziałów (75%) Elektrowni Skawina (od 2009 r. – 100% udziałów) oraz Elektrociepłowni Elcho (89%) na południu Polski – ok. 390 mln EUR, czesko-słowackiej grupy kapitałowej Penta Investments a.s. – ok. 130 mln EUR, firmy Tchas – 49,8 mln EUR, Kofoli – ok. 20 mln EUR, firmy Foma Bohemia – ok. 12 mln EUR, firmy Model Obaly – ok. 10 mln EUR, Delty Pekarny – ok. 8 mln EUR. Największy czeski inwestor w Polsce, spółką energetyczną ČEZ zaplanowała budowę nowego bloku elektrowni gazowej w Skawinie o mocy 430 MW. Wartość tej inwestycji miałaby wynieść ok. 400 mln EUR, a jej uruchomienie planowane jest na 2014 rok. We wrześniu 2009 r. roku kontrolę nad radomską Metalurgią SA przejęła czeska Huta Trzyniec (Třinec), jeden z trzech największych zakładów hutniczych w Czechach, która ma w planie rozbudowę zakładu w Polsce. Firma New World Resources (zakupiła kopalnię Morcinek), rozpoczęła budowę zakładu wydobywczego w miejscu zlikwidowanej kopalni Dębieńsko (NWR Karbonia). Ponadto Czeski Holding Przemysłowo-Energetyczny dokonał zakupu kopalni Silesia w Czechowicach-Dziedzicach, należącej do Kompanii Węglowej S.A.

Czeskie spółki interesują się coraz bardziej Warszawską Giełdą Papierów Wartościowych, a szczególnie jej parkietem NewConnect. Po udanym starcie spółki Proton Energy, od września 2009 r. na tym parkiecie operuje już druga czeska spółka BGS Energy Plus.

### 1.1.5. Ustrój polityczny w Polsce i Czechach

Zgodnie z ustawą konstytucyjną z 2 kwietnia 1997 r. organami państwa w Polsce są:

- w zakresie władzy ustawodawczej – Sejm i Senat Rzeczypospolitej Polskiej,
- w zakresie władzy wykonawczej – Prezydent RP i Rada Ministrów,
- w zakresie władzy sądowniczej – niezawisłe sądy.

Sejm – niższa izba parlamentu, wybierany jest na czteroletnią kadencję w wyborach powszechnych, równych, bezpośrednich i proporcjonalnych. Zasiada w nim 460 posłów. Sejmowi podporządkowana jest Najwyższa Izba Kontroli – najwyższy organ kontrolny w państwie. Organami Sejmu są: Prezydium Sejmu, Konwent Seniorów i komisje sejmowe. Podstawową formą organizacji politycznej posłów na terenie Sejmu są kluby poselskie.

Senat – wyższa izba parlamentu, wybierany jest również na czteroletnią kadencję w wyborach powszechnych i bezpośrednich, jednocześnie z wyborami do Sejmu. W skład Senatu wchodzi 100 senatorów. W najważniejszych, określonych ustawą konstytucyjną, sprawach Sejm i Senat obradują wspólnie pod przewodnictwem Marszałka Sejmu, tworząc Zgromadzenie Narodowe.

Prezydent wybierany jest na pięcioletnią kadencję w wyborach powszechnych, równych i bezpośrednich i ponownie może być wybrany tylko raz. Jest on najwyższym przedstawicielem państwa, czuwa nad przestrzeganiem Konstytucji, stoi na straży bezpieczeństwa państwa. Prezydent powołuje Prezesa Rady Ministrów (premiera) i – na jego wniosek – ministrów. Organem wykonawczym prezydenta jest Kancelaria.

Rada Ministrów składa się z prezesa (premiera), który jest jej przewodniczącym, wicepremierów i ministrów. Rząd prowadzi politykę wewnętrzną i zagraniczną państwa. Do zadań rządu należy w szczególności zapewnienie wykonania ustaw, kierowanie administracją publiczną, przygotowywanie projektu budżetu i kierowanie jego wykonaniem.

Wotum zaufania dla rządu udziela Sejm<sup>16</sup>.

Czechy są republiką o ustroju demokracji parlamentarnej określonym w Ustawie z dnia 1 stycznia 1993 r. (Zákon č. 1/1993 Sb.). Częścią dokumentu jest Lista podstawowych praw i wolności (Listina základních práv a svobod, Zákon č. 2/1993 Sb.). Zgodnie z powyższą Ustawą organami państwa w Czechach są:

- w zakresie władzy ustawodawczej – Izba Poselska (Poslanecká sněmovna) oraz Senat (Senát),
- w zakresie władzy wykonawczej – Rząd i Prezydent<sup>17</sup>.

Izba Poselska liczy 200 posłów wybieranych na czteroletnią kadencję w wyborach powszechnych na zasadzie ordynacji proporcjonalnej (próg wyborczy wynosi 5%). Izba Poselska uchwała ustawy.

<sup>16</sup> Polska – twój partner gospodarczy..., s. 9.

<sup>17</sup> L.Rýznar, *Rozmanitosti EU: (25 tvář Evropy)*, Svoboda Servis, Praha 2006, s. 298.

Może w tym zakresie przegłosować również veto Prezydenta lub Senatu. Zatwierdza również budżet państwa oraz głosuje w sprawie weta zaufania dla członków rządu. Do innych kompetencji Izby Poselskiej należy między innymi: wybór Rzecznika Praw Obywatelskich czy zaproponowanie kandydata na Prezesa Najwyższego Urzędu Kontroli. Po zatwierdzeniu projektu ustawy w Izbie Poselskiej przesyła się ją do Senatu.

W Senacie zasiada 81 senatorów wybieranych w systemie większościowym w wyborach składających się z dwóch tur. Kadencja senatora wynosi sześć lat. Wybory do Senatu odbywają się co 2 lata a podczas każdych z nich wybierana jest 1/3 składu izby wyższej czeskiego parlamentu. Senat może zatwierdzić projekt przesłany przez Izbę Poselską i skierować ustawę do kontrasygnaty Prezydenta, ale może również: a) zdecydować, że nie będzie zajmował się projektem (w tej sytuacji praktycznie dochodzi do uchwalenia ustawy przez Parlament), b) zwrócić projekt do Izby Poselskiej z propozycjami zmian, c) odrzucić projekt. W tym ostatnim przypadku do odrzucenia decyzji Senatu wystarczy większość głosów wszystkich członków Izby Poselskiej. W przypadku poprawek senackich Izba Poselska wybiera czy uchwali ustawę z uwzględnieniem uwag Senatu, czy też bez nich. Ponadto Senat zatwierdza wybór sędziów Trybunału Konstytucyjnego (na wniosek Prezydenta).

Rząd składa się z Prezesa Rady Ministrów (premiera), Wiceprezesów Rady Ministrów oraz ministrów. Rząd ponosi odpowiedzialność przed Izbą Poselską, która głosuje nad wotum zaufania dla rządu. Obowiązujące prawo jest tworzone w procesie legislacyjnym przez Parlament – przede wszystkim w formie ustaw. Rząd ma prawo do wydawania aktów wykonawczych do ustaw<sup>18</sup>.

Prezydent do 2008 r. wybierany był na pięć lat na wspólnym posiedzeniu obu izb Parlamentu. Nie może sprawować funkcji dłużej niż dwie kolejne kadencje. Prezydent jest naczelnym dowódcą sił zbrojnych. Reprezentuje państwo na zewnątrz, a jednym z najważniejszych narzędzi sprawowania władzy jest możliwość zawetowania ustaw uchwalonych przez Parlament, z wyjątkiem ustaw konstytucyjnych. Od stycznia 2013 r. głowę państwa wybiera się w wyborach bezpośrednich. Czynne prawo wyborcze przysługuje wszystkim obywatelom Republiki Czeskiej, którzy ukończyli 18 lat. Bierne prawo wyborcze przysługuje każdemu obywatelowi, który ma czynne prawo wyborcze i ukończył 40 lat. Do zgłoszenia kandydata na prezydenta jest uprawniony każdy obywatel, który ukończył 18 lat, jeżeli wskazany przez niego kandydat uzyska 50 000 podpisów popierających jego kandydaturę. Kandydat może być również zgłoszony przez przynajmniej 20 posłów lub 10 senatorów. Prezydentem zostaje kandydat, który otrzyma ponad połowę wszystkich ważnie oddanych głosów. W przypadku, gdy żaden z kandydatów nie otrzyma wymaganej liczby głosów, dwa tygodnie później odbywa się druga tura głosowania, w której

---

<sup>18</sup> Polak w Czechach. Internetowy przewodnik po prawie i życiu, <http://polakwczachach.pl/home/3-system-prawny-i-polityczny/137-podstawy-ustroju-politycznego.html> [data odczytu: 9.06.2014].

uczestniczą dwaj kandydaci z największą liczbą głosów z pierwszej tury. W II turze wygrywa kandydat, który otrzyma więcej głosów<sup>19</sup>.

## 1.2. Samorząd terytorialny w Polsce<sup>20</sup> i Czechach<sup>21</sup> – kontekst regionalny i lokalny

Samorząd terytorialny w Polsce ma za sobą długą historię i przeszedł wiele ewolucji razem z demokratyzacją państwa polskiego. Jednostki samorządowe występują obecnie na wszystkich trzech poziomach podziału terytorialnego państwa (tabela 1), tzn. lokalnym: 2478 gmin (w tym 307 miast, 580 gmin miejsko-wiejskich i 1591 gmin wiejskich), pośrednim: 379 powiatów (w tym 314 ziemskich i 65 grodzkich) i regionalnym: 16 województw (dane na dzień 31 grudnia 2012 r.). Nieco odrębny typ ustroju samorządowego ma Warszawa na mocy ustawy z 15 marca 2002 r., która ustanowiła Warszawę gminą na prawach powiatu grodzkiego. Stolica jest dodatkowo podzielona na 18 jednostek pomocniczych, nazwanych dzielnicami. Organami samorządowymi w Mieście Stołecznym Warszawie są: rada (wybierana w wyborach powszechnych, licząca 60 radnych) oraz prezydent. Organy dzielnicy stanowią: rada oraz zarząd, wybierani razem z wyborami do rady, zgodnie z przepisami zawartymi w ustawach.

Organy samorządowe wszystkich szczebli wyposażone są w demokratyczny instrument stanowienia prawa, jakim jest referendum lokalne.

Koncepcję zbliżoną do dzisiejszego modelu samorządu zawierała konstytucja marcowa z 1921 r., zakładająca istnienie jednostek w gminie, powiecie i województwie (z wydzielonym miastem Warszawą), choć rzeczywisty status samorządowy mogły mieć tylko 2 z 16 województw: pomorskie i poznańskie. Po II wojnie światowej ustrój samorządu stale ewoluował, zmieniały się organy samorządowe, ich kompetencje i zadania. Przełom w dziejach polskiego samorządu terytorialnego stanowi reforma z 1975 r., ustanawiająca dwustopniowy samorząd – gminę i województwo, likwidująca istniejące wcześniej powiaty. Kolejnym krokiem było wprowadzenie w roku 1990 samorządu lokalnego tylko na poziomie gminy.

W 1998 roku nastąpił istotny zwrot w historii polskiego samorządu, wówczas sejm uchwalił ustawy umożliwiające powstanie samorządu powiatowego oraz wojewódzkiego, co też stało się faktem z dniem 1 stycznia 1999 r. W 2002 roku przeprowadzono reformę administracyjną, ostatecznie regulującą kwestie samorządowe w kształcie obowiązującym do dzisiaj. Podstawy prawne funkcjonowania samorządu w Polsce są zawarte w poniższych aktach prawnych:

<sup>19</sup> System polityczny, Ambasada Republiki Czeskiej w Warszawie, [http://www.mzv.cz/warsaw/pl/informacje\\_o\\_rcz/system\\_polityczny/index.html](http://www.mzv.cz/warsaw/pl/informacje_o_rcz/system_polityczny/index.html) [data odczytu: 9.06.2014].

<sup>20</sup> *Samorzady w Unii Europejskiej*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2007, s. 39-41.

<sup>21</sup> Tamże, s. 14-16.

- Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r.;
- Ustawie o samorządzie gminnym z 8 marca 1990 r.;
- Ustawie o gospodarce komunalnej z 20 grudnia 1996 r.;
- Ustawie o samorządzie powiatowym z 5 czerwca 1998 r.;
- Ustawie o samorządzie województwa z 5 czerwca 1998 r.;
- Ustawie o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa z 24 lipca 1998 r.;
- Ustawie o finansach publicznych z 28 listopada 1998 r.;
- Ustawie o referendum lokalnym z 15 września 2000 r.;
- Ustawie o bezpośrednich wyborach wójta, burmistrza i prezydenta miasta z 20 czerwca 2002 r.;
- Ustawie o dochodach jednostek samorządu terytorialnego z 13 listopada 2003 r.

Tabela 1. Organy samorządu terytorialnego w Rzeczypospolitej Polskiej.

| <b>Gmina</b>      |   |  |
|-------------------|---|--|
| Nazwa organu      | Rada gminy/rada miejska   | Wójt/burmistrz/prezydent   |
| Sposób wybierania | Wybory tajne, równe, powszechne, bezpośrednie   | Wybory powszechne, równe, bezpośrednie   |
| Liczebność        | 15-45 radnych, w zależności od liczby mieszkańców w gminie  | 1 + od 1 do 4 zastępców  |
| Kadencja          | 4 lata  | 4 lata   |
| Kompetencje       | Organ stanowiący i kontrolny, powołuje komisje do wykonywania określonych zadań (w tym obligatoryjnie komisję rewizyjną), uchwała budżet gminy i rozpatruje sprawozdania z wykonania budżetu oraz podejmuje uchwały w sprawie udzielenia lub nieudzielenia absolutorium z tego tytułu, uchwała programy gospodarcze | Jednoosobowy organ wykonawczy, kieruje bieżącymi sprawami gminy, wydaje decyzje administracyjne, reprezentuje gminę na zewnątrz, jest kierownikiem urzędu gminy; wójt/burmistrz/prezydent może powołać od 1 do 4 zastępców, w zależności od liczby mieszkańców danej gminy |
| <b>Powiat</b>     |   |  |
| Nazwa organu      | Rada powiatu  | Zarząd powiatu, na którego czele stoi starosta   |
| Sposób wybierania | Wybory tajne, powszechne, bezpośrednie  | Wybiera rada powiatu   |
| Liczebność        | 15-29, w zależności od wielkości powiatu  | 3-5 członków, w tym starosta i wicestarosta  |
| Kadencja          | 4 lata  | 4 lata   |
| Kompetencje       | Organ stanowiący i kontrolny, powołuje komisje (w tym obligatoryjnie komisję rewizyjną), wybiera i odwołuje zarząd, uchwała budżet powiatu, rozpatruje sprawozdania z wykonania budżetu oraz podejmuje uchwały w sprawie  | Organ wykonawczy, starosta organizuje pracę zarządu powiatu i starostwa powiatowego, kieruje bieżącymi sprawami powiatu oraz reprezentuje powiat na zewnątrz, jest też kierownikiem starostwa powiatowego  |



|                    |  |  |
|--------------------|--|--|
|                    | udzielenia lub nieudzielenia absolutorium dla zarządu z tego tytułu  | oraz zwierzchnikiem powiatowych służb, inspekcji i straży  |
| <b>Województwo</b> |  |  |
| Nazwa organu       | Sejmik województwa   | Zarząd województwa, na czele z marszałkiem   |
| Sposób wybierania  | Wybory tajne, powszechne, bezpośrednie   | Wybiera sejmik województwa   |
| Liczebność         | Od 30 + 3 na każde następne rozpoczęcie 500 tys. mieszkańców powyżej 2 mln   | 5 (marszałek, wicemarszałek lub 2 wicemarszałków i pozostali członkowie)   |
| Kadencja           | 4 lata   | 4 lata   |
| Kompetencje        | Organ stanowiący i kontrolny, powołuje komisje, w tym obowiązkowo komisję rewizyjną, uchwała między innymi programy wojewódzkie oraz budżet województwa, rozpatruje sprawozdania z wykonania budżetu województwa, sprawozdania finansowe województwa oraz sprawozdania z wykonania wieloletnich programów województwa, podejmuje uchwały w sprawie udzielenia lub nieudzielenia absolutorium zarządowi | Organ wykonawczy, marszałek organizuje pracę zarządu i urzędu marszałkowskiego, reprezentuje województwo na zewnątrz. Marszałek jest kierownikiem urzędu, zwierzchnikiem pracowników urzędu i kierowników wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych |

Źródło: *Samorzędy w Unii Europejskiej*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2007, s. 39-41.

Do zadań własnych gminy zalicza się: zagospodarowanie przestrzenne, gospodarkę nieruchomościami, gospodarkę wodną, gospodarkę wodno-kanalizacyjną, drogi gminne, transport zbiorowy, ochronę zdrowia, pomoc społeczną, mieszkalnictwo, targowiska i hale targowe, zieleń gminną i zadrzewienia, cmentarze gminne, szkolnictwo, kulturę i sport, politykę prorodzinną, ochronę środowiska, gospodarowanie mieniem gminy, współpracę z organizacjami pozarządowymi, promocja gminy.

Zadanie własne powiatu to: edukacja, promocja i ochrona zdrowia, pomoc społeczna, polityka prorodzinną, wspieranie osób niepełnosprawnych, transport zbiorowy i drogi publiczne, kultura, kultura fizyczna i turystyka, geodezja, gospodarka nieruchomościami, administracja architektoniczno-budowlana, gospodarka wodna, ochrona środowiska, ochrona przeciwpowodziowa, ochrona praw konsumenta, przeciwdziałanie bezrobociu i aktywizacja lokalnego rynku pracy, obronność, promocja powiatu.

Zadania własne województwa to: edukacja, w tym szkolnictwo wyższe, promocja i ochrona zdrowia, kultura, pomoc społeczna, polityka prorodzinną, modernizowanie obszarów wiejskich, zagospodarowanie przestrzenne, ochrona środowiska, ochrona przeciwpowodziowa, gospodarka wodna, transport zbiorowy, drogi publiczne, kultura fizyczna i turystyka, ochrona praw

konsumentów, obronność, bezpieczeństwo publiczne, przeciwdziałanie bezrobociu i aktywizacja lokalnego rynku pracy.

Nadzór nad samorządem w Polsce sprawowany jest pod kątem legalności, celowości, a w przypadku zadań zleconych także pod kątem rzetelności i gospodarności, Organami nadzoru są: Prezes Rady Ministrów, wojewodowie, Regionalne Izby Obrachunkowe, Naczelny Sąd Administracyjny, a także Wojewódzkie sądy Administracyjne, Samorządowe Kolegia Odwoławcze.

Przychody samorządów pochodzą głównie z podatków – udział w podatku dochodowym od osób fizycznych, osób prawnych, podatek od nieruchomości, rolny, leśny, podatek od środków transportowych, posiadania psa, czynności cywilno-prawnych, spadków i darowizn, samo opodatkowania się mieszkańców. Do tego dochodzą przychody z opłat: klimatycznej, targowej, skarbowej, administracyjnej, eksploatacyjne, opłaty inne, na podstawie odrębnych ustaw (parkingowa, za wydanie koncesji, pozwoleń; przychody z majątku gminy; sprzedaż majątku, dzierżawa majątku, wynajem, odsetki od środków zgromadzonych na rachunku bankowym, odsetki od udzielonych z budżetu gminy pożyczek, darowizny, mandaty, grzywny, kary, spadki, środki z Unii Europejskiej, środki z funduszy celowych, subwencje i dotacje celowe z budżetu państwa.

Konstytucja Republiki Czeskiej z 1992 r. ustanowiła dwuszczeblowy samorząd lokalny reprezentowany przez gminę i region. Mimo, że konstytucja umożliwiała utworzenie samorządu na poziomie regionalnym, jego powstanie ciągle odkładano. Rządy czeskie zdawały sobie jednak sprawę z tego, że regiony muszą powstać, jeśli Czesi mają wejść do Unii Europejskiej, ale dopiero w 2000 r. poziom regionalny stał się faktem. Dwa lata później do 13 czeskich regionów doszedł jeszcze region specjalny – Praga.

Czeski samorząd charakteryzuje się dużym rozdrobnieniem: w 1989 r. były 4101 gminy (gmina jest podstawową jednostką samorządu w Republice Czeskiej), a obecnie w Czechach i Morawach istnieją 6252 gminy. Drugi poziom samorządu to regiony w liczbie 14 (włączając region Pragi) (tabela 2).

Stolica Czech – Praga (wzorem większości stolic europejskich) zajmuje wyjątkową pozycję w czeskim systemie administracyjnym. Praga podzielona jest na 57 okręgów, wiele z nich stanowiło wcześniej niezależne samorządy, które się z nią połączyły. Istnieje wiele odrębnych urzędów dla różnych części stolicy, choć formalnie Praga jest jednym samorządem. Praskie władze samorządowe wypełniają jednocześnie funkcje samorządu terytorialnego i administracji rządowej.

Podstawy prawne funkcjonowania samorządu w Czechach są zawarte w poniższych aktach prawnych:

- Nowej Konstytucji Republiki Czeskiej z 16 grudnia 1992 r.;
- Ustawie z 12 kwietnia 1990 r. o gminach (samorządzie gminnym);
- Ustawie z 12 kwietnia 1990 r. o regionach;
- Ustawie z 13 kwietnia 1990 r. o stolicy Pradze;

- Ustawie z dnia 12 kwietnia 2000 r., która reguluje tryb wyborów regionalnych;
- Ustawie z dnia 6 grudnia 2001 r. o wyborach do rad gmin i o zmianie niektórych ustaw.

Tabela 2. Organy samorządu terytorialnego w Republice Czeskiej.

| Gmina                |  |   |   |
|----------------------|--|---|---|
| Nazwa organu         | Rada gminy (Obecní zastupitelstvo)   | Komitet gminy (Obecní rada), wybierany jest w gminach powyżej 15 radnych  | Starosta (Starosta lub Primátor), w gminach poniżej 15 radnych Starosta wykonuje także zadania komitetu                 |
| Sposób wybierania    | Wybory powszechne, bezpośrednie, równe, tajne i proporcjonalne                         | Wybierany przez radę spośród jej członków   | Wybierany przez radę spośród jej członków   |
| Liczebność           | 5-55 w zależności od liczby mieszkańców i od wielkości gminy                           | 5-11 członków, nie więcej niż 1/3 liczby radnych  | 1   |
| Kadencja             | 4 lata   | 4 lata  | 4 lata  |
| Kompetencje          | Organ prawodawczy, wybiera członków komisji  | Organ wykonawczy, w jego skład wchodzi: starosta, zastępca, inni członkowie, może tworzyć komisje, komitet może powierzać wykonywanie pewnych zadań starosty jego zastępcom | Przygotowuje, przewodniczy i prowadzi sesje komitetu, jest głową urzędu gminy i realizuje zadania zlecone przez państwo |
| Dodatkowe informacje | Czynne i bierne prawo wyborcze otrzymują wszyscy obywatele po ukończeniu 18 roku życia |   |   |
| Region               |  |   |   |
| Nazwa organu         | Zgromadzenie regionalne (Zastupitelstvo)   | Komitet regionalny na czele z przewodniczącym (Hejtman) (Rada)  |   |
| Sposób wybierania    | Wybory bezpośrednie  | Wybierany przez zgromadzenie  |   |
| Kadencja             | 4 lata   | 4 lata  |   |
| Kompetencje          | Kontroluje budżet i subsydia udzielane gminom, może proponować projekty ustaw          | Ciało wykonawcze  |   |
| Dodatkowe informacje |  | Składa się z przewodniczącego (Hejtman), wiceprzewodniczących oraz innych członków  |   |

Źródło: *Samorzędy w Unii Europejskiej*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2007, s. 15.

W kompetencjach gminy leżą w szczególności: zarządzanie budżetem gminnym, rozwój lokalny, straż miejska, dystrybucja wody, odnowa budynków, rolnictwo, szkolnictwo podstawowe, mieszkalnictwo, pomoc społeczna, planowanie miejskie.

Wyjątkowa rola w systemie samorządowym Czech przypada tzw. miastom ze statusem specjalnym – obecnie (stan na dzień 9 czerwca 2014 r.) jest ich 26 (Brno, Chomutov, České Budějovice, Děčín, Frýdek-Místek, Havířov, Hradec Králové, Jablonec nad Nisou, Jihlava, Karlovy Vary, Karviná, Kladno, Liberec, Mladá Boleslav, Most, Olomouc, Opava, Ostrava, Pardubice, Plzeň, Praha, Prostějov, Přerov, Teplice, Ústí nad Labem, Zlín). Otrzymały one rozszerzone kompetencje powierzone w związku z ich rozmiarami, znaczeniem gospodarczym, społecznym i kulturalnym dla regionów, w których się znajdują.

Samorząd regionalny jest odpowiedzialny za szkolnictwo średnie, sieć dróg, pomoc społeczną, środowisko, transport publiczny, rozwój i zdrowie regionalne.

Od 1993 r. 60-70% przychodów gminnych budżetów pochodzi z różnego rodzaju podatków dochodowych, ponadto gminy utrzymują się z innych podatków i opłat, z emisji obligacji gminnych, ze sprzedaży mienia gminnego, z pożyczek bankowych itp.

### 1.3. Podstawy prawne regulujące polsko-czeską współpracę transgraniczną

Merytoryczne i organizacyjne podstawy współpracy transgranicznej mające zastosowanie do prowadzenia polskiej polityki euroregionalnej zostały określone w szeregu umów wielostronnych – Konwencji Madryckiej, Europejskiej Karcie Regionów Granicznych i Transgranicznych, Europejskiej Karcie Samorządu Terytorialnego czy Europejskiej Karcie Samorządu Regionalnego. Umowy te prowadziły i prowadzą nadal do nawiązywania współpracy transgranicznej na poziomie regionalnym lub lokalnym w oparciu o odrębne umowy i porozumienia. Bardziej szczegółowe ramy dotyczące współpracy transgranicznej w Polsce i Czechach określone zostały w traktatach międzypaństwowych<sup>22</sup>, umowach dwu- lub trójstronnych, regionalnych lub lokalnych umowach czy porozumieniach.

---

<sup>22</sup> M. Olszewski, *Euroregional cooperation as a contribution to EU-integration. The example of the Euroregion Śląsk Cieszyński (Cieszyn Silesia)* [w:] red.: B. Wassenberg, J. Beck, *Living and Researching Cross-Border Cooperation (Volume 3): The European Dimension, Studies of the History of the European Integration*, Nr 14, Franz Steiner Verlag, Stuttgart 2011, s. 270.

Tabela 3. Ważniejsze umowy międzynarodowe zawarte pomiędzy Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej.

| Lp. | Tytuł umowy   | Data podpisania |
|-----|---|-----------------|
| 1.  | Porozumienie w formie wymiany not między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Czeskiej i Słowackiej Republiki Federacyjnej w sprawie warunków korzystania z Drogi Przyjaźni Polsko-Czechosłowackiej  | 19.05.1991      |
| 2.  | Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Czeskiej i Słowackiej Republiki Federacyjnej o ruchu bezwizowym  | 19.05.1991      |
| 3.  | Układ między Rzeczypospolitą Polską a Czeską i Słowacką Republiką Federacyjną o dobrym sąsiedztwie, solidarności i przyjacielskiej współpracy   | 6.10.1991       |
| 4.  | Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Czeskiej i Słowackiej Republiki Federacyjnej o wzajemnym zatrudnianiu obywateli polskich i czesko-słowackich   | 16.06.1992      |
| 5.  | Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej i Rządem Republiki Czeskiej o przekazywaniu osób przez wspólną granicę państwową  | 10.05.1993      |
| 6.  | Umowa między Rzeczypospolitej Polskiej a Republiką Czeską o popieraniu i wzajemnej ochronie inwestycji  | 16.07.1993      |
| 7.  | Porozumienie między Ministerstwem Spraw Wewnętrznych Rzeczypospolitej Polskiej i Ministerstwem Spraw Wewnętrznych Republiki Czeskiej w sprawie wykonywania Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przekazywaniu osób przez wspólną granicę państwową     | 17.08.1993      |
| 8.  | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o współpracy transgranicznej   | 8.09.1994       |
| 9.  | Umowa między Rzeczypospolitej Polskiej a Republiką Czeską o wspólnej granicy państwowej   | 17.01.1995      |
| 10. | Umowa między Rzeczypospolitej Polskiej a Republiką Czeską o małym ruchu granicznym  | 17.01.1995      |
| 11. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie charakteru kolejowego przejścia granicznego Český Těšín-Cieszyn na przejście osobowe dla obywateli wszystkich państw świata i przejście osobowe w ramach małego ruchu granicznego                  | 28.02.1995      |
| 12. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o otwarciu drogowego przejścia granicznego Miłoszów-Srbska   | 19.12.1995      |
| 13. | Porozumienie w formie wymiany not między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej w sprawie przejścia granicznego Owsiszcze-Piast /mały ruch graniczny/   | 3.01.1996       |
| 14. | Protokół między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o sukcesji umów dwustronnych i przeglądzie systemu traktatowego między Rzeczypospolitą Polską i Republiką Czeską   | 29.03.1996      |
| 15. | Umowa w formie wymiany not między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zniesieniu regionalnych ograniczeń transportu towarowego o ładowności do 3,5 t. na przejściach granicznych Dolni Lipka - Boboszów, Kronor-Pietrowice, Złote Hory-Konradów, Sudice-Pietraszyn | 3.04.1996       |
| 16. | Porozumienie między Ministerstwem Obrony Narodowej Rzeczypospolitej Polskiej a Ministerstwem Obrony Rep. Czeskiej o współpracy w dziedzinie   | 13.04.1996      |

|     |  |            |
|-----|--|------------|
|     | wojskowej  |            |
| 17. | Porozumienie w formie wymiany not między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o otwarciu drogowego przejścia granicznego Jasnowice-Bukovec dla międzynarodowego ruchu osobowego i małego ruchu granicznego                              | 13.05.1996 |
| 18. | Umowa między Rzeczpospolitą Polską a Republiką Czeską o wzajemnej pomocy w sprawach celnych  | 15.05.1996 |
| 19. | Porozumienie w formie wymiany not między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej w sprawie otwarcia przejścia granicznego Paczków-Biłý Potok   | 3.07.1996  |
| 20. | Umowa w formie wymiany not między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej dotycząca przejścia granicznego Zawidów-Habartice  | 13.11.1996 |
| 21. | Umowa między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi                    | 22.11.1996 |
| 22. | Porozumienie między Ministerstwem Spraw Zagranicznych Rzeczpospolitej Polskiej a Ministerstwem Spraw Zagranicznych Republiki Czeskiej o przekazaniu budynków dla Domu Polskiego w Pradze i o zapewnieniu czasowego funkcjonowania Instytutu Polskiego w Pradze | 4.04.1997  |
| 23. | Porozumienie między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej zawarte w formie wymiany not o utworzeniu i otwarciu drogowego przejścia granicznego Czerniawa Zdrój-Nove Mesto  | 27.05.1997 |
| 24. | Umowa między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o współpracy w dziedzinie ochrony środowiska.   | 15.01.1998 |
| 25. | Umowa między Rzeczpospolitą Polską a Republiką Czeską w sprawie utrzymania drogowych granicznych obiektów mostowych i wspólnych odcinków dróg na polsko-czeskiej granicy państwowej  | 9.03.1998  |
| 26. | Porozumienie między Ministerstwem Obrony Narodowej Rzeczpospolitej Polskiej a Ministerstwem Obrony Republiki Czeskiej w sprawie ochrony wojskowych informacji niejawnych   | 1.10.1998  |
| 27. | Umowa między Rzeczpospolitą Polską a Republiką Czeską o współpracy w odprawie granicznej   | 25.05.1999 |
| 28. | Umowa między Rzeczpospolitą Polską a Republiką Czeską o współpracy w sprawach granicznych  | 25.05.1999 |
| 29. | Umowa między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o współpracy w dziedzinie nauki i techniki  | 13.01.2000 |
| 30. | Umowa między Rzeczpospolitą Polską a Republiką Czeską o zmianie Umowy między Rzeczpospolitą Polską a Republiką Czeską o małym ruchu granicznym, sporządzonej w Pradze dnia 17 stycznia 1995 r.   | 8.06.2000  |
| 31. | Umowa między Rzeczpospolitą Polską oraz Republiką Czeską o współpracy i wzajemnej pomocy w przypadku katastrof, klęsk żywiołowych i innych nadzwyczajnych wydarzeń   | 8.06.2000  |
| 32. | Porozumienie między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie pozycji 7 załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych,                                     | 13.07.2000 |

|     |   |            |
|-----|---|------------|
|     | przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi, sporządzonej w Warszawie dnia 22 listopada 1996 r. Pietraszyn-Sudice   |            |
| 33. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o skreśleniu pozycji 2 zał. nr 2 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi, sporządzonej w Warszawie dnia 22 listopada 1996 r.               | 10.04.2001 |
| 34. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi podpisanej w Warszawie dnia 22.11.1996 r. Pomorzowiczki-Osoblaha         | 29.05.2001 |
| 35. | Umowa między Rzeczypospolitą Polską a Republiką Czeską o nowym połączeniu polskiej drogi krajowej nr 78 i czeskiej drogi I/58 oraz o budowie nowego mostu granicznego przez rzekę Odrę w rejonie Chałupek i Bohumina  | 25.08.2001 |
| 36. | Porozumieniem między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi, sporządzonej w Warszawie dnia 22 listopada 1996 r. (Starostin-Golińsk) | 28.12.2001 |
| 37. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie zał. nr 1 do Umowy między Rzeczypospolitą Polską a Republiką Czeską o małym ruchu granicznym, sporządzonej w Pradze dnia 17 stycznia 1995 r. poprzez wymianę not   | 8.01.2001  |
| 38. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie zał. nr 2 do Umowy między Rzeczypospolitą Polską a Republiką Czeską o małym ruchu granicznym, sporządzonej w Pradze dnia 17 stycznia 1995 r., poprzez wymianę not  | 8.01.2001  |
| 39. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi Owsiszcze-Pist   | 3.07.2001  |
| 40. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 2 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi podpisana w Warszawie 22.11.1996 /Trzebina Bartultovice/                 | 11.12.2001 |
| 41. | Porozumienie w formie wymiany not między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie zał. nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych,   | 23.01.2002 |

|     |  |            |
|-----|--|------------|
|     | przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z dnia 22.11.1996 r. Zlaté Hory-Konradów, Bílý Potok-Paczków   |            |
| 42. | Porozumienie w formie wymiany not między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej w sprawie zmiany zał. nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z dnia 22.11.1996 Kralovec-Lubawka    | 23.01.2002 |
| 43. | Porozumienie między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie Załącznika nr 3 do Umowy między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi, sporządzonej w Warszawie 22.11.1996 /w formie wymiany not/ | 6.02.2002  |
| 44. | Porozumienie między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie zał. nr 1 i 2 do Umowy między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z 22.11.1996 /Bartultovice-Trzebina/                          | 12.02.2002 |
| 45. | Umowa między Rzeczpospolitą Polską a Republiką Czeską o budowie nowego mostu granicznego przez rzekę Dziką Orlicę w przejściu granicznym Mostowice-Orlické Záhoří  | 20.03.2002 |
| 46. | Porozumienie zawarte w formie wymiany not między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 2 do Umowy między Rzeczpospolitą Polską a Republiką Czeską o małym ruchu granicznym, sporządzonej w Pradze dnia 17 stycznia 1995 r. /Pomorzowiczki-Osoblaħa/  | 18.04.2002 |
| 47. | Umowa między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o połączeniu polskiej autostrady A1 i czeskiej autostrady D 47 na polsko-czeskiej granicy państwowej  | 20.05.2002 |
| 48. | Porozumienie między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 2 do Umowy między Rzeczpospolitą Polską a Republiką Czeską o małym ruchu granicznym, sporządzonej w Pradze 17.01.1995 r. /Przejście Chomiąħa/Chomyħ/   | 28.05.2002 |
| 49. | Porozumienie między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z 22 listopada 1996 r. (Bogatynia-Kunratice)                | 28.05.2002 |
| 50. | Porozumienie między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 3 do Umowy między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi, sporządzonej   | 24.09.2002 |



|     |   |            |
|-----|---|------------|
|     | w Warszawie dnia 22.11.1996 r. poprzez wymianę not (Horní Albeřice-Niedamirów)  |            |
| 51. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 2 do Umowy między Rzeczypospolitą Polską a Republiką Czeską o małym ruchu granicznym, sporządzonej w Pradze dnia 17 stycznia 1995 r., w formie wymiany not /Trzebina-Bartultovice/   | 7.11.2002  |
| 52. | Porozumienie między Ministrem Pracy i Polityki Społecznej Rzeczypospolitej Polskiej a Ministrem Pracy i Spraw Socjalnych Republiki Czeskiej w sprawie wypłaty świadczeń oraz przeprowadzania kontroli administracyjnej i lekarskiej   | 10.12.2002 |
| 53. | Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o współpracy w dziedzinie kultury, szkolnictwa i nauki  | 30.09.2003 |
| 54. | Porozumienie w formie wymiany not między Rządem Rzeczypospolitej Polski a Rządem Republiki Czeskiej w sprawie wygaśnięcia umów wymienionych w Załączniku do tych not  | 15.10.2003 |
| 55. | Umowa między Rzeczypospolitą Polską a Rep. Czeską o zmianie i uzupełnieniu Umowy między Polską Rzeczypospolitą Ludową a Czechosłowacką Republiką Socjalistyczną o pomocy prawnej i stosunkach prawnych w sprawach cywilnych, rodzinnych, pracowniczych i karnych podpisanej w Warszawie dnia 21 grudnia 1987 r.   | 30.10.2003 |
| 56. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi, sporządzonej w Warszawie dnia 22 listopada 1996 r. poprzez wymianę not (Hrádek nad Nisou-Porajów)   | 22.03.2004 |
| 57. | Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o wzajemnej ochronie informacji niejawnych  | 7.12.2004  |
| 58. | Protokół między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przekazaniu rękopisów i inkunabułów pochodzących ze zbiorów Żydowskiego Seminarium Teologicznego we Wrocławiu, umieszczonych w czasie drugiej wojny światowej w Bibliotece Krajowej i Uniwersyteckiej w Pradze.  | 7.12.2004  |
| 59. | Porozumienie w formie wymiany not między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie zał. 1 i 2 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z 22.11.1996 r. /Mostowice- Orlické Záhoří /   | 6.01.2005  |
| 60. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 3 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi, sporządzonej w Warszawie dnia 22.11.1996 r., poprzez wymianę not /Pasterka- Machovský Kříž, Świecie-Jindřichovice, Chełmsko Śląskie-Libna, Gródczanki- Třebom, Chałupki-Šilheřovice, Krzanowice-Chuchlena, Kaczyce Górne-Karviná-Ráj II, Łądek Zdrój-Černý Kout, Nowy Gierłatów-Uhelna, Czerмна-Malá Čermná, Kaczyce Dolne- | 19.01.2005 |

|     |   |            |
|-----|---|------------|
|     | Karviná-Ráj I, Orle-Jizerka/  |            |
| 61. | Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o połączeniu drogi ekspresowej S 3 po stronie polskiej i drogi ekspresowej R 11 po stronie czeskiej na polsko-czeskiej granicy państwowej   | 18.03.2005 |
| 62. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rzeczypospolitą Polską a Republiką Czeską o małym ruchu granicznym, sporządzonej w Pradze dnia 17 stycznia 1995 r., zmienionej Umową między Rzeczypospolitą Polską a Republiką Czeską o zmianie Umowy między Rzeczypospolitą Polską a Republiką Czeską o małym ruchu granicznym, sporządzonej w Pradze dnia 17 stycznia 1995 r., sporządzoną w Warszawie dnia 8 czerwca 2000 r., poprzez wymianę not /wykaz gmin wchodzących w obszar pasa małego ruchu granicznego/                           | 12.04.2005 |
| 63. | Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o komunikacji kolejowej przez granicę państwową   | 29.04.2005 |
| 64. | Porozumienie w formie wymiany not między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie zał. nr 3 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi, sporządzonej w Warszawie dnia 22 listopada 1996 r. /Śnieżnik-Vrchol Král. Sněžniku, Stóg Izerski-Smrk/   | 24.06.2005 |
| 65. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie zał. nr 3 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi, podpisanej w Warszawie dnia 22 listopada 1996 r. (w formie wymiany not) /Kocioł- Olešnice v Orlických horách/   | 24.06.2005 |
| 66. | Porozumienie w formie wymiany not między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi sporządzonej w Warszawie dnia 22 listopada 1996 r. (Vidnava-Kazków)  | 8.08.2005  |
| 67. | Porozumienie w formie wymiany not między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 3 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi sporządzonej w Warszawie dnia 22 listopada 1996 r. (Petrovice u Karviné-Skrbeňsko, Petrovice u Kravine-Kempy - Jastrzębie Ruptawa, Nýdek-Cisownica, Bukovec - Istebna, Hřčava Trojmezí- Jaworzynka Trójstyk, Ruprechtický Špičák-Łomnica) | 22.08.2005 |
| 68. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach   | 31.08.2005 |

|     |  |            |
|-----|--|------------|
|     | przekraczania granicy poza przejściami granicznymi, z 22.11.1996 r., poprzez wymianę not /Owsiszcze-Píšť/  |            |
| 69. | Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o wczesnym powiadamianiu o awarii jądrowej oraz o wymianie informacji na temat pokojowego wykorzystania energii jądrowej, bezpieczeństwa jądrowego i ochrony radiologicznej  | 27.09.2005 |
| 70. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 2 do Umowy między Rzeczpospolitą Polską a Republiką Czeską o małym ruchu granicznym, sporządzonej w Pradze dnia 17 stycznia 1995 r. poprzez wymianę not /Rusin-Gadzowice/   | 27.10.2005 |
| 71. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 4 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z 22.11.1996 r. /rozszerzenie zał.4 o Cypr, Maltę i Lichtenstein/                               | 9.01.2006  |
| 72. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi sporządzonej w Warszawie dnia 22.11.1996 r., poprzez wymianę not (Jasnowice-Bukovec)            | 9.01.2006  |
| 73. | Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o wzajemnym uznawaniu okresów studiów oraz równoważności dokumentów o wykształceniu i nadaniu stopni i tytułów uzyskanych w Rzeczypospolitej Polskiej i Republice Czeskiej.  | 16.01.2006 |
| 74. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 3 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z 22.11.1996 r. (Černousy/Ves - Zawidów, Visnovska-Wigancice Żytawskie)                         | 17.01.2006 |
| 75. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi, 22.11.1996 r. /Gołkowice-Závada, Pomorzowiczki-Osoblaha/                                       | 28.02.2006 |
| 76. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z 22.11.1996 r., w formie wymiany not (Głuchołazy-Milukovice, Głuchołazy-Jindřichov ve Slezsku) | 15.06.2006 |
| 77. | Umowa między Rzeczpospolitą Polską a Republiką Czeską o współpracy w zwalczaniu przestępczości, ochronie porządku publicznego oraz o współpracy  | 21.06.2006 |

|     | na terenach przygranicznych  |            |
|-----|--|------------|
| 78. | Porozumienie między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z 22.11.1996 r. /Miłoszów-Srbská/   | 29.08.2006 |
| 79. | Porozumienie między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi sporządzonej w Warszawie dnia 22.11.1996 r., w formie wymiany not /Leszna Górna-Horní Líštná/ | 14.02.2007 |
| 80. | Porozumienie między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z 22.11.1996 r., w formie wymiany not (Osoblaha-Pomorzowiczki)                                | 28.03.2007 |
| 81. | Porozumienie między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z 22.11.1996 r., w formie wymiany not (Závada-Gołkowice)                                      | 28.03.2007 |
| 82. | Porozumienie między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z 22.11.1996 r., w formie wymiany not (Hrádek nad Nisou-Porajów)                              | 28.03.2007 |
| 83. | Porozumienie między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z 22.11.1996 r., w formie wymiany not (Dolní Marklovice-Marklovice Górne)                     | 28.03.2007 |
| 84. | Porozumienie między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z 22.11.1996 r., w formie wymiany not (Vidnava-Kałów, Staré Město-Nowa Morawa)                | 3.04.2007  |
| 95. | Porozumienie między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczpospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na  | 4.04.2007  |

|     |  |            |
|-----|--|------------|
|     | szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z 22.11.1996 r., w formie wymiany not (Kunratice-Bogatynia)   |            |
| 86. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z 22.11.1996 r., w formie wymiany not (Bílý Potok-Paczków)                            | 4.04.2007  |
| 87. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z 22.11.1996 r., w formie wymiany not (Dolní Lipka- Boboszków)                        | 5.04.2007  |
| 88. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z 22.11.1996 r., w formie wymiany not (Zlaté Hory-Konradów)                           | 5.04.2007  |
| 89. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z 22.11.1996 r., w formie wymiany not (Pišť-Owsiszcze)                                | 5.04.2007  |
| 90. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z 22.11.1996 r., w formie wymiany not (Bukovec-Jasnowice)                             | 5.04.2007  |
| 91. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 3 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z 22.11.96 r., w formie wymiany not /wykreślenie pozycji nr 6 i 41/                   | 7.05.2007  |
| 92. | Porozumienie w formie wymiany not między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 3 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi, podpisanej w Warszawie dnia 22.11.1996 (12 przejść granicznych) | 14.08.2007 |
| 93. | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki  | 24.09.2007 |

|      |  |            |
|------|--|------------|
|      | Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi, sporządzonej w Warszawie dnia 22.11.1996 r., poprzez wymianę not /Nowe Chałupki-Bohumín/   |            |
| 94.  | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o zmianie załącznika nr 1 do Umowy między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o przejściach granicznych, przejściach na szlakach turystycznych przecinających granicę państwową oraz zasadach przekraczania granicy poza przejściami granicznymi z 22.11.1996 r., w formie wymiany not (Mikulovice-Głuchołazy) | 13.05.2008 |
| 95.  | Umowa między Rzeczypospolitą Polską a Republiką Czeską w sprawie wykonywania robót geologicznych w rejonie wspólnej granicy państwowej   | 19.08.2008 |
| 96.  | Porozumienie między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o utworzeniu i zasadach działania wspólnych placówek w Kudowie Słone i Chotěbuz (Kocobędz), w formie wymiany not  | 2.02.2009  |
| 97.  | Umowa między Rzeczypospolitą Polską a Republiką Czeską w sprawie unikania podwójnego opodatkowania i zapobiegania uchylaniu się od opodatkowania w zakresie podatków od dochodu  | 13.09.2011 |
| 98.  | Protokół między Ministrem Nauki i Szkolnictwa Wyższego Rzeczypospolitej Polskiej a Ministerstwem Szkolnictwa, Młodzieży i Kultury Fizycznej Republiki Czeskiej o współpracy w dziedzinie szkolnictwa wyższego na lata 2011-2014  | 24.01.2012 |
| 99.  | Program współpracy między Ministrem Edukacji Narodowej Rzeczypospolitej Polskiej a Ministerstwem Edukacji Młodzieży i Kultury Fizycznej Republiki Czeskiej w dziedzinie edukacji.  | 20.09.2012 |
| 100. | Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Czeskiej o wzajemnej reprezentacji wizowej  | 21.11.2013 |
| 101. | Program współpracy między Ministrem Kultury i Dziedzictwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej a Ministerstwem Kultury Republiki Czeskiej na lata 2014-2016  | 6.05.2013  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Internetowej Bazy Traktatowej Ministerstwa Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polskiej.

Tabela 4. Ważniejsze umowy zawarte na szczeblu regionalnym – pomiędzy Samorządem Województwa Śląskiego ze strony Rzeczypospolitej Polskiej a Samorządem Kraju Morawsko-Śląskiego ze strony Republiki Czeskiej.

| Lp. | Tytuł umowy  | Data podpisania |
|-----|--|-----------------|
| 1.  | Umowa o stosunkach partnerskich i współpracy pomiędzy Miastem Katowice i Miastem Ostrava   | 4.01.1996       |
| 2.  | Porozumienie między Przewodniczącym Sejmiku Samorządowego Województwa Katowickiego a Przewodniczącym Związku Miast i Gmin Powiatu Karviná o współpracy międzyregionalnej               | 17.12.1997      |
| 3.  | Porozumienie o współpracy pomiędzy Województwem Śląskim (Rzeczpospolita Polska) i Krajem Morawsko-Śląskim (Republika Czeska)   | 21.11 2001      |
| 4.  | Umowa o utworzeniu Europejskiego Ugrupowania Współpracy Terytorialnej TRIRIA, zawarta pomiędzy Województwem Śląskim, Województwem Opolskim, Krajem Morawsko-Śląskim i Krajem Żylińskim | 3.12.2012       |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Ważniejsze umowy zawarte na szczeblu lokalnym, regulujące funkcjonowanie polsko-czeskiej współpracy w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko.

| Lp. | Tytuł umowy  | Data podpisania |
|-----|--|-----------------|
| 1.  | Umowa pomiędzy Stowarzyszeniem Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza” and Regionálním sdružení pro česko-polskou spolupráci Těšínského Slezska <sup>23</sup> pod nazwą „Euroregion Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko” | 22.04.1998      |

Źródło: opracowanie własne

## 1.4. Informacje ogólne, środowisko geograficzne, polityka, historia, religia Śląska Cieszyńskiego – kontekst transgraniczny

### 1.4.1. Informacje ogólne na temat Śląska Cieszyńskiego

Śląsk Cieszyński to terytorium obejmujące dawne Księstwo Cieszyńskie, które w 1920 roku zostało podzielone pomiędzy nowo utworzone państwa – Polskę i Czechosłowację. Jest to obszar o powierzchni 2283 km<sup>2</sup>, z czego 55,8% (1274 km<sup>2</sup>) przypada na zachodnią – czeską część Śląska Cieszyńskiego, a 44,2% (1009 km<sup>2</sup>) na część wschodnią należąca do Polski. Obecnie polska część Śląska Cieszyńskiego położona jest między doliną rzeki Olzy na zachodzie, doliną rzeki Białej na wschodzie, wsią Jaworzynka na południu i Jeziorem Goczałkowickim na północy. Obejmuje ona zatem obszar Beskidu Śląskiego, Pogórza Cieszyńskiego i część kotliny Ostrawskiej (Ostrava) i Oświęcimskiej. Pod względem administracyjnym Śląsk Cieszyński na terenie Polski znajduje się w południowej części województwa śląskiego. Tworzą go dwa

<sup>23</sup> Obecnie Regionální sdružení územní spolupráce Těšínského Slezska,

powiaty: bielsko-bialski i cieszyński oraz znajdujące się na ich terenie miejscowości: Bielsko-Biała (z częścią zachodnią po rzekę Białą), Brenna, Chybie, Cieszyn, Czechowice-Dziedzice, Dębowiec, Goleszów, Hażlach, Istebna, Jasienica, Jaworze, Skoczów, Strumień, Ustroń, część zachodnia Wilkowic, Wisła i Zebrzydowice. Czeska część Śląska Cieszyńskiego wchodzi w skład trzech powiatów: Karwina (Karviná), który leży w całości na Śląsku; Frydek-Mistek (Frýdek-Místek), którego śląską częścią jest połowa leżąca na wschód od rzeki Ostravica oraz powiat miejski Ostrawa (Ostrava), w obrębie którego do Śląska Cieszyńskiego należy dzielnica Śląska Ostrawa (Slezská Ostrava)<sup>24</sup>.

### 1.4.2. Środowisko geograficzne Śląska Cieszyńskiego

Z geograficznego punktu widzenia teren Śląska Cieszyńskiego podzielić można na trzy części: niziną, pagórkowatą i górską. Niziną część regionu (sięgającą do wysokości 300 m n.p.m.) zajmują dorzecza Odry i Wisły oraz sztuczne stawy rybne – liczne zwłaszcza na północno-wschodnim obszarze Śląska Cieszyńskiego, w pobliżu dużego Jeziora Goczałkowickiego, sztucznego zbiornika zaporowego na Wiśle. Druga część to Pogórze Beskidzkie i Pogórze Cieszyńskie, gdzie różnice wysokości sięgają nawet 100 m. Poszczególne wzgórza oddzielają głębokie doliny, którymi na północny-zachód toczą wody Wisła i Olza oraz ich dopływy. Nad Pogórzem wznosi się Beskid Śląski, tworzący po polskiej stronie dwa rozciągnięte południkowo i rozdzielone doliną Wisły grzbiety górskie – Czantorii i Baraniej Góry. Najwyższymi szczytami Beskidu Śląskiego są tutaj Skrzyczne (1257 m n.p.m.) i Barania Góra (1220 m n.p.m.). Po stronie czeskiej znajduje się znacznie rozleglejszy i wyższy Beskid Morawsko-Śląski, z górującą nad okolicą Łysą Górą (Lysá hora) (1323 m n.p.m.). Charakterystyczną cechą Beskidu Śląskiego jest duża wysokość względna oraz występowanie najwyższych szczytów w końcu bocznych odnóg pasma<sup>25</sup>.

Strefa, w której leży Śląsk Cieszyński, charakteryzuje się średnimi rocznymi temperaturami w granicach 6,5°C-8,5°C, przy czym w lipcu słupek rtęci wskazuje przeciętnie 16°C -18°C, a w styczniu od -6°C do -2°C. W górach dzienne wahania temperatur przekraczają 20°C. Region charakteryzuje się także dużą wilgotnością powietrza (średnio 66% w roku), dużym zachmurzeniem i co za tym idzie, sporymi opadami deszczu – w ciągu roku od 800 mm na nizinach do 1200 mm w górach. Należy też brać pod uwagę gwałtowne zmiany pogody, szczególnie w górach, wynikające z ukształtowania terenu i ścierania się dwóch mas powietrza – morskiego

<sup>24</sup> M. Olszewski, *The political problems of Polish - Czech cross-border co-operation in the Region Śląsk Cieszyński (Cieszyn Silesia)* [w:] red.: B. Wassenberg, J. Beck, *Vivre et penser la coopération transfrontalière (Volume 4) : les régions frontalières sensibles*, Studies of the History of the European Integration, Nr 14, Franz Steiner Verlag, Stuttgart 2011, s. 260-261.

<sup>25</sup> M. Kowalski, *Śląsk Cieszyński po obu stronach Olzy. Przewodnik turystyczny po Śląsku Cieszyńskim oraz gminach Godów i Jastrzębie-Zdrój*, Amistad, Wyd. II, Kraków 2009, s. 13.



i kontynentalnego. Wiatry, wiejące głównie z południowego zachodu, bywają tu bardzo porywiste<sup>26</sup>.

Obszar Śląska Cieszyńskiego na terenie Polski należy do dwóch zlewisk: Morza Bałtyckiego i Morza Czarnego. Zlewisko Morza Czarnego tworzy dorzecze Czadeczki oraz jej niewielkiego dopływu – Krężelki. Pozostały obszar należy do zlewiska Morza Bałtyckiego, które tworzą dorzecza Odry i Wisły. Wisła wypływająca spod wierzchołka Baraniej Góry jest największą rzeką na Ziemi Cieszyńskiej. Powstaje ona z połączenia dwóch potoków – Białej i Czarnej Wisetki (w miejscu połączenia Wisetek wybudowano w 1972 r. ziemną zaporę, wskutek czego powstało Jezioro Czerniańskie o powierzchni 36 ha). Głównym odcinkiem Wisły w jej odcinku górskim jest Brennica (17 km długości). Innym, większym dopływem Wisły, ale już na odcinku nizinnym – poniżej Skoczowa – jest rzeka Knajka (17 km długości).

Bezpośrednio do Jeziora Goczałkowickiego uchodzi Bajerka, natomiast poniżej tego zbiornika do Wisły uchodzą: Iłownica z Jasienicą (21 km długości) i Wapienicą (25 km długości) oraz Biała (30 km długości).

Dorzecze Odry na Ziemi Cieszyńskiej tworzy rzeka Olza – druga co do wielkości rzeka Śląska Cieszyńskiego, wypływająca na zboczach Gańczorki. Na odcinku od Istabnej Jasnowic po Cieszyn płynie ona na terenie Czech. Z terenu polskiej części Śląska Cieszyńskiego uchodzą w jej górnym odcinku potoki Rasztoka, Gliniany, Połomity i Olecka, a w okolicy Cieszyna – Puńcówka i Bobrówka.

Poza rzekami i potokami znajdującymi się na terenie polskiej części Śląska Cieszyńskiego jest wiele młynówek, tworzących obecnie stawy rybne. Największe skupiska stawów znajdują się w okolicach Dębowca, Pogórza, Ochab, Drogomyśla, Zaborza, Roztropic, Iłownicy, Międzyrzecza i Ligoty. W niektórych miejscach sztuczne zbiorniki wodne utworzono w dawnych wyrobiskach, jak np. Ton w Golezowie<sup>27</sup>.

Czeska część Śląska Cieszyńskiego leży w dorzeczu Odry, w dwóch dorzeczach jej prawostronnych dopływów – Olzy i Ostrawicy (Ostravice). Mała część Kotliny Ostrawskiej leży natomiast w dorzeczu niewielkiej rzeczki Strużki. Długość Olzy w czeskiej części terytorium wynosi 83 km, Ostrawicy 64 km, a Strużki 18 km.

Na czeskim Śląsku Cieszyńskim nie ma jezior naturalnych. Na skutek rabunkowej gospodarki wydobywczej prowadzonej w ostatnich dziesięcioleciach, w rejonie miast Karviná i Orlová powstało szereg zapadlisk zalanych wodą gruntową. Ich brzegi pozbawione wegetacji umocnione są najczęściej skalą płoną przemieszaną węglem. Sztuczne zbiorniki wodne w czeskiej części Beskidów i na pogórzu (Žermanice – 2,5 km<sup>2</sup>, Baška – 0,3 km<sup>2</sup>, Těrlicko – 2,7 km<sup>2</sup>, Olešná – 0,9 km<sup>2</sup>, Morávka – 0,8 km<sup>2</sup>, Šance – 3,4 km<sup>2</sup>) powstawały przeważnie w latach pięćdziesiątych

<sup>26</sup> Tamże, s. 18

<sup>27</sup> H. Mróz, *Środowisko geograficzne polskiego Śląska Cieszyńskiego* [w:] *Środowisko naturalne, zarys dziejów, zarys kultury materialnej i duchowej*, Macierz Ziemi Cieszyńskiej, Cieszyn 2001, s. 23-27.

i sześćdziesiątych ubiegłego wieku. Ich podstawowym przeznaczeniem było zapewnienie dostaw wody dla przemysłu zlokalizowanego w Ostrawie (Ostrava) i aglomeracji ostrawsko-karwińskiej<sup>28</sup>.

Można przyjąć szacunkowo, że cała flora naczyniowa polskiej części Śląska Cieszyńskiego liczy ok. 1100-1200 gatunków, przy czym należy zaznaczyć, że liczba ta obejmuje gatunki występujące obecnie, jak również gatunki w ostatnim okresie w terenie nie odnajdywane, o występowaniu których wiadomo na podstawie literatury.

W rezerwach przyrody na Śląsku Cieszyńskim (utworzonych do 1996 r.) stwierdzono występowanie ok. 50 gatunków objętych ochroną całkowitą i ok. 10 gatunków objętych ochroną częściową. Szacunkowo można przyjąć, że na całym obszarze Śląska Cieszyńskiego te dwie kategorie gatunków podlegających ochronie reprezentowane są odpowiednio przez ok. 70-80 i 11-13 gatunków. Wśród nich występują powszechnie znane gatunki roślin: bluszcz zwyczajny, lilia złoto głów, wawrzynek wilcze tyko, przytulia, pierwiosnka wyniosa i lekarska, śnieżyczka przebiśnieg, barwinek pospolity, kopytnik zwyczajny czy szereg gatunków storczyków. Warto również wspomnieć o grupie roślin, które przybyły poprzez Bramę Morawską z południa i w jej pobliżu, najczęściej na obszarze Śląska Cieszyńskiego mają najliczniejsze stanowiska w Polsce. Do tej grupy zalicz się: storczyk błądy, cieszynianka wiosenna.

Za osobliwość florystyczną Śląska Cieszyńskiego uchodzi często klon polny, rosnący w formie drzewiastej i osiągający znaczne rozmiary.

Spośród zbiorowisk roślinnych do najbardziej zagrożonych wyginięciem należą zbiorowiska wodne wód czystych, łągi, wilgotne łąki, murowe kserotermiczne, górnoreglowe bory świerkowe i jodłowe, a także zespoły chwastów pól uprawnych. Natomiast w istniejących rezerwach Śląska Cieszyńskiego ochronie podlegają głównie zbiorowiska leśne: grąd, buczyna, łąg wiązowo-jesionowy, zarośla ciepłolubne – czyżnie, dolnoreglowy bór jodłowo-świerkowy, zachodniokarpacka świerczyna górnoreglowa, ols torfowcowy, a także łąka górską<sup>29</sup>.

Roślinność czeskiej części Śląska Cieszyńskiego należy przeważnie do obszaru roślinności karpackiej, tylko północno-zachodnia część regionu leży na stykowym obszarze roślinności karpackiej i sudeckiej. Na nizinach, w dolinach rzek zachowały się resztki lasów łągowych, składających się z olch, topoli, jesionów i dębów. Poza aluwiami rzek, na nizinach czeskiego Śląska Cieszyńskiego pozostały tylko mała skrawki lasu i pojedyncze drzewa. W wyżej położonej strefie lasów bukowych zachowały się większe powierzchnie lasów, chociaż prawie nigdzie nie mają już charakteru pierwotnego lasu niedotkniętego ingerencją człowieka. Dorodniejsze lasy bukowe występują dziś na zboczach Łysej Góry (Lysá hora) i Ostrego (Ostrý). Pierwotna strefa lasów świerkowych występuje w tutejszym regionie tylko na Łysej Górze, jednak na skutek

<sup>28</sup> T. Siwek, *Zarys geografii i przyrody czeskiego Śląska Cieszyńskiego* [w:] *Środowisko naturalne, zarys dziejów, zarys kultury materialnej i duchowej*, Macierz Ziemi Cieszyńskiej, Cieszyn 2001, s. 79-80.

<sup>29</sup> A. Dorda, *Środowisko przyrodnicze Śląska Cieszyńskiego na prawym brzegu Olzy i jego ochrona* [w:] *Środowisko naturalne, zarys dziejów, zarys kultury materialnej i duchowej*, Macierz Ziemi Cieszyńskiej, Cieszyn 2001, s. 37-42.

zagospodarowania lasów przez człowieka na całym obszarze Beskidów przeważa dziś świerk. Występująca dawniej często jodła razem z bukami i świerkami jest dziś rzadkością.

W krajobrazie przemysłowym typowa jest roślinność przystosowana do trudnych warunków i łatwo obejmująca w sukcesję tereny poprzemysłowe, zwłaszcza hałdy. Są to przede wszystkim brzozy, topole, akacje i wierzby.

Oprócz drzew na terenie czeskiej części Śląska Cieszyńskiego rośnie mnóstwo krzewów i traw, przeważnie pospolitych gatunków, występujących również w większości innych regionów Europy Środkowej. Typową miejscową byliną jest cieszynianka wiosenna rosnąca często w lasach bukowych<sup>30</sup>.

Na terenie polskiej części Śląska Cieszyńskiego występuje duża różnorodność fauny. Z ssaków występują tu: wilk, orzesznica, popielica oraz nietoperze zasiedlające jaskinie: podkowiec mały, nocek duży, nocek Bechsteina, nocek Natterera, nocek orzęsiony, nocek wąsatek, nocek Brandta, nocek rudy, gacek brunatny. Resztę gatunków uzupełniają bardziej pospolite: jeleni, sarna, dzik, lis, borsuk, kuna leśna, wiewiórka, zajęc szarak. Płazy reprezentowane są przez salamandrę plamista, traszkę górską, traszkę karpacką, ropuchę szarą, kumaka nizinnego, kumaka górskiego, żabę wodną, żabę trawną. Wśród gadów żyjących na tym terenie należy wymienić takie, jak: żmija zygzakowata, zaskroniec zwyczajny, jaszczurka zwinka, jaszczurka żyworodna, padalec. Z ptaków można spotkać: puszczyka uralskiego, sowę uszatą, dzięcioła czarnego, dzięcioła biało-grzbieczonego, dzięcioła trójpalczastego, muchołówkę szarą, muchołówkę żałobną, derkacza, pluszcza, pliszkę górską, paszkota, piegżę, myszołowa, krogulca, kukułkę, kowalika, sójkę, cietrzewia, głuszca i wiele innych<sup>31</sup>.

Wysoki stopień przekształcenia pierwotnego środowiska na obszarze czeskiej części Śląska Cieszyńskiego spowodował poważne zmniejszenie dawniej występujących tu gatunków zwierząt. Dotyczy to głównie północnej, wysoko uprzemysłowanej części regionu, gdzie można spotkać już tylko wyjątkowo drobną zwierzynę w postaci zajęców, dzikich królików, jeży itp. Z większych ssaków występują stosunkowo licznie w południowych górach beskidzkich jelenie, sarny i dziki. Rzadko widuje się rysia. Czasami ze strony słowackiej przechodzą wilki a nawet niedźwiedzie. Z ptaków występuje cietrzew i bocian czarny. W górach spotyka się kanię leśną, jastrzębia, pustułę, krogulca i sowę. Na stawach i łąkach pospolite są czaple, dzikie kaczki, gęsi. W lasach i parkach żyją również kosy, drozdy, szpaki, sikory i jaskółki. Gady reprezentowane są przez zaskrońca, żmiję zygzakowatą. Poza tym występują tu padalce i jaszczurki. Często można spotkać także płazy – żaby. Z ryb, w górskich potokach występują pstrągi, węgorze, okonie, szczupaki i sumy. W stawach hodowlanych żyją karpie<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> T. Siwek, *Zarys geografii i przyrody czeskiego Śląska Cieszyńskiego...*, s. 81-82.

<sup>31</sup> *Środowisko naturalne*, <http://www.powiat.cieszyn.pl/srodowisko-naturalne.htm> [data odczytu: 9.06.2014].

<sup>32</sup> T. Siwek, *Zarys geografii i przyrody czeskiego Śląska Cieszyńskiego...*, s. 82-83.

### 1.4.3. Historia Śląska Cieszyńskiego jako przyczyna polsko-czeskich problemów<sup>33</sup>

Pod względem terytorialno-genetycznym Śląsk Cieszyński jako całość wykazuje wyraźnie złożoną strukturę geograficzno-historyczną, polityczno-administracyjną, społeczno-ekonomiczną i osadniczo-kulturowo-etniczną. Niezwykle geostrategiczne znaczenie w obszarze Europy Środkowej uczyniło z tego regionu na przełomie wieków bardzo eksponowaną przestrzeń ponadnarodowych struktur, aktywnie uczestniczących w tworzeniu kontaktów międzynarodowych w ramach współpracy środkowoeuropejskiej.

Znaleziska archeologiczne na tym terenie pochodzące z najstarszego i najdłuższego okresu dziejów ludzkości są bardzo nieliczne. Pierwsze osady powstawały tu w V w. p.n.e., a mieszkańcy należący do grupy etnicznej Wiślan byli związani z kulturą łużycką i utrzymywali kontakty z ziemiami naddunajskimi. Nieco później zaznaczyły się wpływy Scytów, Celtów i Rzymian. Końcem IX w. terytorium dzisiejszego Śląska Cieszyńskiego znalazło się w Państwie Wielkomorawskim, a w X w. weszło już w skład polskiego państwa Piastów. W 1281 r. rozpadło się ówczesne Księstwo Opolskie, doprowadzając do wyodrębnienia kasztelani cieszyńskiej w ramach Księstwa Cieszyńskiego, którego pierwszym władcą został Mieszko.

Historię Księstwa Cieszyńskiego charakteryzuje niemal ciągły proces stopniowego zasiedlania jego terenów przez kolonistów z krajów niemieckich, a także Czechów i Serbów Łużyckich. Znaczącym wydarzeniem dla Księstwa Cieszyńskiego w połowie XVI w. było przyjęcie protestantyzmu. Po wygaśnięciu linii Piastów cieszyńskich, Księstwo przeszło we władanie Habsburgów, będących od roku 1526 również królami czeskimi, a ziemie te zostały wcielone do czeskiej komory królewskiej we Wrocławiu. Do pierwszych działań podjętych przez Habsburgów na Śląsku Cieszyńskim należała rekatolizacja ludności, co spowodowało falę represji w stosunku do osób wyznania protestanckiego, które uspokoił dopiero Józef II, wydając w 1781 roku patent tolerancyjny, zrównujący prawa ewangelików z katolikami.

Po 1848 roku zaczęły przebiegać na tym terenie procesy tworzenia się świadomości narodowej obywateli Śląska Cieszyńskiego – Polaków i Czechów, którzy domagali się równouprawnienia swoich języków względem obowiązującego wówczas języka niemieckiego. Bardziej skonsolidowany polski ruch narodowy z ośrodkiem w Cieszynie wykorzystywał bliskość centrum krakowskiego, natomiast czeski skierowany był w kierunku Opawy (Opava). Oba ruchy bieżyły blisko siebie i mimo wszelkich różnic szukały porozumienia, ale jednak różniły się sferą wpływów, które nie zawsze pokrywały się z wytyczoną od połowy XIX w. granicą językową na linii Praszywa-Orłowa-Wierzbica (Prašivá-Orlová-Wierzbica). Na wschód od niej pojawiały się obustronne spory o język w szkołach i w kościołach. Dopiero początkiem XX w., wspólnym wysiłkiem wszystkich organizacji polskiego

<sup>33</sup> M. Olszewski *The political problems of Polish-Czech cross-border co-operation in the Region Śląsk Cieszyński (Cieszyn Silesia)...*, s. 260-261.

ruchu narodowego udało się wprowadzić do urzędów państwowych, obok języka niemieckiego również polski i czeski, jako języki urzędowe.

W 1918 roku wiadomym było, że rozpad wielonarodowej monarchii habsburskiej jest nieunikniony. Z jednej strony sytuacja ta niosła z sobą w pierwszej kolejności uzyskanie suwerenności przez Polskę i Czechosłowację, z drugiej jednak stała się przyczyną polsko-czechosłowackiego sporu terytorialnego o Śląsk Cieszyński. Początkowo wydawało się, że konflikt taki w ogóle nie będzie mieć miejsca, ponieważ Rada Narodowa Księstwa Cieszyńskiego reprezentująca polską społeczność oraz Komitet Krajowy dla Śląska (Zemský Národní výbor pro Slezsko), będący przedstawicielem czeskiej ludności, zawarły porozumienie o podziale obszaru, zgodnie z którym gminy posiadające polskie wydziały, znalazły się pod protektoratem Rady, a mające czeskie zarządy gmin, przeszły pod władzę Komitetu. Należy jednak zaznaczyć, że umowa tymczasowa nie określała przyszłej granicy i pozostawiała ostatecznie podział tego terytorium władzom centralnym. Rząd czeski opierał swoje żądania w stosunku do Śląska Cieszyńskiego na dowodach historyczno-prawnych, jak chociażby przynależność tego obszaru do państwa czeskiego od 1327 roku. Akcentował również powody ekonomiczne i strategiczne w postaci kolei żelaznej, łączącej wschodnią część republiki z zachodnią. Rząd polski uznawał natomiast umowę z 5 listopada 1918 roku, na zapisy której nie zgadzała się administracja w Pradze. Chcąc zapewnić przynależność Śląska Cieszyńskiego do Polski, rząd w Warszawie ogłosił wybory do sejmu również na tych terenach. Zdaniem strony czechosłowackiej stanowiło to naruszenie postanowień lokalnej umowy. Konsekwencją tej decyzji było wkroczenie na Śląsk Cieszyński 23 stycznia 1919 roku wojska czechosłowackiego i rozpoczęcie akcji obsadzania terenów na wschód od linii demarkacyjnej. Okres polsko-czechosłowackiego konfliktu zakończył się zawartym 3 lutego 1919 roku rozejmem, na mocy którego poprowadzono nową linię demarkacyjną. Strona czechosłowacka otrzymała powiaty Frydek (Frýdek) i Frysztat (Fryštát) oraz część powiatu cieszyńskiego. Międzynarodowa komisja przedstawicieli Ententy, która przybyła do Cieszyna, aby rozstrzygnąć kwestię terytorialną, co prawda zatwierdziła linię rozejmu, ale zwlekała z podjęciem decyzji w tej sprawie. Z kolei rokowania polsko-czechosłowackie przyniosły wynik w postaci decyzji o przeprowadzeniu plebiscytu, do którego ostatecznie nie doszło w wyniku nasilających się obustronnych aktów przemocy.

W końcu jednak decyzja konferencji ambasadorów w Spa z dnia 28 lipca 1920 roku o wytyczeniu granicy pomiędzy Polską i Czechosłowacją na rzece Olza i paśmie Czantorii, podzieliła Śląsk Cieszyński na część czeską i polską, stwarzając zarazem pretekst do roszczeń terytorialnych. Rozdzielenie jednolitego do tej pory Śląska Cieszyńskiego oznaczało głęboką ingerencję w wykształcony system powiązań społeczno-ekonomicznych. I tak państwu czechosłowackiemu przypadło 55,8% powierzchni rozpatrywanego obszaru, leżącej pomiędzy Ostrawicą (Ostravica) i Olzą oraz ograniczającymi je Morawami i Śląskiem, pozostałą część dostała natomiast Polska. W części Śląska Cieszyńskiego przyłączonej do Czechosłowacji znalazły się powiaty Frysztat

(Fryštát), Bogumin (Bohumín), Czeski Cieszyn (Český Těšín) i Jabłonków (Jablunkov), które zaczęto w polskiej terminologii nazywać Zaolziem. Czesi nie używają tej nazwy, mówiąc o wspomnianym terenie wyłącznie jako o Śląsku Cieszyńskim w całości – w języku czeskim Těšínsko, tzn. Cieszyńskie, bez dodatkowego określenia, że chodzi o część Śląska. Ponadto Czesi otrzymali bogate Zagłębie Karwińskie (Karviná) i węzeł kolejowy w Boguminie (Bohumín). Ponadto miasto Cieszyn podzielono na dwie części: polską i czeską, z rzeką Olzą, jako granicą. Kwestia Śląska Cieszyńskiego zaciążyła na stosunkach polsko-czechosłowackich w całym okresie międzywojennym. Według pierwszego powojennego spisu ludności z 1921 r. na obszarze Zaolzia mieszkało 68.034 Polaków (1910 rok – 123.923), 88.556 Czechów (1910 rok – 32.821) i 18.260 Niemców (1910 rok – 22.312). Przyczyny zmniejszenia się liczby polskiej ludności można było zauważyć w samej organizacji państwowej, w której nieokreśleni narodowościowo obywatele raczej opowiedzieli się za narodowością czeską. Wpływ na rezultat spisu miało również opuszczenie terenów przez Polaków (ok. 15.000.), zmiana kryteriów przy ocenianiu narodowości, jak również nadużycia rachmistrzów podczas przeprowadzania spisu. Oczywiście nie można zapomnieć o dyskryminacji ekonomicznej tych obywateli, którzy nie przyznali się do narodowości czeskiej i innych.

Po podziale Śląska Cieszyńskiego doszło do pewnego unormowania stosunków między Polską a Czechosłowacją. 23 kwietnia 1925 r. została podpisana polsko-czechosłowacka umowa, która regulowała sprawę mniejszości narodowych. W latach trzydziestych, mimo istniejących różnic w zakresie prowadzenia polskiej i czechosłowackiej polityki zagranicznej, panował duch wzajemnej współpracy i tolerancji. Sytuacja ta zmieniła się radykalnie w styczniu 1934 roku, kiedy podpisano polsko-niemiecki pakt o nieagresji. Ówczesny polski rząd Józefa Becka obrał anty-czechosłowacki kurs, w którym sprawa Śląska zajmowała istotną pozycję. Obserwując z niepokojem ustępstwa dyplomacji angielskiej i francuskiej wobec roszczeń III Rzeszy, w obawie przed możliwością takich ustępstw również w sprawach polskich, użył problemu Zaolzia jako instrumentu politycznego, wysuwając żądanie nadania zaolziańskim Polakom analogicznych praw, jak innym mniejszościom w Republice Czechosłowackiej, zapewniając sobie trwały udział w rozgrywających się wydarzeniach. Dnia 30 września 1938 roku, kiedy rząd czechosłowacki przyjął dyktat monachijski, rewidujący decyzję Paryskiej Konferencji Pokojowej 1919-1920, nakazujący oddanie Sudetów Niemcom, polski minister spraw zagranicznych Józef Beck nakazał rządowi w Pradze zwrotu terenów zamieszkałych przez ludność polską na Zaolziu. 1 października 1938 roku Czesi przyjęli ultimatum, oddając Zaolzie w polskie ręce. Ostatecznie opanowane terytorium przyłączone do województwa śląskiego obejmowało powiaty: Frysztat (Fryštát) i Czeski Cieszyn (Český Těšín) oraz gminy Szonów (Šenov), Wojkowice (Vojkovice), Żermanice (Žermanice) Gruszów (Hrušov), Herzmanice (Heřmanice), Michałkowice (Michálkovice) i Śląską Ostrawę (Slezská Ostrava). Ogółem 1 871 km<sup>2</sup> z historycznego Śląska Cieszyńskiego stało się częścią państwa polskiego, w granicach Czech pozostało natomiast 412 km<sup>2</sup>. Dodatkowo do Zaolzia przyłączono 44 km<sup>2</sup> terytorium słowackiego.

II wojna światowa spowodowała na Śląsku Cieszyńskim zasadniczą zmianę sytuacji. Obszar ten stał się częścią III Rzeszy. Zakończenie działań wojennych spowodowało kolejny podział Śląska Cieszyńskiego, ale konflikt nie zniknął. W 1958 r. nastąpiło ostateczne podpisanie polsko-czechosłowackiej umowy granicznej, przywracającej stan sprzed 1 października 1938 roku. Jednak na Zaolziu pozostała nadal znaczna mniejszość polska, której losy przez wiele lat nie znajdowały odzwierciedlenia w stosunkach pomiędzy obu krajami.

Zintensyfikowanie polsko-czeskich relacji podzielonego regionu nastąpiło dopiero po 1989 roku, kiedy to upadły totalitarne reżimy w Polsce i Czechach. Pierwsze kroki w ramach przywracania jakże odległej, kiedyś naturalnej współpracy, podjęły władze samorządowe Cieszyna i Czeskiego Cieszyna (Český Těšín). Ważnym wydarzeniem, będącym jednym z fundamentów współpracy polsko-czeskiej stały się wybory samorządowe w Polsce i w Czechach w 1990 roku. Pierwsza oficjalna wizyta burmistrza Cieszyna u starosty Czeskiego Cieszyna (Český Těšín) otworzyła zupełnie nowy etap we wzajemnych relacjach między władzami dwóch części w gruncie rzeczy jednego miasta. Przez kilka lat cały ciężar współpracy w regionie spoczywał bowiem na barkach obu miast. Zmiana nastąpiła w 1993 roku, kiedy po polskiej i czeskiej stronie powstały związki regionalne samorządów gminnych, których zadaniem było ustalenie listy problemów wymagających rozwiązania. Zwrócono wtedy uwagę na kwestie przekraczania granic, telekomunikację, a później komunikację drogową i ruch turystyczny. Od początku lat 90-tych po polskiej i czeskiej stronie granicy zaczęły odbywać się wspólnie inicjowane imprezy kulturalne, a niektóre z nich, takie jak Święto Trzech Braci czy Festiwal Teatralny Bez Granic, stały się już symbolem współpracy obu części Cieszyna. Po wielu latach izolacji dokonało się ukoronowanie wspólnych wysiłków w zakresie przywracania „normalności” na polsko-czeskim pograniczu, dzięki powołaniu 22 kwietnia 1998 roku Euroregionu Śląsk Cieszyński. Ostatnie kilkanaście lat pozytywnych doświadczeń w zakresie polsko-czeskiej współpracy, nie wyeliminowało jednak problemów, które mają swoje zakorzenienie w przeszłości.

#### **1.4.4. Polityczne problemy polsko-czeskiej współpracy transgranicznej w regionie Śląska Cieszyńskiego<sup>34</sup>**

Analizując sprawy związane ze współpracą transgraniczną w regionie Śląska Cieszyńskiego, można zauważyć szereg problemów natury politycznej, które determinują obecnie wzajemne polsko-czesko relacje.

Pierwszym z nich jest kwestia wprowadzenia dwujęzyczności na terenach gmin czeskich. Zgodnie z czeską ustawą o gminach, podwójne napisy (polsko-czeskie) można wprowadzić

<sup>34</sup> M. Olszewski *The political problems of Polish-Czech cross-border co-operation in the Region Śląsk Cieszyński (Cieszyn Silesia)...*, s. 265-268.

w miejscowościach posiadających minimalnie 10-cio procentowy udział ludności polskiej, ale tylko pod warunkiem, że organizacje polskie wystąpią same z takim wnioskiem. Wniosek ten musi polecieć do realizacji Radzie Gminy Komisję ds. Mniejszości Narodowych. Jak pokazuje praktyka wprowadzanie podwójnego nazewnictwa znajduje się obecnie w różnych fazach wdrażania, w zależności od danej miejscowości, której dotyczy. Przykładowo w Czeskim Cieszynie (Český Těšín) w materii tej nie występują żadne problemy, gdyż zaraz po złożeniu wniosku przystąpiono do jego realizacji. Inna sytuacja dotyczy gmin Gnojnik (Hnojnik) i Piotrowice (Petrovice), gdzie wykonano wszystkie potrzebne procedury, ale Rada Gminy odmówiła realizacji dwujęzyczności w myśl ustawy o gminach, a sama umieściła dwujęzyczny napis na gminnej bibliotece. Odmówiono natomiast jego zamontowania na tablicy wjazdowej i wyjazdowej z miejscowości. Przykładem miasta, które zyskało ostatecznie miano nieprzychylnych prawom mniejszości polskiej na Zaolziu jest Trzinec (Třinec). Wynika to z faktu niespełnienia jednego z warunków wprowadzenia podwójnego nazewnictwa, dotyczącego poparcia wniosku w tej sprawie przez Komisję. Decyzja o złożeniu wniosku do komisji podejmowana jest przez radnych Trzyńca (Třinec), którzy do chwili obecnej tego nie uczynili. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest fakt, że na posiedzeniach rady miejskiej za każdym razem wywoływano atmosferę nieprzychylną sprawie, co ma związek z brakiem odzwierciedlenia składu narodowościowego społeczności miasta w Komisji. Dodatkowo należy zaznaczyć, że państwo czeskie nie prowadzi żadnej oświaty w materii dwujęzyczności wśród społeczeństwa. Nie przyznaje się publicznie do tego, że zobowiązało się do realizacji standardów europejskich. Również niektóre media prowadzą politykę niechęci wobec Polaków, przedstawiając wprowadzanie dwujęzyczności jako szowinistyczne wymysły miejscowych mniejszości. Bardzo często także sami Polacy rezygnują ze swych praw, a niekiedy wstydzą się nawet, że ich przedstawiciele w ogóle się czegoś domagają.

Inną przyczynę problemów politycznych stanowi niejednokrotnie brak obiektywizmu i stronniczości badaczy w prezentowaniu problematyki polsko-czeskiej, którzy starając się dowieść słuszności roszczeń określonej grupy etnicznej manipulują wynikami, podważając w ten sposób ich wiarygodność. Również niektórzy historycy i publicyści zajmujący się sprawami Śląska Cieszyńskiego rozpatrują konflikt polsko-czeski w oderwaniu od szerszego tła historycznego. Najczęstszym błędem popełnianym przez osoby zajmujące się wydarzeniami zaolziańskiej jesieni 1938 roku, jest ich opisywanie i rozpatrywanie w oderwaniu od szerszego historycznego kontekstu, z pominięciem polsko-czeskiego konfliktu z lat 1918-1920, który doprowadził do powstania „problemu Zaolzia”, a zarazem bez odwoływania się do wydarzeń późniejszych, kiedy to za sprawą już nie dyplomacji Ententy, jak miało to miejsce w 1920 r., ale w efekcie decyzji podejmowanych w Moskwie, „problem Zaolzia” został definitywnie zamknięty. Najnowszym przykładem wpisującym się w problematykę polsko-czeskich politycznych relacji jest publikacja „Śląsk Cieszyński – ziemia Korony Czeskiej” wydana przez Muzeum Ziemi Cieszyńskiej (Muzeum Těšínska) w Czeskim Cieszynie (Český Těšín), której autorami są historycy z Uniwersytetu Śląskiego w Opawie (Slezská



univerzita v Opavě) I. Korbelařová oraz R. Žáček, którzy piszą m.in., że: (...) Śląsk Cieszyński był pierwotnie przeważnie ukierunkowany na wpływy czeskie (...). Na te i inne użyte w książce sformułowania od razu zareagowali niektórzy polscy historycy i politycy, zwracając uwagę, że prezentowane tezy są sprzeczne z wieloma źródłami, występującymi zarówno z literatury polskiej, jak i czeskiej. Wydawcy podkreślają tymczasem, że książka stanowi pierwszą nowoczesną syntezę historii Śląska Cieszyńskiego. Nie brak jednak innych poglądów. Swoje zdanie na temat publikacji wyraził m.in. Krzysztof Szelong – dyrektor Książnicy Cieszyńskiej w Cieszynie, twierdząc, iż (...) pewne jest, że w sytuacji, gdy historycy zaczynają służyć politykom, pierwszą i zasadniczą konsekwencją ich wyboru staje się rezygnacja z poszukiwania prawdy i dążenia do obiektywizmu, a wydana przez Muzeum Ziemi Cieszyńskiej (Muzeum Těšínska) publikacja jest tego dobitnym przykładem (...). Z kolei Václav Laštůvka – Sekretarz czeskiej strony Euroregionu Śląsk Cieszyński, komentując książkę zaznaczył, że czesko-cieszyńskie Muzeum, podobnie jak Muzeum Śląska Cieszyńskiego w Cieszynie, reprezentuje społeczność swojego kraju, swojej grupy narodowej, a więc w przypadku Czeskiego Cieszyna – ludności czeskiej. Historycy czescy i polscy powinni jednak ściślej ze sobą współpracować, żeby przeszłość nie obciążała współczesnych kontaktów.

Bardzo wiele kontrowersji dotyczących wzajemnych polsko-czeskich relacji wywołała także wypowiedź prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego o „polskim zaolziańskim grzechu”, czyli zajęciu w 1938 roku Zaolzia, wygłoszona podczas odbywających się na Westerplatte uroczystości z okazji 70-tej rocznicy wybuchu II wojny światowej. Byli nią zaskoczeni nie tylko Polacy, ale i Czesi. Prezydent Lech Kaczyński uznał bowiem w trakcie uroczystości na Westerplatte, że okupacja przez Polskę Zaolzia w 1938 roku była „grzechem”. Potrafimy się w Polsce przyznać do tego grzechu i nie szukać usprawiedliwień. – mówił (...) Naruszenie integralności Czechosłowacji było błędem (...). Naruszenie integralności jest złem także dzisiaj. Mieliśmy okazję się o tym przekonać. Czeski ambasador RP w Warszawie Jan Sechter odnosząc się do tych słów stwierdził, że dla jego rodaków wypowiedź Lecha Kaczyńskiego była ogromnym zaskoczeniem, ponieważ nikt jeszcze nie wykonał takiego gestu wobec Czechów, w obecności tylu zagranicznych gości. – Ta deklaracja oznacza zdaniem J. Sechtera ostateczne rozwiązanie tego problemu; postawienie kropki nad „i”. Do tej pory przecież część historyków traktowała okupację Zaolzia jako rodzaj rewanżu za – ich zdaniem – niesprawiedliwe dla Polski zapisy Traktatu Wersalskiego – powiedział ambasador Czech. Czeski dyplomata przypomniał, że w 70-tą rocznicę podziału Czechosłowacji prezydenci Kaczyński i Klaus byli na Zaolziu, które my nazywamy Ziemią Cieszyńską. I zapowiedzieli, że emocje historyczne nie mogą stanowić obciążenia dla naszych dwustronnych stosunków politycznych.

Prezes Kongresu Polaków w Republice Czeskiej Józef Szymeczek odniósł się do wypowiedzi prezydenta Lecha Kaczyńskiego w zupełnie inny sposób, podkreślając, że grzechem można nazwać (...) grzech zaniechania – , ale zaniechania wparcia politycznego i moralnego dla Polaków z Zaolzia, a jeśli jest już mowa o krzywdach, które Polacy wyrządzili Czechosłowacji, trzeba przypomnieć również krzywdy i grzechy popełnione na Polakach przez stronę czeską. I to przede wszystkim jest

grzech pierwotny, dziedziczny – w postaci wytyczenia polsko-czechosłowackiej granicy na Śląsku Cieszyńskim przy pomocy bagnetów (...).

Problemy polityczne we wzajemnej polsko-czeskiej współpracy wynikają również na płaszczyźnie kooperacji polskich organizacji znajdujących się w polskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński oraz polskich instytucji na Zaolziu, wykorzystujących instrumenty finansowe, którymi zarządza Euroregion. Chodzi przede wszystkim o możliwość realizacji wspólnych projektów tych instytucji (polskich na terenie Rzeczypospolitej z polskimi na terenie Czech) z Funduszu Mikroprojektów Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska. Sprzeciw wobec tego typu działaniom wyrazili niektórzy przedstawiciele czeskiej strony Euroregionu, twierdząc, że nie zaakceptują podejmowania „polsko-polskich” inicjatyw. Mimo iż wytyczne Funduszu nie uniemożliwiają realizowania tego typu aktywności, postulowali oni, aby zawsze przy projektach transgranicznych partycypowały organizacje czeskie. Sprawa ta była przedmiotem burzliwej dyskusji przedstawicieli obu stron Euroregionu. Powyższa sytuacja wynika nie tylko z bezpośrednich przesłanek historyczno-politycznych na Śląsku Cieszyński, ale ma również swoje uzasadnienie w stopniu dojrzałości prowadzenia współpracy transgranicznej w oparciu o struktury euroregionalne znajdujące się w tej części Europy (w tym na terenie Polski i Czech).

#### 1.4.5. Śląsk Cieszyński jako pogranicze religijne<sup>35</sup>

Na pograniczu polsko-czeskim, na obszarze stanowiącym jednolity kulturowo region, a obecnie podzielonego granicą państwową Śląska Cieszyńskiego, współżyją dwa główne wyznania: katolickie i ewangelickie. Oprócz dominującego liczbowo wyznania katolickiego żyje tu najliczniejsza po obu stronach granicy grupa protestantów, skupionych głównie w Kościele ewangelicko-augsburskim po stronie polskiej i Śląskim Kościele Ewangelicko Augsburgskim po stronie czeskiej. Istnienie tych dwóch wyznań nie wyczerpuje bogactwa struktury religijnej regionu: po stronie polskiej granicy zarejestrowanych jest ponad 16 innych Kościołów i związków wyznaniowych, a także kilka wspólnot wyznaniowych. Po czeskiej stronie granicy, na czeskim Śląsku, zarejestrowanych jest 12 Kościołów, w przeważającej liczbie protestanckich. Taki obraz zróżnicowania religijnego Śląska Cieszyńskiego kształtował się przez kilkadziesiąt lat, a wyraźne podziały na czeskie i polskie wzory życia religijnego zaistniały po 1920 roku. Od tego czasu obie części ziemi cieszyńskiej podążają w swoim rozwoju – także religijnym – różnymi drogami.

<sup>35</sup> H. Rusek, A. Kasperek, J. Szymeczek, *Z dziejów antagonizmu i pojednania polsko-czeskiego oraz katolicko-ewangelickiego na Śląsku Cieszyńskim* [w:] red.: J. Kurczewski, A. Herman, *Antagonizm i pojednanie w środowiskach wielokulturowych*, Wyd. Słowo/Obraz terytoria, Gdańsk 2011, s 128-132, 134-139.

## Ewangelicy na Śląsku Cieszyńskim

Luteranizm w Księstwie Cieszyńskim znalazł wyznawców jeszcze za czasów życia Lutra. Prawdziwy rozwój Kościoła ewangelickiego nastąpił na tym terenie po ogłoszeniu patentu tolerancyjnego przez Józefa II 13 października 1781 roku. Zaraz po tym wydarzeniu obok jedyne istniejącego w Cieszynie zboru ewangelickiego na ziemi cieszyńskiej zaczęły powstawać nowe, a w ciągu XIX w. dołączyły do nich kolejne. W ten sposób tuż przed rozpadem Austro-Węgier było na całym Śląsku Cieszyńskim 18 zborów ewangelickich, które zrzeszały 96 tys. wyznawców, w tym 20 tys. Niemców, 69 tys. Polaków i 7 tys. Czechów.

Ewangelicy w czechosłowackiej części Śląska Cieszyńskiego po 1920 roku znaleźli się w pewnej izolacji, która była spowodowana dwoma czynnikami. Po pierwsze znaczna część ewangelików cieszyńskich, którzy znaleźli się po czechosłowackiej stronie, przyznała się do narodowości polskiej. Po drugie w odróżnieniu od ewangelików w Czechach i na Morawach, którzy od 1918 roku za fundament wiary przyjęli konfesję czeską i braterską, ewangelicy cieszyńscy byli i pozostali luteranami, czyli fundamenty swej wiary oparli na konfesji augsburskiej. Spowodowało to, że ewangelicy na Zaolziu wytworzyli własny Kościół (Augsburski Kościół Ewangelicki na Wschodnim Śląsku w Czechosłowacki, w 1950 roku przyjął obecną nazwę: Śląski Kościół Ewangelicki Augsburskiego Wyznania). Był on kościołem małym, a zdecydowaną większość jego wyznawców stanowili Polacy, księża byli wyłącznie Polakami. Przez cały okres międzywojenny zbory polsko-augsburskie strzegły swej autonomii przed wpływami czesko-braterskim. Zrzekły się swojej samodzielności dopiero w wyniku wydarzeń politycznych z 7 listopada 1938 roku, po których zostały przyłączone do Ewangelickiego kościoła Augsburskiego Wyznania w Polsce.

W czasie wojny zbory augsburskie były w szczególny sposób potraktowane przez okupanta niemieckiego. Pastorów usunięto i prześladowano, a zborowników za pomocą terroru próbowano zgermanizować. Wielu pastorów polskich z obu stron Śląska Cieszyńskiego uwięziono w obozach koncentracyjnych. Wielu z nich zginęło, a wielu, chcąc ratować życie, przyjęło volkslistę; z tego powodu po wojnie przez Czechów traktowani byli jako osoby dla państwa niespolegliwe. To, co działo się na Śląsku, było dla Czechów żyjących w protektoracie trudno zrozumiałe. Duchowni czesko braterscy opuścili swe zbory na Śląsku Cieszyńskim już w czasie polskich rządów w latach 1938-1939, przeprowadzając się do Czech lub na Morawy, gdzie później, w czasach okupacji niemieckiej, po złożeniu ślubu wierności Rzeszy niemieckiej, mogli pozostać na swych posiadkach.

Po wojnie prawo do egzystencji Kościoła augsburskiego jako samodzielnej instytucji kościelnej zostało podważone. Zbory augsburskie w nowych warunkach politycznych musiały stoczyć walkę o uznanie swej samodzielności. Po lutym 1948 roku charakterystyczną cechą państwowej polityki kościelnej była dwulicowość. Z jednej strony reżim deklarował swobodę wyznania i tolerował ograniczoną do minimum działalność Kościołów, z drugiej – projektował i urzeczywistniał likwidację życia religijnego. Reżim zwalczał również przejawy życia narodowego, starając się budować stosunki między narodami na bazie tak zwanego internacjonalizmu. Oficjalnie Czesi

i Polacy się kochali, a w praktyce rodziny z Polski i Czechosłowacji nie mogły się niekiedy odwiedzać. Kościół augsburski, do tej pory czysto polska i luterańska instytucja, stanął w obliczu kolejnej walki o zachowanie własnej tożsamości konfesyjnej i narodowej. Po roku 1956 represję zastąpiły naciski administracyjne. W czasach władzy komunistycznej Śląski Kościół Ewangelicki Augsburgskiego Wyznania przekształcił się z Kościoła polskiego w czeską instytucję wyznaniową.

Po 1989 roku Kościoły i związki wyznaniowe w Czechosłowacji znów zyskały możliwość swobodnego rozwoju. Jednak stanęły również przed wieloma wyzwaniami, do których należał wysoki stopień laicyzacji społeczeństwa czeskiego czy możliwość rozszerzenia działalności śląskiego Kościoła na tereny całej republiki. Nowe wyzwania pomagają pokonywać stare bariery w dialogu między polskimi a czeskimi ewangelikami w Republice Czeskiej.

### **Śląsko-cieszyńskie pogranicze religijne**

Polska tworzy obecnie specyficzne pogranicze z Czechami – jest to pogranicze głęboko religijne, według deklaracji wiary, kraju z jednym z najbardziej zlaicyzowanych krajów w Europie. Dane z czeskiego spisu ludności z 2001 roku informują, że ponad 58% mieszkańców Czech (5 999 047) określa siebie jako ateistów lub ogólnie niewierzących. Kontakt z wiarą w Boga i praktykami religijnymi deklaruje niewiele ponad 31% (3 257 895) – z czego 26,8% (2 709 953) przypada na katolików, 137 070 na ewangelików z Kościoła Braci Czeskich, 96 352 husytów oraz 314 520 członków innych Kościołów i związków wyznaniowych. Ponad milion obywateli państwa czeskiego nie ujawniło swojego wyznania.

Życie religijne na ziemiach czeskich miało zawsze odmienny charakter niż na sąsiednich ziemiach – w Polsce czy na Słowacji. Obraz ten inaczej nieco kształtował się w zamierzczłej przeszłości, inaczej od chwili powstania w 1920 roku państwa polskiego i czechosłowackiego, po drugiej wojnie światowej, a nawet obecnie, po dokonaniu się w całym regionie podobnych przemian politycznych i społecznych, a także po rozpadzie Czechosłowacji na Republikę Czeską i Słowacką. Różnice te dotyczą wszystkich aspektów i wymiarów życia religijnego.

Sytuacja – jednak tylko w sferze politycznej – zmieniła się po 1989 roku, po dokonaniu się „aksamitnej rewolucji”. Wtedy zniknęły przeszkody zewnętrzne, uwarunkowane opcją polityczną państwa, dotyczące działalności Kościołów. Wiadomo jednak, że odrodzenie życia religijnego w państwach czeskim i słowackim, napotkały barierę świadomościową – dominujące ateistyczne myślenie o świecie znacznej części społeczeństwa oraz brak potrzeby wyznawania jakiegokolwiek religii.

Relacje katolicko-ewangelickie dzieliły mieszkańców Śląska Cieszyńskiego długo przed rozcięciem granicą państwową. Można zatem postawić tezę, że również pamięć zbiorowa tych grup będzie obejmowała wydarzenia z odległej przeszłości, będzie pamięcią o skomplikowanych, a niejednokrotnie dramatycznych relacjach między tymi dwoma najliczniejszymi wyznaniem na Śląsku Cieszyńskim. Pamięć przeszłości, ciągle aktualizowana, a zarazem rekonstruowana,

szczególnie wyraźnie łączy się tutaj z przestrzenią, z miejscami pamięci, takimi jak kościoły, cmentarze, kapliczki, które wiążą się z wyznaczaniem i podkreślaniem granic nie tylko między przedstawicielami różnych konfesji, ale i między dwoma porządkami: sacrum i profanum. Przestrzeń miejscowości, w których żyli i żyją obok siebie katolicy i ewangelicy, została głęboko naznaczona podziałami, stała się przestrzenią niejednorodną, wielowarstwową, swoistą areną walki o miejsca pamięci (odbieranie kościołów w czasach reformacji i kontrreformacji).

Badania ankietowe<sup>36</sup> dotyczące omawianej problematyki, które zostały przeprowadzone w 2010 roku przez H. Rusek, A. Kasperka, J. Szymeczka pokazują, że wśród mieszkańców Cieszyna 70,6% stanowią katolicy, 20,1% ewangelicy, 2,9% inne wyznania, 5,9% bezwyznaniowcy, ateści, agnostycy. Jeżeli chodzi o autodeklaracje przynależności badanej młodzieży, to wskazują one na nakładanie się na siebie stosunków wyznaniowych i narodowościowych. Choć obie grupy badanych mieszkają na terenie Republiki Czeskiej, to ze względu na strukturę wyznania odzwierciedlają różnice między polską a czeską częścią Śląska Cieszyńskiego. Uczniowie z polskich klas w większości określają się jako katolicy, jest tutaj więcej wyznawców Śląskiego Kościoła Ewangelickiego Augsburskiego Wyznania i także zdecydowanie mniej deklaracji o nieprzynależności do Kościoła niż wśród „czeskiej grupy”. W wypadku badanej młodzieży rysuje się dość wyraźny podział wyznaczony przez klucz narodowości. Uczniowie z „polskiej grupy” rzadziej przywoływali pamięć o doświadczeniach krzywd na tle religijnym.

Wśród mieszkańców Cieszyna 52% zadeklarowało, że w ich rodzinie mieszkającej w Cieszynie oraz na Śląsku Cieszyńskim (także po czeskiej stronie) znajdują się osoby innego wyznania niż sami respondenci, przy czym niemal jedna piąta spośród nich deklaruje, że osoby takie stanowią połowę ich rodziny. Jeżeli natomiast chodzi o stosunki respondentów do małżeństw mieszanych, to deklarują oni w większości postawę tolerancji (72,1%). Porównując te odpowiedzi z analogicznym pytaniem o stosunek do małżeństw mieszanych pod względem narodowości, można wskazać na większą tolerancję w stosunku do małżeństw niejednorodnych wyznaniowo. Sprawa wygląda inaczej, jeśli wziąć pod uwagę deklaracje badanych młodych respondentów, czy zaakceptowałiby sytuację, gdyby w przyszłości ich dziecko chciało się związać z przedstawicielem innego wyznania czy religii. Respondentów z „polskiej grupy” charakteryzował dość widoczny dystans w stosunku do takich osób (43,5% nie zaakceptowałoby takiego związku, 23,5% - nie miałyby nic przeciwko, ponad jednej piątej jest to obojętne), w wypadku uczniów z „czeskiej grupy” proporcje odwracają się (24,2% nie zaakceptowałoby takiego związku, 42% - nie miałyby nic przeciwko). Jeżeli porównać odpowiedzi młodzieży z wyrażanym przez nią stopniem akceptacji związków swoich dzieci

---

<sup>36</sup> Badania adresowano do trzech grup: dorosłych mieszkańców Cieszyna wybranych losowo, młodzieży uczącej się w trzech klasach gimnazjów w Czeskim Cieszynie (gimnazjum z polskim językiem nauczania i w polskiej klasie Akademii Handlowej oraz gimnazjum w Czeskim Cieszynie przy ul. Frydeckiej i w Akademii Handlowej), przedstawicieli lokalnego establishmentu oraz instytucji życia lokalnego).

z przedstawicielami innych narodowości, wyraźnie rysuje się większy dystans w stosunku do ewentualnego związku dziecka z członkiem innego wyznania.

Teza, że na mapie dystansów społecznych badanej młodzieży mocniej zaznaczają się wyznaniowe niż narodowościowe dystanse, znajduje potwierdzenie w deklarowanym przez badanych stosunku do przedstawicieli innych Kościołów czy grup religijnych. Wśród respondentów z obu badanych grup dominuje postawa rezerwy (48,2% uczniów z polskich klas i 61,3% z czeskich). Mimo dystansu do innych wyznań, sami badani definiują się jako osoby tolerancyjne wobec ludzi innych wyznań i religii (82,4% respondentów z „polskiej grupy” i 75,8% z „czeskiej grupy” uznało się za osoby tolerancyjne). Postawa tolerancji wcale nie musi się wykluczać z odczuwalnym dystansem. Dominantą w myśleniu młodzieży o znaczeniu różnych religii w życiu społecznym jest przekonanie o ich antagonizującym i wprowadzającym podziały charakterze. Myśli tak większość respondentów (56,5% badanych z „polskiej grupy” i 64,5% z czeskiej). Obie grupy dostrzegają wysiłki podejmowane przez wyznawców różnych religii i wyznań, aby się wzajemnie zrozumieć i porozumieć. Najbardziej zaawansowanym przejawem tych wysiłków w perspektywie relacji między różnymi wyznaniem chrześcijańskim pozostaje ruch ekumeniczny.

### **1.5. Euroregion Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko – podstawowe informacje<sup>37</sup>**

Zintensyfikowanie polsko-czeskich relacji podzielonego regionu Śląska Cieszyńskiego nastąpiło dopiero po 1989 roku, kiedy to upadły totalitarne reżimy w Polsce i Czechach. Pierwsze kroki w ramach współpracy podjęły władze samorządowe Cieszyna i Czeskiego Cieszyna (Český Těšín), co stało się impulsem do prowadzenia kolejnych działań. Formalna współpraca między stroną polską i czeską rozpoczęła się wraz z podpisaniem umowy o współpracy regionalnej 24 marca 1993 roku w Czeskim Cieszynie. Trzy lata później 10 stycznia 1996 roku w miejscowości Kyjov podpisano kolejną umowę, na mocy której powołano grupę koordynacyjną odpowiedzialną za realizację dalszej polsko-czeskiej współpracy. Do zadań grupy należała wymiana informacji z obszaru kultury, sportu i ruchu podróży. Dobrze rozwijająca się współpraca na płaszczyźnie informacji w naturalny sposób przerodziła się w myśl o powstanie euroregionu.

Euroregion Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko jest jednym z najmłodszych euroregionów w Polsce. Umowa o jego utworzeniu została podpisana w dniu 22 kwietnia 1998 roku przez Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza” i Regionální sdružení pro česko-polskou

---

<sup>37</sup> M. Olszewski, *Euroregional cooperation as a contribution to EU-integration. The example of the Euroregion Śląsk Cieszyński (Cieszyn Silesia)...*, s. 273-277.

spolupráci Těšínského Slezska<sup>38</sup>. Stanowi on dobrowolną wspólnotę polskich i czeskich związków gmin i miast szeroko rozumianego Śląska Cieszyńskiego.

Euroregion leży na obszarze przygranicznym południowej Polski oraz północno-wschodnich Czech, w bliskim sąsiedztwie Słowacji. Rozciąga się na powierzchni ok. 1400 km<sup>2</sup>, którą zamieszkuje 630 tys. mieszkańców (z czego 360 tys. przypada na część czeską, a 270 tys. na polską). Naturalną oś tych terenów tworzy rzeka Olza, nad którą położone są miasta Cieszyn i Czeski Cieszyn (Český Těšín), stanowiące serce regionu. Obszar Euroregionu rozciąga się na terenie Polski od Godowa po Istebną. Z kolei na terenie Republiki Czeskiej od Bogumina (Bohumín) po Hreczawę (Hrčava). Po stronie polskiej obszar Euroregionu obejmuje 16 gmin województwa śląskiego i 1 powiat – cieszyński, a po stronie czeskiej w jego skład wchodzi około 40 gmin oraz powiat Karwina (Karviná) i Frydek-Mistek (Frýdek-Místek).

Struktura Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko jest złożona, zwłaszcza jeżeli chodzi o jej czeską część. Regionální sdružení územní spolupráce Těšínského Slezska będące czeskim partnerem umowy o euroregionie, składa się z trzech innych stowarzyszeń. Dwa z nich są stowarzyszeniami gmin: Svaz obcí okresu Karviná i Sdružení obcí Jablunkovska, natomiast trzecie Regionální rada rozvoje a spolupráce se sídlem v Třinci, co prawda jest stowarzyszeniem, ale powstałym w oparciu o prawo prywatne, a nie jak dwa wcześniejsze w oparciu o prawo o stowarzyszeniach. Przejawia się to w tym, że członkami rady są oprócz gmin również kluczowe przedsiębiorstwa z regionu. Strukturę czeskiej części Euroregionu komplikuje ponadto fakt, że poszczególne stowarzyszenia tworzące Regionální sdružení územní spolupráce Těšínského Slezska wzajemnie się przenikają. Jest to podyktowane tym, że funkcjonowały i współpracowały one z sobą przed powstaniem Euroregionu.

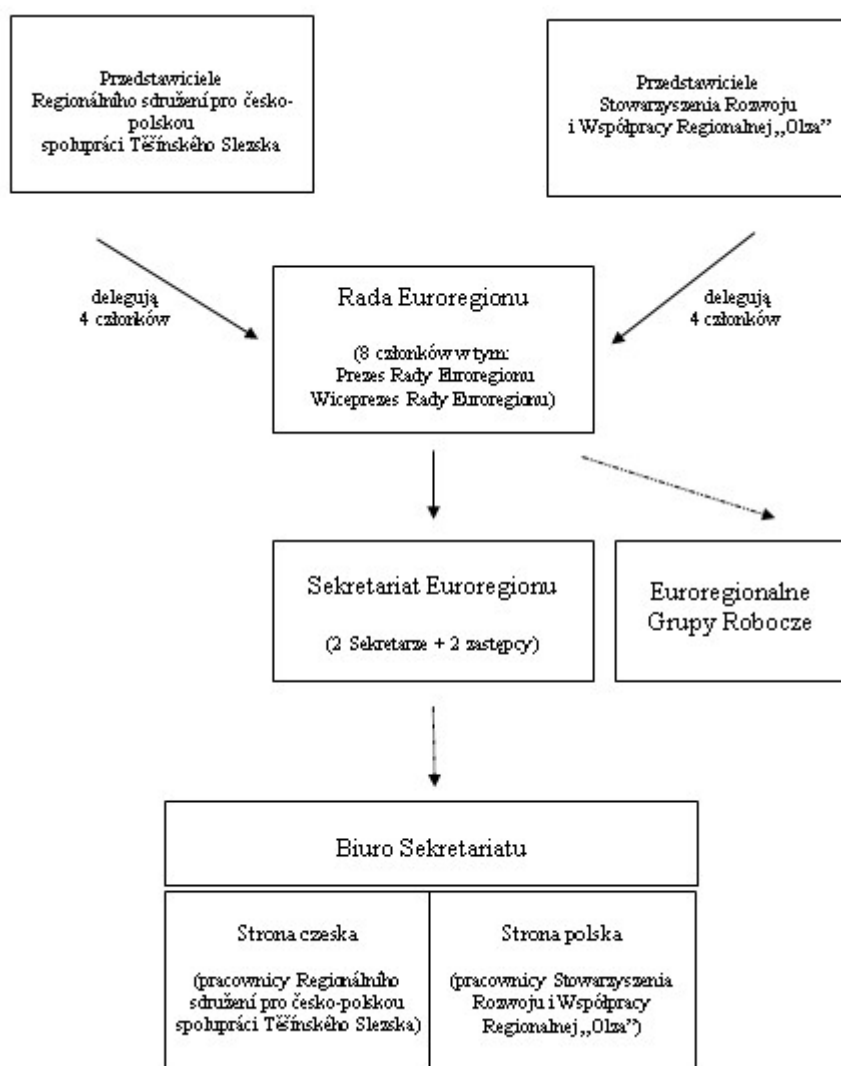
W przypadku struktury organów Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko umowa wymienia dwa – Radę Euroregionu oraz Sekretariat Euroregionu (ryc. 1).

Rada jest najwyższym organem euroregionu. Tworzy ją ośmiu członków delegowanych po czterech z każdej ze stron. Rada Euroregionu wybiera ze swojego grona przewodniczącego rady i jego zastępcę, przy respektowaniu zasady rozdziału funkcji między obie strony oraz przemienności ich kadencji. Okres kadencji Rady Euroregionu odpowiada okresom kadencji organów delegujących poszczególnych stron. Zwyczajne posiedzenia Rady Euroregionu są zwoływane minimum dwa razy w ciągu roku, z tego jedno posiedzenie jest połączone z walnym zgromadzeniem przedstawicieli gmin i stowarzyszeń, w celu zaznajomienia się z programem działania Euroregionu. Nadzwyczajne posiedzenie Rady Euroregionu może być zwołane kiedykolwiek na podstawie wniosku dwóch członków Rady Euroregionu. Posiedzenie Rady zwołuje Sekretariat Euroregionu. Do zadań Rady należy uchwalenie statutu Euroregionu, uchwalanie wspólnych zamierzeń, decydowanie o warunkach wykorzystania wspólnych środków finansowych,

<sup>38</sup> Od 2008 r. Regionální sdružení územní spolupráce Těšínského Slezska.

uchwalanie sprawozdań o wykorzystaniu środków finansowych, powoływanie członków sekretariatu, tworzenie grup roboczych, delegowanie przedstawicieli reprezentujących Euroregion na zewnątrz. Rada może na swoje posiedzenia zaprosić, z głosem doradczym, przedstawicieli organów władzy i administracji państwowej.

Ryc. 1. Struktura organów Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko.



Źródło: M. Olszewski, *Rola Biura Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza” (polskiego partnera umowy pod nazwą Euroregion Śląsk Cieszyński) w zarządzaniu Funduszem Mikroprojektów Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska - Rzeczpospolita Polska 2007-2013* [w:] red.: T. Marek, A. Szopa, *Innowacyjne zarządzanie Organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 85.



Sekretariat jest organem wykonawczym Euroregionu. Tworzy go dwóch Sekretarzy, prowadzących Biuro Sekretariatu. Każdy sekretarz ma swojego zastępcę. W sprawach bieżącej działalności sekretarze wykonują swoje funkcje samodzielnie, w innych sprawach działają w porozumieniu. Biuro Sekretariatu wypełnia funkcje administracyjne Euroregionu. Działanie Biura jest wewnętrzną sprawą każdej ze stron, które dla realizacji swojej działalności zapewniają warunki do funkcjonowania tego biura. Do zadań Sekretariatu Euroregionu należy reprezentowanie Euroregionu na zewnątrz, zwoływanie posiedzeń Rady Euroregionu, przygotowywanie i przedłożenie projektów uchwał Rady Euroregionu i przygotowywanie materiałów informacyjnych dla Zgromadzenia przedstawicieli municypalnych stowarzyszeń narodowych, realizacja uchwał Rady Euroregionu oraz prowadzenie Biura Sekretariatu.

Z uwagi na to, że Euroregion funkcjonuje w oparciu o umowę zawartą pomiędzy jednostkami mającymi osobowość prawną, a sam osobowości tej nie posiada<sup>39</sup>, prowadzi szereg działań,

---

<sup>39</sup> Przegląd europejskich struktur współpracy transgranicznej pozwala zauważyć, że struktury zachodnioeuropejskie i struktury z Europy Środkowej i Środkowo-Wschodniej różnią się w znacznym stopniu między sobą. Podczas gdy struktury zachodnioeuropejskie powstawały w głównej mierze spontanicznie, a pierwsze uregulowania prawne związane z ich funkcjonowaniem tworzone na gruncie prawa międzynarodowego, struktury transgraniczne w Europie Środkowej i Środkowo-Wschodniej rodziły się pod wpływem działań stymulowanych przez Unię Europejską. Kolejna różnica między jednymi i drugimi strukturami transgranicznymi wiąże się z ich statusem prawnym i kompetencjami. W przypadku struktur zachodnioeuropejskich system prawny został oparty na umowach bilateralnych i trójstronnych. Ponadto w strukturach tych dochodziło często do przenoszenia osobowości prawnej z instytucji, która ją posiadała do struktury transgranicznej. Z kolei struktury środkowoeuropejskie i te z Europy Środkowo-Wschodniej powstawały co prawda na podstawie umów międzynarodowych, ale nie miały możliwości nabycia osobowości prawnej. Przykładowo w dotychczasowej polskiej praktyce prowadzenia współpracy euroregionalnej, w procesie formalizacji współdziałania na szczeblu władz regionalnych i lokalnych, stosuje się dwa modele tworzenia podstaw prawnych i instytucjonalnych. Pierwszy – samorządowy, polegający na tworzeniu po stronie polskiej celowego związku gmin, który następnie zawiera porozumienie z podobnym związkiem zagranicznym o utworzeniu euroregionu, drugi – administracyjno-samorządowy, polega na tworzeniu przez regionalne i lokalne władze administracyjne i samorządowe ponadgranicznego związku międzyregionalnego lub transgranicznego. Faktycznie oznacza to, że niektóre euroregiony są jedynie nazwami umów, a ich strony funkcjonują w oparciu o system prawny kraju, który reprezentują. Sytuacja uległa zmianie po wprowadzeniu Rozporządzenia (WE) nr 1082/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie europejskiego ugrupowania współpracy terytorialnej. Zgodnie z rozporządzeniem europejskie ugrupowanie współpracy terytorialnej może zostać utworzone na terytorium Wspólnoty na warunkach i z zastrzeżeniem ustaleń przewidzianych rozporządzeniem. EUWT posiada osobowość prawną, a jego celem jest ułatwianie i upowszechnianie współpracy transgranicznej, transnarodowej lub międzyregionalnej między członkami Unii Europejskiej, wyłącznie w celu wzmocnienia spójności ekonomicznej i społecznej. W każdym z państw członkowskich EUWT posiada zdolność prawną i zdolność do czynności prawnych o najszerszym zakresie przyznawanym osobom prawnym na mocy prawa krajowego tego państwa członkowskiego. Pierwszym polskim Euroregionem, który skorzystał z tej formy prawnej jest dawny Euroregion Tatry, przekształcony w Europejskie Ugrupowanie Współpracy Terytorialnej Tatry.

bezpośrednio związanych z jego celami. Wśród celów Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko jest wspieranie rozwoju na obszarach przygranicznych w takich dziedzinach, jak:

- wymiana doświadczeń i informacji dotyczących rozwoju regionu,
- wymiana doświadczeń i informacji dotyczących rynku pracy,
- współpraca przy planowaniu przestrzennym,
- rozwiązywanie wspólnych problemów w dziedzinie transportu, komunikacji i łączności oraz bezpieczeństwa obywateli,
- rozwiązywanie wspólnych problemów dotyczących ekologii i środowiska naturalnego,
- współpraca przy zapobieganiu i likwidacji następstw klęsk żywiołowych,
- współpraca w dziedzinie gospodarczej i handlowej,
- rozwój turystyki, ruchu podróżnych łącznie z dalszym usprawnieniem ruchu granicznego,
- akcje wspierające rozwój kultury, oświaty i sportu, zwłaszcza wymiana informacji dotyczących tych działań,
- wymiana kulturalna i opieka nad wspólnym dziedzictwem kultury,
- współpraca służb ratowniczych i górskich na terenie euroregionu,
- współpraca między szkołami i młodzieżą na terenie euroregionu.

Euroregion w ramach swoich możliwości wspiera interesy miast, gmin, stowarzyszeń, organizacji i osób fizycznych, które odpowiadają jego celom rozwojowym, a także zawieranie międzynarodowych umów prowadzących do współpracy transgranicznej. Współpraca transgraniczna w ramach Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko koncentruje się na zarządzaniu funduszami europejskimi wspierającymi rozwój regionu w sferze gospodarczej, społecznej oraz kulturowej, jak i efektywnej realizacji projektów własnych wdrażanych wspólnie przez partnerów umowy o euroregionie.

## **1.6. Analiza barier we współpracy transgranicznej w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko na przykładzie instytucji z Jastrzębia-Zdroju, Karviny i Havířová<sup>40</sup>**

Analiza współpracy transgranicznej prowadzonej na granicach Polski pokazuje, że istnieje szereg różnego rodzaju barier nie pozostających bez wpływu na tego typu współpracę. Dla przykładu Stanisław Ciok<sup>41</sup> dokonuje identyfikacji najważniejszych ograniczeń współpracy w ramach

---

<sup>40</sup> M. Olszewski, B. Kasperek, *Program Partnerskiej Współpracy Miast Jastrzębie-Zdrój, Karviná i Havířov*, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza” w Cieszynie, Cieszyn, Jastrzębie-Zdrój, październik 2013, s. 17-22.

<sup>41</sup> A. Mierostawska, *Czynniki aktywizujące i hamujące rozwój współpracy transgranicznej* [w:] *Samorząd terytorialny*, Nr 3/2004, Wydawnictwo „KiK” Konieczny i Kruszewski/Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., Warszawa 2004, s. 48.

polskiego pogranicza zachodniego, dzieląc je na formalnoprawne, instytucjonalne, infrastrukturalne, finansowe, gospodarcze, społeczne i środowiskowe. W celu analizy barier we współpracy transgranicznej pomiędzy instytucjami z Jastrzębia-Zdroju, Karviny i Havířová oraz możliwości ich pokonywania, przeprowadzone zostały badania<sup>42</sup>, które objęły różne organizacje publiczne i pozarządowe działające na terenie trzech miast. Przedstawiciele organizacji biorących udział w badaniach, przedstawili wiele barier, które ich zdaniem stanowią czynnik organiczający współpracę z partnerami zagranicznymi. Stosując zaproponowane przez S. Cioka kryterium identyfikacji ograniczeń współpracy, można zauważyć, że mieszczą się one w obrębie kilku grup czynników: formalnoprawnych, instytucjonalnych, finansowych, społecznych i środowiskowych. Nie zostały natomiast wskazane żadne ograniczenia natury infrastrukturalnej i gospodarczej. Instytucje wskazują również czynności, które należy podjąć, aby pokonać wspomniane ograniczenia. Do najczęściej wskazywanych przeszkód należą bariery związane z brakiem lub ograniczoną ilością środków finansowych organizacji chcących współpracować, co jest główną przyczyną niemożności podejmowania przez nie aktywności transgranicznych. Problem ten dotyczy przede wszystkim instytucji sektora pozarządowego, które bardzo często nie dysponują odpowiednim budżetem, niezbędnym do realizacji projektów z partnerem czeskim lub polskim. Sytuacja ta w przypadku NGOs' i części organizacji publicznych jest potęgowana brakiem systemu zabezpieczeń wkładu własnego, wymaganego przy podejmowaniu tego typu działań. Co prawda jastrzębskim organizacjom udało się wypracować procedurę udzielania pożyczek bankowych, w której uczestniczy również Urząd Miasta, to jest ona jednak ograniczona kwotowo, a ponadto mogą z niej korzystać tylko wybrane podmioty - o silnej strukturze organizacyjnej. Na niekorzyść instytucji - pożyczkobiorców, przemawia fakt, iż na zwrot poniesionych w projekcie wydatków muszą niekiedy czekać nawet 1 rok, co wynika z niskiej sprawności systemu rozliczeń finansowych przedsięwzięć transgranicznych. Część organizacji dostrzega w ostatnim czasie postęp w tym zakresie, niestety większość z nich zauważa, że bez pomocy władz miejskich oraz partnerów umowy euroregionalnej w kwestii możliwości wprowadzenia częściowego prefinansowania

---

<sup>42</sup> Badanie ankietowe (ankieta elektroniczna wysłana do kilkudziesięciu osób, spośród których kwestionariusze odesłało 37) w lipcu i sierpniu 2011 roku przeprowadził zespół pracowników Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza” na prośbę Urzędu Miasta w Jastrzębiu-Zdroju. Dotyczyło ono sytuacji współpracy transgranicznej instytucji z Jastrzębia-Zdroju, Karviny i Havířova reprezentujących sektor kultury, edukacji, turystyki, sportu i rekreacji; gospodarki i przedsiębiorczości oraz bezpieczeństwa publicznego (barier w polsko-czeskiej współpracy, sposobów na ich pokonywanie) oraz możliwości jej rozwoju.

Badanie „focus group” (adresowane do 3 grup uczestników - każda w liczbie 12 osób) w maju 2013 roku przeprowadził zespół pracowników Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza” na prośbę Urzędu Miasta w Jastrzębiu-Zdroju. Dotyczyło ono możliwości współpracy transgranicznej instytucji z Jastrzębia-Zdroju, Karviny i Havířova reprezentujących sektor kultury, edukacji, sportu, turystyki i rekreacji; gospodarki, przedsiębiorczości i komunikacji; bezpieczeństwa publicznego, zarządzania kryzysowego, ochrony środowiska i ochrony zdrowia.

działalności transgranicznej w nowym okresie programowania (2014-2020) i skrócenia czasu rozliczania projektów, będzie zmuszona wycofać się z prowadzenia współpracy.

Pojawiają się także zarzuty dotyczące braku odpowiednich instytucji i urzędów wspierających organizacje w pozyskiwaniu funduszy na realizację projektów transgranicznych. Bardzo często również osoby zatrudnione w organizacjach współpracujących z partnerem zagranicznym nie posiadają odpowiednich kwalifikacji do prowadzenia tego typu działań, pomijając fakt ograniczonej liczby pracowników oddelegowanych do współpracy, przy jednocześnie dużej ilości realizowanych działań własnych. Niekiedy okazuje się, że przyczyna tkwi w organizacji partnerskiej i wynika z jej niewielkiego zaangażowania we współpracę. W związku z tym instytucje bardzo mocno akcentują potrzebę podnoszenia kompetencji kadr zajmujących się współpracą transgraniczną, tak, aby były one merytorycznie przygotowane do wykonywania swoich obowiązków. Ważną rolę może tu również odgrywać prowadzenie szkoleń motywacyjnych, nastawionych na podkreślanie rangi bycia „liderem współpracy transgranicznej”. Temu wszystkiemu powinna towarzyszyć pomoc ze strony podmiotu zajmującego się profesjonalnie problematyką transgraniczną, w zakresie opracowywania wspólnych planów i działań organizacji partnerskich z Polski i Czech.

Kolejna kwestia zgłaszana przez organizacje wiąże się ze zbyt skomplikowaną procedurą pozyskiwania środków finansowych. Niejednokrotnie skarżą się one także, iż nadmierna biurokracja wynikająca z konieczności spełnienia olbrzymiej ilości wymogów formalnych, zupełnie zniechęca do konkurowania o grant. Wydaje się, że w najbliższym czasie trudno spodziewać się radykalnej zmiany w tym aspekcie. Jedynym rozwiązaniem może być większa pomoc ze strony zarządzających instrumentami finansowymi w przygotowywaniu wniosku aplikacyjnego i rozliczeniu projektu. Wśród barier ograniczających współpracę, organizacje wymieniają również różnice organizacyjno-prawne pomiędzy Polską i Czechami, co przekłada się (zwłaszcza w odniesieniu do wydziałów jednostek samorządu terytorialnego i ich jednostek terenowych) na problem w znalezieniu swojego odpowiednika w strukturze administracyjnej urzędu kraju sąsiedniego lub w podejmowaniu wspólnych działań (różne kompetencje służb i ich umiejscowienie w hierarchii organizacji publicznych). Problem w znalezieniu partnera zagranicznego, z którym można byłoby prowadzić wspólne działania dotyczy przede wszystkim organizacji pozarządowych. Jak podkreśla większość instytucji, w pierwszym przypadku receptą na pokonanie barier jest organizowanie spotkań, konferencji, seminariów i szkoleń służących przekazywaniu fachowej wiedzy z zakresu polskiego i czeskiego prawodawstwa, z drugiej zaś pomoc instytucji do tego powołanych w nawiązywaniu kontaktów z partnerami zagranicznymi. Do barier osłabiających współpracę organizacji z Jastrzębia-Zdroju, Karviny i Havířova należą ponadto słaba znajomość posługiwania się językiem partnera, negatywne stereotypy, czy postrzeganie niektórych zjawisk, które występują w obszarze przygranicznym (np. ryzyko związane z zanieczyszczeniem powietrza). Bariery te, wynikające z natury społecznej, związane są

---

z mentalnością, różnicami kulturowymi, zaszczoćmi historycznymi. Aby je minimalizować, zdaniem większości instytucji należy podnosić kompetencje językowe kadr współpracujących transgranicznie, wykorzystywać tłumaczy podczas realizacji projektów, a także organizować konferencje, seminaria i warsztaty poświęcone problematyce zarządzania międzykulturowego. Ostatnią z podnoszonych kwestii jest znaczna odległość pomiędzy współpracującymi instytucjami, która może przyczyniać się do braku podejmowania współpracy bądź powodowania małej aktywności partnera do jej prowadzenia.

---

## 2. Tworzenie transgranicznego partnerstwa

Partnerstwo to dobrowolne porozumienie, zawiązywane w celu wykonania zadania (projektu) poprzez współdziałanie i współdecydowanie stron, wnoszących do zadania zasoby ludzkie, techniczne lub finansowe. Partnerstwo przynosi określone korzyści wszystkim jego uczestnikom, dostarczając rezultaty, których nie osiągnąłby pojedynczy partner oraz redukując powielanie wysiłku, który byłby niezbędny do wykonania tego samego zadania niezależnie przez każdego z partnerów<sup>43</sup>.

W opracowaniu pod nazwą Studium Wykonalności EuroInstytutu – etap I<sup>44</sup> podkreślono, że polsko-czesko-słowackie partnerstwo ukierunkowane na problematykę transgraniczną, może zaowocować między innymi:

- innowacyjnym podejściem do rozwiązywania problemów związanych z polsko-czesko-słowacką polityką regionalną;
- stosowaniem różnorodnych mechanizmów umożliwiających każdemu z partnerów (polskich, czeskich i słowackich) wykorzystanie posiadanych kompetencji i umiejętności w celu osiągnięcia wspólnych celów - w sposób bardziej efektywny i zrównoważony, niż w przypadku działań podejmowanych indywidualnie;
- dostępem do większej puli zasobów poprzez wykorzystanie pełnego zakresu możliwości merytorycznych, kadrowych i technicznych każdego z partnerów;
- lepszym zrozumieniem wartości i charakterystycznych cech reprezentowanych przez poszczególne instytucje z Polski, Czech i Słowacji.

Polsko-czesko-słowacka partnerska współpraca może nieść również ze sobą liczne zagrożenia, wśród których należy wymienić:

- dominujące sceptyczne nastawienie do tego typu współpracy wśród opinii publicznej oraz z góry wyrobione uprzedzenia lub zakorzenione stereotypy dotyczące poszczególnych partnerów;
- biurokrację i brak umiejętności kompromisu charakteryzujący instytucje reprezentujące sektor publiczny;

---

<sup>43</sup> E. Wosik, T. Mrozek, *Partnerstwo bez granic*, Program Operacyjny Kapitał Ludzki - Krajowa Instytucja Wspomagająca. Centrum Projektów Europejskich, Warszawa, s. 10.

<sup>44</sup> Dokument, w którym określono etapy tworzenia międzynarodowego ośrodka doradczo-szkoleniowego na polsko-czesko-słowackim pograniczu. M. Olszewski, B. Kasperek, A. Olszewska, A. Lewczuk, A. Thevenet, H. Böhm, *Studium Wykonalności EuroInstytutu - etap I. Raport z warsztatów poświęconym pracom nad stworzeniem międzynarodowego ośrodka doradczo-szkoleniowego - EuroInstytutu w Euroregionie Śląsk Cieszyński*, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza” w Cieszynie, Cieszyn 2010, s. 30.

- jednorowe myślenie oraz postrzeganie innych instytucji (głównie z zagranicy) jako konkurentów;
- brak odpowiednich umiejętności w budowaniu partnerstwa międzynarodowego, zbyt wąskie rozumienie swojej roli oraz brak wiary w sens prowadzonych działań i efektywność partnerstwa, cechujące osoby stojące na czele instytucji reprezentujących partnerów;
- luźny charakter partnerstwa.

Choć w powyższym przypadku mowa o polsko-czesko-słowackim partnerstwie instytucjonalnym, to można je również częściowo lub w całości (w zależności od sytuacji) przenieść na grunt polsko-czeskiego projektu.

Z punktu widzenia tworzenia transgranicznego partnerstwa dla przyszłego projektu realizowanego na pograniczu polsko-czeskim - w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko, należy wziąć pod uwagę przede wszystkim takie elementy, jak:

- potencjał społeczno-gospodarczego pogranicza, który będzie miał przełożenie na to, jakiego partnera projektowego będziemy poszukiwać;
- specyfikę instrumentów finansowych przeznaczonych na wspieranie współpracy transgranicznej oraz związaną z nią specyfikę projektów transgranicznych;
- uregulowania formalne w zakresie przystępowania do projektów partnerskich realizowanych na pograniczu;
- doświadczenie partnera we współpracy transgranicznej, w interesującym nas obszarze tematycznym, w realizowaniu przedsięwzięć finansowanych ze źródeł zewnętrznych; posiadanie kompetencji, które uzupełnią wiedzę osób pracujących w naszej instytucji, posiadanie stabilnej struktury organizacyjnej, wysokiej jakości kadry, wiarygodności finansowej, umiejętności komunikacyjnych, oraz innych kryteriów istotnych z naszej perspektywy<sup>45</sup>;

W poniższym rozdziale omówiono każdy z tych elementów, odnosząc je do polsko-czeskiego kontekstu transgranicznego i specyfiki Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko.

---

<sup>45</sup> E. Wosik, T. Mrozek, *Partnerstwo bez granic*, Program Operacyjny Kapitał Ludzki - Krajowa Instytucja Wspomagająca. Centrum Projektów Europejskich, Warszawa, s. 49-50.

## 2.1. Potencjał społeczno-gospodarczy Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko – wybrane zagadnienia<sup>46</sup>

### 2.1.1. Ludność

Tabela 6. Ludność według płci w polskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko (stan na dzień 31 grudnia 2011).

| GMINY<br>oznaczenia:<br><br>U. – gmina miejska<br>V. – gmina wiejska<br>U-V – gmina wiejsko-<br>miejska | Ogółem        | Mężczyźni     | Kobiety       |
|---|---------------|---------------|---------------|
| V.Brenna  | 10862         | 5335          | 5527          |
| V.Chybie  | 9430          | 4649          | 4781          |
| U.Cieszyn   | 36178         | 16835         | 19343         |
| V.Dębowiec  | 5625          | 2792          | 2833          |
| V.Godów   | 13220         | 6497          | 6723          |
| V.Golesztów   | 12752         | 6163          | 6589          |
| V.Haźlach   | 10474         | 5155          | 5319          |
| V.Istebna   | 11818         | 5913          | 5905          |
| V.Jasienica   | 22335         | 11003         | 11332         |
| U.Jastrzębie-Zdrój  | 92105         | 45273         | 46832         |
| V.Jaworze   | 6859          | 3373          | 3486          |
| U.-V.Skoczów  | 26547         | 12736         | 13811         |
| U.-V.Strumień   | 12546         | 6261          | 6285          |
| U.Ustroń  | 15975         | 7558          | 8417          |
| U.Wiśla   | 11351         | 5498          | 5853          |
| V.Zebrzydowice  | 13029         | 6355          | 6674          |
| <b>Ogółem:</b>  | <b>311106</b> | <b>151396</b> | <b>159710</b> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Województwo Śląskie 2013. Podregiony, powiaty, gminy*, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2012.

<sup>46</sup> Z uwagi na inny sposób oraz zakres gromadzenia i przetwarzania danych statystycznych przez Urząd Statystyczny w Katowicach i Český statistický úřad, niemożliwe było przedstawienie porównywalnych zestawień obejmujących polską i czeską część Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko.



Tabela 7. Ludność według wieku w czeskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko (stan na dzień 31 grudnia 2013).

| Gmina                               | Liczba mieszkańców | Liczba mieszkańców w wieku 0-14 | Liczba mieszkańców w wieku 15-65 | Udział obywateli w wieku 0-14 w całkowitej liczbie mieszkańców (%) | Udział obywateli w wieku 0-65 w całkowitej liczbie mieszkańców (%) | Udział obywateli w wieku 65 lat i więcej w całkowitej liczbie mieszkańców (%) | Średnia wieku |
|-------------------------------------|--------------------|---------------------------------|----------------------------------|--|--|---|---------------|
| <a href="#">Albrechtice</a>         | 3948               | 568                             | 2817                             | 14,4   | 14,3   | 563   | 41,2          |
| <a href="#">Bocanovice</a>          | 440                | 71                              | 310                              | 16,1   | 13,4   | 59  | 39,0          |
| <a href="#">Bohumín</a>             | 1434               | 210                             | 964                              | 14,6   | 18,1   | 260   | 41,9          |
| <a href="#">Bukovec</a>             | 1391               | 259                             | 960                              | 18,6   | 12,4   | 172   | 37,4          |
| <a href="#">Bystřice</a>            | 5317               | 854                             | 3558                             | 16,1   | 17,0   | 905   | 41,2          |
| <a href="#">Chotěbuz</a>            | 1210               | 187                             | 828                              | 15,5   | 16,1   | 195   | 40,5          |
| <a href="#">Český Těšín</a>         | 25000              | 3764                            | 17473                            | 15,1   | 15,1   | 3763  | 40,9          |
| <a href="#">Dětmárovice</a>         | 4166               | 559                             | 2937                             | 13,4   | 16,1   | 670   | 41,8          |
| <a href="#">Dolní Lomná</a>         | 876                | 151                             | 595                              | 17,2   | 14,8   | 130   | 40,4          |
| <a href="#">Doubrava</a>            | 1253               | 167                             | 909                              | 13,3   | 14,1   | 177   | 40,9          |
| <a href="#">Havířov</a>             | 76109              | 10464                           | 51095                            | 13,7   | 19,1   | 14550   | 42,5          |
| <a href="#">Hnojník</a>             | 1491               | 207                             | 1001                             | 13,9   | 19,0   | 283   | 43,0          |
| <a href="#">Horní Lomná</a>         | 374                | 49                              | 265                              | 13,1   | 16,0   | 60  | 40,8          |
| <a href="#">Horní Suchá</a>         | 4585               | 737                             | 3153                             | 16,1   | 15,2   | 695   | 40,6          |
| <a href="#">Horní Tošanovice</a>    | 547                | 86                              | 397                              | 15,7   | 11,7   | 64  | 38,9          |
| <a href="#">Hrádek</a>              | 1812               | 276                             | 1263                             | 15,2   | 15,1   | 273   | 40,4          |
| <a href="#">Hřčava</a>              | 271                | 41                              | 188                              | 15,1   | 15,5   | 42  | 40,0          |
| <a href="#">Jablunkov</a>           | 5727               | 878                             | 3950                             | 15,3   | 15,7   | 899   | 40,5          |
| <a href="#">Karviná</a>             | 56848              | 7615                            | 38481                            | 13,4   | 18,9   | 10752   | 42,6          |
| <a href="#">Komorní Lhotka</a>      | 1264               | 212                             | 813                              | 16,8   | 18,9   | 239   | 42,4          |
| <a href="#">Košariska</a>           | 383                | 72                              | 260                              | 18,8   | 13,3   | 51  | 39,2          |
| <a href="#">Mosty u Jablunkova</a>  | 3892               | 597                             | 2682                             | 15,3   | 15,8   | 613   | 41,0          |
| <a href="#">Návsí</a>               | 3909               | 649                             | 2691                             | 16,6   | 14,6   | 569   | 39,8          |
| <a href="#">Nýdek</a>               | 2014               | 289                             | 1374                             | 14,3   | 17,4   | 351   | 41,9          |
| <a href="#">Orlová</a>              | 30345              | 4173                            | 21816                            | 13,8   | 14,4   | 4356  | 40,6          |
| <a href="#">Petrovice u Karviné</a> | 5344               | 705                             | 3842                             | 13,2   | 14,9   | 797   | 42,4          |
| <a href="#">Petrvald</a>            | 7095               | 1094                            | 4796                             | 15,4   | 17,0   | 1205  | 41,5          |
| <a href="#">Písečná</a>             | 965                | 181                             | 656                              | 18,8   | 13,3   | 128   | 37,2          |
| <a href="#">Ropice</a>              | 1529               | 246                             | 1072                             | 16,1   | 13,8   | 211   | 39,4          |
| <a href="#">Reka</a>                | 556                | 92                              | 379                              | 16,5   | 15,3   | 85  | 40,4          |
| <a href="#">Smilovice</a>           | 743                | 130                             | 510                              | 17,5   | 13,9   | 103   | 39,6          |
| <a href="#">Stonava</a>             | 1891               | 281                             | 1307                             | 14,9   | 16,0   | 303   | 40,7          |
| <a href="#">Střítež</a>             | 1015               | 166                             | 705                              | 16,4   | 14,2   | 144   | 38,8          |
| <a href="#">Těrlicko</a>            | 4295               | 572                             | 2972                             | 13,3   | 17,5   | 751   | 42,7          |
| <a href="#">Třanovice</a>           | 1037               | 176                             | 707                              | 17,0   | 14,9   | 154   | 39,3          |
| <a href="#">Třinec</a>              | 36077              | 5082                            | 24424                            | 14,1   | 18,2   | 6571  | 42,2          |
| <a href="#">Vendryně</a>            | 4383               | 759                             | 2917                             | 17,3   | 16,1   | 707   | 40,3          |
| <a href="#">Vělopoli</a>            | 285                | 56                              | 186                              | 19,6   | 15,1   | 43  | 39,0          |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Databáze demografických údajů za obce, Český statistický úřad.

Tabela 8. Ruch naturalny ludności w polskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšinské Slezsko (stan na dzień 31 grudnia 2011).

| GMINY<br>oznaczenia:<br><i>U. – gmina<br/>miejska<br/>V. – gmina<br/>wiejska<br/>U-V – gmina<br/>wiejsko-<br/>miejska</i> | Małżeństwa               | Urodzenia<br>żywe | Zgony  |                    | Przyrost<br>naturalny | Małżeństwa          | Urodzenia<br>żywe | Zgony  |                    | Przyrost<br>naturalny |
|---|--------------------------|-------------------|--------|--------------------|-----------------------|---------------------|-------------------|--------|--------------------|-----------------------|
|   |                          |                   | ogółem | W tym<br>niemowląt |                       |                     |                   | ogółem | W tym<br>niemowląt |                       |
|   | w liczbach bezwzględnych |                   |        |                    |                       | na 1000 mieszkańców |                   |        |                    |                       |
| V.Brenna  | 61                       | 127               | 99     | 1                  | 28                    | 5,6                 | 11,7              | 9,2    | 7,9                | 2,6                   |
| V.Chybie  | 47                       | 116               | 83     | -                  | 33                    | 5,0                 | 12,3              | 8,8    | -                  | 3,5                   |
| U.Cieszyn   | 174                      | 331               | 418    | 3                  | -87                   | 4,8                 | 9,1               | 11,5   | 9,1                | -2,4                  |
| V.Dębowiec  | 44                       | 67                | 58     | 1                  | 9                     | 7,8                 | 11,9              | 10,3   | 14,9               | 1,6                   |
| V.Godów   | 81                       | 159               | 123    | -                  | 36                    | 6,2                 | 12,1              | 9,4    | -                  | 2,7                   |
| V.Goleszów  | 66                       | 141               | 136    | -                  | 5                     | 5,2                 | 11,1              | 10,7   | -                  | 0,4                   |
| V.Haźlach   | 56                       | 121               | 67     | 1                  | 54                    | 5,4                 | 11,6              | 6,4    | 8,3                | 5,2                   |
| V.Istebna   | 82                       | 179               | 103    | 1                  | 76                    | 7,0                 | 15,2              | 8,7    | 5,6                | 6,4                   |
| V.Jasienica   | 114                      | 275               | 197    | 1                  | 78                    | 5,1                 | 12,4              | 8,9    | 3,6                | 3,5                   |
| U.Jastrzębie-<br>Zdrój  | 549                      | 896               | 712    | 2                  | 183                   | 5,9                 | 9,7               | 7,7    | 2,2                | 2,0                   |
| V.Jaworze   | 40                       | 65                | 42     | -                  | 23                    | 5,9                 | 9,5               | 6,1    | -                  | 3,4                   |
| U.-V.Skoczów  | 141                      | 309               | 249    | 2                  | 60                    | 5,3                 | 11,7              | 9,4    | 6,5                | 2,3                   |
| U.-V.Strumień   | 69                       | 142               | 117    | -                  | 25                    | 5,5                 | 11,4              | 9,4    | -                  | 2,0                   |
| U.Ustroń  | 82                       | 142               | 168    | 2                  | -26                   | 5,1                 | 8,9               | 10,5   | 14,1               | -1,6                  |
| U.Wiśla   | 55                       | 115               | 113    | 3                  | 2                     | 4,9                 | 10,1              | 10,0   | 26,1               | 0,2                   |
| V.Zebrzydowice  | 88                       | 155               | 101    | -                  | 54                    | 6,8                 | 11,9              | 7,8    | -                  | 4,2                   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Województwo Śląskie 2013. Podregiony, powiaty, gminy*, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2012.

Tabela 9. Ruch naturalny ludności w czeskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko (stan na dzień 31 grudnia 2013).

| Gmina                      | Urodzenia żywe | Zgony | Przyrost naturalny |
|----------------------------|----------------|-------|--------------------|
| <u>Albrechtice</u>         | 31             | 38    | -7                 |
| <u>Bocanovice</u>          | 3              | 4     | -1                 |
| <u>Bohumín</u>             | 12             | 17    | -5                 |
| <u>Bukovec</u>             | 19             | 9     | 10                 |
| <u>Bystrice</u>            | 44             | 45    | -1                 |
| <u>Chotěbuz</u>            | 9              | 11    | -2                 |
| <u>Český Těšín</u>         | 233            | 271   | -38                |
| <u>Dětmarovice</u>         | 34             | 34    | 0                  |
| <u>Dolní Lomná</u>         | 9              | 9     | 0                  |
| <u>Doubrava</u>            | 14             | 14    | 0                  |
| <u>Haviřov</u>             | 683            | 916   | -233               |
| <u>Hnojník</u>             | 23             | 13    | 10                 |
| <u>Horní Lomná</u>         | 1              | 5     | -4                 |
| <u>Horní Suchá</u>         | 47             | 78    | -31                |
| <u>Horní Tošanovice</u>    | 10             | 5     | 5                  |
| <u>Hrádek</u>              | 19             | 19    | 0                  |
| <u>Hřčava</u>              | 4              | 1     | 3                  |
| <u>Jablunkov</u>           | 58             | 61    | -3                 |
| <u>Karviná</u>             | 495            | 740   | -245               |
| <u>Komorní Lhotka</u>      | 11             | 35    | -24                |
| <u>Košáňska</u>            | 4              | 3     | 1                  |
| <u>Mosty u Jablunkova</u>  | 45             | 46    | -1                 |
| <u>Návsí</u>               | 49             | 38    | 11                 |
| <u>Nýdek</u>               | 24             | 27    | -3                 |
| <u>Orlová</u>              | 239            | 344   | -105               |
| <u>Petrovice u Karviné</u> | 31             | 47    | -16                |
| <u>Petřvald</u>            | 66             | 115   | -49                |
| <u>Písečná</u>             | 8              | 4     | 4                  |
| <u>Popice</u>              | 20             | 18    | 2                  |
| <u>Reka</u>                | 11             | 4     | 7                  |
| <u>Smilovice</u>           | 10             | 6     | 4                  |
| <u>Stonava</u>             | 23             | 14    | 9                  |
| <u>Střítež</u>             | 8              | 10    | -2                 |
| <u>Těrlicko</u>            | 25             | 53    | -28                |
| <u>Třanovice</u>           | 10             | 14    | -4                 |
| <u>Třinec</u>              | 324            | 447   | -123               |
| <u>Vendryně</u>            | 46             | 34    | 12                 |
| <u>Vělepolí</u>            | 3              | 4     | -1                 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Databáze demografických údajů za obce, Český statistický úřad.

Tabela 10. Migracje wewnętrzne i zagraniczne ludności na pobyt stały w polskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko (stan na dzień 31 grudnia 2011).

| Wyszczególnienie   | Napływ |         |             | Odpływ |          |              | Saldo migracji |                     |
|--|--------|---------|-------------|--------|----------|--------------|----------------|---------------------|
|  | ogółem | skąd    |             | ogółem | dokąd    |              | ogółem         | na 1000 mieszkańców |
|  |        | z miast | z zagranicy |        | do miast | do zagranicy |                |                     |
| Powiat cieszyński<br>(Brenna, Chybie,<br>Cieszyn, Dębowiec,<br>Goeszów, Hażlach,<br>Istebna, Skoczów,<br>Strumień, Ustroń,<br>Wiśla, Zebrzydowice) | 2341   | 1431    | 105         | 1953   | 973      | 123          | 388            | 2,2                 |
| Jastrzębie-Zdrój<br>(miasto na prawach powiatu)  | 634    | 339     | 44          | 1334   | 507      | 162          | -700           | -7,6                |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Województwo Śląskie 2013. Podregiony, powiaty, gminy*, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2012.

Tabela 11. Migracje ludności w czeskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko (stan na dzień 31 grudnia 2013).

| Gmina               | Napływ | Odływ | Saldo migracji |
|---------------------|--------|-------|----------------|
| Albrechtice         | 121    | 94    | 27             |
| Bocanovice          | 11     | 12    | -1             |
| Bohumín             | 38     | 33    | 5              |
| Bukovec             | 16     | 24    | -8             |
| Bystřice            | 108    | 105   | 3              |
| Chotěbuz            | 49     | 31    | 18             |
| Český Těšín         | 480    | 548   | -68            |
| Dětmárovice         | 159    | 100   | 59             |
| Dolní Lomná         | 31     | 31    | 0              |
| Doubrava            | 44     | 66    | -22            |
| Havířov             | 1129   | 2158  | -1029          |
| Hnojník             | 28     | 41    | -13            |
| Horní Lomná         | 21     | 4     | 17             |
| Horní Suchá         | 204    | 164   | 40             |
| Horní Tošanovice    | 19     | 16    | 3              |
| Hrádek              | 37     | 53    | -16            |
| Hřčava              | 8      | 5     | 3              |
| Jablunkov           | 133    | 120   | 13             |
| Karviná             | 696    | 1445  | -749           |
| Komorní Lhotka      | 49     | 16    | 33             |
| Košáňska            | 14     | 20    | -6             |
| Mosty u Jablunkova  | 60     | 66    | -6             |
| Mávasí              | 87     | 72    | 15             |
| Nydek               | 48     | 26    | 22             |
| Orlová              | 659    | 931   | -272           |
| Petrovice u Karviné | 135    | 130   | 5              |
| Petrůvka            | 313    | 263   | 50             |
| Písečná             | 28     | 14    | 14             |
| Řopice              | 39     | 42    | -3             |
| Řeka                | 25     | 4     | 21             |
| Smilovice           | 30     | 22    | 8              |
| Stonava             | 80     | 52    | 28             |
| Střítež             | 34     | 31    | 3              |
| Těrlicko            | 151    | 125   | 26             |
| Třanovice           | 35     | 15    | 20             |
| Třinec              | 518    | 719   | -201           |
| Vendryně            | 127    | 92    | 35             |
| Vělepolí            | 12     | 3     | 9              |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Databáze demografických údajů za obce, Český statistický úřad.

## 2.1.2. Rynek pracy

Tabela 12. Bezrobocie w polskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko (stan na dzień 31 grudnia 2011).

| Wyszczególnienie   | Bezrobotni zarejestrowani |               |  |                          | Stopa bezrobocia rejestrowanego w % |
|--|---------------------------|---------------|--|--------------------------|-------------------------------------|
|  | ogólnie w tys.            | ogólnie – w % |  |                          |                                     |
|  |                           | kobiety       | Pozostający bez pracy przez 12 miesięcy i dłużej | w wieku 24 lat i poniżej |                                     |
| Powiat cieszyński<br>(Brenna, Chybie,<br>Cieszyn, Dębowiec,<br>Goeszów, Hażlach,<br>Istebna, Skoczów,<br>Strumień, Ustroń,<br>Wiśla, Zebrzydowice) | 7,0                       | 51,9          | 31,5   | 22,2                     | 10,2                                |
| Jastrzębie-Zdrój<br>(miasto na prawach powiatu)  | 3,7                       | 67,2          | 26,8   | 26,3                     | 8,9                                 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Województwo Śląskie 2013. Podregiony, powiaty, gminy*, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2012.

Tabela 13. Bezrobocie w czeskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko (stan na dzień 31 grudnia 2013).

| Gmina                      | Liczba osób bezrobotnych (%) | Liczba starających się o pracę |
|----------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| <u>Álbrechtice</u>         | 9,3                          | 263                            |
| <u>Bocanovice</u>          | 4,2                          | 13                             |
| <u>Bohumín</u>             | 4,7                          | 46                             |
| <u>Bukovec</u>             | 5,0                          | 49                             |
| <u>Bystřice</u>            | 4,8                          | 171                            |
| <u>Chotěbuz</u>            | 6,3                          | 52                             |
| <u>Český Těšín</u>         | 10,4                         | 1828                           |
| <u>Dětmarovice</u>         | 8,8                          | 257                            |
| <u>Dolní Lomná</u>         | 8,2                          | 49                             |
| <u>Doubrava</u>            | 14,3                         | 132                            |
| <u>Haviřov</u>             | 12,9                         | 6775                           |
| <u>Hnojník</u>             | 6,6                          | 67                             |
| <u>Horní Lomná</u>         | 16,5                         | 42                             |
| <u>Horní Suchá</u>         | 13,4                         | 421                            |
| <u>Horní Tošanovice</u>    | 9,5                          | 37                             |
| <u>Hrádek</u>              | 5,4                          | 70                             |
| <u>Hrčava</u>              | 13,5                         | 25                             |
| <u>Jablunkov</u>           | 6,7                          | 267                            |
| <u>Karviná</u>             | 16,0                         | 6308                           |
| <u>Komorní Lhotka</u>      | 5,3                          | 43                             |
| <u>Košaňska</u>            | 6,2                          | 17                             |
| <u>Mosty u Jablunkova</u>  | 7,0                          | 190                            |
| <u>Mávasí</u>              | 6,4                          | 173                            |
| <u>Nýdek</u>               | 6,9                          | 94                             |
| <u>Orlová</u>              | 12,9                         | 2885                           |
| <u>Petrovice u Karviné</u> | 7,9                          | 307                            |
| <u>Petřvald</u>            | 12,6                         | 608                            |
| <u>Písečná</u>             | 6,9                          | 45                             |
| <u>Ropice</u>              | 5,5                          | 59                             |
| <u>Řeka</u>                | 6,8                          | 25                             |
| <u>Smilovice</u>           | 4,1                          | 21                             |
| <u>Stonava</u>             | 8,1                          | 105                            |
| <u>Střítež</u>             | 7,0                          | 50                             |
| <u>Těrlicko</u>            | 8,1                          | 243                            |
| <u>Třanovice</u>           | 5,5                          | 38                             |
| <u>Třinec</u>              | 7,1                          | 1756                           |
| <u>Vendryně</u>            | 5,2                          | 152                            |
| <u>Vělepolí</u>            | 6,1                          | 11                             |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Databáze demografických údajů za obce, Český statistický úřad.

### 2.1.3. Infrastruktura komunalna, mieszkania

Tabela 14. Wodociągi i kanalizacja w polskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko (stan na dzień 31 grudnia 2011).

| GMINY<br>oznaczenia:<br><i>U. – gmina miejska</i><br><i>V. – gmina wiejska</i><br><i>U-V – gmina<br/>wiejsko-miejska</i> | Sieć w km          |               | Przyłącza prowadzące<br>do budynków mieszkalnych |               | Zużycie wody<br>z wodociągów<br>w gospodarstwach<br>domowych |  | Ścieki<br>odprowadzone<br>siecią<br>kanalizacyjną w dam <sup>3</sup> |
|--|--------------------|---------------|--|---------------|--|--|--|
|  | wodociągi          | kanalizacja   | wodociągowe                                      | kanalizacyjne | w dam <sup>3</sup>   | na<br>1 mieszkańca<br>w m <sup>3</sup> |  |
|  | stan w dniu 31 XII |               |  |               |  |  |  |
| V.Brenna   | 38,8               | 109,2         | 1007   | 2295          | 81,8   | 7,8                                    | 204,0  |
| V.Chybie   | 66,6               | 1,0           | 1514   | 14            | 290,1  | 30,7                                   | 10,0   |
| U.Cieszyn  | 126,8              | 136,7         | 3563   | 2787          | 1224,1   | 33,8                                   | 1647,0   |
| V.Dębowiec   | 74,0               | 26,4          | 1081   | 341           | 139,9  | 25,0                                   | 78,0   |
| V.Godów  | 79,7               | 86,5          | 2919   | 1428          | 250,1  | 19,1                                   | 137,0  |
| V.Goleszów   | 117,6              | 28,6          | 2006   | 654           | 289,1  | 22,8                                   | 57,0   |
| V.Haźlach  | 121,2              | 60,0          | 2093   | 919           | 252,8  | 24,2                                   | 218,0  |
| V.Istebna  | 59,2               | 45,6          | 1318   | 879           | 118,0  | 10,0                                   | 94,0   |
| V.Jasienica  | 222,3              | 7,6           | 4265   | 78            | 497  | 22,3                                   | 12   |
| U.Jastrzębie-Zdrój   | 364,6              | 245,5         | 6932   | 3928          | 2748,0   | 29,4                                   | 3599,0   |
| V.Jaworze  | 43,0               | 24,1          | 1035   | 503           | 169,4  | 24,8                                   | 96,0   |
| U.-V.Skoczów   | 181,5              | 89,4          | 3531   | 2044          | 681,1  | 25,7                                   | 761,0  |
| U.-V.Strumień  | 110,0              | 5,1           | 1982   | 150           | 378,0  | 30,3                                   | 90,0   |
| U.Ustroń   | 94,9               | 94,3          | 2313   | 2156          | 400,40   | 25,10                                  | 791,0  |
| U.Wisła  | 29,8               | 55,5          | 665  | 1110          | 112,0  | 9,9                                    | 516,0  |
| V.Zebrzydowice   | 161,8              | 77,4          | 2474   | 2018          | 231,2  | 17,8                                   | 254,0  |
| <b>Ogółem:</b>   | <b>1891,8</b>      | <b>1092,9</b> | <b>38698</b>                                     | <b>21304</b>  | <b>7863</b>  | <b>358,7</b>                           | <b>8564</b>  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Województwo Śląskie 2013. Podregiony, powiaty, gminy*, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2012.



Tabela 15. Sieć gazowa oraz odbiorcy i zużycie gazu z sieci w gospodarstwach domowych w polskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko (stan na dzień 31 grudnia 2011).

| Wyszczególnienie   | Sieć gazowa w km | Przyłącza prowadzące do budynków | Odbiorcy gazu z sieci | Zużycie gazu z sieci  |                                  |
|--|------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
|  | stan na 31 XII   |                                  |                       | w tys. m <sup>3</sup> | na 1 mieszkańca w m <sup>3</sup> |
| Powiat cieszyński (Brenna, Chybie, Cieszyn, Dębowiec, Golezów, Hażlach, Istebna, Skoczów, Strumień, Ustroń, Wiśła, Zebrzydowice) | 1614,4           | 28253                            | 42,8                  | 25,6                  | 145,3                            |
| Jastrzębie-Zdrój (miasto na prawach powiatu)   | 249,9            | 3906                             | 25,3                  | 7,8                   | 85,0                             |
| <b>Ogółem:</b>   | <b>1864,3</b>    | <b>32159</b>                     | <b>68,1</b>           | <b>33,4</b>           | <b>230,3</b>                     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Województwo Śląskie 2013. Podregiony, powiaty, gminy*, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2012.

Tabela 16. Odbiorcy oraz zużycie energii elektrycznej w gospodarstwach domowych w polskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko (stan na dzień 31 grudnia 2011).

| Wyszczególnienie   | Odbiorcy energii elektrycznej | Zużycie energii elektrycznej |                 |               |
|--|-------------------------------|------------------------------|-----------------|---------------|
|  |                               | w GWh                        | Na 1 mieszkańca | Na 1 odbiorcę |
|  |                               |                              | w kWh           |               |
| Powiat cieszyński (Brenna, Chybie, Cieszyn, Dębowiec, Golezów, Hażlach, Istebna, Skoczów, Strumień, Ustroń, Wiśła, Zebrzydowice) | 70879                         | 143,0                        | 811,4           | 2017,5        |
| Jastrzębie-Zdrój (miasto na prawach powiatu)   | 35330                         | 62,3                         | 673,7           | 1762,0        |
| <b>Ogółem:</b>   | <b>106209</b>                 | <b>205,3</b>                 | <b>1485,1</b>   | <b>3779,5</b> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Województwo Śląskie 2013. Podregiony, powiaty, gminy*, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2012.

Tabela 17. Zasoby mieszkaniowe w polskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko (stan na dzień 31 grudnia 2011).

| Wyszczególnienie  |                  | Mieszkania w tys. | Liczba izb w mieszkaniu | Powierzchnia użytkowa w m <sup>2</sup> |
|---|------------------|-------------------|-------------------------|--|
| Powiat cieszyński (Brenna, Chybie, Cieszyn, Dębowiec, Goleszów, Hażlach, Istebna, Skoczów, Strumień, Ustroń, Wiśła, Zebrzydowice) | Obszary miejskie | 30,0              | 4,20                    | 77,5                                   |
|   | Obszary wiejskie | 27,5              | 4,79                    | 96,7                                   |
| Jastrzębie-Zdrój (miasto na prawach powiatu)  |                  | 31,2              | 3,56                    | 64,8                                   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Województwo Śląskie 2013. Podregiony, powiaty, gminy*, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2012.

Tabela 18. Budynki oddane do użytkowania w polskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko (stan na dzień 31 grudnia 2011).

| GMINY<br>oznaczenia:<br>U. – gmina miejska<br>V. – gmina wiejska<br>U-V – gmina wiejsko-miejska | Budynki    |                  |                            |                  | Kubatura w m <sup>3</sup> |                  |                            |                  |
|---|------------|------------------|----------------------------|------------------|---------------------------|------------------|----------------------------|------------------|
|   | ogółem     | w tym mieszkalne | w tym budynki indywidualne |                  | ogółem                    | w tym mieszkalne | w tym budynki indywidualne |                  |
|   |            |                  | ogółem                     | w tym mieszkalne |                           |                  | ogółem                     | w tym mieszkalne |
| V.Brenna  | 111        | 98               | 110                        | 97               | 83742                     | 51692            | 82959                      | 50909            |
| V.Chybie  | 19         | 17               | 19                         | 17               | 13336                     | 11446            | 13336                      | 11446            |
| U.Cieszyn   | 50         | 42               | 48                         | 41               | 65940                     | 32029            | 60095                      | 28559            |
| V.Dębowiec  | 22         | 15               | 22                         | 15               | 30021                     | 13876            | 30021                      | 13876            |
| V.Godów   | 58         | 49               | 58                         | 49               | 55963                     | 35211            | 55963                      | 35211            |
| V.Goleszów  | 59         | 50               | 59                         | 50               | 85641                     | 31271            | 85641                      | 31271            |
| V.Haźlach   | 40         | 38               | 40                         | 38               | 27080                     | 24633            | 27080                      | 24633            |
| V.Istebna   | 59         | 53               | 57                         | 52               | 60653                     | 26993            | 41212                      | 26611            |
| V.Jasienica   | 114        | 105              | 110                        | 105              | 98192                     | 68826            | 79881                      | 68826            |
| U.Jastrzębie-Zdrój  | 156        | 111              | 133                        | 110              | 259408                    | 86217            | 108371                     | 83008            |
| V.Jaworze   | 33         | 32               | 32                         | 32               | 27889                     | 24569            | 24569                      | 24569            |
| U.-V.Skoczów  | 74         | 56               | 73                         | 55               | 60505                     | 35543            | 60052                      | 35090            |
| U.-V.Strumień   | 29         | 27               | 28                         | 27               | 33752                     | 19938            | 33433                      | 19938            |
| U.Ustroń  | 51         | 64               | 61                         | 54               | 61983                     | 56753            | 45075                      | 39845            |
| U.Wiśła   | 43         | 39               | 42                         | 38               | 27991                     | 23177            | 26872                      | 22058            |
| V.Zebrzydowice  | 35         | 34               | 35                         | 34               | 23640                     | 23553            | 23640                      | 23553            |
| <b>Ogółem:</b>  | <b>953</b> | <b>830</b>       | <b>927</b>                 | <b>814</b>       | <b>1015736</b>            | <b>565727</b>    | <b>798200</b>              | <b>539403</b>    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Województwo Śląskie 2013. Podregiony, powiaty, gminy*, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2012.

Tabela 19. Budynki oddane do użytkowania w czeskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko (stan na dzień 31 grudnia 2013).

| Gmina                               | Liczba budynków oddanych do użytkowania | Liczba budynków oddanych do użytkowania w domach jednorodzinnych |
|-------------------------------------|---|--|
| <a href="#">Albrechtice</a>         | 14                                      | 14   |
| <a href="#">Bocanovice</a>          | 3                                       | 3  |
| <a href="#">Bohumín</a>             | 3                                       | 3  |
| <a href="#">Bukovec</a>             | 4                                       | 4  |
| <a href="#">Bystrice</a>            | 28                                      | 21   |
| <a href="#">Chotěbuz</a>            | 9                                       | 9  |
| <a href="#">Česky Těšín</a>         | 62                                      | 31   |
| <a href="#">Dětmarovice</a>         | 18                                      | 18   |
| <a href="#">Dolní Lomná</a>         | 4                                       | 3  |
| <a href="#">Dobruva</a>             | 1                                       | 1  |
| <a href="#">Havířov</a>             | 40                                      | 39   |
| <a href="#">Hrocník</a>             | 1                                       | 1  |
| <a href="#">Horní Lomná</a>         | 1                                       | 1  |
| <a href="#">Horní Suchá</a>         | 8                                       | 8  |
| <a href="#">Horní Tošanovice</a>    | 2                                       | 2  |
| <a href="#">Hrádek</a>              | 4                                       | 4  |
| <a href="#">Hřivová</a>             | 0                                       | 0  |
| <a href="#">Jablunkov</a>           | 2                                       | 2  |
| <a href="#">Karviná</a>             | 24                                      | 24   |
| <a href="#">Komorní Lhotka</a>      | 5                                       | 5  |
| <a href="#">Košaritzka</a>          | 0                                       | 0  |
| <a href="#">Mosty u Jablunkova</a>  | 4                                       | 4  |
| <a href="#">Návsí</a>               | 18                                      | 16   |
| <a href="#">Nýdek</a>               | 5                                       | 5  |
| <a href="#">Orlová</a>              | 14                                      | 14   |
| <a href="#">Petrovice u Karviné</a> | 8                                       | 8  |
| <a href="#">Petrvald</a>            | 18                                      | 18   |
| <a href="#">Písečná</a>             | 8                                       | 8  |
| <a href="#">Ropice</a>              | 13                                      | 12   |
| <a href="#">Řeka</a>                | 2                                       | 2  |
| <a href="#">Smilovice</a>           | 1                                       | 1  |
| <a href="#">Stonava</a>             | 0                                       | 0  |
| <a href="#">Střítež</a>             | 3                                       | 3  |
| <a href="#">Těrdíčko</a>            | 23                                      | 22   |
| <a href="#">Třanovice</a>           | 12                                      | 12   |
| <a href="#">Třinec</a>              | 100                                     | 73   |
| <a href="#">Vendryně</a>            | 26                                      | 26   |
| <a href="#">Vělepolí</a>            | 3                                       | 3  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Databáze demografických údajů za obce, Český statistický úřad.

Tabela 20. Mieszkania oddane do użytkowania w polskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko (stan na dzień 31 grudnia 2011).

| GMINY<br>oznaczenia:<br><i>U. – gmina miejska</i><br><i>V. – gmina wiejska</i><br><i>U-V – gmina wiejsko-miejska</i> | Ogółem     |             |  |                            | W tym w budynkach indywidualnych |             |  |                            |
|--|------------|-------------|--|----------------------------|----------------------------------|-------------|--|----------------------------|
|  | mieszkania | izby        | Powierzchnia użytkowa w m <sup>2</sup> |                            | mieszkania                       | izby        | Powierzchnia użytkowa w m <sup>2</sup> |                            |
|  |            |             | mieszkań                               | przeciętna na 1 mieszkańca |                                  |             | mieszkań                               | przeciętna na 1 mieszkańca |
| V.Brenna   | 98         | 505         | 11976                                  | 122,2                      | 97                               | 499         | 11840                                  | 122,1                      |
| V.Chybie   | 18         | 102         | 2461                                   | 136,7                      | 18                               | 102         | 2461                                   | 136,7                      |
| U.Cieszyn  | 72         | 285         | 7279                                   | 101,1                      | 43                               | 256         | 6776                                   | 157,6                      |
| V.Dębowiec   | 16         | 103         | 3164                                   | 197,8                      | 16                               | 103         | 3164                                   | 197,8                      |
| V.Godów  | 49         | 298         | 7958                                   | 162,4                      | 49                               | 298         | 7958                                   | 162,4                      |
| V.Goleszów   | 51         | 286         | 7264                                   | 142,4                      | 51                               | 286         | 7264                                   | 142,4                      |
| V.Haźlach  | 42         | 243         | 5675                                   | 135,1                      | 42                               | 243         | 5675                                   | 135,1                      |
| V.Istebna  | 56         | 293         | 5951                                   | 106,3                      | 55                               | 289         | 5887                                   | 107,0                      |
| V.Jasienica  | 107        | 655         | 14620                                  | 136,6                      | 107                              | 655         | 14620                                  | 136,6                      |
| U.Jastrzębie-Zdrój   | 110        | 675         | 19320                                  | 175,6                      | 110                              | 675         | 19320                                  | 175,6                      |
| V.Jaworze  | 32         | 198         | 4857                                   | 151,8                      | 32                               | 198         | 4857                                   | 151,8                      |
| U.-V.Skoczów   | 58         | 316         | 8086                                   | 139,4                      | 57                               | 314         | 7997                                   | 140,3                      |
| U.-V.Strumień  | 28         | 167         | 4417                                   | 157,8                      | 28                               | 167         | 4417                                   | 157,8                      |
| U.Ustroń   | 118        | 531         | 12866                                  | 109,0                      | 56                               | 312         | 8996                                   | 160,6                      |
| U.Wisła  | 41         | 239         | 5850                                   | 142,7                      | 40                               | 232         | 5561                                   | 139,0                      |
| V.Zebrzydowice   | 35         | 190         | 4943                                   | 141,2                      | 35                               | 190         | 4943                                   | 141,2                      |
| <b>Total :</b>   | <b>931</b> | <b>5086</b> | <b>126687</b>                          | <b>2258,1</b>              | <b>836</b>                       | <b>4819</b> | <b>121736</b>                          | <b>2364</b>                |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Województwo Śląskie 2013. Podregiony, powiaty, gminy*, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2012.

## 2.1.4. Podmioty gospodarki narodowej

Tabela 21. Podmioty gospodarki narodowej w rejestrze REGON w polskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko (stan na dzień 31 grudnia 2011).

| GMINY<br>oznaczenia:<br><br>U. – gmina miejska<br>V. – gmina<br>wiejska<br>U-V – gmina<br>wiejsko-miejska | Ogółem       | W tym           |  |                   |              |   |   | Z liczby ogółem –<br>sektor |              |
|---|--------------|-----------------|--|-------------------|--------------|---|---|-----------------------------|--------------|
|   |              | spółki handlowe |  | spółki<br>cywilne | spółdzielnie | fundacje,<br>stowarzyszenia<br>i organizacje<br>społeczne | osoby<br>fizyczne<br>prowadzące<br>działalność<br>gospodarczą | publiczny                   | prywatny     |
|   |              | razem           | w tym<br>z udziałem<br>kapitału<br>zagranicznego |                   |              |   |   |                             |              |
| V.Brenna  | 1037         | 38              | 5  | 59                | 2            | 20  | 884   | 16                          | 1021         |
| V.Chybie  | 603          | 24              | -  | 41                | 2            | 13  | 495   | 15                          | 588          |
| U.Cieszyn   | 5132         | 538             | 230  | 681               | 18           | 152   | 3407  | 205                         | 4927         |
| V.Dębowiec  | 519          | 26              | 5  | 17                | 2            | 20  | 427   | 17                          | 502          |
| V.Godów   | 818          | 22              | 5  | 45                | 2            | 14  | 697   | 23                          | 795          |
| V.Goleszów  | 1242         | 57              | 12   | 57                | 3            | 26  | 1062  | 16                          | 1226         |
| V.Haźlach   | 769          | 13              | 3  | 33                | 1            | 23  | 671   | 15                          | 754          |
| V.Istebna   | 936          | 24              | 2  | 45                | 3            | 26  | 795   | 25                          | 911          |
| V.Jasienica   | 2093         | 96              | 12   | 117               | 7            | 39  | 1771  | 35                          | 2058         |
| U.Jastrzębie-Zdrój  | 5893         | 321             | 28   | 514               | 9            | 161   | 4526  | 241                         | 5652         |
| V.Jaworze   | 1037         | 58              | 14   | 61                | -            | 13  | 867   | 16                          | 1021         |
| U.-V.Skoczów  | 2559         | 155             | 33   | 174               | 12           | 79  | 2001  | 77                          | 2482         |
| U.-V.Strumień   | 920          | 38              | 7  | 59                | 3            | 21  | 762   | 26                          | 894          |
| U.Ustroń  | 2313         | 195             | 39   | 163               | 11           | 56  | 1783  | 48                          | 2265         |
| U.Wisła   | 1684         | 80              | 16   | 122               | 3            | 43  | 1370  | 34                          | 1650         |
| V.Zebrzydowice  | 789          | 32              | 8  | 27                | 3            | 15  | 678   | 18                          | 771          |
| <b>Ogółem:</b>  | <b>28344</b> | <b>1717</b>     | <b>419</b>                                       | <b>2215</b>       | <b>81</b>    | <b>721</b>  | <b>22186</b>  | <b>827</b>                  | <b>27517</b> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Województwo Śląskie 2013. Podregiony, powiaty, gminy*, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2012.

Tabela 22. Podmioty gospodarki narodowej w czeskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko (stan na dzień 31 grudnia 2013).

| Forma prawna                                | Albrechtice | Bocanovice | Bohumin | Bukovec | Bystrice | Chotěbuz | Český Těšín | Dětmárovice<br>s | Dolní<br>Lomná | Doubrava | Havířov | Hnojník | Horní<br>Lomná | Horní Suchá | Horní<br>Tošanovice |
|---|-------------|------------|---------|---------|----------|----------|-------------|------------------|----------------|----------|---------|---------|----------------|-------------|---------------------|
| Organizacje państwowe                       | 2           | 1          | 15      | 2       | 4        | 1        | 18          | 1                | 1              | 2        | 57      | 4       | -              | 2           | -                   |
| Spółki akcyjne                              | 1           | -          | 16      | 1       | 5        | -        | 41          | 9                | -              | -        | 42      | 1       | -              | 1           | -                   |
| Spółki handlowe                             | 54          | 3          | 246     | 6       | 81       | 24       | 635         | 68               | 8              | 8        | 893     | 36      | 6              | 78          | 10                  |
| Organizacje spółdzielcze                    | -           | -          | 20      | -       | 2        | -        | 43          | -                | -              | -        | 15      | -       | -              | -           | -                   |
| Przedsiębiorstwa finansowe                  | -           | -          | -       | -       | -        | -        | -           | -                | -              | -        | -       | -       | -              | -           | -                   |
| Przedsiębiorstwa indywidualne               | 415         | 44         | 2 753   | 141     | 670      | 141      | 3 161       | 551              | 122            | 147      | 9 206   | 190     | 47             | 512         | 68                  |
| Rolnicy prowadzący indywidualną działalność | -           | -          | -       | -       | -        | -        | -           | -                | -              | -        | -       | -       | -              | -           | -                   |
| Wolne zawody                                | 71          | 6          | 317     | 24      | 69       | 26       | 413         | 75               | 8              | 15       | 1 345   | 26      | -              | 71          | 9                   |
| Rolnicy                                     | 5           | 3          | 20      | 8       | 9        | 8        | 49          | 2                | 4              | -        | 21      | 2       | 2              | 5           | 3                   |
| Pozostałe formy prawne                      | 28          | 7          | 242     | 16      | 69       | 13       | 511         | 66               | 19             | 15       | 633     | 20      | 7              | 35          | 8                   |

| Forma prawna                                | Hrádek | Hřčava | Jablunkov | Karviná | Komorní<br>Uhorka | Košaritzka | Międzyu<br>Jablunkova | Návisí | Nýdek | Orlová | Petrovice<br>u Karviné | Petrvald | Písečná | Ropice | Řeka |
|---|--------|--------|-----------|---------|-------------------|------------|-----------------------|--------|-------|--------|------------------------|----------|---------|--------|------|
| Organizacje państwowe                       | 2      | -      | 10        | 45      | 1                 | -          | 4                     | 3      | 1     | 19     | 1                      | 4        | -       | 1      | -    |
| Spółki akcyjne                              | 1      | -      | 5         | 42      | -                 | -          | -                     | 3      | -     | 17     | 2                      | 3        | -       | 3      | -    |
| Spółki handlowe                             | 12     | 2      | 132       | 616     | 15                | 5          | 36                    | 49     | 20    | 294    | 79                     | 116      | 4       | 14     | 6    |
| Organizacje spółdzielcze                    | -      | -      | 1         | 161     | -                 | -          | 1                     | -      | -     | 3      | -                      | -        | -       | 3      | -    |
| Przedsiębiorstwa finansowe                  | -      | -      | -         | -       | -                 | -          | -                     | -      | -     | -      | -                      | -        | -       | -      | -    |
| Przedsiębiorstwa indywidualne               | 207    | 37     | 748       | 5 446   | 149               | 41         | 438                   | 476    | 224   | 3 227  | 659                    | 893      | 128     | 179    | 71   |
| Rolnicy prowadzący indywidualną działalność | -      | -      | -         | -       | -                 | -          | -                     | -      | -     | -      | -                      | -        | -       | -      | -    |
| Wolne zawody                                | 22     | 1      | 85        | 728     | 15                | 4          | 46                    | 53     | 33    | 457    | 78                     | 110      | 11      | 12     | 7    |
| Rolnicy                                     | 2      | 2      | 12        | 15      | 10                | 15         | 12                    | 14     | 15    | 12     | 10                     | 3        | 3       | 10     | 4    |
| Pozostałe formy prawne                      | 20     | 18     | 107       | 753     | -                 | 64         | 45                    | 18     | 258   | 64     | 49                     | 6        | 17      | 4      |      |

| Forma prawna                                | Smilovice | Stonava | Střítež | Těrnice | Třanovice | Třinec | Vědrný | Vělepoli |
|---|-----------|---------|---------|---------|-----------|--------|--------|----------|
| Organizacje państwowe                       | 1         | 1       | 1       | 3       | -         | 22     | 5      | -        |
| Spółki akcyjne                              | 1         | 1       | -       | 2       | -         | 81     | 4      | -        |
| Spółki handlowe                             | 11        | 23      | 13      | 79      | 27        | 756    | 56     | 2        |
| Organizacje spółdzielcze                    | -         | -       | -       | -       | -         | 33     | 1      | -        |
| Przedsiębiorstwa finansowe                  | -         | -       | -       | -       | -         | -      | -      | -        |
| Przedsiębiorstwa indywidualne               | 92        | 190     | 123     | 613     | 126       | 4 456  | 543    | 44       |
| Rolnicy prowadzący indywidualną działalność | -         | -       | -       | -       | -         | -      | -      | -        |
| Wolne zawody                                | 10        | 17      | 15      | 84      | 9         | 545    | 50     | 6        |
| Rolnicy                                     | 6         | 6       | 3       | 11      | 9         | 103    | 10     | 6        |
| Pozostałe formy prawne                      | 11        | 21      | 23      | 50      | 29        | 559    | 52     | 4        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Databáze demografických údajů za obce, Český statistický úřad.

Tabela 23. Podmioty gospodarki narodowej w rejestrze REGON według wybranych sekcji w polskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko (stan na dzień 31 grudnia 2011).

| GMINY<br>oznaczenia:<br><br>U. – gmina<br>miejska<br>V. – gmina<br>wiejska<br>U-V – gmina<br>wiejsko-miejska | Ogółem       | W tym   |             |                                |             |  |   |                                 |                             |                            |                                |  |                                     |
|--|--------------|---|-------------|--------------------------------|-------------|--|---|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------|--|-------------------------------------|
|  |              | rolnictwo,<br>leśnictwo,<br>łowiectwo<br>i rybactwo | przemysł    |                                | budownictwo | handel; naprawa<br>pojazdów<br>samochodowych | transport<br>i gospodarka<br>magazynowa | zakwaterowanie<br>i gastronomia | informacja<br>i komunikacja | finanse<br>i ubezpieczenia | obsługa rynku<br>nieruchomości | działalność<br>profesjonalna,<br>naukowa<br>i techniczna | administracja i<br>wspieranie usług |
|  |              |   | razem       | przetwórstwo<br>wo<br>przemysł |             |  |   |                                 |                             |                            |                                |  |                                     |
| V.Brenna   | 1037         | 65  | 127         | 113                            | 202         | 216  | 60                                      | 104                             | 9                           | 25                         | 7                              | 68   | 23                                  |
| V.Chybie   | 603          | 10  | 68          | 65                             | 85          | 190  | 40                                      | 24                              | 9                           | 22                         | 5                              | 33   | 9                                   |
| U.Cieszyn  | 5132         | 31  | 432         | 411                            | 526         | 1562   | 272                                     | 204                             | 140                         | 220                        | 241                            | 463  | 140                                 |
| V.Dębowiec   | 519          | 18  | 77          | 76                             | 100         | 130  | 35                                      | 14                              | 6                           | 13                         | 6                              | 29   | 9                                   |
| V.Godów  | 818          | 18  | 86          | 84                             | 114         | 252  | 70                                      | 30                              | 17                          | 27                         | 4                              | 40   | 9                                   |
| V.Goleiszów  | 1242         | 38  | 179         | 175                            | 186         | 319  | 66                                      | 55                              | 26                          | 28                         | 16                             | 94   | 35                                  |
| V.Haźlach  | 769          | 27  | 93          | 92                             | 105         | 227  | 62                                      | 41                              | 10                          | 32                         | 4                              | 41   | 12                                  |
| V.Istebna  | 936          | 77  | 118         | 116                            | 244         | 175  | 47                                      | 72                              | 8                           | 8                          | 7                              | 22   | 15                                  |
| V.Jasienica  | 2093         | 67  | 345         | 328                            | 300         | 558  | 184                                     | 52                              | 35                          | 71                         | 23                             | 135  | 48                                  |
| U.Jastrzębie-Zdrój   | 5893         | 16  | 407         | 369                            | 607         | 1977   | 351                                     | 231                             | 141                         | 288                        | 191                            | 382  | 143                                 |
| V.Jaworze  | 1037         | 14  | 121         | 120                            | 139         | 277  | 46                                      | 32                              | 31                          | 48                         | 40                             | 95   | 37                                  |
| U.-V.Skoczów   | 2559         | 38  | 296         | 280                            | 382         | 718  | 144                                     | 103                             | 52                          | 88                         | 63                             | 147  | 57                                  |
| U.-V.Strumień  | 920          | 33  | 129         | 125                            | 124         | 274  | 57                                      | 43                              | 14                          | 33                         | 13                             | 41   | 22                                  |
| U.Ustroń   | 2313         | 26  | 205         | 189                            | 283         | 564  | 127                                     | 221                             | 56                          | 66                         | 88                             | 199  | 74                                  |
| U.Wisła  | 1684         | 89  | 117         | 114                            | 274         | 334  | 133                                     | 294                             | 7                           | 32                         | 26                             | 65   | 61                                  |
| V.Zebrzydowice   | 789          | 16  | 88          | 81                             | 95          | 238  | 43                                      | 34                              | 11                          | 35                         | 14                             | 59   | 20                                  |
| <b>Ogółem:</b>   | <b>28344</b> | <b>583</b>  | <b>2888</b> | <b>2738</b>                    | <b>3766</b> | <b>8011</b>                                  | <b>1737</b>                             | <b>1554</b>                     | <b>572</b>                  | <b>1036</b>                | <b>748</b>                     | <b>1913</b>  | <b>714</b>                          |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Województwo Śląskie 2013. Podregiony, powiaty, gminy*, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2012.

Tabela 24. Podmioty gospodarki narodowej według wybranych sekcji w czeskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko (stan na dzień 31 grudnia 2013).

| Główna działalność  | Albrechtice | Bocanovice | Bohumín | Bulkovec | Bystřice | Choťbuz | Český Těšín | Dětmárovice | Dolní Lomná | Doubrava | Havířov | Hvozdník | Horní Lomná | Hrádek | Hručava |
|---|-------------|------------|---------|----------|----------|---------|-------------|-------------|-------------|----------|---------|----------|-------------|--------|---------|
| Podmioty gospodarki rynkowej ogólnie  | 576         | 64         | 3 629   | 198      | 909      | 213     | 4 871       | 772         | 162         | 187      | 12 212  | 279      | 62          | 266    | 60      |
| Rolnictwo, leśnictwo, rybactwo  | 19          | 8          | 69      | 18       | 34       | 17      | 122         | 23          | 27          | 9        | 158     | 4        | 13          | 14     | 20      |
| Przemysł ogólnie  | 50          | 7          | 385     | 18       | 121      | 17      | 460         | 134         | 25          | 32       | 1 259   | 35       | 3           | 28     | 7       |
| Budownictwo   | 46          | 10         | 414     | 35       | 127      | 24      | 486         | 81          | 16          | 18       | 1 183   | 33       | 11          | 22     | 14      |
| Hurt i detal; naprawy i utrzymanie środków transportu   | 144         | 12         | 887     | 32       | 207      | 57      | 1 212       | 196         | 27          | 43       | 3 256   | 65       | 12          | 75     | 5       |
| Transport i gospodarka magazynowa   | 11          | -          | 92      | 4        | 27       | 4       | 108         | 23          | 7           | 6        | 251     | 12       | 2           | 7      | -       |
| Zakwaterowanie i gastronomia  | 36          | 9          | 231     | 14       | 40       | 10      | 216         | 37          | 13          | 8        | 636     | 7        | 10          | 12     | 9       |
| Działalność informacyjna i komunikacyjna  | 15          | -          | 49      | 2        | 15       | 4       | 72          | 9           | 2           | 1        | 164     | 9        | -           | 5      | -       |
| Bankowość i ubezpieczenia   | 54          | 4          | 246     | 17       | 32       | 22      | 271         | 48          | 5           | 12       | 905     | 15       | -           | 13     | -       |
| Działalność w obszarze nieruchomości  | 6           | -          | 104     | -        | 21       | 1       | 291         | 17          | -           | 3        | 264     | 3        | 1           | 2      | -       |
| Działalność naukowa i techniczna  | 84          | 2          | 380     | 14       | 104      | 14      | 575         | 68          | 13          | 18       | 1 891   | 29       | 2           | 28     | 1       |
| Administracja i doradztwo   | 10          | -          | 59      | 2        | 16       | 4       | 68          | 9           | 2           | 2        | 172     | 6        | -           | 2      | -       |
| Administracja publiczna i obronność; świadczenia społeczne  | 3           | 3          | -       | 2        | -        | 3       | 7           | -           | 2           | -        | 6       | -        | 2           | 2      | 2       |
| Kształcenie   | 10          | 1          | 54      | 2        | 14       | 5       | 95          | 6           | 1           | 2        | 236     | 9        | -           | 4      | -       |
| Zdrowie i pomoc społeczna   | 6           | 1          | 45      | 1        | 12       | 2       | 86          | 7           | -           | 2        | 199     | 7        | -           | -      | -       |
| Kultura, turystyka i rekreacja  | 16          | -          | 112     | 6        | 16       | 3       | 79          | 19          | 3           | 3        | 285     | 5        | 1           | 3      | -       |
| Pozostała działalność   | 43          | 5          | 316     | 22       | 78       | 18      | 420         | 67          | 14          | 14       | 1 005   | 22       | 2           | 29     | 2       |
| Działalność gospodarstw domowych jako zatrudniających; działalność gospodarstw domowych produkujących bliżej nieokreślone wyroby i świadczących usługi na własne potrzeby | -           | -          | -       | -        | -        | -       | -           | -           | -           | -        | -       | -        | -           | -      | -       |
| Działalność organizacji i organów eksterytorialnych   | -           | -          | -       | -        | -        | -       | -           | -           | -           | -        | -       | -        | -           | -      | -       |
| Nieustalona   | 23          | 2          | 177     | 9        | 41       | 8       | 303         | 26          | 5           | 12       | 342     | 16       | 3           | 20     | -       |

| Główna działalność  | Jablunkov | Karviná | Komorová Uhrotka | Košaritzka | Mosty u Jablunkova | Mlaží | Nýdek | Orlová | Petrovice u Karviné | Petrvald | Písečná | Ropice | Řeka | Smilovice | Stonava |
|---|-----------|---------|------------------|------------|--------------------|-------|-------|--------|---------------------|----------|---------|--------|------|-----------|---------|
| Podmioty gospodarki rynkowej ogólnie  | 1 100     | 7 806   | 208              | 73         | 601                | 643   | 311   | 4 287  | 893                 | 1 178    | 152     | 239    | 92   | 132       | 259     |
| Rolnictwo, leśnictwo, rybactwo  | 38        | 118     | 17               | 20         | 41                 | 32    | 26    | 64     | 37                  | 28       | 6       | 19     | 13   | 10        | 18      |
| Przemysł ogólnie  | 136       | 764     | 22               | 7          | 92                 | 75    | 42    | 518    | 126                 | 150      | 27      | 37     | 15   | 20        | 24      |
| Budownictwo   | 161       | 733     | 17               | 5          | 94                 | 80    | 41    | 451    | 71                  | 153      | 24      | 18     | 9    | 11        | 23      |
| Hurt i detal; naprawy i utrzymanie środków transportu   | 285       | 2 040   | 38               | 5          | 130                | 166   | 55    | 991    | 236                 | 278      | 34      | 64     | 21   | 18        | 70      |
| Transport i gospodarka magazynowa   | 23        | 203     | 1                | 2          | 18                 | 12    | 5     | 103    | 23                  | 35       | 4       | 4      | -    | 3         | 6       |
| Zakwaterowanie i gastronomia  | 65        | 445     | 24               | 3          | 47                 | 39    | 18    | 239    | 47                  | 58       | 13      | 8      | 10   | 7         | 18      |
| Działalność informacyjna i komunikacyjna  | 11        | 86      | 1                | -          | 5                  | 9     | 5     | 69     | 10                  | 16       | 1       | 5      | -    | 6         | 5       |
| Bankowość i ubezpieczenia   | 33        | 556     | 4                | 4          | 30                 | 35    | 21    | 333    | 61                  | 81       | 9       | 8      | 4    | 6         | 15      |
| Działalność w obszarze nieruchomości  | 47        | 570     | 4                | 2          | 5                  | 11    | 4     | 113    | 9                   | 25       | 1       | 6      | 2    | 2         | 3       |
| Działalność naukowa i techniczna  | 82        | 814     | 30               | 5          | 50                 | 59    | 26    | 403    | 102                 | 128      | 10      | 18     | 5    | 22        | 25      |
| Administracja i doradztwo   | 19        | 117     | 8                | 4          | 4                  | 11    | 2     | 84     | 17                  | 18       | 3       | 1      | 1    | 1         | 3       |
| Administracja publiczna i obronność; świadczenia społeczne  | 3         | -       | -                | -          | -                  | -     | -     | -      | -                   | -        | -       | -      | -    | -         | -       |
| Kształcenie   | 26        | 107     | 3                | 1          | 9                  | 18    | 9     | 59     | 13                  | 15       | 2       | 4      | -    | 2         | 7       |
| Zdrowie i pomoc społeczna   | 35        | 144     | 2                | -          | 4                  | 9     | 2     | 70     | 8                   | 16       | 1       | 3      | 1    | -         | 4       |
| Kultura, turystyka i rekreacja  | 13        | 196     | 5                | -          | 9                  | 7     | 4     | 123    | 15                  | 24       | 3       | 7      | 1    | 1         | 7       |
| Pozostała działalność   | 89        | 673     | 22               | 7          | 48                 | 58    | 21    | 369    | 89                  | 82       | 11      | 23     | 6    | 17        | 24      |
| Działalność gospodarstw domowych jako zatrudniających; działalność gospodarstw domowych produkujących bliżej nieokreślone wyroby i świadczących usługi na własne potrzeby | -         | -       | -                | -          | -                  | -     | -     | -      | -                   | -        | -       | -      | -    | -         | -       |
| Działalność organizacji i organów eksterytorialnych   | -         | -       | -                | -          | -                  | -     | -     | -      | -                   | -        | -       | -      | -    | -         | -       |
| Nieustalona   | 34        | 229     | 8                | 6          | 13                 | 20    | 28    | 294    | 26                  | 69       | 1       | 12     | 2    | 5         | 5       |



| Główna działalność  | Stráž | Těřlicko | Třanovice | Třinec | Vendryně | Václavov |
|---|-------|----------|-----------|--------|----------|----------|
| Podmioty gospodarki rynkowej ogólnie  | 178   | 842      | 200       | 6 555  | 721      | 62       |
| Rolnictwo, leśnictwo, rybactwo  | 11    | 30       | 25        | 206    | 31       | 7        |
| Przemysł ogólnie  | 19    | 85       | 18        | 783    | 99       | 5        |
| Budownictwo   | 12    | 60       | 18        | 726    | 70       | 7        |
| Hurt i detal; naprawy i utrzymanie środków transportu   | 38    | 232      | 48        | 1 466  | 168      | 11       |
| Transport i gospodarka magazynowa   | 11    | 15       | 1         | 136    | 22       | -        |
| Zakwaterowanie i gastronomia  | 4     | 51       | 6         | 313    | 40       | 2        |
| Działalność informacyjna i komunikacyjna  | 1     | 13       | 1         | 91     | 13       | 1        |
| Bankowość i ubezpieczenia   | 10    | 59       | 3         | 325    | 33       | 4        |
| Działalność w obszarze nieruchomości  | 3     | 28       | 3         | 239    | 10       | -        |
| Działalność naukowa i techniczna  | 16    | 125      | 27        | 709    | 99       | 13       |
| Administracja i doradztwo   | 2     | 14       | 4         | 138    | 15       | -        |
| Administracja publiczna i obronność; świadczenia społeczne  | 2     | 2        | 3         | 10     | 2        | 2        |
| Kształcenie   | 1     | 14       | -         | 103    | 17       | 1        |
| Zdrowie i pomoc społeczna   | 2     | 12       | 1         | 130    | 6        | -        |
| Kultura, turystyka i rekreacja  | 5     | 24       | 4         | 163    | 12       | -        |
| Pozostała działalność   | 27    | 60       | 26        | 602    | 53       | 3        |
| Działalność gospodarstw domowych jako zatrudniającego; działalność gospodarstw domowych produkujących bliżej nieokreślone wyroby i świadczących usługi na własne potrzeby | -     | -        | -         | 1      | -        | -        |
| Działalność organizacji i organów eksterytorialnych   | -     | -        | -         | -      | -        | -        |
| Nieustalona   | 14    | 18       | 12        | 414    | 31       | 6        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Databáze demografických údajů za obce, Český statistický úřad.

## **2.2. Fundusz Mikroprojektów Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska-Rzeczpospolita Polska na lata 2007-2013 jako przykład instrumentu finansowego wspierającego współpracę transgraniczną w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko <sup>47</sup>**

Instrumenty wsparcia finansowego współpracy transgranicznej w Unii Europejskiej utworzono z myślą o szybszej integracji i łatwiejszym rozwoju poszczególnych krajów oraz regionów Wspólnoty. Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013 stanowi kontynuację pomocy finansowej na rzecz wspierania rozwoju regionów granicznych udzielonej Polsce w latach wcześniejszych z programów Phare Credo, Phare CBC, Meda, Cards oraz INTERREG III. Jest on jednym z siedmiu programów operacyjnych wspierających współpracę transgraniczną, wchodzących w skład Programu Europejskiej Współpracy Terytorialnej. Program ten został opracowany zgodnie z decyzją Komisji z dnia 31 października 2006 r. określającą wykaz regionów i obszarów kwalifikujących się w latach 2007-2013 do finansowania ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach współpracy transgranicznej i transnarodowej będących częściami składowymi celu „Europejska współpraca terytorialna”. Zasięg terytorialny Programu obejmuje w części czeskiej kraj liberecki, kralowehradecki, pardubicki, ołmuniecki i morawskośląski. W części polskiej Programem objęte są podregiony: jeleniogórsko-wałbrzyski, opolski, rybnicko-jastrzębski oraz bielsko-bialski.

Celem globalnym Programu jest Wspieranie rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru pogranicza polsko-czeskiego poprzez wzmacnianie jego konkurencyjności i spójności oraz poprzez promowanie partnerskiej współpracy jego mieszkańców. Cele ogólne z kolei ukierunkowane są na podnoszenie integracji gospodarczej polsko-czeskiego obszaru przygranicznego, poprawę warunków w zakresie wzrostu gospodarczego obszaru przygranicznego, poprawę warunków w zakresie rozwoju zrównoważonego środowiska naturalnego i/lub regeneracji obszaru przygranicznego oraz inną społeczną integrację polsko-czeskiego obszaru przygranicznego.

Na realizację Programu przewidziano łącznie 258 187 464 EUR, z czego wysokość środków pochodzących z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego wynosi 219 459 344 EUR. W Programie wyodrębniono cztery główne osie priorytetowe oraz określono ich cele szczegółowe:

- Oś priorytetowa 1. Wzmacnianie dostępności komunikacyjnej, ochrona środowiska,

---

<sup>47</sup> Źródło: M. Olszewski, *Rola Biura Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza” (polskiego partnera umowy pod nazwą Euroregion Śląsk Cieszyński) w zarządzaniu Funduszem Mikroprojektów Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska - Rzeczpospolita Polska 2007-2013* [w:] red.: T. Marek, A. Szopa, *Innowacyjne zarządzanie Organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 77-81.

profilaktyka zagrożeń, w ramach której cele szczegółowe skoncentrowane są na poprawie stanu infrastruktury komunikacyjnej, obsługi transportowej, środowiska przyrodniczego oraz bezpieczeństwa w obszarze polsko-czeskiego pogranicza;

- Oś priorytetowa 2. Poprawa warunków rozwoju przedsiębiorczości i turystyki. W ramach tej osi priorytetowej cele szczegółowe ukierunkowane są na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw, poszerzenie oferty turystycznej oraz poprawę wiedzy i umiejętności mieszkańców w obszarze polsko-czeskiego pogranicza;
- Oś Priorytetowa 3. Wspieranie współpracy społeczności lokalnych. Jej cele szczegółowe koncentrują się na wzmacnianiu powiązań transgranicznych instytucji świadczących usługi publiczne, transgranicznych kontaktów mieszkańców oraz stymulowaniu rozwoju społeczności lokalnej wykorzystującego *Fundusz Mikroprojektów* do wspierania działań podejmowanych przez podmioty lokalne;
- Oś Priorytetowa 4. Pomoc techniczna, w ramach której cele szczegółowe nastawione są na zapewnienie skutecznego zarządzania i wdrażania Programu oraz wspieranie działalności informacyjno-promocyjnej.

Fundusz Mikroprojektów został wyodrębniony w ramach trzeciej osi priorytetowej Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013, ale może być on również wykorzystywany do realizowania projektów z pierwszej i drugiej osi. To specyficzny instrument finansowy przeznaczony do wspierania projektów transgranicznych na poziomie lokalnym, ukierunkowanych na rozwijanie dobrosąsiedzkich stosunków transgranicznych, aktywności z dziedziny oświaty i kultury, inicjatyw społecznych oraz poprawę infrastruktury miejskiej i turystycznej<sup>48</sup>. Fundusz Mikroprojektów ma na celu wspieranie realizacji małych projektów, posiadających charakter nieinwestycyjny lub niewielkich inwestycyjnych przedsięwzięć. Obszar wsparcia Funduszu pokrywa się z obszarem wsparcia całego Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013. Dla projektów realizowanych w ramach Funduszu przeznaczono 20% wszystkich środków Programu (tj. 43 891 869 EUR – wyłącznie środki pochodzące z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego). Minimalna kwota dofinansowania mikroprojektu stanowi 2 000 EUR, maksymalna 30 000 EUR, a jego całkowite koszty nie mogą przekroczyć poziomu 60 000 EUR. Beneficjenci czescy realizujący swoje mikroprojekty z Funduszu, otrzymują 85% dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, natomiast 15% muszą zabezpieczyć z własnych źródeł. W przypadku polskich wnioskodawców procentowy udział dofinansowania mikroprojektu wygląda nieco inaczej – 85% pochodzi z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, 10%

<sup>48</sup> Za zarządzanie Funduszem Mikroprojektów w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko odpowiadają partnerzy umowy euroregionalnej – Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza” i Regionální sdružení územní spolupráce Těšínského Slezska.

z budżetu państwa a 5% są oni zobowiązani pokryć z własnych źródeł. W praktyce jednak zarówno jedni, jak i drudzy muszą się liczyć z zabezpieczeniem całkowitej kwoty na realizację projektu, gdyż w przypadku Funduszu Mikroprojektów i całego Programu dofinansowanie wypłacane jest w formie refundacji a nie zaliczki.

### 2.2.1. Zasada Partnera Wiodącego w Funduszu Mikroprojektów Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska-Rzeczpospolita Polska na lata 2007-2013<sup>49</sup>

Zasada Partnera Wiodącego polega przede wszystkim na składaniu wspólnego wniosku i realizacji wspólnego projektu transgranicznego. Z zasady tej wynika, że jeden spośród partnerów przejmuje odpowiedzialność za projekt jako całość wobec Instytucji Zarządzającej Programu, stając się tzw. Partnerem Wiodącym projektu.

Zasada Partnera Wiodącego ma swoje odzwierciedlenie w konieczności spełnienia w ramach każdego projektu, co najmniej dwóch spośród czterech kryteriów określonych w Rozporządzeniu w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Kryteria te należy określić już na etapie przygotowania projektu i ich spełnienie zaznaczyć we wspólnym wniosku. Minimalne wymagania w zakresie spełnienia kryteriów przedstawione są poniżej. Stanowią one jednak tylko wskazówkę, w jaki sposób można osiągnąć obowiązkowe kryteria współpracy:

- **wspólne przygotowanie** projektu z partnerem z drugiego państwa, które polega na tym, że partnerzy z obu krajów uczestniczą w planowaniu projektu. Partnerzy uczestniczą w całym procesie przygotowania projektu – od powstania idei projektu po złożenie wniosku o dofinansowanie wraz z harmonogramem przygotowań;
- **wspólna realizacja** projektu z partnerem z drugiego państwa. Partnerzy z obu stron granicy uczestniczą w realizacji celów projektu. W ramach projektu opracowany jest wspólny plan działań wraz z uzupełniającym harmonogramem oraz jest on wspólnie promowany. Wspólne działania są ze sobą powiązane pod względem czasowym i merytorycznym;
- **wspólny personel** – wspólny personel dla obu stron uczestniczy w istotnych działaniach projektu, np. specjaliści ds. projektu wskazani przez partnerów z obu krajów tworzą wspólny zespół mający określone zasady współpracy – mianują oni kierownika zespołu, wskażą zasady wzajemnego komunikowania się i spotkań itp. Zespół ten realizuje projekt przez cały okres jego realizacji wspólnie.

<sup>49</sup> Wytyczne dla wnioskodawców. Fundusz Mikroprojektów Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska - Rzeczpospolita Polska 2007-2013, 3 marca 2008, s 18-20.

- **wspólne finansowanie** projektu przez obie strony – wspólne finansowanie uważane jest za spełnione przy założeniu, że udział partnera z drugiego kraju wynosi co najmniej 10% całkowitych wydatków kwalifikowalnych projektu.

## 2.2.2. Typy projektów realizowanych w ramach Funduszu Mikroprojektów Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska-Rzeczpospolita Polska na lata 2007-2013

W ramach Funduszu możliwe jest realizowanie trzech typów projektów:

- A, polegających na składaniu wspólnego wniosku projektowego i realizowaniu przedsięwzięcia z zachowaniem tzw. zasady Partnera Wiodącego, w której jeden z partnerów projektu przejmuje za niego odpowiedzialność. Projekty tego typu muszą spełniać co najmniej dwa spośród czterech kryteriów związanych ze wspólnym przygotowaniem projektu, wspólną realizacją, wspólnym personelem oraz wspólnym finansowaniem;
- B tzw. lustrzanych, charakteryzujących się tym, że każdy z partnerów składa oddzielny wniosek projektowy. Projekty lustrzane posiadają wspólny cel i grupę interesariuszy, ich działania i wydatki podzielone są między jednego lub więcej partnerów, z których jeden musi mieć swoją siedzibę po drugiej stronie granicy, przygotowywane są równolegle po obu stronach granicy lub nawiązują do siebie i są dofinansowane z Funduszu po obu jej stronach<sup>50</sup>;

Projekt jest uznawany za partnerski tylko wówczas, gdy:

- oba wnioski projektowe posiadają taki sam tytuł,
  - wszystkie działania/zadania składające się na projekt partnerski są opisane w obu wnioskach projektowych,
  - podział zadań pomiędzy partnerami jest widoczny,
  - budżet całkowity wspólnego projektu, właściwa część budżetu partnera oraz samodzielny plan źródeł finansowania stanowi załącznik do obu wniosków.
- C, realizowanych samodzielnie bez udziału finansowego partnera z zagranicy. Wnioskodawca z jednej strony granicy realizuje projekt, druga strona występuje tylko jako partner<sup>51</sup>.

<sup>50</sup> M. Olszewski, *Rola Biura Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza” (polskiego partnera umowy pod nazwą Euroregion Śląsk Cieszyński) w zarządzaniu Funduszem Mikroprojektów Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska - Rzeczpospolita Polska 2007-2013...*, s. 81.

<sup>51</sup> *Wytyczne dla wnioskodawców. Fundusz Mikroprojektów Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska - Rzeczpospolita Polska 2007-2013...*, s 21.

### **2.2.3. Uregulowania formalne w zakresie przystępowania do projektów partnerskich realizowanych w ramach Funduszu Mikroprojektów Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska-Rzeczpospolita Polska na lata 2007-2013 w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko – umowa**

Wraz z wnioskiem projektowym składanym do Funduszu Mikroprojektów Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska-Rzeczpospolita Polska na lata 2007-2013 partnerzy przedkładają umowę partnerską, którą zawierają między sobą. Poniżej przedstawiono przykładowy wzór umowy partnerskiej dla projektu typu A<sup>52</sup>.

Tabela 25. Umowa o współpracy w ramach projektu przeznaczonego do realizacji ze środków Funduszu Mikroprojektów Euroregionu Śląsk Cieszyński -Těšínské Slezsko Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013.

**Umowa o współpracy w ramach projektu przeznaczonego do realizacji ze środków Funduszu Mikroprojektów Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007 – 2013**

Na podstawie właściwych przepisów Wspólnot Europejskich:

- rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006, z dnia 11 lipca 2006 r., ustanawiającego ogólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego i Funduszu Spójności i uchylającego Rozporządzenie (WE) nr 1260/1999, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 210/25 z dnia 31 lipca 2006 r.,
- rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1080/2006 z dnia 5 lipca 2006 r., w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i uchylającego Rozporządzenie (WE) nr 1783/1999, z późniejszymi zmianami, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 210/25 z 31 lipca 2006 r.,
- rozporządzenia Komisji (WE) nr 1828/2006 z dnia 8 grudnia 2006 r. ustanawiającego szczegółowe zasady wykonania rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego

<sup>52</sup> Wytyczne dla wnioskodawców. Fundusz Mikroprojektów Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska - Rzeczpospolita Polska 2007-2013..., s 20.

oraz Funduszu Spójności oraz Rozporządzenia (WE) nr 1080/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 371/127 z dnia 27 grudnia 2006 r.,

oraz Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013 (zwanego dalej POWT RCZ-RP 2007-2013) i w celu realizacji projektu wymienionego w § 1 niniejszego porozumienia

Partner Wiodący (nazwa, siedziba, region),  
w imieniu którego występuje.....  
na podstawie.....

1. Partner projektu (nazwa, siedziba, region),  
w imieniu którego występuje.....  
na podstawie.....

2. Partner projektu (nazwa, siedziba, region),  
w imieniu którego występuje.....  
na podstawie.....

3. Partner projektu (nazwa, siedziba, region),  
w imieniu którego występuje .....  
na podstawie.....

(w tekście umowy Partner Wiodący i Partner projektu, czyli każda Strona porozumienia, określana jest jednolicie jako „partner“)

Zawierają niniejsze porozumienie:

## § 1

### Cel porozumienia

Celem niniejszego porozumienia jest realizacja projektu ze środków Europejskiej Współpracy Terytorialnej w ramach Funduszu Mikroprojektów Euroregionu Śląsk Cieszyński - Těšínské Slezsko (zwanego dalej FM) POWT RCz-RP 2007-2013 pt. ....<sup>53</sup>, zgodnie z zapisami znajdującymi się we wniosku projektowym, którego nieodłączny element stanowi niniejsze porozumienie.

## § 2

<sup>53</sup> Należy uzupełnić tytuł projektu.

### Ogólne obowiązki partnera

1. Partner odpowiada za swoją część projektu oraz za to, że będzie ją realizował zgodnie z wnioskiem projektowym oraz zgodnie z ewentualnymi zmianami zatwierdzonymi przez Euroregionalny Komitet Sterujący (zwany dalej EKS) lub udzielającego dofinansowania<sup>54</sup>, zgodnie z przepisami z zakresu warunków dotyczących realizacji projektów w ramach POWT RCz-RP 2007-2013.
2. Partner zobowiązuje się do realizacji swoich zadań dotyczących projektu w sposób sumienny i w terminie określonym we wniosku projektowym oraz ponosi współodpowiedzialność za pomyślną realizację projektu.
3. Partner jest odpowiedzialny za swój budżet do wysokości kwoty, w jakiej uczestniczy w projekcie i zobowiązuje się do pokrycia swojej części współfinansowania.
4. Partnerzy wyrażają zgodę na to, że udzielający dofinansowania będzie uprawniony do publikowania w jakiegokolwiek formie i za pośrednictwem jakichkolwiek mediów, w tym Internetu, następujących informacji:
  - a) nazwy partnera wiodącego i partnerów projektu,
  - b) celu dofinansowania,
  - c) przyznanej kwoty i udziału dofinansowania w całkowitych kosztach projektu,
  - d) geograficznej lokalizacji projektu.

### § 3

#### Obowiązki partnera wynikające z Umowy o dofinansowanie projektu

1. Partner zobowiązuje się, realizując cel dofinansowania, do postępowania zgodnie z Dokumentem Programowym, Uszczegółowieniem Programu POWT RCz-RP 2007-2013 oraz Wytycznymi dla Wnioskodawców FM.
2. Partner zobowiązuje się do utrzymania trwałości rezultatów realizacji swojej części projektu zgodnie z art. 57 ust. 1 Rozporządzenia (WE) nr 1083/2006 przez okres pięciu lat od daty zakończenia rzeczywistej realizacji projektu określonej w Umowie o dofinansowanie projektu (dalej „Umowa“), w przypadku tych części, dla których jest to technicznie i prawnie możliwe.
3. Partner zobowiązuje się do gospodarowania wszelkimi składnikami majątku nabytymi w ramach swojego uczestnictwa w realizacji projektu, przez cały okres zgodnie z ust. 2, z troską dobrego gospodarza, rozważnie i nieobciążania tych składników majątku ani ich części żadnymi prawami rzeczowymi osób trzecich; za wyjątkiem zabezpieczenia kredytu odnoszącego się do współfinansowania swojej części projektu.
4. Partner zobowiązuje się do zapewnienia przez cały okres, zgodnie z ust. 2 odpowiedniego pełnego ubezpieczenia składników majątku, nabytych w ramach swojego udziału w realizacji projektu, w szczególności od jego uszkodzenia, zniszczenia i utraty. W przypadku, gdy dla tych składników majątku

<sup>54</sup> Udzielającym dofinansowanie jest Instytucja Zarządzająca Programu – Departament Regionalnej Współpracy Transgranicznej Ministerstwa Rozwoju Regionalnego Republiki Czeskiej za pośrednictwem Zarządzających Funduszem Mikroprojektów w Euroregionie Śląsk Cieszyński -Těšínské Slezsko.



lub ich części nie jest możliwe wynegocjowanie stosownego ubezpieczenia (dane ubezpieczenie nie znajduje się w standardowej ofercie firm ubezpieczeniowych) i fakt ten zostanie przez firmę ubezpieczeniową potwierdzony a przez kontrolera przyjęty, partner zostaje z tego obowiązku dla właściwej części rezultatu projektu zwolniony.

5. Partner zobowiązuje się:

- a) w przypadku, gdy część działań będzie realizował na podstawie jednej lub kilku umów dostawy towarów, usług lub prac budowlanych, do postępowania zgodnie z obowiązującym krajowym ustawodawstwem w zakresie zlecenia zamówień publicznych a w przypadku, gdy dotyczą go czeskie przepisy prawa, będzie w przypadku zamówień, których zakres jest mniejszy od limitów określonych na mocy obowiązujących krajowych przepisów prawa z zakresu zlecenia zamówień publicznych, postępował zgodnie z zasadami krajowymi, które są stosowane w ramach POWT RCz-RP<sup>55</sup> ;
- b) w warunkach poszczególnych postępowań przetargowych do informowania i w umowach z dostawcami wybranymi w ramach tych postępowań przetargowych określenia warunków fakturowania w taki sposób, aby było w sposób jednoznaczny widoczne powiązanie poszczególnych faktur z projektem;
- c) do powiadomienia upoważnionych kontrolerów o dacie rozpoczęcia postępowania przetargowego (oceny ofert) i umożliwienia im uczestnictwa w posiedzeniach wszystkich komisji, ewent. innych czynnościach realizacyjnych związanych z postępowaniem przetargowym oraz dostępu do wszelkiej dokumentacji związanej z zawieraniem umów, o których mowa w pkt. a).

6. Partner zobowiązuje się w trakcie realizacji swojej części projektu do przestrzegania przepisów w zakresie pomocy publicznej, ochrony środowiska naturalnego oraz równości kobiet i mężczyzn.

7. Partner zobowiązuje się do udzielania właściwym instytucjom – udzielającemu dofinansowanie, Kontrolerom, Komisji Europejskiej, Europejskiemu Trybunałowi Obrachunkowemu, Instytucji Audytowej, Instytucji Płatniczej i Certyfikującej oraz innym krajowym organom kontroli w określonych terminach kompletnych, zgodnych z prawdą informacji oraz udostępniania dokumentów związanych z realizacją swojej części projektu, jak też umożliwienia osobom wskazanym do kontroli przez wyżej wymienione instytucje wstępu do swoich obiektów i na swoje grunty w celu sprawdzania realizacji zapisów Umowy, nie tylko przez cały okres realizacji projektu, ale również zgodnie z okresem określonym w ust. 2 w celu kontroli realizacji Umowy i do bezwzględnego umożliwienia tej kontroli, zgodnie z wymaganiami osób uprawnionych w wymaganym przez nich zakresie.

8. Partner zobowiązuje się do całkowitego respektowania i przestrzegania wszelkich zaleceń i terminów określonych przez upoważnione instytucje (zgodnie z wcześniejszym akapitem) w celu naprawy i usunięcia ewentualnych nieprawidłowości, braków i uchybień, stwierdzonych w ramach ich czynności kontrolnych.

9. Partner zobowiązuje się do prowadzenia wszelkiej ewidencji księgowej dotyczącej jego części projektu

<sup>55</sup> Chodzi o Instrukcję metodologiczną w zakresie postępowania przy zlecaniu zamówień publicznych o małym zakresie, która stanowi element dokumentu pn. „Metodologia zlecenia zamówień publicznych na podstawie ustawy nr 137/2006 Dz.U. w sprawie zamówień publicznych oraz metodologia zlecenia zamówień finansowanych ze źródeł Unii Europejskiej”.

odrębnie od pozostałych ksiąg rachunkowych zgodnie z krajowymi przepisami prawa dotyczącymi rachunkowości oraz do udostępniania na jej podstawie wymaganych informacji wszystkim organom kontroli, tj. również na podstawie ust. 7.

10. W przypadku, gdy partner nie ma obowiązku prowadzenia ksiąg rachunkowych, będzie prowadził dla swojej części projektu zgodnie z właściwym ustawodawstwem krajowym tzw. ewidencję podatkową rozbudowaną w taki sposób, aby:

- a) odpowiednie dokumenty dotyczące części projektu spełniały wymogi dokumentu księgowego zgodnie z krajowymi przepisami prawa z zakresu rachunkowości;
- b) dokumenty były prawidłowe, kompletne, dowodowe, zrozumiałe, prowadzone na piśmie i w sposób zapewniający trwałość danych;
- c) osiągnięte przychody i poniesione wydatki były prowadzone w ewidencji analitycznej, tzn. że na dokumentach należy jednoznacznie podać, do którego projektu się odnoszą.

11. W przypadku, gdy partnerowi w związku z realizacją projektu powstaną przychody, zobowiązuje się on zgodnie z art. 55 Rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 do ich wymienienia i odliczenia od całkowitych wydatków kwalifikowalnych najpóźniej przed złożeniem wniosku o płatność, zarówno za okres realizacji projektu, jak i za okres określony w ust. 2 niniejszego paragrafu.

12. Partner zobowiązuje się do sporządzenia i złożenia właściwemu Zarządzającemu FM:

- a) kompletnego i zgodnego z prawdą Raportu końcowego z realizacji części projektu w dwóch egzemplarzach na zgodnym z przepisami formularzu, który jest do dyspozycji na stronie internetowej właściwego Zarządzającego FM, przed upływem 30 dni od daty zakończenia rzeczywistej realizacji projektu wymienionego w Umowie.
- b) oświadczenia o zrealizowanych wydatkach za część projektu, w tym wszystkich wymaganych dokumentów księgowych, które dotyczą zrealizowanych wydatków, w terminach określonych w Umowie,

13. Partner zobowiązuje się do należytego przechowywania dokumentów związanych z realizacją projektu od momentu ich powstania do końca 2026 roku. W przypadku, gdy przepisy prawa krajowego dla niektórych dokumentów określają dłuższy okres ich przechowywania, należy przestrzegać krajowych przepisów prawa.

14. Partner zobowiązuje się wraz z pozostałymi partnerami do realizowania działań promocyjnych zgodnie z wnioskiem projektowymi zgodnie z Rozporządzeniem Komisji (WE) 1828/2006.

15. Partner zobowiązuje się do przestrzegania wszelkich innych obowiązków związanych z realizacją swojej części projektu, które są określone w *Wytocznych dla Wnioskodawców*.

#### § 4

##### Ogólne obowiązki Partnera Wiodącego

Partner Wiodący, oprócz obowiązków wynikających z § 2 i § 3 niniejszego porozumienia realizuje następujące obowiązki:

- a) ponosi odpowiedzialność za całkowitą koordynację realizacji projektu i w tym celu mianuje specjalistę ds. projektu,
- b) informuje pozostałych partnerów o zatwierdzeniu projektu przez EKS oraz o ewentualnych

zapropnowanych przez EKS zmianach,

c) zawiera umowę z udzielającym dofinansowanie / przyjmuje decyzję i informuje o tym partnerów projektu oraz zapoznaje ich w pełnym zakresie z treścią Umowy,

d) składa właściwemu Zarządzającemu FM raporty z realizacji projektu sporządzone na podstawie raportów cząstkowych otrzymanych od partnerów projektu i zatwierdzonych przez właściwego Zarządzającego FM w terminach określonych w Umowie,

e) gromadzi od poszczególnych partnerów projektu oświadczenia o zrealizowanych wydatkach za części projektu oraz poświadczenia kwalifikowalności wydatków, na ich podstawie opracowuje i składa właściwemu Zarządzającemu FM wniosek o płatność za projekt w terminach określonych w Umowie,

f) na rzecz każdego roszczenia finansowego, po otrzymaniu środków z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, niezwłocznie przekazuje środki poszczególnym partnerom projektu zgodnie z udziałami określonymi we wniosku o płatność za projekt w drodze przelewu bankowego bez stosowania jakichkolwiek potrąceń, zatrzymywania lub innych specjalnych opłat,

g) niezwłocznie informuje partnerów projektu o jakiegokolwiek okoliczności, która ma/mogłaby mieć wpływ na realizację projektu, w szczególności będzie systematycznie przysyłał pozostałym partnerom kopie raportów z realizacji projektu składanych swojemu Zarządzającemu FM oraz będzie partnerów informował systematycznie o wszelkich stosownych kontaktach z instytucjami realizującymi FM POWT RCZ-RP 2007-2013.

## § 5

### Ogólne obowiązki Partnera projektu

Partner projektu oprócz obowiązków wynikających z § 2 i § 3 niniejszego porozumienia realizuje następujące obowiązki:

a) upoważnia Partnera Wiodącego, by go reprezentował w czynnościach prawnych wobec udzielającego dofinansowania,

b) przekazuje Partnerowi Wiodącemu raporty cząstkowe z realizacji projektu (szczegółowy opis realizacji części projektu) po ich zatwierdzeniu przez właściwego Zarządzającego FM,

c) doręcza Partnerowi Wiodącemu poświadczenie kwalifikowalności wydatków wystawione przez właściwego Zarządzającego FM w terminie określonym przez Partnera Wiodącego,

d) niezwłocznie informuje Partnera Wiodącego o jakiegokolwiek okoliczności, która ma /mogłaby mieć wpływ na realizację projektu,

e) informuje Partnera Wiodącego i udziela mu wszystkich niezbędnych informacji, jeżeli wystąpią okoliczności, które mogłyby zagrozić realizacji projektu.

## § 6

### Odpowiedzialność w przypadku niespełnienia obowiązków

1. W przypadku niespełnienia lub naruszenia obowiązków wymienionych w niniejszej umowie, a stwierdzonych przez właściwą upoważnioną instytucję (§ 3 pkt. 7), które będzie skutkowało nieuprawnionym wykorzystywaniem środków z budżetu UE, partner, który nie spełnił lub naruszył obowiązki, ponosi wszelkie skutki finansowe, które wynikają z danej sytuacji. Partner projektu, o ile wystąpią okoliczności opisane w poprzednim zdaniu, ma obowiązek zwrócić stosowną kwotę, która

będzie określona przez udzielającego dofinansowania lub organy przeprowadzające kontrolę, na rzecz Partnera Wiodącego, który zwróci ją do budżetu FM POWT RCZ-RP 2007-2013.

2. W przypadku, gdy Partner projektu nie spełni obowiązku zwrócenia stosownej kwoty Partnerowi Wiodącemu, państwo członkowskie, które w następstwie tego dozna szkody, może wymagać od Partnera projektu zwrotu tej szkody, zgodnie z właściwymi przepisami krajowymi.

3. W przypadku, gdy niespełnienie obowiązków przez Partnera projektu rodzi skutki finansowe dla finansowania projektu jako całości, Partner Wiodący może żądać od danego partnera pokrycia danej kwoty.

#### § 7

##### **Zmiany projektu w trakcie realizacji**

1. Jakikolwiek wniosek o zmianę projektu złożony przez Partnera Wiodącego właściwemu Zarządzającemu FM musi być uprzednio zatwierdzony przez Partnerów projektu.

2. Partnerzy projektu mają obowiązek informowania Partnera Wiodącego o wszelkich zmianach dotyczących projektu. Ewentualnych wydatków związanych z tymi zmianami można dochodzić tylko po zatwierdzeniu przez Partnera Wiodącego.

#### § 8

##### **Cesja, przeniesienie prawne**

1. Partner nie może przenosić swoich praw i obowiązków wynikających z niniejszej umowy bez uprzedniej, wyrażonej na piśmie, zgody pozostałych Partnerów. Partnerzy są jednocześnie świadomi zapisów umowy o dofinansowanie, zgodnie z którymi Partner może przenosić swoje prawa i obowiązki, jakie zostały określone w umowie o dofinansowanie, tylko po uprzedniej, wyrażonej na piśmie, zgodzie udzielającego dofinansowanie i EKS.

2. W przypadku przeniesienia prawnego Partner ma obowiązek przeniesienia wszystkich obowiązków wynikających z niniejszej umowy na cesjonariusza.

#### § 9

##### **Wybór prawodawstwa**

Niniejsza umowa podlega prawodawstwu państwa, w którym ma siedzibę Partner Wiodący.

#### § 10

##### **Postanowienia końcowe**

1. Niniejsza umowa wchodzi w życie z dniem podpisania przez ostatniego spośród Partnerów. Umowa wygasa z dniem odrzucenia wniosku projektowego, którego element stanowi niniejsza umowa.

2. Strony oświadczają, że starannie zapoznały się z tekstem umowy przed jej podpisaniem, z jej treścią się zgadzają bez zastrzeżeń, że jest ona wyrażeniem ich swobodnej i rozważnej woli, wolnej od błędów, w dowód czego dołączają swoje podpisy.

W imieniu Partnera Wiodącego

.....

|  |
|--|
| Imię i nazwisko, stanowisko osoby upoważnionej do reprezentowania Partnera Wiodącego<br>.....<br>Miejsce, data i podpis  |
| W imieniu Partnera projektu<br>.....<br>Imię i nazwisko, stanowisko osoby upoważnionej do reprezentowania Partnera projektu<br>.....<br>Miejsce, data i podpis |
| W imieniu Partnera projektu<br>.....<br>Imię i nazwisko, stanowisko osoby upoważnionej do reprezentowania Partnera projektu<br>.....<br>Miejsce, data i podpis |

*Wytyczne dla wnioskodawców. Fundusz Mikroprojektów Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska - Rzeczpospolita Polska 2007-2013. Załącznik nr 1.6, 3 marca 2008.*

Inne obowiązki Partnera Wiodącego oraz jego partnerów projektu określone są w Umowie o dofinansowanie projektu oraz w Porozumieniu o współpracy, które partnerzy podpisują i w którym wzajemnie określają wszelkie prawa i obowiązki wobec siebie.

Zasada Partnera Wiodącego nie jest na poziomie poszczególnych mikroprojektów – czyli projektów składanych przez odbiorców końcowych w ramach Funduszy Mikroprojektów – wymagana w sposób wiążący<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> *Wytyczne dla wnioskodawców. Fundusz Mikroprojektów Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska - Rzeczpospolita Polska 2007-2013..., s 20.*

---

## 2.2.4. Nieformalny wymiar partnerstwa transgranicznego

Poza wymogami formalnymi, które partnerzy muszą spełnić, tworząc transgraniczne partnerstwo na rzecz przyszłego projektu, niezwykle istotny jest również nieformalny wymiar partnerstwa. Z punktu widzenia projektu wymiar ten może mieć różną postać i historię: niektóre partnerstwa budowane są latami a wspólny projekt jest ich kulminacją, niektóre zaś są stosunkowo krótkie i zaczynają się od przygotowania wspólnego przedsięwzięcia. Wymiar nieformalny partnerstwa oznacza wzajemne relacje, więzi między członkami zespołu projektowego z obu stron granicy. Od tego jakie one będą (poza wszystkim uregulowaniami wynikającymi z zapisów w wytycznych programów europejskich, w tym transgranicznych), będzie zależało to czy projekt, ale i inne działania podejmowane w ramach polsko-czeskiego zespołu, odniosą sukces czy nie.

E. Wosik, T. Mrozek w publikacji *Partnerstwo bez granic*<sup>57</sup>, zwracają uwagę na najważniejsze cechy partnerstwa. Co prawda są one odnoszone do partnerstw zawieranych na rzecz realizacji projektów finansowanych z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, ale z uwagi na ich uniwersalizm, można je również przenieść na grunt transgraniczny.

Do zawiązania partnerstwa – a następnie jego efektywnego funkcjonowania i w konsekwencji odniesienia sukcesu – nie wystarczą zapał oraz dobre chęci. Każdemu partnerstwu można przypisać pewne określone, stałe cechy, niezbędne do jego prawidłowego działania. Jest ich wiele – np. prymat celów partnerskich przed zyskiem, dobrowolne członkostwo, demokratyczna kontrola, solidarność społeczna, wzajemna odpowiedzialność, akceptacja społeczna, trwałość, skuteczność. Partnerstwo jest uzupełniającym się procesem, uwzględniającym uczenie się i adaptację do zmian, czymś więcej niż tylko sumą poszczególnych swoich elementów. Spośród wielu cech trzy wydają się najbardziej charakterystyczne i najważniejsze dla prawidłowego funkcjonowania partnerstwa: równość partnerów wobec siebie, przejrzystość, obopólne korzyści.

1. Jeśli partnerstwo ma prawidłowo funkcjonować, partnerzy muszą być wobec siebie równi. Ponieważ partnerstwo jest dobrowolne, każdy z jego uczestników ma możliwość zabierania głosu, proponowania własnych rozwiązań i podejmowania decyzji, a także dzielenia ryzyka i korzyści. Dlatego tak ważne jest, aby szanować każdego uczestnika partnerstwa oraz uwzględniać w działaniach jego możliwości i stopień zaangażowania. Należy także pamiętać, aby nie mylić tej cechy partnerstwa z jego naturalnym elementem, jakim jest posiadanie lidera (przywództwo). Warto też zwrócić uwagę, że równość nie oznacza jednakowych praw. W relacjach partnerskich, w których zazwyczaj istnieją duże różnice odnoszące się do posiadanej władzy, zasobów i wpływów, widać wyraźnie, że tak nie jest.

---

<sup>57</sup> E. Wosik, T. Mrozek, *Partnerstwo bez granic...*, s. 14-16.

---

Jednakowe prawo to nie to samo co równość. Jednakowe prawo oznacza, że każdy z partnerów ma równe prawo, aby usiąść przy stole, a jego wkład, niekoniecznie finansowy, jest równie ważny, ale nie równy.

2. Drugą fundamentalną zasadą dobrze funkcjonującego partnerstwa jest przejrzystość, oznaczająca w tym przypadku wzajemne zaufanie, otwartość, uczciwość, sprawiedliwość i jawność działań. W celu zbudowania wzajemnego zaufania konieczna jest otwartość oraz jawność działań, a przede wszystkim zasada uczciwego postępowania i uczciwego traktowania innych. Przejrzystość w działaniu uwiarygodnia partnerstwo w oczach wszystkich podmiotów zainteresowanych jego funkcjonowaniem.
3. Jeśli partnerzy wnoszą coś do partnerstwa, to także chcieliby odnieść z niego określone korzyści. Należy im w tym pomóc. Warto zatem pamiętać, że partnerstwo to zbiór jednostek, którym powinno się umożliwić uzyskanie indywidualnych korzyści, bo tylko dzięki temu istnieje szansa na utrzymanie zaangażowania poszczególnych partnerów, a w konsekwencji – na zapewnienie trwałości współpracy.

### **2.3. Dobór partnera do projektu transgranicznego realizowanego w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko**

Staranny dobór partnerów jest niezwykle istotny, gdyż przyczynia się do podniesienia rangi podejścia partnerskiego, umożliwia nawiązywanie efektywnych relacji z potencjalnymi partnerami już na poziomie roboczym, pozwala na zminimalizowanie poszczególnych rodzajów ryzyka; zapewnia trwałość działań w partnerstwie; stwarza lepsze możliwości włączania efektów projektu do głównego nurtu polityki.

Dobry partner ponadnarodowy (w tym transgraniczny) to taki, który jest zaangażowany w tematykę projektu lub który ma odpowiednią wiedzę i doświadczenie, pozwalające mu na aktywny wkład w partnerstwo, a ponadto można na nim polegać, biorąc pod uwagę, że współpraca w projekcie trwa od kilku miesięcy do nawet dwóch lat. Dlatego, zanim dojdzie do podpisania umowy o współpracy, konieczne jest dobre poznanie partnera oraz stwierdzenie, czy jest on odpowiedni do naszego projektu oraz dlaczego jest ważny<sup>58</sup>. Przykłady wiarygodnych instytucji partnerskich, które z sukcesem realizowały projekty transgraniczne dofinansowane z Funduszu Mikroprojektów Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska - Rzeczpospolita Polska 2007-2013 w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko,

---

<sup>58</sup> E. Wosik, T. Mrozek, *Partnerstwo bez granic*, Program Operacyjny Kapitał Ludzki - Krajowa Instytucja Wspomagająca. Centrum Projektów Europejskich..., s. 16-17.

przedstawiono w tabeli 26. Wiele z nich posiada doświadczenie w realizacji projektów objętych wcześniejszymi okresami programowania – Phare CBC, czy Interreg IIIA.

Tabela 26. Zestawienie wybranych instytucji, które realizowały projekty transgraniczne dofinansowane z Fundusz Mikroprojektów Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska - Rzeczpospolita Polska 2007-2013 w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko.

| Specyfika obszaru działalności | Instytucja z polskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko | Instytucja z czeskiej części Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko | Kontakt  |
|--------------------------------|--|--|--|
| kultura                        | Biblioteka Miejska w Cieszynie   |  | <a href="http://www.biblioteka.cieszyn.pl">www.biblioteka.cieszyn.pl</a> |
| kultura                        |  | Církevní středisko volného času sv. Jana Boska v Havířově                  | <a href="http://www.donboskohavirov.cz">www.donboskohavirov.cz</a>       |
| kultura                        |  | Ducatus Teschinensis   | <a href="http://www.ducatus.cz">www.ducatus.cz</a>                       |
| kultura                        | Cieszyński Ośrodek Kultury „Dom Narodowy”                                  |  | <a href="http://www.domnarodowy.pl">www.domnarodowy.pl</a>               |
| kultura                        | Gminne Centrum Kultury, Sportu i Turystyki w Godowie                       |  | <a href="http://www.gckgodow.pl">www.gckgodow.pl</a>                     |
| kultura                        | Gminny Ośrodek Kultury – Biblioteka Publiczna w Istebnej                   |  | <a href="http://www.istebna.eu">www.istebna.eu</a>                       |
| kultura                        | Gminny Ośrodek Kultury w Goleszowie  |  | <a href="http://www.goleszow.pl">www.goleszow.pl</a>                     |
| kultura                        | Gminny Ośrodek Kultury w Jasienicy   |  | <a href="http://www.gokjasienica.pl">www.gokjasienica.pl</a>             |
| kultura                        | Gminny Ośrodek Kultury w Zebrzydowicach                                    |  | <a href="http://www.gok.zebrzydowice.pl">www.gok.zebrzydowice.pl</a>     |
| kultura                        |  | Koliba   | <a href="http://www.koliba-os.cz">www.koliba-os.cz</a>                   |
| kultura                        |  | Kongres Polaków w Republice Czeskiej                                       | <a href="http://www.polonica.cz">www.polonica.cz</a>                     |
| kultura                        | Książnica Cieszyńska   |  | <a href="http://www.kc-cieszyn.pl">www.kc-cieszyn.pl</a>                 |
| kultura                        |  | Kulturního a společenského střediska                                       | <a href="http://www.kassct.cz">www.kassct.cz</a>                         |



|         |   | „Střelnice“                       |  |
|---------|---|-----------------------------------|--|
| kultura | Macierz Ziemi Cieszyńskiej  |                                   | <a href="http://www.macierz.cieszyn.pl">www.macierz.cieszyn.pl</a>             |
| kultura |   | Městský dům kultury<br>Karviná    | <a href="http://www.medk.cz">www.medk.cz</a>                                   |
| kultura |   | Městská knihovna<br>Český Těšín   | <a href="http://www.knihovnatesin.cz">www.knihovnatesin.cz</a>                 |
| kultura | Miejska Biblioteka<br>Publiczna w Jastrzębiu-<br>Zdroju               |                                   | <a href="http://www.biblioteka.jastrzebie.pl">www.biblioteka.jastrzebie.pl</a> |
| kultura | Miejski Dom Kultury<br>„Pražakówka“                                   |                                   | <a href="http://www.mdk-ustron.ox.pl">www.mdk-ustron.ox.pl</a>                 |
| kultura | Miejski Ośrodek Kultury w<br>Jastrzębiu-Zdroju                        |                                   | <a href="http://www.mok.jastrzebie.pl">www.mok.jastrzebie.pl</a>               |
| kultura | Miejskie Centrum Kultury<br>w Skoczowie                               |                                   | <a href="http://www.mck.skoczow.pl">www.mck.skoczow.pl</a>                     |
| kultura | Miejsko-Gminny Ośrodek<br>Kultury w Strumieniu                        |                                   | <a href="http://www.strumien.pl">www.strumien.pl</a>                           |
| kultura | Muzeum Śląska<br>Cieszyńskiego  |                                   | <a href="http://www.muzeumcieszyn.pl">www.muzeumcieszyn.pl</a>                 |
| kultura | Muzeum Tešínská   |                                   | <a href="http://www.muzeumct.cz">www.muzeumct.cz</a>                           |
| kultura | Ośrodek Promocji<br>Gminy Jaworze                                     |                                   | <a href="http://www.opgj.pl">www.opgj.pl</a>                                   |
| kultura | Polski Związek Kulturalno-<br>Oświatowy                               |                                   | <a href="http://www.pzko.cz">www.pzko.cz</a>                                   |
| kultura |   | Regionální knihovna<br>Karviná    | <a href="http://www.rkka.cz">www.rkka.cz</a>                                   |
| kultura |   | Slezská diakonie                  | <a href="http://www.slezskadiakonie.cz">www.slezskadiakonie.cz</a>             |
| kultura | Stowarzyszenie Animacji<br>Kultury i Sportu<br>„Anima Pro Activ“      |                                   | <a href="http://www.animaproactiv.pl">www.animaproactiv.pl</a>                 |
| kultura | Towarzystwo Ewangelickie<br>w Cieszynie                               |                                   | <a href="http://www.tecieszyn.pl">www.tecieszyn.pl</a>                         |
| kultura | Zespół Pieśni i Tańca<br>Ziemi Cieszyńskiej<br>im. Janiny Marcinkowej |                                   | <a href="http://www.ziemia-cieszynska.pl">www.ziemia-cieszynska.pl</a>         |
| sport   |   | Dům dětí a mládeže<br>Český Těšín | <a href="http://www.ddmtsin.cz">www.ddmtsin.cz</a>                             |
| sport   |   | HC AZ Havířov 2010                | <a href="http://www.az-havirov.cz">www.az-havirov.cz</a>                       |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| sport   | Jastrzębski Klub Hokejowy GKS Jastrzębie   |   | <a href="http://www.ikh.pl">www.ikh.pl</a>                               |
| sport   | Klub Judo „Koka”   |   | <a href="http://www.ippon.org.pl">www.ippon.org.pl</a>                   |
| sport   | Klub Sportowy „Shindo”   |   | <a href="http://www.shindo.pl">www.shindo.pl</a>                         |
| sport   | SK Slavia Orlová   |   | <a href="http://www.sachyorlova.cz">www.sachyorlova.cz</a>               |
| sport   | Stowarzyszenie Biegów Górskich   |   | <a href="http://www.gorskiebieganie.pl">www.gorskiebieganie.pl</a>       |
| sport   | Stowarzyszenie Promocji i Rozwoju Ustronia   |   | <a href="http://www.spiru.teltom.com.pl">www.spiru.teltom.com.pl</a>     |
| sport   |  | Školní sportovní klub při ZŠ Mendelova                          | <a href="http://www.mendelova.cz">www.mendelova.cz</a>                   |
| sport   | Uczniowski Klub Sportowy „Pionier”   |   | <a href="http://www.pionierjastrzebie.com">www.pionierjastrzebie.com</a> |
| turystyka   |  | Gorolské turistické informační centrum                          | <a href="http://www.gotic.cz">www.gotic.cz</a>                           |
| turystyka   |  | Regionální rada rozvoje a spolupráce v Trinci                   | <a href="http://www.regrada.cz">www.regrada.cz</a>                       |
| przedsiębiorczość   | Zamek Cieszyn  |   | <a href="http://www.zamekcieszyn.pl">www.zamekcieszyn.pl</a>             |
| kształcenie, współpraca szkół i organizacji pozarządowych |  | Centrum Pedagogiczne dla Polskiego Szkolnictwa Narodowościowego | <a href="http://www.pctesin.cz">www.pctesin.cz</a>                       |
| kształcenie, współpraca szkół i organizacji pozarządowych |  | Církevní základní škola a mateřská škola Trinec                 | <a href="http://www.czstrinec.cz">www.czstrinec.cz</a>                   |
| kształcenie, współpraca szkół i organizacji pozarządowych |  | Institut EuroSchola   | <a href="http://www.euroschola.cz">www.euroschola.cz</a>                 |
| kształcenie, współpraca szkół i organizacji pozarządowych | Stowarzyszenie na rzecz Działań Ekologicznych, Kulturalnych i Społecznych „Serfenta” |   | <a href="http://www.serfenta.pl">www.serfenta.pl</a>                     |
| kształcenie, współpraca szkół i organizacji               | Stowarzyszenie Pomocy Wzajemnej „Być Razem”  |   | <a href="http://www.byczrazem.com">www.byczrazem.com</a>                 |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| pozarządowych  |  |  |  |
| kształcenie,<br>współpraca szkół<br>i organizacji<br>pozarządowych | Uniwersytet Śląski<br>w Katowicach, Wydział<br>Etnologii<br>i Nauk o Edukacji<br>w Cieszynie |  | <a href="http://www.weinoe.us.edu.pl">www.weinoe.us.edu.pl</a>   |
| kształcenie,<br>współpraca szkół<br>i organizacji<br>pozarządowych |  | Základní škola a mateřská<br>škola Stanislava Hadyny<br>s polským jazykem<br>vyučovacím Bystřice | <a href="http://www.pspbystrice.cz">www.pspbystrice.cz</a>       |
| zintegrowane<br>zarządzenie<br>kryzysowe                           |  | Nemocnice Třinec   | <a href="http://www.nemtr.cz">www.nemtr.cz</a>                   |
| samorząd lokalny   |  | Magistrát města<br>Haviřova  | <a href="http://www.havirov-city.cz">www.havirov-city.cz</a>     |
| samorząd lokalny   |  | Magistrát města<br>Karviné   | <a href="http://www.karvina.cz">www.karvina.cz</a>               |
| samorząd lokalny   |  | Městský úřad<br>Bohumín  | <a href="http://www.mesto-bohumin.cz">www.mesto-bohumin.cz</a>   |
| samorząd lokalny   |  | Městský úřad<br>Český Těšín  | <a href="http://www.tesin.cz">www.tesin.cz</a>                   |
| samorząd lokalny   |  | Městský úřad<br>Jablunkov  | <a href="http://www.jablunkov.cz">www.jablunkov.cz</a>           |
| samorząd lokalny   |  | Městský úřad<br>Petřvald   | <a href="http://www.petrvald.info">www.petrvald.info</a>         |
| samorząd lokalny   |  | Obecní úřad<br>Bukovec   | <a href="http://www.bukovec.cz">www.bukovec.cz</a>               |
| samorząd lokalny   |  | Obecní úřad<br>Bystřice  | <a href="http://www.bystrice.cz">www.bystrice.cz</a>             |
| samorząd lokalny   |  | Obecní úřad<br>Hrádek  | <a href="http://www.obechradek.cz">www.obechradek.cz</a>         |
| samorząd lokalny   |  | Obecní úřad<br>Komorní Lhotka  | <a href="http://www.komorni-lhotka.cz">www.komorni-lhotka.cz</a> |
| samorząd lokalny   |  | Obecní úřad<br>Nýdek   | <a href="http://www.nydek.cz">www.nydek.cz</a>                   |
| samorząd lokalny   |  | Obecní úřad<br>Písek   | <a href="http://www.obecpisek.cz">www.obecpisek.cz</a>           |
| samorząd lokalny   |  | Obecní úřad<br>Vendryně  | <a href="http://www.vendryne.cz">www.vendryne.cz</a>             |

|                  |                                     |                                    |  |
|------------------|-------------------------------------|------------------------------------|--|
| samorząd lokalny |                                     | Obecní úřad<br>Petrovice u Karviné | <a href="http://www.petroviceuk.cz">www.petroviceuk.cz</a>     |
| samorząd lokalny |                                     | Obecní úřad<br>Těrlicko            | <a href="http://www.terlicko.cz">www.terlicko.cz</a>           |
| samorząd lokalny |                                     | Obecní úřad<br>Třanovice           | <a href="http://www.tranovice.cz">www.tranovice.cz</a>         |
| samorząd lokalny |                                     | Sdružení obcí<br>povodí Stonávky   | <a href="http://www.stonavka.cz">www.stonavka.cz</a>           |
| samorząd lokalny |                                     | Sdružení obcí<br>Jablunkovska      | <a href="http://www.jablunkovsko.cz">www.jablunkovsko.cz</a>   |
| samorząd lokalny | Starostwo Powiatowe<br>w Cieszynie  |                                    | <a href="http://www.powiatcieszyn.pl">www.powiatcieszyn.pl</a> |
| samorząd lokalny | Urząd Gminy<br>w Brennej            |                                    | <a href="http://www.brenna.org.pl">www.brenna.org.pl</a>       |
| samorząd lokalny | Urząd Gminy<br>w Chybiu             |                                    | <a href="http://www.chybie.pl">www.chybie.pl</a>               |
| samorząd lokalny | Urząd Gminy<br>w Godowie            |                                    | <a href="http://www.godow.pl">www.godow.pl</a>                 |
| samorząd lokalny | Urząd Gminy<br>w Golezowie          |                                    | <a href="http://www.goleszow.pl">www.goleszow.pl</a>           |
| samorząd lokalny | Urząd Gminy<br>w Hażlachu           |                                    | <a href="http://www.hazlach.pl">www.hazlach.pl</a>             |
| samorząd lokalny | Urząd Gminy<br>w Istebnej           |                                    | <a href="http://www.istebna.eu">www.istebna.eu</a>             |
| samorząd lokalny | Urząd Gminy<br>w Jasienicy          |                                    | <a href="http://www.jasienica.pl">www.jasienica.pl</a>         |
| samorząd lokalny | Urząd Gminy<br>w Jaworzu            |                                    | <a href="http://www.jaworze.pl">www.jaworze.pl</a>             |
| samorząd lokalny | Urząd Gminy<br>w Strumieniu         |                                    | <a href="http://www.strumien.pl">www.strumien.pl</a>           |
| samorząd lokalny | Urząd Gminy<br>w Zebrzydowicach     |                                    | <a href="http://www.zebrzydowice.pl">www.zebrzydowice.pl</a>   |
| samorząd lokalny | Urząd Miasta<br>w Cieszynie         |                                    | <a href="http://www.cieszyn.pl">www.cieszyn.pl</a>             |
| samorząd lokalny | Urząd Miasta<br>w Jastrzębiu-Zdroju |                                    | <a href="http://www.jastrzebie.pl">www.jastrzebie.pl</a>       |
| samorząd lokalny | Urząd Miasta<br>w Skoczowie         |                                    | <a href="http://www.skoczow.pl">www.skoczow.pl</a>             |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| samorząd lokalny  | Urząd Miasta<br>w Ustroniu                                   |  | <a href="http://www.ustron.pl">www.ustron.pl</a> |
| samorząd lokalny  | Urząd Miasta<br>w Wiśle                                      |  | <a href="http://www.wisla.pl">www.wisla.pl</a>   |
| stowarzyszenie<br>samorządów<br>lokalnych (czeska<br>strona umowy<br>euroregionalnej) |  | Regionální sdružení<br>územní spolupráce<br>Těšínského Slezska | <a href="http://www.irsts.cz">www.irsts.cz</a>   |
| stowarzyszenie<br>(samorządów<br>lokalnych polska<br>strona umowy<br>euroregionalnej) | Stowarzyszenie<br>Rozwoju i Współpracy<br>Regionalnej „Olza” |  | <a href="http://www.olza.pl">www.olza.pl</a>     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie list zatwierdzonych projektów sporządzonych na posiedzeniach Euroregionalnego Komitetu Sterującego Funduszu Mikroprojektów Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska-Rzeczpospolita Polska 2007-2013 w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko.

### 3. Planowanie projektu transgranicznego

Celem fazy sporządzania planu projektu jest przygotowanie planu pracy, który szczegółowo określa zadania i czynności, jakie należy wykonać, aby osiągnąć założone cele projektu. Głównym produktem tej fazy jest plan projektu. P. Charette, A. Mitchel, S. Mazur, E. McSweeney w Poradniku dla samorządów terytorialnych określili listę elementów związanych z fazą sporządzania planu projektu, która przedstawia się następująco<sup>59</sup>:

- zaangażowanie w proces przygotowywania osób, które będą realizować projekt,
- zatwierdzenie kierownika projektu i składu zespołu ds. realizacji projektu,
- precyzyjne określenie oczekiwanych produktów projektu,
- sporządzenie listy czynności i związanych z nimi zadań (mniejszych jednostek pracy wchodzących w skład czynności) koniecznych do realizacji projektu – zakres prac należy uszczegółowić tylko w takim stopniu, jaki jest konieczny do precyzyjnego oszacowania czasu i kosztów, ponieważ nadmierna liczba szczegółów utrudnia zarządzanie i czynności kontrolne,
- przygotowanie listy czynności/zadań, którym trzeba będzie poświęcić szczególną uwagę (zgodnie z ustaleniami z fazy definiowanie projektu),
- ułożenie zadań w logicznym ciągu realizacji – należy ustalić, czy poszczególne zadania mogą być realizowane równolegle, czy muszą następować jedno po drugim i czy istnieje zależność czasowa pomiędzy kolejnymi zadaniami (tzn. czy rozpoczęcie kolejnego zadania zależy od zakończenia zadania poprzedniego),
- obliczenie czasu potrzebnego do ukończenia danej czynności lub zadania,
- rozdzielenie obowiązków związanych z realizacją zadań i sprawozdawczością z tytułu zakończenia danej czynności lub zadania,
- określenie osób odpowiedzialnych za monitorowanie i kontrolę wykonania planu projektu – kontrola jest mechanizmem służącym do orientacji w aktualnym stanie zaawansowania projektu (konieczność kontroli narasta w miarę wzrostu rozmiarów projektu, czasu jego trwania, zaangażowania siły roboczej, zużycia środków zewnętrznych, wielkości budżetu i czynników ryzyka; kontrola jest niemożliwa bez planu pracy sporządzonego dla konkretnego projektu),
- ustalenie rodzajów nakładów koniecznych do zrealizowania zadań określonych w projekcie – zasobów ludzkich, materialnych, finansowych, systemowych i innych,
- skorygowanie szacunku kosztów projektu poprzez określenie kosztów zadań zawartych w planie projektu,

<sup>59</sup> P. Charette, A. Mitchel, S. Mazur, E. McSweeney, *Zarządzanie projektem. Poradnik dla samorządów terytorialnych...*, s. 20.

- optymalizowanie, w miarę potrzeb i możliwości, parametrów jakości/wyników,
- analiza listy czynności i zadań w celu identyfikacji rodzajów ryzyka, jakie mogą się pojawić w fazie realizacji projektu,
- oszacowanie każdego rodzaju ryzyka w kategoriach prawdopodobieństwa wystąpienia (niskie, średnie, wysokie) oraz powagi sytuacji w razie jego wystąpienia (duża, średnia, niska), dla sytuacji wysokiego ryzyka, należy przygotować środki zaradcze (przeciwdziałanie) w celu ograniczenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzykownej sytuacji. Środki te i działania należy włączyć do harmonogramu sekwencji działań/czynności,
- przygotowanie planów awaryjnych, to znaczy określenie czynności zmierzających do właściwej reakcji na zagrożenia, jeżeli podjęte wcześniej środki zaradcze nie zapobiegą wystąpieniu ryzyka – należy także określić „punkt startowy” każdego planu awaryjnego, tzn. wydarzenie, powodujące automatyczne jego wdrożenie,
- sporządzenie listy wskaźników do monitorowania postępów prac w projekcie. Konieczna jest tutaj współpraca z osobami oceniającymi projekt w celu dostarczenia danych do procesu oceny,
- komunikacja interpersonalna w procesie zarządzania projektem jest bardzo ważna – im szerszy i lepszy kontakt między uczestnikami projektu, tym mniejsze niebezpieczeństwo odstępstw od planu podczas monitorowania i kontroli realizacji projektu,
- sporządzenie listy wszelkich przyjętych założeń i ograniczeń, którymi trzeba będzie się zająć, a także wszelkich otwartych lub nierozwiązanych kwestii,
- powyższe należy udokumentować w planie projektu, który powinien zostać udostępniony tym, którzy go finansują i kluczowym udziałowcom.

Z punktu widzenia planowania projektu transgranicznego, który będzie później wdrażany na pograniczu polsko-czeskim - w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko, należy wziąć również pod uwagę (poza wyżej wymienionymi elementami) aspekt kulturowy, a zwłaszcza wzajemne postrzeganie się przedstawicieli obu narodowości tworzących jeden zespół projektowy przez pryzmat stereotypów<sup>60</sup>. Ten z pozoru wydawałoby się mało istotny element, ma duże znaczenie w całym procesie zarządzania projektem transgranicznym.

---

<sup>60</sup> Stereotyp to mentalny wytwór społeczny, utrwalony przez tradycję, będący uproszczonym obrazem świata (grupy społecznej, narodu lub zjawiska). Jest to „konstrukcja myślowa, zazwyczaj powszechna wśród członków danej grupy społecznej, oparta na schematycznym i uproszczonym postrzeganiu rzeczywistości (zjawisk społecznych, kulturowych lub pewnej kategorii osób), zabarwionym wartościująco, często bazującym na uprzedzeniach i niepełnej wiedzy. M. Bortliczek, *Językowo utrwalony stereotyp sąsiada* [w:] red.: A. Kasperek, *Pogranicze-sąsiedztwo-stereotypy. Przypadek polsko-czeskich relacji wraz z francusko-niemieckim case study*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach/Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, TRANSCARPATICA, t. I, Wyd. I, Cieszyn-Katowice, 2012, s. 10.

### 3.1. Polski stereotyp Czecha – ujęcie ogólne<sup>61</sup>

Stereotyp Czecha w Polsce utrwalił się w XIX wieku, gdy Polakom i Czechom przyszło wspólnie mieszkać pod jednym habsburskim dachem. Animosjom początek dała fala cesarskich urzędników napływających do południowej Polski od czasu pierwszego rozbioru w 1772 roku. Wśród nich było wielu Czechów, mniej lub bardziej ziemczonych. Tworzyli oni na tych ziemiach pierwszą nowoczesną administrację. Polski szlachcic, który nie przywykł do systematycznego płacenia podatków, był oburzony na obciążanie swych dochodów i na jakąkolwiek kontrolę ze strony państwa, rzecz dotychczas mu nie znaną – manifestował wobec przybyszów pogardę, za którą krył się strach. W jego oczach urzędnik był dziwnym tworem, mieszaniną pachołka z okupantem. Gryzipiórkiem wyposażonym we władzę.

Nietrudno wyjaśnić, dlaczego właśnie Czesi pojawili się tak licznie w Galicji: znali język niemiecki, byli obeznani z pracą urzędniczą, a przy tym mogli od biedy porozumieć się po polsku. Cieszyli się większym zaufaniem władz niż Polacy, którzy byli w Austrii elementem nowym. Naturalnie, owi urzędnicy, naruszający odwieczne polskie porządki, częstowani byli obraźliwymi epitetami, które mechanicznie rozciągano na wszystkich Czechów. Najpierw mówiono na nich „böhmaki”, nieco później „wencliczki”. Po ukazaniu się powieści Jana Larna Wielki świat Capowic (1869) weszło w użycie określenie „precliczki” od nazwiska głównego bohatera, Wenzla Pretschlitschcka, który stał się dla Polaków ucieleśnieniem najważniejszych cech czeskiego urzędnika w Galicji. Akcja utworu dzieje się w Capowicach, fikcyjnym miasteczku w Galicji Wschodniej, a tematem satyry są przede wszystkim stosunki narodowościowe. Główna postać, starosta powiatowy Wenzel Pretschlitschek, to konformista i głupiec. Trzęsie się ze strachu przed władzą, sekuje podwładnych. Uważa się za Austriaka, mówi prawie wyłącznie po niemiecku, ale wtrąca słowa czeskie, rzadziej polskie, te ostatnie tylko wtedy, gdy chce się porozumieć z żoną i córką, egzaltowanymi polskimi patriotkami. Jest hiperlojalny wobec przełożonych, ale gdy tylko przechodzi na emeryturę i nie musi się już nikomu podlizywać, zaczyna manifestować swoje czeskie pochodzenie i niezależność poglądów.

Jedną z głównych przyczyn rozdzwiewu między Polakami a Czechami był panslawizm. Czesi idealizowali Rosję w ciągu całego XIX wieku i później, natomiast Polacy – przeciwnie. Panslawizm w Czechach stawał się tym popularniejszy, im głębsze było rozczarowanie polityką Wiednia wobec Pragi. W Polsce, a szczególnie w zaborze rosyjskim, rzecz wyglądała zupełnie odmiennie. Narody czeski i polski widziały w pierwszej wojnie światowej historyczną szansę zdobycia niepodległości, lecz ich kalkulacje były przeciwstawne. Czesi pragnęli klęski Austro-Węgier, podczas gdy główny

<sup>61</sup> A. Koch, *Polak, Czech – dwa bratanki* [w:] red. T. Walas, *Narody i stereotypy*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 1995, s. 43-46.



polski obóz wojskowo-polityczny skupiony wokół Józefa Piłsudskiego, stawiał na klęskę Rosji. Czesi masowo dezercerowali z wojska austriackiego, po czym utworzyli Legiony Czechosłowackie w Rosji. Polacy zaś ochotniczo zgłaszali się do Legionów Piłsudskiego, walczących u boku Austrii. To spowodowało utrwalenie negatywnego obrazu sąsiada.

Po I wojnie światowej między Polakami a Czechami wyrosła granica państwowa. Obie strony motywowały swe pretensje terytorialne racjami historycznymi bądź etnicznymi. Pretensje te były nie do pogodzenia; granice historyczne, zwłaszcza na Śląsku Cieszyńskim, przesuwały się wielokrotnie w ciągu stuleci i na ogół nie pokrywały się z etnicznymi, a znaczna część ludności nie dawała się jednoznacznie określić pod względem narodowościowym. Seria krwawych incydentów i wzajemnych ciężkich oskarżeń dopełnia obrazu tamtych lat. Czechom odzyskanie niepodległości kojarzyło się z „nienasyconymi” Polakami; Polakom – ze „zdradzieckimi” Czechami. Historia Legionistów Czechosłowackich na Syberii, źródło czeskiej dumy narodowej, była aż do początku II wojny światowej przedmiotem zaciętych polemik między publicystyką polską a czeską. U boku Czechów bowiem walczyły w Rosji o wiele mniej liczne i gorzej uzbrojone oddziały polskie, które ucierpiały od nacierających bolszewików i poniosły znaczne straty. Polacy obwiniali Czechów o „zbrodniczą powolność” w czasie wycofywania, a nawet o chęć fizycznej likwidacji oddziałów polskich. Czesi rzecz jasna nie pozostawali dłużni. Spór ciągnął się przez lata dwudzieste i trzydzieste, znacznie przyczyniając się do pogłębienia wzajemnych podziałów. Wybuch II wojny światowej odsunął te zagadnienia na plan dalszy, ale trucizna nie rozplynęła się całkowicie, odziedziczyła ją następne pokolenia, na ogół sobie tego nie uświadamiając.

### **3.2. Polski obraz Czecha – w stronę stereotypu występującego na polsko-czeskim pograniczu w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko**

Jak pisze Z. Kłodnicki „...Pogranicze polsko-czeskie, w granicach II Rzeczypospolitej w pewnym zakresie rozpoznał Jan Stanisław Bystron, który na mapie obejmującej m.in. obie części Śląska Cieszyńskiego zaznaczył *Górali śląskich*, poniżej zlokalizował *Wałachów*, a jeszcze dalej ku północy – *Lachów*. Grupy te miały występować po obu stronach polsko-czeskiej granicy. Niejasna jest natomiast geografia i bardzo rzadkie jest występowanie etnonimów *Dolanie/Dolaki* oraz *Wasserpolacy*. Być może wtedy obraz pogranicza polsko-czeskiego na Śląsku był niepełny. Od strony polskiej z „Czechami” graniczą *Ślązacy*. Etonim ten spotykamy również po czeskiej stronie Śląska Cieszyńskiego, gdzie również mieszkają *Ślązacy*. *Ślązakami* określają się ci mieszkańcy Stonawy (Stonava), którzy „z powodu doświadczeń historycznych przekazywanych z generacji na generację, jak też i z powodu historii rodzinnej rezygnują z możliwości bezproblemowego określenia się jako Czesi albo Polacy”. Idąc ku południowi polskiej części Śląska spotykamy niewyraźne ślady *Lachów* i/ lub *Dolan*, a nieco dalej, w Beskidach – *Górali*. Być może od tej ostatniej urobiono nazwę *Gorole*, którą *Ślązacy/Hanysi* powszechnie określają osoby przybyłe z

innych obszarów Polski, które za pamięci ludzkiej osiedliły się na Śląsku. Poza sporadycznymi przypadkami mieszkańcy Śląska nie zdają sobie sprawy, że graniczą ze Ślązakami, Czechami i Morawiakami. O tych pierwszych niekiedy mówiono, że są *Zaolziakami*, pozostałych uważano za Czechów. Są oni sąsiadami Polaków granicząc z nimi od południa i zachodu. Nadto spotkać ich można było w niektórych okolicach Polski (poza Śląskiem), co tu pominę. W zachodniej części Śląska Cieszyńskiego obok Czechów mieszkają również Polacy; ci nazywani są często *Zaolzianami*, *Zaolziakami* być może dzieląc nazwę z Czechami...<sup>62</sup>.

Jak niekiedy wygląda postrzeżenie Czechów przez Polaków i Polaków przez Czechów na polsko-czeskim pograniczu – w Euroregionie Śląsk Cieszyński, można zobaczyć na przykładach żartobliwych mitów, wyjaśniających genezę jednych i drugich<sup>63</sup>. Mity te mają swoje odzwierciedlenie w historii Śląska Cieszyńskiego.

W Cieszynie znane jest opowiadanie jak to „Pan Bóg lepił ludzików na Wzgórzu Zamkowym i te, które ładnie wyszły, rzucił na stronę polską, a te które mu się mniej udały rzucił na stronę czeską. Czyli Czech był czymś gorszym od Polaka”. Stosunek do „Czechów” odbija się również w ponurym żarcie – pięciu przykazaniach Cieszyniaka: „1. Wybudować dom, 2. Spłodzić syna, 3. Zasadzić drzewo, 4. Zabić Czecha, 5. Kopnąć wiewiórkę”. Ludność napływowa podobno pyta najczęściej o to, dlaczego należy kopnąć wiewiórkę. Czesi rewanżują się opowiadaniem: „Czech przeleciał małą i wyrzucił za Olzę; tak powstał *Cysarok*”<sup>64</sup>.

### 3.2.1. Nazwy i przezwiska Czechów na polsko-czeskim pograniczu<sup>65</sup>

- Pepiki, Pepy, Pepole;
- Knedliki, Knedle, Knedliczki;
- Marmeladziorze;
- Zaolziacy;
- Rochliki, Kabaciorze, Woły zza Wody, Hranolki, Hradczanie, Rochliki, Hawranki, Chramskie Kluki.

<sup>62</sup> Z. Kłodnicki, „Czesi” – stereotypowe obrazy, opinie i obserwacje mieszkańców województwa śląskiego [w:]. red.: A. Kasperek, *Pogranicze-sąsiedztwo-stereotypy. Przypadek polsko-czeskich relacji wraz z francusko-niemieckim case study*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach/Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, TRANSCARPATICA, t.I., Wyd. I, Cieszyn-Katowice, 2012, s. 32-34.

<sup>63</sup> Tamże, s. 35.

<sup>64</sup> Tamże, s. 35.

<sup>65</sup> Tamże, s. 37-49.

### 3.2.2. Język

Tabela 27. Zestawienie opinii mieszkańców polskiej części Śląska Cieszyńskiego i Górnego Śląska związanych z językiem czeskim.

| Opinie mieszkańców polskiej części Śląska Cieszyńskiego   | Opinie mieszkańców Górnego Śląska   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czesi-<i>Pepiki</i> są „śmieszni, ich mowa wprowadza Polaków w śmiech;</li> <li>• <i>Pepiki, Knedle, Marmeladziorze</i> „są śmieszni ze względu na ich język”;</li> <li>• „Mowa <i>Pepików</i> jest śmieszna, oni również”;</li> <li>• <i>Pepiki/Knedliki</i> są śmieszni;</li> <li>• „<i>Pepiki</i> są śmieszni”;</li> <li>• „Najbardziej śmiejemy się z języka czeskiego”;</li> <li>• „<i>Pepiki, Pepy</i>[...] mają komiczny język”;</li> <li>• <i>Pepiki</i> „szuszkają”;</li> <li>• „<i>Pepik</i>, idź na zachód! (w domyśle ‘záchod’ – toaleta)”.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Mówi się, że [<i>Pepiki</i>] są śmieszni, mówią jak małe dzieci”;</li> <li>• „Śmieszni, śmiesznie mówią”;</li> <li>• <i>Pepiki</i> to „śmieszny naród, śmieszny język”;</li> <li>• <i>Pepiki</i> są „zabawni, śmieszni”;</li> <li>• „Są zabawni”;</li> <li>• „Mówi się o nich [<i>Pepikach</i>], że ich język jest śmieszny i zabawny”;</li> <li>• „Śmiejemy się z ich sposobu mówienia”;</li> <li>• „<i>Czesi, Pepiki</i> śmiesznie mówią”;</li> <li>• „Żarty [o Czechach] dotyczą głównie języka brzmiącego dla Polaka... odrobinę śmiesznie”;</li> <li>• „Zazwyczaj śmieszny wydaje się ich język i to on jest tematem rozmów, żartów”;</li> <li>• „Czeski film – nikt nic nie wie, niczego nie rozumie”;</li> <li>• „<i>Pepiki</i> – zazwyczaj mówi się, że Czesi są śmieszni, np. czeska komedia, czeski film, gdzie nikt nic nie wie”.</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Kłodnicki, „*Czesi*” – stereotypowe obrazy, opinie i obserwacje mieszkańców województwa śląskiego [w:]. red.: A. Kasperek, *Pogranicze-sąsiedztwo-stereotypy. Przypadek polsko-czeskich relacji wraz z francusko-niemieckim case study*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach/Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, TRANSCARPATICA, t.I., Wyd. I, Cieszyn-Katowice, 2012, s. 50-53.

### 3.2.3. Usposobienie i skłonność do rozrywki

Tabela 28. Zestawienie opinii mieszkańców polskiej części Śląska Cieszyńskiego i Górnego Śląska związanych z usposobieniem i skłonnością Czechów do rozrywki.

| Opinie mieszkańców polskiej części Śląska Cieszyńskiego   | Opinie mieszkańców Górnego Śląska  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Lubią się bawić przy orkiestrach, tzw. dechówkach”;</li> <li>• „Są skorzy do zabawy, umiejący się cieszyć życiem”;</li> <li>• „weseli, lubią śpiewać, radośni, przyjaźni, żartobliwi”;</li> <li>• „<i>Pepiki</i> są weseli, [...] często przesiadują w knajpkach, barach itp.”;</li> <li>• <i>Pepiki</i>, <i>Marmeladziarze</i> „są narodem wyzwolonym, rozrywkowym (używki, night cluby itd.)”;</li> <li>• „<i>Pepiki</i> są weseli, ciekawi, dużo kawałów o nich”;</li> <li>• „Weseli, mają duże poczucie humoru”;</li> <li>• <i>Pepiki</i> „mają absurdalne poczucie humoru”.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pepiki/Knedliki</i> „lubią śpiewać”;</li> <li>• „Lubią tańczyć i się bawić”;</li> <li>• „Weseli, rozśpiewani; mili i łagodni w usposobieniu”;</li> <li>• „Lubią piwo, są weseli”;</li> <li>• „Bardzo weseli ludzie”;</li> <li>• „są zawsze radośni, przyjaźnie nastawieni”;</li> <li>• „są rozrywkowi – z tego słyną”;</li> <li>• „weseli, przyjaźni ludzie”;</li> <li>• <i>Pepiki</i> są „żartobliwi, weseli, śmieszni”;</li> <li>• są narodem muzycznym;</li> <li>• „Naród wesoły, [...] mają specyficzne poczucie humoru”;</li> <li>• „<i>Pepiki</i> mają dziwne poczucie humoru”.</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Kłodnicki, „*Czesi*” – stereotypowe obrazy, opinie i obserwacje mieszkańców województwa śląskiego [w:]. red.: A. Kasperek, *Pogranicze-sąsiedztwo-stereotypy. Przypadek polsko-czeskich relacji wraz z francusko-niemieckim case study*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach/Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, TRANSCARPATICA, t.I., Wyd. I, Cieszyn-Katowice, 2012, s. 53-56.

### 3.2.4. Wygląd zewnętrzny

Tabela 29. Zestawienie opinii mieszkańców polskiej części Śląska Cieszyńskiego i Górnego Śląska związanych z wyglądem (ubiorem i uczesaniem) jako cech Czecha.

| Opinie mieszkańców polskiej części Śląska Cieszyńskiego  | Opinie mieszkańców Górnego Śląska   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Definicja typowego Czecha – krótkie włosy z boku, długie z tyłu, grzywka przycięta na wysokość brwi, dziwny chód, ale ogólnie są w porządku”;</li> <li>• „zdarzają się Czesi, którzy wyglądają jak z przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Włosy krótkie z przodu, długie z tyłu. Sandały były kiedyś nieodłączne w ich image. W latach osiemdziesiątych normalnym ubiorem Czecha w tygodniu były dresy. Dżinsy ubierali tylko na święta i w niedziele. Czesi nie przywiązują uwagi do wyglądu zewnętrznego”;</li> <li>• „Chodzą jaskrawo ubrani; wydaje mi się, że nie przywiązują wagi do ubioru. Często chodzą w dresach, jak przychodzą na targ”;</li> <li>• „z przodu grzywka, z tyłu włosy do ramion”;</li> <li>• „fatalnie się ubierają, noszą staroświeckie i oryginalne fryzury”;</li> <li>• teraz (koniec 2011 roku) można poznać czeskie kobiety, gdyż mają włosy bardziej pokolorowane od Polek, a czescy mężczyźni mają dłuższe włosy od Polaków;</li> <li>• „mężczyźni noszą śmieszne fryzury, kobiety ubierają się w jaskrawe kolory”;</li> <li>• o <i>Knedlach/Pepikach</i> opowiada się „żarty i kawały, wyśmiewany jest sposób ubierania się”;</li> <li>• „Źle się ubierają i czeszą”;</li> <li>• „Czeskie kobiety mają fatalny gust”;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Panie mają zazwyczaj blond włosy (utlenione) i potapirowane, panowie mają włosy krótkie, z tyłu długie”;</li> <li>• Czesi to „wielbiciele piwa. »Czeski metal« – Czech o charakterystycznej fryzurze;</li> <li>• „Kobiety są najczęściej kojarzone z blondynkami bardzo wymalowanymi”;</li> <li>• „<i>Pepiki</i> [to] śmieszny naród, nie mają gustu”;</li> <li>• <i>Pepiki</i> „nie są przystojni”;</li> <li>• „panowie są mało przystojni, noszą tzw. <i>dywan</i> – długie włosy i mają duże brzuchy;</li> <li>• „<i>Pepiki</i> [...] noszą dziwne fryzury”;</li> <li>• „źle ubrani, w dziwnych fryzurach”;</li> <li>• „Czescy mężczyźni są szczególnie zaniedbani”;</li> <li>• Po pracy Czesi chodzą w charakterystycznych dresowych spodniach – <i>teplakach</i>;</li> <li>• <i>Teplaki</i>, „po godzinie 17. ubierają teplaki i siedzą w domu”. Zakładają skarpetki do sandałów.</li> </ul> |

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Panowie noszą długie włosy, tzw. <i>fryzura na Czecha</i>”;</li><li>• Mężczyźni noszą specyficzne fryzury, długie włosy z tyłu głowy – to jest głównym powodem, z którego się wyśmiewamy”;</li><li>• „<i>Pepiki</i> kojarzą mi się z fryzurą <i>czeski piłkarz</i>”;</li><li>• Panie ubierają się dwuznacznie – mocny makijaż, bardzo wyrazisty ubiór”.</li></ul> |  |
|---|--|

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Kłodnicki, „Czesi” – stereotypowe obrazy, opinie i obserwacje mieszkańców województwa śląskiego [w:]. red.: A. Kasperek, *Pogranicze-sąsiedztwo-stereotypy. Przypadek polsko-czeskich relacji wraz z francusko-niemieckim case study*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach/Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, TRANSCARPATICA, t.I., Wyd. I, Cieszyn-Katowice, 2012, s. 55-57.

### 3.2.5. Jedzenie i picie

Tabela 30. Zestawienie opinii mieszkańców polskiej części Śląska Cieszyńskiego i Górnego Śląska związanych z knedlikami i piciem piwa jako cechami stereotypu Czecha.

| Opinie mieszkańców polskiej części Śląska Cieszyńskiego  | Opinie mieszkańców Górnego Śląska   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pepiki</i> „mają pyszne knedle”;</li> <li>• „Oni bardzo lubili marmoladę. A jak ktoś przyszedł tam w odwiedzin, to oni mówili, że mają marmelade, rychliki albo czaju, no i po tym nasi mówią, że to tacy <i>Marmoladziorze</i>”;</li> <li>• <i>Pepiki</i> „lubią tłuste jedzenie, ziemniaki »pływają« w tłuszczu”;</li> <li>• „Lubią piwo i mają dobry browar, ale niezbyt smaczną kuchnię”;</li> <li>• „Piją więcej piwa niż Polacy; lubią piwo z rumem”.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Knedliki</i>, „bo lubią jeść knedle”;</li> <li>• „<i>Pepiczki</i> jedzą knedliczki i lubią hranolki [frytki]”;</li> <li>• „<i>Pepiki</i> robią niesmaczne knedliczki”;</li> <li>• „<i>Pepiki</i> piją dużo piwa [...] Kojarzą mi się [...] z knedlikami”. „Jedzą knedliki i mają dobre piwo”;</li> <li>• „<i>Pepiczki</i> piją dużo piwa i lubią knedliki”;</li> <li>• „Często się śmieją, lubią piwo”; „<i>Pepiki</i>, <i>Knedliki</i> [...] piją dużo piwa”;</li> <li>• „Mają dobre piwo”;</li> <li>• „Słyszałam, że piją słabe piwo i szybko się upijają”;</li> <li>• „piją dużo piwa”;</li> <li>• „Uważamy ich za wielbicieli piwa”;</li> <li>• „Są to ludzie pogodni, lubią piwo (trzepane [zapewne czopowane] – nalewane bardzo powoli, nie po szkle)”;</li> <li>• „<i>Pepiki</i> prowadzą spokojne życie, piją dużo piwa [...]”, „lubią zabawę, piwo”;</li> <li>• „piwo – duma narodu”.</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Kłodnicki, „*Czesi*” – stereotypowe obrazy, opinie i obserwacje mieszkańców województwa śląskiego [w:]. red.: A. Kasperek, *Pogranicze-sąsiedztwo-stereotypy. Przypadek polsko-czeskich relacji wraz z francusko-niemieckim case study*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach/Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, TRANSCARPATICA, t.I., Wyd. I, Cieszyn-Katowice, 2012, s. 57-59.

### 3.2.6. Konformizm i pacyfizm

Tabela 31. Zestawienie opinii mieszkańców polskiej części Śląska Cieszyńskiego i Górnego Śląska związanych z politycznym konformizmem i pacyfizmem jako cech typowego Czecha.

| Opinie mieszkańców polskiej części Śląska Cieszyńskiego   | Opinie mieszkańców Górnego Śląska   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Pepole, Pepiki zawsze wiedzą kiedy obrócić kabot, żeby im było dobrze (za Niemca, za komuny)”;</li> <li>• „są bojaźliwi”;</li> <li>• „czasem mówi się, że są tchórzami, bo w czasie II wojny światowej od razu się poddali bez żadnej walki; mówi się, że zawsze mają ręce w górze”;</li> <li>• „są gorsi od nas Polaków, bez poczucia honoru, bo nie skłonni do walki o swój kraj”;</li> <li>• „Czech to jak lis, potrafi się wszędzie wkręcić. Dostał od Niemca co chciał; w czasie wojny miał się dobrze, po wojnie nie miał się wcale źle. Dzięki takiej lizusowskiej polityce on zawsze na wodę wypływał; jest trochę fałszywy”;</li> <li>• „Knedliczki to fałszywy naród”;</li> <li>• „niegroźny, ugodowy naród, który często nie traktuje się serio”;</li> <li>• „raz był Polakiem, raz Czechem, a potem Niemcem. Zachowywali się jak chorągiewki na wietrze. Kto przyszedł, temu sprzyjali. Niechęć do Czechów to ja czuję. Czech to zgermanizowany Słowianin”;</li> <li>• „są tchórzliwi, wystraszeni, ustępliwi, ulegli silniejszemu, w trakcie wojny Niemcom, za czasów komuny – Rosjanom i dobrze na tym wychodzili. [...] Denerwowała uległość względem ZSRR (oprócz niektórych w 1968 r.). Ich uległość spowodowała, że nie ponieśli</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Są tchórzami;</li> <li>• „Pepiki są miętcy [...], słabi patrioci”;</li> <li>• „Zmienni w poglądach (z historii)”;</li> <li>• „są chwiejni, czyli jak chorągiewka, gdzie wiatr zawieje, tam się zwracają”;</li> <li>• „Pepiki są raczej tchórzliwi i niezdecydowani”;</li> <li>• „Mają wyważoną politykę zagraniczną, nie angażują się bez potrzeby w konflikty międzynarodowe”.</li> </ul> |



|   |  |
|---|--|
| <p>prawie żadnych strat w inwazji w 1968 r.”;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Czesi” są „dwulicowi, bez kręgosłupa moralnego, zmieniający łatwo poglądy”;</li> <li>• „Pepiki często zmieniają zdanie”.</li> </ul> |  |
|---|--|

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Kłodnicki, „Czesi” – stereotypowe obrazy, opinie i obserwacje mieszkańców województwa śląskiego [w:]. red.: A. Kasperek, *Pogranicze-sąsiedztwo-stereotypy. Przypadek polsko-czeskich relacji wraz z francusko-niemieckim case study*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach/Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, TRANSCARPATICA, t.I., Wyd. I, Cieszyn-Katowice, 2012, s. 59-61.

### 3.2.7. Religia

Tabela 32. Zestawienie opinii i powiedzeń mieszkańców polskiej części Śląska Cieszyńskiego i Górnego Śląska związanych z indyferentyzmem religijnym jako cechą Czechów.

| Opinie i powiedzenia mieszkańców polskiej części Śląska Cieszyńskiego   | Opinie i powiedzenia mieszkańców Górnego Śląska   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Za każdym Czechem stoi czort z miechem”;</li> <li>• „Do stu czechmónów!”;</li> <li>• „Ej, ty czechmónie!”;</li> <li>• „Niech to czechman weźnie!”;</li> <li>• „Toć czechmón!”.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „pracują w niedziele i święta – chodzi o prace budowlane, w ogródku, koszenie trawy”;</li> <li>• Są ateistami;</li> <li>• „Słabo wierzący”.</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Kłodnicki, „Czesi” – stereotypowe obrazy, opinie i obserwacje mieszkańców województwa śląskiego [w:]. red.: A. Kasperek, *Pogranicze-sąsiedztwo-stereotypy. Przypadek polsko-czeskich relacji wraz z francusko-niemieckim case study*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach/Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, TRANSCARPATICA, t.I., Wyd. I, Cieszyn-Katowice, 2012, s. 61-62.

### 3.2.8. Zakupy

Zestawienie opinii mieszkańców Śląska Cieszyńskiego związanych z wizytami Czechów na cieszyńskim targowisku:

- „Lubią zakupy w Cieszynie, ale za jak najmniejszą cenę”;
- „Namiętnie odwiedzają cieszyńskie targi”;
- najczęściej kupują „drzwi harmonijkowe, panie – peruki, uwielbiają sztuczne choinki, [kupują] chrupki kukurydziane i wyroby z wikliny”;
- „Uważa się, że kupują ogórki, choinki, niegdyś drzwi i wiklinę. Często kojarzeni z zakupami na targu w Cieszynie”;
- „Czesi” kupują na cieszyńskim targowisku głównie wyroby wiklinowe, drzwi harmonijkowe oraz karnisze; przy tym wciąż przeliczają na ręcznych kalkulatorkach, czy się to opłaca, i po tym można ich poznać;
- „Handlują dużo butami i torebkami.

### 3.2.9. Pozytywny stereotyp Czecha na pograniczu

Tabela 33. Zestawienie pozytywnych opinii mieszkańców polskiej części Śląska Cieszyńskiego i Górnego Śląska związanych z Czechami.

| Opinie mieszkańców polskiej części Śląska Cieszyńskiego  | Opinie i powiedzenia mieszkańców Górnego Śląska   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• „<i>Pepiki</i> są mądrzejsi niż Polacy”;</li> <li>• „czytają najwięcej książek w Europie”;</li> <li>• „aktywnie spędzają wolny czas, uprawiają sporty; potrafią się bawić – muzycalni”;</li> <li>• „<i>Czesi, Czeszki</i> są bardziej liberalni niż Polacy”;</li> <li>• „bardzo otwarci”;</li> <li>• „[Są] otwarci, życzliwi”;</li> <li>• „otwarci, sympatyczni, spokojne życie, lubią się bawić, piją duże ilości piwa”;</li> <li>• „są narodem spokojnym, lubiącym żartować (także z siebie)”;</li> <li>• „<i>Pepiki, Pepole</i> – sympatyczni i ekscentryczni, samozachowawczy”;</li> <li>• „Czesi na ogół są lubiani przez Polaków”;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Są raczej dość towarzyscy”;</li> <li>• „Czesi są zawsze radośni, przyjaźnie nastawieni, patrioci”;</li> <li>• „fajni”;</li> <li>• „<i>Pepiki</i> są w porządku, są grzeczni, uprzejmi”;</li> <li>• „Są mili”;</li> <li>• „Są O. K.”;</li> <li>• „Lubimy ich, bo są pozytywnie nastawieni”;</li> <li>• „Są pozytywni, tolerancyjni, »kochają« sport, otwarci”;</li> <li>• „Mówi się dobrze o Czechach”;</li> <li>• „Według mnie [<i>Pepiczki</i>] to porządni ludzie, dbają o psy i koty, bo tam nie widać na ulicy bezdomnych psów”;</li> <li>• Mają „dobre słodycze (czekolady)”.</li> </ul> |

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• „Pepiki są gościnni”;</li><li>• „Pepiki [są] mili, uprzejmi, posiadają komiczny język, z natury żartobliwi, rubaszni, lubiący dobrze zjeść, optymiści”.</li></ul> |  |
|---|--|

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Kłodnicki, „Czesi” – stereotypowe obrazy, opinie i obserwacje mieszkańców województwa śląskiego [w:]. red.: A. Kasperek, *Pogranicze-sąsiedztwo-stereotypy. Przypadek polsko-czeskich relacji wraz z francusko-niemieckim case study*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach/Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, TRANSCARPATICA, t.I., Wyd. I, Cieszyn-Katowice, 2012, s. 61-62.

### 3.3. Czeski stereotyp Polaka – ujęcie ogólne<sup>66</sup>

Jeżeli chodzi o portret Polaka w oczach Czecha, zdaniem A. Kocha mamy tu do czynienia nie z jednym stereotypem, lecz co najmniej z dwoma. Pierwszym jest Polak romantyk, zmagający się samotnie ze światem, rycerz walczący w imieniu honoru i Boga, śmiałek pędzący na koniu z obnażoną szablą. W ostatnich latach portret ten został poszerzony o niezłomnego dysydenta i działacza „Solidarności”, walczącego z komunistycznym totalitaryzmem.

Nie jest to postać doskonała – nosi na sobie piętno nacjonalizmu, cechuje ją często samochwalstwo, a w jej poczynaniach zaślepienie bierze zazwyczaj górę nad zdrowym rozsądkiem – lecz w gruncie rzeczy pozytywna.

Drugi obraz Polaka widzianego oczami Czecha to kupiec, złodziej lub „cinkciarz”, więc stereotyp bezsprzecznie negatywny.

Istnieją jeszcze inne marginalne, „frakcyjne”, czy też „profesjonalne” stereotypy. Na przykład czeski ksiądz i psycholog Tomáš Halík wspominał o jednym z nich podczas wizyty wydawców tygodnika „Polityka” w Pradze. Mówiąc o stereotypie polskiego katolika, przypomniał, jakiego doznał zdziwienia, będąc raz w polskim kościele pełnym głośno modlących się ludzi i klęczących kobiet. Nieoczekiwanie zobaczył młodego dominikanina w habicie, z fajką, stojącego w tylnej części kościoła ze stołem wypełnionym nielegalnie drukowanymi ulotkami, gazetami i książkami, żarliwie dyskutującego na tematy intelektualne i filozoficzne. Taki widok nie mieścił się w wyobrazeniach Halíka o polskim katoliku i zburzył jego (błędny) stereotyp.

Tak więc, Polak w oczach Czecha nie tworzy jednolitego stereotypu, lecz z reguły dwojaki. Ma to związek ze zjawiskiem „otwartych nożyc” w polskiej kulturze z zadziwiającą różnicą pomiędzy

<sup>66</sup> A. Koch, *Polak, Czech – dwa bratanki* [w:] red. T. Walas, *Narody i stereotypy*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 1995, s. 43-46.

polskimi określeniami: „pan” i „chłop”. Inaczej wyglądało to w Czechach – gdzie już w XVI w. ustanowiono prawo zakazujące wieśniakom noszenia takich samych ubrań jak szlachta – sądzić więc można, że proces upodabniania się obu warstw zaszedł już wtedy dość daleko i chciano go w ten sposób powstrzymać. W istocie stopniowo społeczeństwo stawało się coraz bardziej demokratyczne i różnice w stylu życia zanikały. W Polsce różnice te były nader oczywiste.

Oba stereotypy – zarówno ten pozytywny, jak i negatywny, mają swe źródło w historii lub w realnym świecie. Ten drugi, niepocholebny, wywodzi się głównie z uproszczonego obrazu stworzonego przez życie codzienne przeciętnych ludzi. Mają oni mniej okazji, by spotkać wybitnych polskich intelektualistów, artystów, pisarzy, filozofów; z drugiej strony zaś całkiem często widują pijanych gastarbajterów handlujących na ulicach, czy też pseudoturystów zajętych sprzedawaniem lub kupowaniem. Do niedawna byli tam też „cinkciarze”. Ponieważ są Polakami, przyczyniają się do utrwalania tego uproszczonego i prymitywnego portretu Polaków. Prawdą jest, że ostatnio liczba tych osób się zmniejszyła, lecz obraz przetrwał, a więc taki właśnie stereotyp może pozostać w świadomości dłużej niż rzeczywistość, która służyła jako jego podłoże.

Pierwszy portret – stereotyp rycerza, powstańca i walczącego z reżimem bojownika – został wykreowany zarówno przez historię, jak też literaturę i sztukę na przestrzeni blisko dwóch stuleci. Mimo zróżnicowanego stosunku Słowian do imperialistycznej Rosji, oba powstania polskie w 1830 i 1863 r. znalazły wielu stronników w Czechach. Już w 1830 r. młode pokolenie kierowane przez Čelakovskiego i Šafaříka oraz osoby skupione wokół Mácha wspierali Polaków, co przyczyniło się do pierwszego kryzysu „sławizmu”. Powstanie styczniowe w 1863 r. miało analogiczne wsparcie – prawie cała czeska prasa była po stronie Polaków, organizowano zbiórkę pieniędzy, w Pradze ustanowiono tajny komitet na rzecz pomocy powstańcom, nawet czescy ochotnicy maszerowali do Polski, dostarczano też broń i ekwipunek. Niemniej jednak fala sympatii dla Polaków opadła po stłumieniu powstania. Szczególnie po 1867 r., gdy zawarto unię austriacko-węgierską i ustanowiono państwo dualistyczne, nadzieje Czechów ponownie zwróciły się ku Rosji.

Jednakże, o ile Polacy zarzucali Czechom ich sympatię dla Rosji, o tyle Czesi winili Polaków za ich nadmierną lojalność wobec dynastii habsburskiej oraz uległość okazywaną w parlamencie wiedeńskim, szczególnie w okresie po 1879 r. pod rządami Taaffego, kiedy to polscy deputowani z Galicji często torpedowali posunięcia czeskiego klubu parlamentarnego. Wzajemna awersja ugodziła w wiele sfer życia codziennego.

A jednak, poprzez literaturę i sztukę poznawano się wzajemnie i dążono dalej do obopólnej zgody. Kraszewski był bardzo popularny w Czechach – J.K. Tyl powiadał o nim: „Nie uważamy Kraszewskiego za obcego pisarza, ale za naszego własnego, ponieważ duch, który ożywia jego utwory, jest bardziej zrozumiały dla czytelników czeskich niż dla jakiegokolwiek innego narodu”. Później Sienkiewicz zyskał podobną, jeśli nie większą przychylność. Jego *Trylogię* tłumaczono i wydawano wiele razy (*Ogniem i mieczem* 16 razy, *Potop* 11 razy, *Pana Wołodyjowskiego* 12 razy), podobnie jak *Krzyżaków* i *W pustyni i w puszczy* (13 edycji). Z tych też książek czescy czytelnicy

wynieśli stereotyp śmiałego, rycerskiego Polaka, który kocha swą ojczyznę i kieruje się honorem. Odniosły też sukces polskie sztuki teatralne: czterdzieści z nich przetłumaczono w latach osiemdziesiątych XIX w., podczas gdy w tym samym czasie przekładu doczekało się tylko dziewięć rosyjskich i trzy południowosłowiańskie. Przynajmniej tak podały „Divadelní listy”.

Polacy również postrzegali Czechów stereotypowo. Zakładali, że aby uzdrowić wzajemne stosunki, należałoby zmienić mentalność i serca wszystkich Czechów.

Nie było to zbyt sprawiedliwe. Dzieła polskich romantyków cieszyły się dużym uznaniem i były przekładane nie tylko przez zawodowych tłumaczy, lecz nawet przez wybitnych czeskich poetów – J.V. Sládek przetłumaczył *Konrada Wallenroda*, a „książę poetów” Jaroslav Vrchlický przełożył *Dziady*. Vrchlický zadedykował nawet polskim romantykom trzy oryginalne sonety zatytułowane: *Mickiewicz*, *Słowacki* i *Kraasiński*, poematy: *Przyjaciołom w Paryżu* i *Polskie groby na cmentarzu Montrmartre* oraz Bohdanowi Zaleskiemu w *Co život dal* a także poemacie *Twardowski*.

Lecz nie wszystkie postacie Polaków w czeskiej literaturze były zawsze tak wyraźnie pozytywne. Polacy w powieści Haška *Przygody dobrego wojaka Szwejka* nie reprezentują ani polskiej szlacheckości, ani patriotyzmu. Jasno widać, że nie są zgodne z wizerunkiem Polaków, który oni sami mogliby zaakceptować. Ostatecznie jednak nie tego oczekiwano od autora Szwejka, który sam w sobie jest stereotypem Czecha, postacią kontrowersyjną, przez jednych akceptowaną, przez innych zawzięcie krytykowaną. I tak w powieści Haška Polakiem jest ów „latrinengeneral” przeprowadzający inspekcję w terenie, wierzący w to, że zwycięstwo mogą zapewnić Austriakom regularne obiady, korzystanie z ubikacji i poranna pobudka. Jest tam też Polak z Kołomyi, który budzi popłoch niewłaściwie wymawiając hasło „kafe” zamiast poprawnego „*Kappe*”; jest biedny szlachcic, właściciel domu o kiepskiej reputacji, w którym Szwejk poszukuje lieutenanta Duba; jest przebiegły sędzia główny; skąpy ksiądz i żydowski handlarz sprzedający wychudzoną krowę w galicyjskiej wiosce „Liskowice”; „c.k. (cesarsko-królewski) szelma”, pozostający w opozycji informator z Przemyśla; dyrektor szkoły, który zadenuncjował grekokatolickiego księdza z powodu „obywatelstwa, sporów na tle religijnym, i kury”, oraz inni. Odnajdziemy tu ponadto jeszcze inne źródło komizmu – język Polsk, bliski czeskiemu, a jednak inny. W powieści Haška często bywa on użyty niewłaściwie (przykładowo: „więcej srać nie będziesz?” – pyta po polsku Szwejk generał). Niejednokrotnie język polski robi wrażenie zabawnego dla wykazującego nieznaną rzecz Czecha, podobnie zresztą jak dla Polaka brzmi język czeski. Rodzi się stąd wiele językowych żartów, wdzięcznie przekazywanych drugiej stronie – np. w postaci przekręconych rozkazów wojskowych, czy forteli, co prowadzi do nieporozumień.

Jednoznaczny portret Polaków odnaleźć można również w utworze *...a bude hůř (...będzie gorzej)* Jana Pelca, opublikowanym w 1985 r., który znalazł się na indeksie książek zakazanych przez Kościół, co wywołało wielką dyskusję wokół mrocznych cech totalitaryzmu lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych. Polacy pojawiają się w dwóch epizodach. W pierwszym, przedstawieni są w roli gastarbajterów pracujących w Kadanie (w powieści – Adan) w północnych

Czechach, cinkciarzy i zbirów atakujących czeskie dzieci. W drugim epizodzie, we wczesnych latach osiemdziesiątych, przebywają na wychodźstwie, widzimy ich w obozie imigracyjnym w Austrii. Polacy tworzą zwartą grupę stanowiącą tło dla głównego bohatera – sprawiają, że postrzega on Polskę z innej strony. Jesteśmy świadkami rozmów o wierności i wolności, o polskim papieżu, o Lechu Wałęsie i „Solidarności”. Jednakże z drugiej strony, ci sami Polacy nadal robią interesy, wykorzystują bezradnych, pozbawionych pieniędzy rodaków, piją i się biją. Można odnieść wrażenie, że te dwa stereotypy Polaków wspólnie składają się na bardziej realistyczny, choć wciąż ponury obraz.

Współczesna czeska prasa lat dziewięćdziesiątych nie przedstawia portretu Polaka w bardziej pozytywnym świetle. Nie oznacza to, że jest nastawiona antypolsko. Zdarzają się artykuły pochlebne, które dotyczą polskiej polityki, kultury i sztuki. Lecz o premier Suchockiej, prezydencie Wałęsie, Tadeuszu Konwickim czy Czesławie Miłoszu pisze się zawsze jako o indywidualnościach, a nie o Polakach. Z drugiej strony zaś, w sytuacjach gdy nieznaną pan K. kradnie auto, a inny popełnia rozbój lub okrada klientów domu handlowego – odnajdujemy w gazetach wzmianki o „jakimś Polaku”. Od siedmiu miesięcy śledzę „Lidové noviny” i „MF Dnes”. Nagłówki w wiarygodnych gazetach informują nas, że: „Polski kierowca zaatakował czeskiego celnika” („MF Dnes, 3.4.1993, tytułowa strona). Inny artykuł zaczyna się od słów: „Trzech Polaków podejrzanych jest o dokonanie grabieży grobowców na cmentarzu w rejonie Trutnova”...), czy też dowiadujemy się, że: „Gangi Cyganów, Rumunów, Bułgarów i Polaków nękać napadami magazyny Krone”. Popłoch wywołało również opublikowanie informacji o polskim prawie zakazującym aborcji, gdyż brano pod uwagę możliwe jego konsekwencje dla usytuowanych blisko granicy szpitali.

Takie wiadomości harmonizują z namacalną rzeczywistością osobistych doświadczeń lub zasłyszanych gdzieś wieściami. Wszystko to razem kształtuje negatywny obraz Polaków w świadomości Czechów.

### **3.3.1. Czeski obraz Polaka – w stronę stereotypu występującego na polsko-czeskim pograniczu w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko na przykładzie opinii mieszkańców Czeskiego Cieszyna (Český Těšín) o Polakach<sup>67</sup>**

- „Jest dużo powiązań rodzinnych. Tylko ci napływowi [...] to są ludzie obcy”;
- „Czesi to są Czesi. Jest to inna grupa etniczna. Mają inną mentalność, nawet tutaj przy granicy z Cieszynem”;

---

<sup>67</sup> Z. Kłodnicki, „Czesi” – stereotypowe obrazy, opinie i obserwacje mieszkańców województwa śląskiego [w:]. red.: A. Kasperk, *Pogranicze-sąsiedztwo-stereotypy. Przypadek polsko-czeskich relacji wraz z francusko-niemieckim case study...*, s. 67-68.

- „w czasach zamkniętej granicy, przed 1989 rokiem, w dobie bardziej sporadycznych kontaktów, łatwiej było rozpoznać *Polaka*. Z konkretnych cech wymienionych przez kilku informatorów na temat wyglądu Polaka, pojawia się posiadanie przez mężczyzn brody lub wąsa, czy też beretu lub czapki”;
- „Jeden czas kobiety nosiły berety na głowie. Człowiek się domyślał, że to może być z Polski. Teraz się nie pozna”;
- „Z beretu, a jeszcze kozuchy noszą. Tak jak to kiedyś my ich poznali, jeszcze dwadzieścia lat temu, już chłopci te berety nosili. Ale teraz już tak nie idzie poznać [...]. Kobiety są ubrane elegancko. Dzieci chodziły u was w mundurkach do szkoły”;
- „ładnie Polacy się ubierają. Polki są pięknie ubrane. [...] Poznam Polaka, choć nie wiem jak. Nie jest to duży rozdział”;
- „Z dziesięciu metrów wiem, czy jest to Czech czy Polak [...] Na osiemdziesiąt procent poznam”;
- „Polacy są mniejszego wzrostu, mają wąsy, włosy na bok; nosili też wtedy torby, a w nich buteleczki, które hałasowały [...]. Ale teraz nie poznam”;
- „poznam; ma wąsa, takiego małego, włosy kudłate”;
- „Uzywacie [Polacy] barw, których się tu [w Czechach] nie używa; czarne, beżowe, piaskowe, zieloną, oliwkową, brązową [...] U nas bardziej czerwone, niebieskie, żółte. U was takie bardziej ciche kolory”;
- „[Wy Polacy] Umiecie dobrze się bawić [...] Nie wstydzicie się w zabawie [...] Czesi są tacy nieśmiali, spokojniejsi [...] Czesi są tacy zasiedzeni [...], wstydzą się, raczej milczą. Polacy są lepsi w tym, że nie są wstydliwi, jak nasi ludzie”;
- „są weselsi niż my, bardziej tak do grupy, na zabawę. Gościnni są Polacy, nie mogę powiedzieć, że nie. Taki weselszy jest to naród, niż my”.

---

## 4. Realizacja projektu transgranicznego

W fazie realizacji prowadzone są rzeczywiste prace nad projektem. Zaplanowane środki wykorzystuje się w celu wykonywania czynności i zadań określonych w na etapie planowania. W fazie realizacji projektu należy zwrócić szczególną uwagę na następujące działania<sup>68</sup>:

- przez cały czas trwania realizacji monitorować postępy prac w odniesieniu do planu projektu;
- podejmować działania kontrolne zmierzające do utrzymania projektu w założonych ramach czasowych, kosztowych jakościowych/wyników;
- identyfikować i wyjaśniać wszelkie odstępstwa od planu projektu;
- sporządzać opisy decyzji lub działań niezbędnych do utrzymania zgodności projektu z planem, w tym wszelkie konieczne zmiany i korekty planu;
- rozwiązywać problemy na bieżąco;
- testować produkty z perspektywy wykonania zakładanych celów projektu – wprowadzanie poprawek;
- eliminować niedokładności;
- oddać produkty projektu;
- przekazać odpowiedzialność za wykorzystanie produktów użytkownikom/właścicielom,
- uzyskać od docelowego użytkownika oraz osób lub instytucji finansujących projekt pisemną akceptację produktów.

Z punktu widzenia projektu transgranicznego, który będzie realizowany na polsko-czeskim pograniczu - w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko, należy wziąć również pod uwagę szereg innych aspektów, które poza wyżej wymienionymi działaniami mają istotne znaczenie na tym etapie zarządzania projektem. Zaliczyć do nich można przede wszystkim charakterystyczne cechy polskiej i czeskiej kultury narodowej, ich wpływ na organizacje oraz związany z tym sposób zarządzania. Świadomość oraz zrozumienie podobieństw i różnic w kontekście, dystansie władzy, podejściu do pracy indywidualnej lub zespołowej czy stopniu unikania niepewności w jednej i drugiej kulturze, jest kluczem do zrealizowania projektu nie tylko zgodnie z planowanymi wskaźnikami, ale zrealizowania go również w atmosferze transparentności i poszanowania drugiej strony.

---

<sup>68</sup> P. Charette, A. Mitchel, S. Mazur, E. McSweeney, *Zarządzanie projektem. Poradnik dla samorządów terytorialnych...*, s. 20.



#### 4.1. Polska kultura narodowa w typologii E.T. Halla, G. Hofstede i R.R. Gestlanda – wybrane aspekty

W typologii E.T. Halla, czynnikiem różnicującym kultury pomiędzy sobą jest między innymi kontekst. Biorąc pod uwagę kryterium kontekstu, czyli „pojęcia, które oznacza informacje otaczające dane zdarzenie, jest nierozzerwalnie związane ze znaczeniem tego zdarzenia”, można dokonać podziału na kultury wysokokontekstowe (wysokiego kontekstu) oraz niskokontekstowe (niskiego kontekstu). Zatem w kulturach wysokiego kontekstu przekazywane bezpośrednio informacje są ograniczone, ponieważ nadawca zakłada, że odbiorca posiada wiedzę niezbędną do poprawnego zrozumienia treści przekazu. Natomiast w kulturach niskokontekstowych, aby komunikat mógł zostać poprawnie zrozumiany, wszystkie niezbędne informacje muszą być w nim zawarte. Z punktu widzenia komunikacji międzykulturowej, aby przekazać komunikat w kulturze wysokiego kontekstu używa się mniejszej liczby słów, ale jednocześnie dużą rolę odgrywają aluzje, podteksty, symbole oraz przekazy pośrednie. W kulturze niskiego kontekstu muszą zostać wyjaśnione i omówione wszystkie szczegóły komunikatu. Dla kultur wysokiego kontekstu są także charakterystyczne następujące cechy:

- oddzielanie swoich od obcych;
- większe oczekiwania wobec bliźnich;
- wysoka odpowiedzialność osób na stanowiskach kierowniczych za swoich podwładnych (istotne szczególnie w kontekście przywództwa w otoczeniu międzykulturowym);
- „zachowanie twarzy”, rozumiane jako przestrzeganie zasad obowiązujących w danej grupie; „utrata twarzy” przez jednostkę jest jednoznaczna z kompromitacją całej grupy,
- duża rola intuicji w procesie komunikowania.

Do pozostałych cech charakterystycznych kultur niskiego kontekstu zalicza się:

- indywidualność wyrażania cech (indywidualności zdani i odpowiedzialni za siebie);
- brak koncepcji „zachowania twarzy”;
- jednoznaczność słów i gestów w procesie komunikowania<sup>69</sup>.

W świetle typologii wysokiego i niskiego kontekstu, Polacy usytuowani są wśród narodowości o charakterze pośrednim. Ogólna charakterystyka cech kulturowych Polaków w odniesieniu do ww. typologii, opisywana jest przez następujące cechy<sup>70</sup>:

- treści kulturowe są zapisywane zarówno w zwyczajach grupy, jak i osób indywidualnych;
- kolektywizm adekwatny dla kultur wysokiego kontekstu miesza się z indywidualizmem występującym w kulturach niskiego kontekstu;

<sup>69</sup> J. Furmanek, *Kulturowe uwarunkowania przywództwa w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej w Polsce*, Praca doktorska, Poznań 2011, s. 51.

<sup>70</sup> M. Bodziany, *Komunikacja międzykulturowa w wielonarodowych jednostkach wojskowych*, Wrocław 2012, s. 76-76.

- komunikacja opiera się na intuicji i ekspresji, co opisuje kultury wysokiego kontekstu;
- poczucie honoru jest sprawą indywidualną jednostki społecznej, co opisuje kultury niskiego kontekstu;
- styl komunikacyjny raczej adekwatny dla kultur wysokiego kontekstu, czyli pojednawczy, nastawiony na uczucia;
- sposób komunikacji pośredni;
- akt mowy pośredni;
- akt niewerbalny: otwarty, indywidualistyczny, kontekstualny i pośrednio ekspresyjny.

Podobnie należy rozpatrywać charakterystykę kultury polskiej w odniesieniu do typologii czterech wymiarów G. Hofstede. W związku z powyższym, rozpatrując Polaków w kontekście dystansu wobec władzy, dochodzimy do wniosku, że Polacy reprezentują cechy adekwatne dla kultur pośrednich, choć nie brakuje takich, które opisują dystans władzy z perspektywy wysokiego lub niskiego stopnia (tabela 34).

Tabela 34. Charakterystyka cech kulturowych Polaków w odniesieniu do dystansu władzy.

| Wysoki poziom dystansu władzy  | Niski poziom dystansu władzy   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• akceptacja nierówności w dysponowaniu władzą i przywilejami z niej wynikającymi;</li> <li>• uznanie władzy za istotny składnik życia społecznego;</li> <li>• stosunkowo niski poziom zaufania pomiędzy współpracownikami;</li> <li>• powszechna akceptacja wyraźnej granicy pomiędzy przełożonym, a podwładnym;</li> <li>• przewaga autorytarnych stylów zarządzania organizacjami;</li> <li>• traktowanie hierarchii, jako naturalnego porządku społecznego;</li> <li>• akceptacja współzależności jednostek społecznych.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• uznawanie władzy jako prawnego środka oddziaływania na społeczeństwo;</li> <li>• poszanowanie pieniądza, jako źródła dobrobytu i sukcesu;</li> <li>• tendencja do niwelowania nierówności społecznych;</li> <li>• brak poczucia zagrożenia ludzi na różnych szczeblach hierarchii mimo wyraźnych różnic pomiędzy nimi.</li> </ul> |

Źródło: M. Bodziany, *Komunikacja międzykulturowa w wielonarodowych jednostkach wojskowych*, Wrocław 2012, s. 77.

W świetle klasyfikacji opartej na kolektywizmie i indywidualizmie, Polaków opisują cechy kulturowe o charakterze pośrednim. Z jednej strony zauważamy wiele aspektów kultur

kolektywistycznych, adekwatnych dla dawnego systemu, a z drugiej strony pojawiają się trendy charakterystyczne dla kultur indywidualistycznych. Nawiązując do dynamiki zmian zachodzących w Polsce, w związku z przejściem do nowego ładu społeczno – politycznego, zauważamy, że coraz więcej cech kultur indywidualistycznych opisuje rzeczywistość społeczno – kulturową Polaków, szczególnie młodego pokolenia<sup>71</sup> (tabela 35).

Tabela 35. Charakterystyka cech kulturowych Polaków w odniesieniu do kolektywizmu i indywidualizmu.

| Kolektywizm   | Indywidualizm   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• tożsamość określana jest przez system społeczny;</li> <li>• emocjonalność jednostki zależy od organizacji lub instytucji;</li> <li>• cenione jest zaangażowanie w życie organizacji;</li> <li>• przynależność do organizacji jest podstawą kształtowania tożsamości grupowej;</li> <li>• przyjaźnie są określane przez stabilne stosunki społeczne.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• jednostka i jej interesy mają pierwszeństwo przed interesami grupowymi;</li> <li>• indywidualny sukces jest ważniejszy niż sukces grupy;</li> <li>• najważniejsze jest dobro własne jednostki społecznej i jego rodziny;</li> <li>• jednostka społeczna jest zdana tylko na siebie;</li> <li>• hołdowanie wszelkiej wolności i swobody wyboru;</li> <li>• własne przekonania kreują indywidualne decyzje;</li> <li>• ceniona jest prywatność;</li> <li>• poczucie własnej tożsamości opiera się na indywidualnych przekonaniach;</li> <li>• podstawowymi składnikami życia społecznego są: autonomia, różnorodność, indywidualne przyjemności oraz bezpieczeństwo finansowe;</li> <li>• panuje powszechny uniwersalizm norm etycznych i prawnych;</li> <li>• życie towarzyskie i przyjaźnie wynikają wyłącznie z woli jednostki społecznej.</li> </ul> |

Źródło: M. Bodziany, *Komunikacja międzykulturowa w wielonarodowych jednostkach wojskowych*, Wrocław 2012, s. 77.

<sup>71</sup> M. Bodziany, *Komunikacja międzykulturowa w wielonarodowych jednostkach wojskowych...*, s. 77.

Konsekwencją analizy cech kulturowych Polaków w świetle typologii czterech wymiarów jest próba sklasyfikowania ich w kategoriach cech męskich i żeńskich. Odnosząc się do tego kryterium, dochodzimy do wniosku, że opisują ją cechy o pewnym stopniu uniwersalizmu. Polacy rozpatrywani jako grupa kulturowa, reprezentują raczej kulturę o cechach męskich, choć w ostatnich latach obserwowalny jest trend przejmowania przez kobiety ról społecznych, które do niedawna zarezerwowane były dla mężczyzn. Przykładem takiego stanu rzeczy, oprócz takich sfer jak biznes i polityka, są służby mundurowe, szczególnie wojsko, w którego strukturach służy około 1% kobiet, w odniesieniu do wszystkich żołnierzy zawodowych. Należy więc przyjąć, że obecnie dochodzi do stopniowej zmiany porządku społecznego w Polsce, którego efektem jest zanik cech męskich w polskim społeczeństwie. Zmiany te posiadają swoje źródła poznawcze w kilku obszarach. Jednym z nich jest odejście od tradycyjnego modelu społeczeństwa do nowoczesności. W społeczeństwach tradycyjnych panuje wyraźny podział ról pomiędzy kobietą a mężczyzną, wynikających z kulturowych cech tych społeczeństw oraz wyuczonych zachowań wynikających z różnic biologicznych pomiędzy nimi<sup>72</sup>.

Według Rolanda Ingleharta i Pippy Norris, (...) *tam gdzie przeważają wartości tradycyjne, kobiety ogranicza nie tylko społeczeństwo – one same, z wyboru, ograniczają swoje szanse*<sup>73</sup>. Autorzy twierdzą jednocześnie, że sama zmiana kulturowa nie wystarczy do egalitaryzacji płci, jednak w dużym stopniu pozwala odejść od kanonów tradycji, w której kobieta wykonuje prace domowe, a mężczyzna pracuje na utrzymanie rodziny. Jednym z czynników, który wpłynął na zmiany w tym modelu są również zwyczajne realia gospodarki wolnorynkowej, w której utrzymanie rodziny dzięki pracy rąk wyłącznie mężczyzny jest niemożliwe. W związku z tym, kobiety w naturalny sposób przejęły wiele ról przypisywanych w tradycyjnym społeczeństwie wyłącznie mężczyznom. Szczególnie odnosi się to do społeczeństw, które przeszły transformację ustrojową, takich jak polskie i inne z regionu Europy Środkowo-Wschodniej. W ogólnym ujęciu, Polaków opisują cechy usytuowane w obu typologiach (tabela 36).

Ostatnie kryterium oceny polskiej kultury to poziom unikania niepewności, czyli stopnia zagrożenia odczuwanego przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych. To kryterium przyporządkowuje kulturę polską do grupy narodów o niskim stopniu unikania niepewności, choć istnieją cechy, które sytuują Polaków wśród kultur wykazujących cechy kultur o wysokim stopniu unikania niepewności (tabela 37)<sup>74</sup>.

<sup>72</sup> M. Bodziany, *Komunikacja międzykulturowa w wielonarodowych jednostkach wojskowych...*, s. 78.

<sup>73</sup> R. Inglehart, P. Norris, *Wzbierająca fala. Równouprawnienie płci a zmiana kulturowa na świecie*, PIW, Warszawa 2009, s. 17.

<sup>74</sup> Tamże, s. 78-79

Tabela 36. Charakterystyka cech kulturowych Polaków w odniesieniu do cech męskich i żeńskich.

| Cechy męskie   | Cechy żeńskie   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• dominacja kultu pracy, jako podstawowej wartości bytu;</li> <li>• funkcją pracy jest sukces, a funkcją sukcesu są pieniądze;</li> <li>• uznanie niezależności;</li> <li>• podstawą działań są ambicje.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• przejmowanie funkcji wychowawczych przez mężczyzn;</li> <li>• wyraźny nacisk na równość między płciami;</li> <li>• uznanie jakości życia;</li> <li>• poszanowanie dla środowiska naturalnego;</li> <li>• motywacją do pracy jest powołanie.</li> </ul> |

Źródło: M. Bodziany, *Komunikacja międzykulturowa w wielonarodowych jednostkach wojskowych*, Wrocław 2012, s. 79.

Tabela 37. Charakterystyka cech kulturowych Polaków w odniesieniu do stopnia unikania niepewności.

| Wysoki stopień unikania niepewności   | Niski stopień unikania niepewności   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• niski poziom tolerancji;</li> <li>• poczucie niepokoju o przyszłość;</li> <li>• kierowanie się uczuciami;</li> <li>• stosunkowo niski poziom skłonności do podejmowania ryzyka;</li> <li>• unikanie sytuacji konfliktowych i konkurencji.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wyraźna zgoda na istniejący porządek społeczny;</li> <li>• oswojenie ze zmiennością;</li> <li>• hołdowanie wolności;</li> <li>• umiarkowane poszanowanie pracy;</li> <li>• brak akceptacji dla zachowań agresywnych;</li> <li>• spontaniczność w działaniu;</li> <li>• poszanowanie autorytetów.</li> </ul> |

Źródło: M. Bodziany, *Komunikacja międzykulturowa w wielonarodowych jednostkach wojskowych*, Wrocław 2012, s. 79.

W swojej koncepcji podejścia do różnic międzykulturowych w biznesie międzynarodowym, R.R Gesteland proponuje klasyfikacje kultur narodowych według następujących czterech kryteriów:

- nastawienie do partnera i sposobu prowadzenia z nim interesów. Kulture propartnerskie versus protransakcyjne,
- podejście do konwenansów, statusu społecznego, hierarchii, zasad, reguł oraz sposobów okazywania szacunku. Kulture ceremonialne versus nieceremonialne,

- stosunek do czasu, punktualności oraz harmonogramów. Kultury monochroniczne versus polichroniczne,
- sposób porozumiewania się. Kultury ekspresyjne versus powściągliwe.

Przedstawiciele kultur propartnerskich są niechętnie nastawieni do prowadzenia interesów z ludźmi obcymi. Pierwszy kontakt dokonuje się zazwyczaj w sposób pośredni podczas wystaw i targów międzynarodowych, misji handlowych. W celu nawiązania kontaktu niezbędna jest osoba wprowadzającego, która zarekomenduje firmę. Zanim przystąpi się do właściwych negocjacji i omawiania spraw związanych z kontraktem bądź umową, dużo czasu jest przeznaczane na stworzenie atmosfery wzajemnego zaufania, gdyż w kulturach propartnerskich za najważniejsze uważa się kontakty międzyludzkie. W czasie dyskusji należy unikać sytuacji konfliktowych oraz nie pokazywać uczuć, zwłaszcza negatywnych, aby zachować twarz oraz starać się zachowywać harmonię pomiędzy uczestnikami spotkania. Należy zwracać baczną uwagę na hierarchię oraz status społeczny i dostosowywać zachowanie do pozycji interlokutora. Przedstawiciele tego rodzaju kultur posługują się językiem w sposób wieloznaczny, dbając, aby nikt z uczestników zdarzenia komunikacyjnego nie poczuł się urażony, obrażony, bądź zlekceważony. W przypadku zaistnienia ewentualnych konfliktów albo sytuacji spornych, rozwiązuje się je, polegając na wcześniejszych ustaleniach słownych, a nie na pisemnym kontrakcie. Kulturom propartnerskim Gesteland przeciwstawia kultury protransakcyjne, w których w sposób bezpośredni i otwarty rozmawia się o interesach niezależnie od stopnia zażyłości z partnerem. Zazwyczaj pierwszego kontaktu dokonuje się w sposób bezpośredni. Wszelkiego rodzaju rozmowy biznesowe są prowadzone bez uprzedniego nawiązywania bliższej znajomości z potencjalnym klientem. Ceni się bezpośredni, jednoznaczny i mało kontekstowy sposób użycia języka. Co więcej, wszelkiego rodzaju konflikty rozwiązuje się, uwzględniając pisemne umowy i kontrakty. Polska kultura należy do umiarkowanie protransakcyjnych.

Najważniejszymi cechami kultur ceremonialnych są hierarchia, w której odzwierciedlają się różnice w statusie społecznym i zawodowym. Duży nacisk jest kładziony na okazywanie szacunku i respektu partnerom zajmującym wyższą pozycję społeczną poprzez różnego rodzaju rytuały, zwyczaje i sposób zwracania się. Przyjęte jest, aby do osób postawionych w hierarchii wyżej zwracać się, używając oficjalnych tytułów. W przeciwieństwie do tego typu zachowań, w kulturach nieceremonialnych duże różnice w statusie społecznym i zawodowym oraz pokazywanie pozycji wynikającej z hierarchii społecznej powodują skrępowanie i złe emocje. Akceptowane są mniejsze różnice, a najbardziej cenioną wartością jest egalitaryzm. Pod tym względem kulturę polską można zaliczyć do grupy kultur ceremonialnych.

Kolejnym kryterium podziału wyróżnionym przez Gestelanda jest podejście do czasu i terminów. Kultury polichroniczne odznaczają się dość swobodnym i luźnym podejściem do punktualności, ustalonych terminów i harmonogramów. Co więcej, postrzegają często partnerów z kultur monochronicznych za wyniosłych pedantów będących niewolnikami wyznaczonych

terminów. Natomiast w kulturach monochronicznych punktualność, ustalone terminy i harmonogramy są bardzo istotne, a ich przekraczanie niedopuszczalne. W związku z tym, niepunktualni przedstawiciele kultur polichronicznych są traktowani jako leniwi, niezdyscyplinowani oraz niegrzeczni. Polska została zaliczona do grupy kultur umiarkowanie monochronicznych.

Czwarty wymiar zaproponowany przez Gestelanda odnosi się do różnic w stopniu ekspresyjności w biznesowych kontaktach międzykulturowych. W procesie komunikowania istotne są nie tylko słowa, ale także wszelkie zachowania parawerbalne i niewerbalne: głośność i ton wypowiedzi, znaczenie ciszy, dystans interpersonalny, dotykanie się, intensywność kontaktu wzrokowego, sposób witania się. Przedstawiciele kultur powściągliwych utrzymują podczas rozmowy dość duży dystans przestrzenny, a kontakt dotykowy ograniczają do uścisków dłoni. Unikają też długotrwałego i intensywnego kontaktu wzrokowego. Ograniczona jest ilość gestów oraz mimika twarzy, a negocjatorzy mówią ciszej i nie krępuje ich zapadająca cisza. Natomiast przedstawiciele kultur ekspresyjnych charakteryzują się ożywioną gestykulacją i mimiką twarzy, utrzymywaniem stosunkowo małego dystansu przestrzennego, częstym kontaktem dotykowym oraz bezpośrednim i długotrwałym kontaktem wzrokowym świadczącym o szczerości zamiarów i żywym zainteresowaniu rozmową. Pod tym względem Polskę można zaliczyć do kultur o zróżnicowanej ekspresyjności<sup>75</sup>.

#### 4.2. Wpływ kultury polskiej na organizacje<sup>76</sup>

W świetle badań polska kultura organizacyjna charakteryzuje się wspólnotowością, równością i wysoką tolerancją niepewności. Dawne organizacje polskie, jak patriarchalne, wielopoziomowe rodziny, stanowiły hierarchiczne wspólnoty, w których przy rozstrzyganiu niecodziennych problemów można było się odwoływać do autorytetu zarządzającego (nestora rodziny), z pominięciem klasycznej hierarchii. Współcześnie widoczny jest drenaż autorytetu i wzrost egalitaryzmu w organizacjach.

Polska kultura organizacyjna wykazuje najwyższy wskaźnik wspólnotowości. Poszukiwanie przyczyn występowania tej orientacji można oprzeć na hipotezie, że wspólnotowość była odbiciem mentalności Polaków – narodu bez państwa. W sytuacji braku struktur państwowych i obywatelskich, z którymi Polacy chcieliby się utożsamiać, identyfikacja społeczna jednostek skupiała się na poziomie rodziny. Dlatego polska wspólnotowość przejawia się przede wszystkim familizmem. Identyfikacja jednostek następuje także na poziomie całego narodu, natomiast na

<sup>75</sup> J. Furmanek, *Kulturowe uwarunkowania przywództwa w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej w Polsce...*, s. 60-64.

<sup>76</sup> Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 125-133.

szczeblu struktur społecznych „średniego” poziomu, do których należą organizacje, jest słaba. Do wzmocnienia wspólnotowości mogły się również przyczynić lata powojenne. Protest społeczeństwa przeciwstawiającego się władzy opierał się na narodowej i klasowej solidarności. Oczywiście tego rodzaju hipotezy są jedynie przypuszczeniami, które równie trudno udowodnić, jak obalić empirycznie.

W wielu organizacjach bierze górę familinizm, mogący nawet prowadzić do nepotyzmu. Wynika to prawdopodobnie z kulturowego znaczenia rodziny, która przyporządkowuje sobie jednostki. W organizacjach polskich wspólnotowość przejawia się często utożsamianiem pracowników bardziej z określoną grupą wewnątrz organizacji niż z całą organizacją. Powstają silne subkultury i kontrkultury, stanowiące odzwierciedlenie konfliktów między różnymi grupami interesu. Wiąże się to z rozpowszechnionymi postawami kolektywnej solidarności, która np. w dużych przedsiębiorstwach państwowych prowadziła do wzmocnienia siły związków zawodowych. Wspólnotowość objawia się również w przekonaniach pracowników, że motyw indywidualne w organizacjach prowadzi jedynie do wygrywania prywatnych interesów. Zarządzanie polega często na wywieraniu wpływu na decyzję i interesy zespołowe. Niejednokrotnie relacje międzyludzkie biorą w organizacjach górę nad osiągnięciem celów ekonomicznych i rynkowych. W organizacjach powstają silne grupy interesu. Decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu mogą być uzależnione od przynależności grupowej pracowników. Wzmacnia to znaczenie powiązań personalnych i może być przyczyną klikowości. Przejawem wspólnotowości jest także dążenie do unikania konfliktów i prezentowania na zewnątrz pozornej jedności („nie należy prac brudów poza domem”). Wspólnotowość wiąże się z nastawieniem propartnerskim, co oznacza, że przed przystąpieniem do współpracy ważne jest zdobycie wzajemnego zaufania partnerów.

W polskich organizacjach nie przyjmują się indywidualistyczne techniki zarządzania. Skuteczność technik MBO czy indywidualnego premiowania może być ograniczona przez interesy grupowe lub związki personalne, np. kierownicy pod wpływem nacisków członków zespołów nie będą różnicować premii zależnie od wydajności pracy. Wielu pracowników nie stawia sobie najwyższych celów finansowych i sukcesu zawodowego, lecz za najważniejsze uznaje wartości rodzinne oraz prestiż społeczny. Życie zawodowe silnie się zająbia z życiem prywatnym. Życie prywatne jest często zdominowane przez grupę. Opinia jednostki w dużym stopniu zależy od grupy interesu, do której pracownicy należą („punkt widzenia zależy od punktu siedzenia”). Ideologie solidarności społecznej czy zawodowej na ogół przeważają nad ideologiami wolności jednostki. Pracownicy mają przekonanie, że państwo powinno im gwarantować „godziwe” warunki pracy. Można przypuszczać, że polska gościnność także wiąże się ze wspólnotowością i znajduje odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej.

W organizacjach polskich przeważa orientacja równościowa. Prawdopodobne jest, że ostatnie 50 lat spowodowało przejście od umiarkowanej hierarchiczności do orientacji równościowej.



Potwierdzeniem tej tezy może być dodatnia korelacja poziomu hierarchiczności z wiekiem respondenta. Jest to więc być może skutek oddziaływania propagandy PRL, która przyczyniła się do zniwelowania różnic statutowych i klasowych. Socjalistyczna „urawniłowka” wywarła piętno na kulturze organizacyjnej. Wzmocnieniu orientacji równościowej sprzyjała również silna pozycja robotników w socjalistycznym przedsiębiorstwie.

Przejawem orientacji równościowej jest np. przekonanie pracowników o prawie do uczestniczenia w strukturze własności, a czasem nawet roszczenie pretensji do współzrządzenia organizacją. Na gruncie ideologii równościowej rozkwita syndykalizm związkowy. Prywatyzacja i zmiany struktury własnościowej napotykać opór pracowników. Połączenie bogactwa i władzy wydaje się podejrzane. Polacy często uznają, że wolny rynek jest niezbędny ze względów ekonomicznych, ale państwo powinno zapewnić „sprawiedliwość społeczną”. Powszechna jest społeczna niezgoda na duże dysproporcje w wynagrodzeniach różnych grup zawodowych. Na poziomie całego społeczeństwa wywierana jest presja na utrzymanie wysokiej redystrybucji dochodów, np. przez rozwój progresywnego systemu podatku dochodowego.

Stosunek do władzy w dominującej w Polsce kulturze organizacyjnej wydaje się ambiwalentny. Z jednej strony widoczne jest podporządkowanie silnemu autorytetowi, ale z drugiej strony nieufność, dystans, czasem elementy krytyki, a nawet biernego oporu. Polski autorytaryzm wiąże się z podporządkowaniem oraz unikaniem wyrażania sprzeciwu wobec opinii przełożonych. Może się zbliżyć do paternalizmu, jednak zazwyczaj pozostaje odległy od stylu despotycznego. Kierownicy zresztą często posługują się stylami partycypacyjnymi, preferując jednak raczej współpracę z zaufanym gronem kadry kierowniczej. W strukturze władzy polskich organizacji utrzymuje się tradycyjny podział na „my” i „oni” – pracownicy i władze. Zerwanie komunikacji między tymi dwiema zantagonizowanymi grupami grozi narastaniem niezadowolenia i jego wybuchem.

W organizacjach polskich silny jest formalizm, który jednak przejawia się raczej formalizacją ról organizacyjnych niż reguł. Wzory okazywania władzy szacunku bywają często sformalizowane i przybierają zwykle ceremonialną postać. Stosunki międzyludzkie w organizacji odznaczają się dwiema postaciami ceremonialności: oficjalnym formalizmem i ceremonialną wylewnością. Oficjalny formalizm dominuje podczas pierwszych spotkań i jest związany z okazywaniem szacunku w stosunkach hierarchicznych. Przejawia się to chociażby tytułomanią. Ceremonialna wylewność jest związana z ostentacyjnym okazywaniem zażyłości wobec wpływowych osób w sytuacjach publicznych. W polskiej kulturze organizacyjnej nie ma dążenia do formalizacji wszystkich aspektów życia organizacyjnego przez tworzenie rozbudowanych reguł i procedur organizacyjnych. Orientacja równościowa charakterystyczna dla dominującej w Polsce kultury organizacyjnej nie jest identyczna z założonym modelem idealnym. Z jednej strony w świadomości pracowników wyraźna jest przewaga orientacji równościowej, z drugiej strony jednak w polskich organizacjach przeważa formalizacja i autorytaryzm, które powinny sprzyjać raczej hierarchiczności niż równości.

Organizacje polskie, jak wskazują wyniki badań, odznaczają się ponadprzeciętnym poziomem tolerancji niepewności. Przyczyn występowania tej orientacji również trudno dociec, jak źródeł orientacji wspólnotowej oraz równościowej. Być może i tu należy sięgnąć do polskiej historii, które niestabilność uniemożliwiła tworzenie długookresowej strategii organizacyjnej i premiowała elastyczną przedsiębiorczość. Pracownicy polskich organizacji uznają niepewność oraz zmiany w otoczeniu zarówno za źródło zagrożeń, jak i szans. Tolerowany jest coraz wyższy poziom ryzyka w życiu organizacyjnym. Liczba reguł i procedur organizacyjnych jest ograniczona, ponieważ panuje przekonanie, że i tak nie uchwycą one złożoności życia organizacyjnego. W wielu „młodych” organizacjach cenione są wzory gwałtownego wzrostu opartego na zmianach. Wzorcowy rozwój organizacji wiąże się z możliwościami szybkiej dywersyfikacji działalności (selektywny rozwój sektorów). Organizacje wykazują zwykle orientację na działania operacyjne lub tworzą indeterministyczne strategie. W sferze zarządzania zasobami ludzkimi wzrasta rola motywatorów sprzyjających wzmocnieniu tolerancji niepewności, np. systemów premii motywacyjnych, często zresztą motywatorów grupowych, co zgadzałoby się z orientacją wspólnotową.

W sferze komunikacji polska kultura organizacyjna należy do kultur wysokiego kontekstu, co oznacza, że komunikaty wymagają interpretacji i nie są dosłowne. Aluzyjność, język ezopowy, wielość figur stylistycznych wynikały nie tylko z bogatej tradycji językowej, lecz również z dążenia do tworzenia „zaszyfrowanego” języka dla wtajemniczonych w czasach cenzury, najpierw zaborców, a później PRL-u. Wysoki kontekst kultury polskiej, korelujący z jej hermetycznością, stopniowo się zmniejsza. Pod wpływem procesów globalizacyjnych oraz interakcji z ludźmi z kultur niskiego kontekstu słabnie spójność polskiej kultury. Zaczynają dominować wzory prostej, jednoznacznej, a nawet obrazkowej komunikacji masowej.

Jedynym rozległym, międzynarodowym badaniem porównawczym dotyczącym wpływu szeroko rozumianej kultury na zarządzanie, w którym to badaniu została uwzględniona Polska, był projekt GLOBE R. House’a<sup>77</sup>. W Polsce projekt ten realizowali J. Mączyński i S. Witkowski<sup>78</sup>. Wyniki wskazują, że w Europie można dokonać podziału na dwie strefy kulturowe: 1) południową i środkowo-wschodnią oraz 2) północno-zachodnią. Menedżerowie Europy Środkowej i Wschodniej, a więc także Polski, odznaczają się znacznie wyższym wskaźnikiem dystansu władzy (wyższa hierarchiczność), co prawdopodobnie wyjaśnia wyższą wartość innych wskaźników badanych w ramach GLOBE, tj. asertywności oraz orientacji bezosobowej. Dominuje również wspólnotowość, z czym jest związany wymiar wtórny familizmu (wspólnotowość rodzinna). Niższy jest wymiar unikania niepewności, czemu towarzyszy orientacja na teraźniejszość.

<sup>77</sup> R. House, P. Hanges, A. Ruiz-Quintanilla, *GLOBE. The Global Leadership and Organizational Behavior. Effectiveness: Research Program*, „Polish Psychological Bulletin” 1997, No 28 (3).

<sup>78</sup> J. Mączyński, S. Witkowski, *Międzykulturowa percepcja przywództwa*, [w:] *Materiały z konferencji „Sukces w zarządzaniu”*, Szklarska Poręba, październik 2000.

Wyniki badań prowadzonych przez L. Sułkowskiego<sup>79</sup> są jedynie częściowo zgodne z wynikami projektu GLOBE. Różnią się one wyraźnie, jeżeli chodzi o wskaźnik dystansu władzy. Również niezupełnie uzasadniona wydaje się teza o możliwości przeprowadzenia tak jednoznacznego podziału Europy według kryteriów kulturowych. Jednak projekt R. House'a odnosi się do badań przywództwa i dlatego próba badawcza składała się wyłącznie z menedżerów. Celem zaś postawionym L. Sułkowskiego było badanie miejsca i roli kultury w organizacji, dlatego w próbie badawczej znaleźli się zarówno pracownicy wykonawczy, specjaliści, jak i różnego szczebla kierownicy. Z tego również wynikają prawdopodobnie różnice we wskaźnikach między wynikami projektu GLOBE a wynikami badań, według których kultura organizacyjna w Polsce odznacza się wyższą tolerancją dla działania w warunkach niepewności. Szczegółowa analiza wskazuje, że kierownicy powinni wykazywać wyższą tolerancję niepewności, podczas gdy pracownicy wykonawczy niższą.

W badaniach W. Błaszcyk można nawet zauważyć dalej idące wnioski: kierownicy wyższego szczebla w znacznie większym stopniu wspierają zmiany (wysoka tolerancja niepewności) niż kierownicy niższego szczebla, a kierownicy niższego szczebla robią to w stopniu najmniejszym<sup>80</sup>. Potwierdza to analiza danych empirycznych z badania L. Sułkowskiego. Ogólny wskaźnik tolerancji niepewności (różnica między wymiarem wysokiej i niskiej tolerancji niepewności) w Polsce wynosi +13, a wskaźnik w grupie kierowników +14. Kierownicy wykazują nieco wyższą tolerancję niepewności niż specjaliści. Brak odpowiednio dużej liczby kierowników wyższego szczebla w próbie nie pozwala zróżnicować stopnia tolerancji niepewności zależnie od szczebla kierowania.

Wyniki badania L. Sułkowskiego warto skonfrontować z projektem badań mentalności Polaków, przeprowadzonym w 1988 r. pod kierunkiem J. Reykowskiego. Zgodnie z jego wynikami stopień akceptacji solidarystyczno-kolektywistycznych zasad regulacji stosunków społecznych, a więc zakładających współpracę, jest wyższy niż zasad indywidualistycznych. Tak więc również według tego badania Polacy są raczej kolektywistyczni<sup>81</sup>. Ciekawe jest, że według projektu „Polacy 88” stopień normatywnego indywidualizmu nie zależy w istotny sposób od religijności, dochodu, pełnionych funkcji czy przynależności partyjnej. Można natomiast zauważyć, że stopień wspólnotowości jest dodatnio skorelowany z przynależnością związkową. Potwierdza to hipotezę, że wyższa wspólnotowość często się wiąże z nastawieniem syndykalistycznym. Natomiast stopień indywidualizmu, zgodnie z obu badaniami, zależy również od wieku, wykształcenia i płci. Mężczyzn cechuje nieco wyższy stopień indywidualizmu niż kobiety. Osoby młodsze, lepiej wykształcone mają postawy silniej indywidualistyczne.

<sup>79</sup> Patrz: Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

<sup>80</sup> W. Błaszcyk. *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1999, s. 208-214.

<sup>81</sup> J. Koralewicz, M. Ziółkowski, *Mentalność Polaków. Sposoby myślenia o polityce, gospodarce i życiu społecznym w końcu lat osiemdziesiątych*, NAKOM, Poznań 1990, s. 67-69.

Jedną z hipotez dotyczących kierunków rozwoju kultur organizacyjnych może być wzrost indywidualizmu w społeczeństwie polskim w przyszłości, związany z postawami młodego pokolenia i znacznym wzrostem wskaźnika skolaryzacji. Wzrost indywidualizmu powinien więc również dotyczyć polskich organizacji. W badaniach „Polacy 88” w związku z wymiarem podmiotowość – podporządkowanie pojawiło się pytanie dotyczące wizji pożądanej władzy w instytucji pracy. Najwyższy procent badanych wypowiedział się za kierownikiem surowym i wymagającym, mniejszy zaś za kierownikiem wyrozumiałym i idącym pracownikom na rękę. Poziom autorytaryzmu jest ujemnie skorelowany z poziomem wykształcenia. Wskaźnik autorytaryzmu przemawia za orientacją hierarchiczną, jednak aby można było się wypowiadać, co do tego wskaźnika, w projekcie „Polacy 88” musiałyby się znaleźć inne komponenty i wymiary wtórne, korelujące z wymiarem hierarchiczność – równość. Wyniki tego projektu są częściowo zgodne z wynikami badań L. Sułkowskiego, na poziomie orientacji indywidualnych (mentalność) wskazują one na przewagę wspólnotowości. Na podstawie wyników badania „Polacy 88” trudno wyciągać wnioski dotyczące hierarchiczności czy poziomu tolerancji niepewności w polskich organizacjach.

#### 4.3. Zarządzanie organizacjami w Polsce<sup>82</sup>

Sprawa koncepcji narodowych czy społecznych stylów kierowania wiąże się z potrzebą przeniesienia pojęć z poziomu mikrospołecznego (grupy społeczne, jednostki i organizacje) na poziom makrospołeczny (duże grupy społeczne – społeczeństwa i narody). Przedstawione w tym miejscu analizy dotyczą obu poziomów, w związku z czym wnioski z nich płynące trzeba traktować jako hipotetyczne i wymagające potwierdzenia za pomocą dalszych badań.

Pewną próbę przejścia z poziomu mikrospołecznego na poziom makrospołeczny stanowią koncepcje narodowych stylów kierowania lub zarządzania. J.K. Solarz definiuje narodowy styl zarządzania jako stan tożsamości narodowej i kultury pracy, przejawiający się w odrębności technologii zarządzania stosowanej przez poszczególne państwa i ich instytucje społeczne w trakcie zbiorowej, społecznej odpowiedzi na wyzwania rozwojowe ich ekonomiki. Narodowy styl zarządzania to szczególny system, mający na celu przystosowanie się społeczeństwa do złożoności współczesnego świata, bytu ludzkości oraz utrwalania istnienia tego społeczeństwa<sup>83</sup>. Wnioskiem z przeprowadzonych badań porównawczych może być zarysowanie kulturowych podstaw polskiego stylu zarządzania organizacjami. Pozostaje do wyjaśnienia w jakim stopniu stanowi on kapitał kulturowy oraz czy jest konkurencyjny w porównaniu ze stylami zarządzania innych krajów. Sukces w zarządzaniu przedsiębiorstwem zależy od jego konkurencyjności. Konkurencyjność można zdefiniować jako zdolność i możliwość podejmowania skutecznej rywalizacji z innymi

<sup>82</sup> Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji...*, s. 136-139.

<sup>83</sup> J.K. Solarz, *Narodowe style zarządzania: mity czy fakty?*, Ossolineum, Wrocław 1984, s. 16.

podmiotami, w tym przypadku z innych krajów. Na zdolności konkurencyjne podmiotów gospodarczych składają się ich zasoby i możliwości oraz kapitał społeczny. Ekonomiczna skuteczność podmiotów gospodarczych zależy od środowiska, w jakim one działają – również w znaczeniu kultury społeczeństwa. Warunki kulturowe mogą wzmacniać bądź osłabiać konkurencyjność podmiotów gospodarczych. Pojawia się pytanie, czy polskie wzory kulturowe sprzyjają rozwojowi przedsiębiorstw, czy też go ograniczają. Jest to sprawa konkurencyjności polskiego kapitału społecznego.

Wspólnotowość może być czynnikiem sprzyjającym rozwojowi przedsiębiorstw. Dzięki niej rozwija się współpraca. Trudniejsza może być akceptacja mechanizmów organizacyjnych wzmacniających konkurencyjność (premie motywacyjne, rywalizacja jednostek). Jak wynika z badań J. Mole'a, wspólnotowość przejawia się często podejściem propartnerskim, które wzmacnia znaczenie osobistych powiązań w biznesie<sup>84</sup>. Oznacza to, że osobista znajomość jest istotna dla prowadzenia wspólnych interesów. Dlatego dla rozwoju biznesu konieczne są znajomości, tworzą się kliki i w konsekwencji pojawia się zagrożenie korupcją. Jest to czynnik ograniczający polską konkurencyjność. Polska wspólnotowość owocuje grupową i zawodową solidarnością, która wzmacnia syndykalizm i znaczenie związków zawodowych. Podobnie złożone mogą być konsekwencje familizmu, z jednej strony bowiem sprzyja on rozwojowi przedsiębiorczości rodzinnej, z drugiej jednak utrudnia konsolidację przedsiębiorstw. Członkowie rodzin starają się za wszelką cenę utrzymać większościowe udziały i kontrolę nad zarządem przedsiębiorstwa. Utrudnia to dopływ kapitału i rodzi konflikty o władzę w rozwijających się podmiotach prywatnych. Negatywną konsekwencją familizmu może być również nepotyzm, który ogranicza wolnorynkowe mechanizmy selekcji i awansu na rynku pracy.

Polska kultura organizacyjna wykazuje orientację równościową. Orientacja równościowa w połączeniu ze wspólnotowością wzmacnia postawy roszczeniowe. Źle widziane jest różnicowanie dochodów (tzw. kominy płacowe). Pracownicy mają poczucie krzywdy i nierówności w organizacji. Uważają, że są wykorzystywani przez zarządzających i właścicieli. Wzmacnia się podział na „władzę” i „pracowników”. Grozi to syndromem władzy populistycznej – rozproszoną między różne ośrodki wpływu w organizacji. Przedstawiciele władzy organizacyjnej starają się zachować pozory kontroli, preferując często styl paternalistyczny.

Kultura organizacyjna w Polsce wykazuje również stosunkowo wysoki formalizm. Często używane są tytuły zawodowe, naukowe czy honorowe, podkreślana jest rola władzy.

Wzrastająca tolerancja niepewności daje polskim organizacjom możliwości skutecznego działania w warunkach szybko następujących zmian w otoczeniu. W obecnej sytuacji, gdy wzrasta tempo zmian wywołanych procesami globalizacji, ta wyższa tolerancja niepewności może być

---

<sup>84</sup> J. Mole, *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.

źródłem przewagi konkurencyjnej nad innymi kulturami, zorientowanymi na utrzymanie status quo.

Konkurencyjność kraju i potencjał pozwalający przedsiębiorstwom na odniesienie sukcesu opierają się również na wartościach kulturowych. Polska ma kapitał społeczny sprzyjający rozwojowi przedsiębiorstw. Szczególnie optymistyczna jest wysoka tolerancja dla działania w warunkach niepewności, dobrze rokująca organizacjom poddanym presji szybkich zmian. Jak wynika z tych rozważań, w polskim kapitale kulturowym tkwią zarówno szanse, jak i niebezpieczeństwa.

Dzięki badaniu polskiego kapitału społecznego można poznawać jego ograniczenia, by móc wykraczać poza funkcjonujące wzory społeczne w organizacjach z wykorzystaniem zasad i metod, które z pożytkiem funkcjonują w innych krajach. Systemy wartości, kapitał społeczny czy kultury organizacyjne trzeba badać w wielu społeczeństwach, ponieważ niezbędne jest spojrzenie z perspektywy relatywizmu kulturowego.

## 4.4. Standardy kultury czeskiej

### 4.4.1. Improwizacja i elastyczność<sup>85</sup>

Improwizacja jest jednym z kluczowych standardów czeskiej kultury. Dla Czechów jest ona wyrazem elastyczności, pomysłowości, zdolności przystosowania się i fachowości na najwyższym poziomie. Przejawia się to w umiejętności radzenia sobie z bardzo niekorzystnymi, złożonymi, nieokreślonymi i nieprzewidywalnymi sytuacjami. Czesi swoje zdolności w zakresie improwizacji postrzegają jako jeden z najwyższych przymiotów zawodowych, z którego są niezwykle dumni. Z drugiej strony postrzegają je jako swoją największą zaletę z punktu widzenia konkurencyjności.

Możliwość bycia elastycznym w rozwiązywaniu i decydowaniu, pomysłowym i kreatywnym z reguły oceniają i przeżywają jako wolność wewnętrzną i poniekąd także jako jedną z niewielu możliwości powstania prawdziwie nowych idei i cennych pomysłów.

Opracowany plan oraz wypływająca z niego kolejność i ustanowiona norma w znaczeniu umocowania w czasie pracy i realnej zawartości, jest dla Czechów oznaką ograniczenia, limitem, który już z góry wyklucza inne możliwości (i to również te, które są korzystniejsze) i wyraźnie samego pracownika. W oczach Czechów plan, norma, podejście standardowe czy zasada „nie organizują” spraw bądź interesów, ale ludzi, pracowników, którzy są ich pomysłodawcami czy

---

<sup>85</sup> I. Nový, S. Schroll-Machl et al., *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*, Management Press, Praha 1999, s. 77-86.

wykonawcami. Dlatego możliwość i chęć improwizacji jest postrzegana jako wyższa jakość oraz indywidualna i społeczna wartość.

Brak respektowania formalnych struktur nie oznacza wszakże absolutnego odrzucenia wszystkich formalnych warunków, jakimi są plany, normy, reguły itd. Czesi zasadniczo/aksjomatycznie przewidują swoją przyszłość i zawsze wymagają jej zdefiniowania. Chcą wiedzieć, jakim kosztem zaangażowania, z zastosowaniem jakiej struktury i pod jakimi warunkami mają być one osiągnięte. W szerokim znaczeniu powyższe normy nie stanowią jednak dla nich celu, który należy osiągnąć, a ramy, w których mogą lub muszą się poruszać. Dlatego Czesi zawsze spodziewają się określenia zakresu czy rozpiętości danego zadania, które stanowią gwarancję ich bezkonfliktowej aktywności zawodowej. W zgodzie z tendencją do improwizacji oczekują jednak, że rozpiętość ta będzie jak najszersza, biorąc również pod uwagę tolerancję w zakresie jej indywidualnej modyfikacji.

Do najważniejszych cech wpływających z powyższego standardu kultury można zaliczyć:

#### **1. Brak zaufania do uniwersalnych reguł, sformalizowanego podejścia i norm:**

- formalizacja budzi duży brak zaufania i wątpliwości. Ponieważ Czesi nigdy nie chcą grać roli „tresowanej mały”, dostrzegają wielką wartość w poczuciu niezależności i w braku podległości. Właśnie takie cechy charakterystyczne są źródłem wewnętrznej pewności siebie i dumy;
- jeżeli Czesi nie mogą być pełnowartościowymi współtwórcami procesu tworzenia i organizacji pracy, a ich funkcja ogranicza się tylko do obserwacji, ewentualnie przeforsowania i realizacji tego, co było przez kogoś innego już wcześniej wymyślone, mają poczucie poniżenia i alienacji. Logicznym następstwem tego jest niski stopień motywacji, identyfikowania się z pracą i z instytucją, w której jest się zatrudnionym, z wynikami pracy i własną odpowiedzialnością za osiągnięcie dobrego rezultatu;
- brak zaufania wyrażany jest również w stosunku do informacji pisemnej, systemów dokumentujących czy kontrolnych. Wbrew argumentom, że „papier zniesie wszystko”, informacje i wiadomości ustne są uważane powszechnie za bardziej wiarygodne. Ich zaletą jest to, że przy bezpośrednim kontakcie można uzyskać dodatkowe informacje, które nie mogłyby zostać przelane na papier;
- za zbyt sformalizowane lub formalne reguły są uważane próby jednoznacznego i bezwarunkowego formułowania celu z wszystkimi jego ilościowymi i jakościowymi parametrami już na samym początku pracy. Podobna interpretacja dotyczy szczegółowego, analitycznego podejścia do poszczególnych etapów działań niezbędnych do osiągnięcia celu. Przeważa tendencja, aby cel był stanowiony raczej ramowo, z zaznaczeniem, że może się on jeszcze zmienić w trakcie pracy. Podejście do poszczególnych etapów działań będzie wynikało raczej z indywidualnego doświadczenia pracownika, chwilowych okoliczności

i intuicji pracownika lub całej grupy. Czesi z pewnością nie uważają pracy i jej planowania za kluczowy warunek osiągnięcia celu, i dlatego ten element nie jest ich silną stroną.

## 2. Pomysłowość i improwizacja:

- mając na uwadze fakt, że otoczenie jest zmienne a warunki nie są nigdy optymalne, trzeba umieć sobie radzić w każdej sytuacji. Do osiągnięcia celu nigdy nie wiedzie jedna droga, a rozwiązanie trzeba tylko odkryć i wprowadzić w życie. Można to zrobić nawet kosztem małej zmiany celu lub poprzez znalezienie jakiejś bocznej dróżki, której wcześniej nikt nie brał pod uwagę. „*Jeżeli nie da się tego zrobić tak, jak ma być, można to zrobić w inny sposób*”, „*Tego się nie da zrobić w ten sposób, ale spróbujmy to*”, są najczęstszymi stwierdzeniami Czechów. W zrobieniu zadania, które jest w zasadzie niewykonalne, wykorzystuje się mnóstwo nieformalnych kontaktów, informacji i pomocy przyjaciół, używając przy tym osobistej zręczności i zaangażowania, przekraczając ramy określone pracą. Duma płynąca ze zrealizowania zadania, pochwała i podziw przełożonych i współpracowników jest zazwyczaj największym wyróżnieniem i satysfakcją;
- warunkiem tego jest osobista zręczność, biegłość, pomysłowość, zespół umiejętności, a zwłaszcza relatywnie szeroka przestrzeń do podążania za unikalnym rozwiązaniem;
- w przygotowaniu do radzenia sobie z zadaniem nie ma miejsca na głęboką analizę i badanie dotychczasowego podejścia, procesów i błędów, optymalizację w znaczeniu unikania niepewności w przyszłości czy rozbiór każdego etapu z osobna, nie mówiąc już o szczegółowym planie. Z drugiej strony są jednak: starannie przygotowane kroki wstępne, zidentyfikowane błędy, które miały miejsce w przeszłości i których trzeba unikać, próba maksymalnego uproszczenia i być może skrócenia poszczególnych etapów działań. Jeżeli udałoby się osiągnąć jednocześnie kilka innych celów, które w praktyce mają niewiele wspólnego z naszym, lub gdyby udało się osiągnąć więcej niż było zakładane, wtedy etap przygotowania odniósł podwójny sukces;
- próba pokazania współpracownikom i przełożonym, ale przede wszystkim osobom z innych krajów, że można osiągnąć rzeczy nieosiągalne, prowadzi do takiej mobilizacji sił wewnętrznych, że Czesi pomimo niesprzyjających okoliczności i braku dostatecznego wyposażenia, są w stanie w krótkim czasie osiągnąć doskonały wynik. Związane z tym często obejście niektórych przepisów, przekroczenie prawa lub niekiedy postępowanie niezgodne z przyjętym planem jest rekompensowane tym, że zadanie zostało spełnione. O wszystkim innym się zapomina.



### 3. Jakość:

- pojęcie jakości bardzo często jest interpretowane w czeskim środowisku jako umiejętność funkcjonowania. Jeżeli rzecz działa i można z niej bez przeszkód i poważniejszych ograniczeń korzystać, zadanie zostało w całości wykonane;
- próba bycia perfekcyjnym jest z reguły uważana za zbyt szybkie spowalnianie, hamulec decydowania i dalszych działań. Perfekcjonizm jest w niewielkim stopniu doceniany, a związane z nim poniesione nakłady nie rekompensują efektów pracy.

### 4. Zdolność i umiejętność uczenia się:

- typowa dla czeskiej kultury jest umiejętność szybkiego uczenia się nowych rzeczy (jeżeli są traktowane jako przydatne) i przystosowanie się do nowych okoliczności. Czesi potrafią bardzo szybko się uczyć dzięki nowym okolicznościom, a siłą napędową procesu, który przyspiesza proces adaptacji są indywidualne zainteresowania, odżegnywanie się od konfliktów społecznych i staranie się, aby nie tworzyć problemów tam, gdzie ich nie ma;
- zdolność i chęć do uczenia się nowych rzeczy, które są ciekawe i przydatne są bardzo częstą cechą osobowości. Jest to typowe zwłaszcza w przypadku zawodów rzemieślniczych i technicznych.

### 5. Wspaniałomyślność, jednostka nad materią:

- w sferze związanej z pracą najbardziej cenione jest osiągnięcie wyznaczonego celu lub spełnienie przydzielonego zadania. Jeżeli podczas tych procesów dojdzie do odstępstwa od wyznaczonego planu lub opuszczenia któregoś z etapów pośrednich wyznaczonych do ich zrealizowania, jest to uznawane za sprawę nieistotną, nie mającą żadnego znaczenia;
- wysiłek włożony w osiągnięcie wyznaczonych celów musi być jak najmniejszy. Czesi szukają najprostszyc, raczej wygodnych rozwiązań, sprytnie podążając do celu. Jeżeli jest to możliwe, używają skrótów. Jest to przejawem intelektu i umiejętności w znalezieniu takiego rozwiązania, które przynosi potem podziw i poczucie, że jest się w centrum zainteresowania. Podczas przygotowania do spotkania lub podczas negocjacji, Czesi pokładają ufność w tym, że potrafią radzić sobie z nimi poprzez improwizację; dokładne rozpisanie poszczególnych punktów nie jest potrzebne;
- sprawy, które Czesi uważają za nieistotne lub w zasadzie zbyt szybkie, lekceważą, w dokumentach roboczych nie poświęcają im uwagi, a w osobistych rozmowach w ogóle o nich nie wspominają;
- w Czechach nie jest łatwo wzbudzić niepokój lub wyprowadzić Czechów z równowagi. Nie tylko zakładają, że wiele spraw nie jest dla nich tak „palących”, jak na pierwszy rzut oka wyglądają, ale zakładają oni także, że jedna trzecia z nich rozwiąże się sama, jedna trzecia niewielkim wysiłkiem kiedyś w przyszłości, a jedna trzecia zasługuje na uwagę;

- Czesi śledzą równocześnie wiele spraw na raz, a ważność poszczególnych z nich może się zmieniać w horyzoncie czasowym. Od czasu do czasu pojawi się również możliwość, którą nie tylko trzeba wykorzystać, ale która może zmienić dotychczasowe podejście i ostateczny rezultat;
- czeskie powiedzenie, że najwięcej zrobi się na ostatnią chwilę, jest również bardzo często stosowanym podejściem.

### **Związki kulturowe, historyczne (i literackie)**

Wytłumaczenie i usprawiedliwienie znacznie rozwiniętych umiejętności i pewnej tendencji do improwizacji można znaleźć w historii narodu czeskiego – i to zarówno w historii odległej, jak i współczesnej. Wpływy zagraniczne i obcy ucisk czy supremacja zwłaszcza po bitwie koło Bílé hory, z konieczności prowadziły w dłuższej perspektywie do pewnego „lawirowania” między dążeniem, a zwłaszcza możliwością do przeforsowania własnych celów a okolicznościami, które były podyktowane siłą wyższą. Próba przeżycia i utrzymania swej własnej tożsamości wzmacniały umiejętność reagowania w sposób giętki, elastyczny i improwizowany, a także umiejętność adaptacji do zmieniających się warunków życia w sercu Europy, z którymi wiązały się także nowe wpływy. Ponadto okres wojny i czasy powojenne wzmacniały ten element czeskiej kultury. Do tego doszły jeszcze inne aspekty, jak: brak usług, niedostateczna produkcja wyrobów i części zamiennych, planowanie mające wyłącznie charakter formalny, które wzmacniały potrzebę i przydatność improwizacji.

W związku z improwizacją w najszerszym tego słowa znaczeniu, nie można przejść obojętnie obok literackiej postaci Josefa Švejka. Właśnie w tym kontekście jest on wyraźnym przykładem i reprezentantem takich postaw i podejść do problemów i ich rozwiązywania, które bywają nazywane często czeskimi. W dobrym i złym znaczeniu tego słowa. Prawie na pewno jest on pierwowzorem czeskiego podejścia do rozwiązywania sytuacji trudnych i praktycznie bez wyjścia, w których chodzi o przeżycie (naprawdę i w przenośni). Szukanie i znajdowanie różnych bocznych uliczek, manifestowane posłuszeństwo wraz z oczywistym wewnętrznym dystansem, maksymalny wysiłek włożony w unikanie konfliktów, wymawianie się na cokolwiek, sarkazm i samokrytyka, kwestionowanie samego siebie i atak na własne szeregi, czarny humor w odniesieniu do sytuacji o najwyższej powadze, stanowią niejednokrotnie dla Czechów narzędzie do rozliczenia się z procesem adaptacji. Wybór między przeżyciem a dumą wybrzmiewa jednoznacznie – przeżycie, dlatego, że na dumę będziemy mieć sporo czasu później. Švejka można również odkryć w próbie poszukiwania najprostszych rozwiązań, tych, które są nie tylko stosowne, ale i wygodne. Dojść do sukcesu lekką i łatwą drogą jest w danym kontekście jednoznacznie interpretowane za przejaw sprytu, zręczności i talentu, który powinno się podziwiać.

#### 4.4.2. Orientacja na więzi społeczne<sup>86</sup>

Ta cecha kultury wyraża fakt, że w przeciągu wzajemnych interakcji i procesu komunikacji, strona czeska przedkłada pozytywne relacje społeczne i życzliwy społeczny klimat nad aspekt materialny. Bezkonfliktowa komunikacja, pozytywna atmosfera, wzajemna sympatia i zrozumienie, szerokie ujęcie tematyczne uwzględniające zarówno osobiste zainteresowanie, jak i problemy oraz nieformalny styl komunikacji nie są wyłącznie tylko obowiązkowym wstępem do wielu rozmów na płaszczyźnie pracowniczej i handlowej. Są one również wysoką wartością społeczną, która w odpowiednich okolicznościach może być sama w sobie istotnym celem. Znaczne czasowe i emocjonalne zaangażowanie w pozytywne wytworzenie klimatu społecznego jest wśród Czechów uważane nie tylko jako coś obowiązkowego (zarówno w wymiarze społecznym, jak i komunikacyjnym), ale także (w obszarze zarządzania i przedsiębiorczości) za bezspornie korzystną inwestycję. Przecież dobre relacje osobiste i zaufanie, które mogą w ten sposób powstać, w przyszłości z pewnością ułatwią, przyspieszą i uprzyjemnią wszystkie dalsze wspólne działania i współpracę. Czesi oczekują starań dotyczących tego wymiaru relacji również od swoich partnerów. Ponadto zakładają, że ich starania i związany z nimi wysiłek emocjonalny będą należycie docenione. Jeżeli tak nie będzie mają wrażenie, że ich wysiłek w zakresie szybkiego i naturalnego progresu komunikacji nie jest odwzajemniany czy wręcz celowo lekceważony; czują się głęboko dotknięci i urażeni. Dlatego po wielokroć obiecujące i interesujące projekty mogą zostać niezrealizowane dlatego, że „przecież z tym człowiekiem nie będziemy współpracować”.

- a) dla strony czeskiej jest oczywistością, aby przy rozpoczęciu spotkania, poświęcić stosunkowo dużo czasu „rundzie rozgrzewkowej” i dokładniejszemu, wzajemnemu poznaniu się. Do Czechów przyłgnęło również powiedzenie, że dużo mówią, ale i tak nic z tego nie wynika;
- b) emocje mają w czeskiej komunikacji znaczące miejsce, porównywalne ze zdroworozsądkowością. Czesi są powściągliwi i z reguły nie pokazują w jakiś szczególnych sposób swoich emocji;
- c) kolega/przyjaciół i dobry znajomy są kimś więcej niż zwykłym klientem lub partnerem handlowym. Dla nich Czesi są w stanie maksymalnie się zaangażować a zaoferować optymalne rozwiązanie. To niekoniecznie oznacza rozwiązanie, które odbywa się kosztem kogoś innego, ale to, które mają ochotę zaoferować tylko wybranemu. Czesi również w tym względzie przykują oko na błędy i braki z drugiej strony;
- d) Czesi rozróżniają ludzi na podstawie różnego stopnia emocjonalnej bliskości i przywiązania. Na początku każdej zawieranej znajomości jest znaczny stopień rezerwy, ostrożności, wątpliwości i braku zaufania. Czesi zachowują się raczej, jak introwertycy. Początek

<sup>86</sup> I. Nový, S. Schroll-Machl et al., *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání...*, s. 86-99.

współpracy charakteryzuje z ich strony skrupowanie, z uwagi na fakt, że towarzyszą mu wątpliwości i obawy, aby informacje, które posiada lub zaufanie, którym się kieruje, nie zostały wykorzystane; aby nie wyglądał na naiwnego i prostodusznego. Kolejnym krokiem z czeskiej strony jest emocjonalna ocena partnera, decydująca z perspektywy dalszej współpracy.

### **1. Niska społeczna umiejętność w zakresie radzenia sobie z negatywnymi informacjami:**

- podczas interakcji i wzajemnej komunikacji każda negatywna informacja jest czynnikiem, który potencjalnie narusza pozytywny klimat społeczny, wzajemne relacje społeczne, a w rezultacie może zagrozić nie tylko relacjom prywatnym, ale w wielu przypadkach i przyszłej współpracy. Dlatego należy konieczne minimalizować informacje negatywne, zarówno w kontekście materialnym, jak i emocjonalnym;
- wiele informacji może urazić lub osobiście zranić naszego partnera komunikacyjnego, dlatego, jeżeli jest to możliwe, Czesi starają się ich unikać;
- w obszarze zarządzania lub przedsiębiorczości negatywne informacje mogą w przypadku Czechów działać na niekorzyść. Ich analiza czy interpretacja mogą potencjalnie zagrozić postrzeganiu ich dotychczasowego, dobrego obrazu zalet i umiejętności przez przełożonych, współpracowników czy partnerów handlowych. Ponadto przekazywanie takich informacji Czesi uznają za przedwczesne, wychodząc z założenia że przecież posiadają umiejętności w zakresie improwizacji, wielu przyjaciół, którzy w sytuacji krytycznej im pomogą lub są tak bardzo przekonani, że sprawa w końcu tak czy inaczej dobrze się zakończy;
- mówienie „nie” w szerokim znaczeniu tego słowa, Czesi z reguły uważają za błąd/zaburzenie w komunikacji, całkowite niepowodzenie i bliski koniec wszystkich dotychczasowych kontaktów społecznych. Zwrot „tak, ale...” jest dla Czechów zdecydowanie łatwiejszy do zaakceptowania, ponieważ zakłada wysoki stopień społecznej i komunikacyjnej zręczności w tym, aby zawartość komunikatu została wyrażona w pożądanym sposób;
- tworzenie pozytywnych i przyjacielskich relacji, ich utrzymywanie i dbanie o nie, gościnność, pozytywne emocje, uwaga i życzliwość względem kolegów z pracy, to wszystko, co należy do sfery związanej z pracą i podnosi jej jakość;
- krytyka jako naturalna część zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach i w obszarze zarządzania, w kontekście cech kulturowych jest bardzo wąskim gardłem. Problemem jest fakt, że w kulturze czeskiej nie można od siebie oddzielić osobowości pracownika od rezultatów lub produktów jego pracy – to znaczy jego poglądy, pomysły, propozycje, rozwiązania, produkty czy usługi, które świadczy. Jeżeli ktoś krytykuje wyniki pracy jednostki, automatycznie tymi samymi cechami określa samego pracownika. Zła praca,

niezrealizowany pomysł, problematyczne rozwiązanie, wyrób o nieodpowiedniej jakości, spóźniona dostawa surowców czy zła obsługa w restauracji są automatycznie interpretowane jako „pracownik bez kwalifikacji i niezdatny do wykonywania pracy, głupi i zawodny człowiek”. Nie jego praca, ale on sam jest problematyczny. Dlatego z logicznego punktu widzenia taka krytyka jest sprzeczna z dobrym klimatem społecznym, przyjacielskością, wzajemnym zaufaniem i współpracą. Wydanie takich opinii skutkuje rywalizacją, brakiem zaufania i konfliktem, z którego trudno znaleźć wyjście. Naturalnym skutkiem jest tylko bardzo ostrożna i niebezpośrednia krytyka, w gorszym przypadku krytyka niebezpośrednia i postronna, w niektórych przypadkach krytyka związana z rozgłaszaniem plotek i pomówień.

## 2. nierozwiązywanie konfliktów społecznych:

- w Czeskim podejściu typowe jest unikanie konfliktów;
- błyskawiczne i otwarte rozwiązywanie problemów i konfliktów uważane jest przez Czechów za zbyt szybkie, ponieważ wierzą, że wiele z nich nie jest wartych uwagi. Jakoś się rozwiążą same, uczestnicy zapomną o nich lub strony się pogodzą, praca przyniesie z sobą wiele innych, bardziej istotnych problemów, a te, które były dotychczas, staną się bez znaczenia;
- szereg nieporozumień, problemów i konfliktów można załatwić w sposób nieformalny – spotkaniem przy kawie, odwiedzeniem restauracji lub przypadkową, nieformalną rozmową. Nieformalne relacje i podejście nieoficjalne, które Czesi uważają za właściwe, może ich zdaniem niejednokrotnie ułatwić i uprzyjemnić ciężką z reguły pracę;
- drugą stroną medalu jest eksplozja. Jeżeli ciśnienie społeczne będzie za duże i będzie trwało zbyt długo, jedna kropla może przelać czarę goryczy i prowadzić do wybuchu emocjonalnego u Czechów. Rezultatem tego może być natychmiastowe odejście od współpracy wyrażone brakiem jakiegokolwiek chęci dalszej kooperacji i komunikacji, zerwanie i zakończenie wszystkich wzajemnych kontaktów lub wypowiedzenie lub natychmiastowe odejście z pracy.

## 3. Partykularyzm:

- czeską kulturę charakteryzuje raczej średni partykularyzm, jednak w porównaniu z kulturami zachodnimi jest on dosyć silny. Dla swoich dobrych znajomych Czesi są w stanie zaangażować się bardzo mocno. Wzajemna umowa i dane słowo są dostateczną gwarancją pomyślnej współpracy. Z drugiej strony w stosunku do ludzi, którzy nie są dla nich specjalnie bliscy starają się postępować podobnie, choć w tym wypadku nie czują oni tak silnie swoich zobowiązań względem nich, mają do nich pewien dystans, a poczucie odpowiedzialności jest słabsze. Również w przypadku oceny tej grupy ludzi stosowane są

---

inne kryteria – raczej bardziej wymagające, a dla pewności wszelkie obustronne umowy potwierdzone są podpisem na przygotowanym dokumencie.

#### 4.4.3. Dyfuzja<sup>87</sup>

Typowe dla kultury czeskiej jest jej bardzo częste i intensywne wzajemne przenikanie i łączenie (kultura dyfuzyjna). Za jedną z cech charakterystycznych Czechów uważa się „brak przejrzystości”. Nawet po długim okresie kontaktów i wzajemnej współpracy z Czechami, nie można z całą pewnością stwierdzić, co myślą, jak rozumują a czego właściwie można się po nich spodziewać. Jedną z kluczowych przyczyn tego stanu rzeczy jest właśnie kulturowa „dyfuzja”, która prowadzi do przemieszania wszystkich obszarów i sfer życia Czechów tak, że nie sposób stwierdzić z całą pewnością, kiedy i która z determinant, w jakim zakresie i z jaką intensywnością wpłynie na ich spotkanie robocze i zachowanie społeczne. Logicznym efektem jest utrata orientacji społecznej, niezrozumienie i w dalszej kolejności konflikty.

##### Praca a czas wolny:

- stosunkowo dużo energii, wysiłku osobistego i czasu pracy Czesi poświęcają tworzeniu, podtrzymywaniu i rozwijaniu osobistych i praktycznych więzi. Mogą to być krótkie, nieformalne rozmowy, drobne uprzejmości, pytania o męża/żonę albo dzieci, mówienie o sprawach osobistych i problemach itd. I to wszystko nie tylko jako pewna forma grzeczności, która jest w dobrym tonie, ale prawdziwe i szczere zainteresowanie drugą osobą czy grupą roboczą;
- w przeciągu największego obciążenia pracą, Czesi nie są w stanie przez cały czas być w pełni skoncentrowani. Praca jest przeplatana krótkim czasem na odreagowanie czy odpoczynek, który sprzyja również wzmocnieniu więzi z innymi pracownikami lub przełożonymi. Intensywność pracy w przeciągu trwania dnia maleje wraz ze wzrostem przepracowanych godzin;
- z drugiej strony jest u Czechów czymś częstym i zrozumiałym to, że niedokończoną pracą (zwłaszcza biurową), wkłada się na końcu dnia do teczki, aby wieczorem lub podczas weekendu zakończyć to, czego nie udało się zrobić w godzinach pracy;
- wiele spraw związanych z pracą z partnerami zewnętrznymi (ale też ze współpracownikami) załatwia się przy kawie, przekąsce czy obiedzie, którego koszt bardzo często bywa pokrywany z własnych środków.

---

<sup>87</sup> I. Nový, S. Schroll-Machl et al., *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání...*, s. 99-109.

---

## Racjonalność a emocjonalność

Emocjonalna strona osobowości pracowników jest w obszarze pracy, zarządzania i przedsiębiorczości nie tyle ważna, co odgrywa znaczącą rolę, zwłaszcza w procesach podejmowania decyzji. Odczucia, wrażenia, przeżycia, atmosfera społeczna, sympatia czy antypatia są w wielu wypadkach równie ważnymi kryteriami oceny czy decydowania, jak kryteria rzeczowe i ścisłe.

Czesi pracują dla siebie i dla drugih, świadomi swoich obowiązków zwracają się prawie wyłącznie w stronę ludzi.

### Role pracownicze i osobowość:

- typowe dla czeskiej kultury jest to, że każdy pracownik ma swoje własne, indywidualne „noty” dla zobrazowania konkretnej roli pracowniczej. Nie jest on zbyt chętny do uznawania standardów obowiązujących w firmie, a już tym bardziej ich spełniania, jeżeli są w rozbieżności z jego wyobrażeniami, dotychczasowym doświadczeniem lub osobistymi założeniami. Każdy z pracowników uważa, że jego osobisty wkład jest najlepszy dla firmy i to nawet wtedy, kiedy kultura organizacyjna wymaga od niego czegoś zupełnie innego;
- jest czymś niezaprzeczalnym to, że w przypadku kultury czeskiej, nieprzestrzeganie standardów związanych z rolami pracowniczymi może powodować obniżenie jakości świadczonych usług;
- bardzo często pracownicy czescy zwracają się do swojego przełożonego po imieniu, i odwrotnie, spotkania pracownicze mają niekiedy nieformalny charakter a kompetencje wynikające z zajmowanej pozycji przełożonego i podwładnego, bywają zamieniane lub przekraczane. Nikt jednak nie traktuje tego jako problem zawodowy czy osobisty. Możliwość przekroczenia bariery związanej z rolą pracowniczą jest niejednokrotnie motywującym czynnikiem, a to nie tylko do zwiększenia efektywności pracy, ale przede wszystkim do identyfikacji z miejscem pracy i firmą jako całością;
- przyjaźń w sferze zawodowej może być wykorzystana również do realizacji własnych interesów;
- indywidualny punkt widzenia, uwagi i wrażenia mające podparcie jedynie w intuicji lub emocjach, które nie mają jakiegokolwiek wsparcia związanego z zajmowaną pozycją i rolą, stają się często pretekstem do dyskusji, które mają taką samą wagę jak argumenty rzeczowe i mogą znacząco wpływać na ostateczne decyzje;
- Czesi akceptują tylko takie opinie, co do których są wewnętrznie przekonani. Wypowiedź eksperta i rekomendację, która wyływa jedynie z kompetencji wynikającej z innej roli pracowniczej, pozbawioną argumentacji i osobistego przekonania, przyjmują ostrożnie, z niechęcią i pod warunkiem.

#### Struktury formalne a nieformalne, komunikacyjne drogi i informacje:

- w kulturze czeskiej kontakty nieformalne i wzajemne relacje występują niezależnie od hierarchii stanowisk w organizacji, stosunków między przyjaciółmi i kolegami, którzy mogą dostarczyć informację, udzielić rady lub przyjść z pomocą;
- nieformalne relacje z przełożonymi/pracownikami i przeradzanie się formalnych grup roboczych w nieformalne są powszechnie uznawane za pozytywną cechę a de facto i sukces stylu kierowania czeskiego menedżera;
- negocjowanie i podejmowanie decyzji w tych okolicznościach jest relatywnie proste, gdyż w przyjemnej, nieoficjalnej atmosferze można liczyć na większą otwartość, gotowość pójścia na kompromis, wielkoduszność i całościowy wysiłek dojścia do racjonalnego celu;
- obowiązuje zasada, że tylko przez dobre, nieformalne relacje jest możliwe osiągnięcie doskonałego sukcesu grupowego. Motywacja grupowa i wpływanie na jednostki przez grupę jest bardzo skuteczne;
- prezentacje publiczne, wykłady i doradztwo mają charakter zbioru rzeczywistych, osobistych i humorystycznych rezultatów. Ich celem jest zainteresować odbiorcę, zbliżyć się do niego i być postrzeganym jako „sympatyczny człowiek”, z którym można porozmawiać i iść na drinka;
- konflikty pracownicze bywają zazwyczaj rozwiązywane na drodze nieformalnej. Jedynie te z nich, których nie można w ten sposób rozwiązać, rozstrzyga się w sposób oficjalny;
- większość Czechów dysponuje szeroką siecią nieformalnych relacji i kontaktów, które utrzymywane są niekiedy w sposób symboliczny. Życzenia noworoczne lub telefon z okazji urodzin, każdego przecież ucieszy, a równocześnie potwierdzi obustronne zainteresowanie o dalsze trwanie przyjacielskich relacji;
- przenikanie się nieformalnych więzi do sfery pracowniczej i odwrotnie, stwarza wrażenie, że w relacjach poza pracą, mogą być one wykorzystane do realizacji własnych interesów. Wyższy stopień nieformalnych relacji z przełożonymi niż ten, który mają pozostali pracownicy, prowadzi często do poczucia uprawnionego oczekiwania benefitów, tzn. lepszej pracy, wyższego wynagrodzenia, przymykania oka na drobne uchybienia w pracy, większej ilości informacji, tolerowania złamania formalnych zasad współpracy itd.

#### 4.4.4. Silny kontekst komunikacyjny<sup>88</sup>

Dla czeskiej kultury typowy jest taki styl komunikacji, który kładzie nacisk na komunikację domyślną i silny kontekst sytuacyjny. Innymi słowy czeski styl komunikacji zakłada, że wiele

<sup>88</sup> I. Nový, S. Schroll-Machl et al., *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání...*, s. 109-114.



z informacji, które są przekazywane drugiej stronie, może lub musi zostać odczytanych z komunikacji niewerbalnej albo z kontekstu sytuacji, w które komunikacja ma miejsce.

Z punktu widzenia komunikacji niewerbalnej istotną rolę odgrywa mowa ciała, wyraz twarzy, przejawianie emocji, milczenie, kontakt wzrokowy, ale też takie elementy, jak termin wspólnej rozmowy, wspólny lub oddzielny status społeczny, wspólni przyjaciele, czas trwania relacji społecznych, które już same w sobie znaczą o wiele więcej niż zostało powiedziane.

Niewerbalna komunikacja Czechów jest postrzegana jako niebezpośrednia i ostrożna, która nie zmierza szybko w kierunku sedna sprawy a jedynie niezbyt ochoczo nazywa rzeczy po imieniu. Jest pełna znaków, aluzji, wieloznaczności, odwołań do szerszego kontekstu, przyczyn i możliwych skutków.

Również czeski styl negocjacji cechuje się dużą wrażliwością kontekstu komunikacyjnego. Styl ten opiera się na ostrożnym, niebezpośrednim i stopniowym odkrywaniu swoich intencji. Krok po kroku Czesi oceniają reakcję strony przeciwnej, styl ten jest raczej defensywny i reaktywny. Czekają na błąd partnera, starają się wzbudzić w nim niepewność, zwracają uwagę na silne i słabe strony, a jeżeli to możliwe starają się, aby sytuacja była jak najdłużej niejednoznaczna.

Jedynie w wyjątkowych przypadkach należy oczekiwać ze strony czeskiej bezpośrednio starcie czy konfrontację. Jednak jest to postrzegane nie jako naturalna różnica zdań, rywalizacja o najlepszy projekt czy rzeczowo uargumentowana dyskusja, lecz błąd/brak w komunikacji i porażka współpracy. Czesi sami o sobie twierdzą, że nie lubią ostro rozmawiać i jeżeli jest to tylko możliwe, unikają tego typu sytuacji. Jeżeli już muszą to zrobić, to ich argumentacja jest krótka. Starają się jak najszybciej uciec od drażliwego tematu, znaleźć trzecie rozwiązanie, a w sytuacji, kiedy nawet to się nie uda, przeważa poczucie porażki i następuje rezygnacja. Bezpośrednia konfrontacja ze strony Czechów nie jest podejmowana również w przypadku, gdy na podstawie całościowej oceny sytuacji, uznają oni, że nie ma większych szans na zwycięstwo. Czesi w ogóle nie angażują się w z góry przegrane sytuacje konfliktowe, i raczej godzą się na porażkę lub całkowicie opuszczają „plac boju”. Interpretacja takiej sytuacji ze strony Czechów jest jednoznaczna – „mądrzejszy ustępuje”.

#### 4.4.5. Chwiejność w samoocenie i pewność siebie<sup>89</sup>

Kulturę czeską charakteryzuje chwiejność w samoocenie i pewność siebie – z jednej strony jest to bardzo niska samoocena w porównaniu z innymi, z drugiej przecenianie swoich umiejętności, zdolności i wpływu na innych. Trudno mówić o proporcjach w tej kwestii, ale z pewnością obowiązuje zasada, że większość Czechów wykazuje raczej skłonność do niskiej samooceny, niż by to odpowiadało obiektywnym czynnikom.

<sup>89</sup> I. Nový, S. Schroll-Machl et al., *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání...*, s. 115-119.

To, co na pierwszy rzut oka wygląda jako niska samoocena w rzeczywistości może znaczyć coś zupełnie innego. Prywatnie większość Czechów inaczej postrzega swoją wiedzę, umiejętności i zdolności, ale brakuje im przeciętnego poziomu pewności siebie, który mógłby ich wewnętrzne przekonanie wyeksponować na zewnątrz. Czesi twierdzą, że brakuje im umiejętności i zdolności w byciu skutecznymi partnerami w komunikacji, w wyrażaniu opinii i forsowaniu własnych pomysłów. Raczej zaprzeczają oni samym sobie, kopią pod sobą dołki i strzelają do własnej bramki. Mają poczucie słabości, niedostatecznej „czelności” i nieudolności „w sprzedaniu się” i przebić wśród konkurencji. Jest to dodatkowo wzmacniane obawami o wyśmianie, o poczucie głupoty, co prowadzi do niskiej samooceny i w końcu także niskiej pewności siebie.

### **Związki kulturowe, historyczne (i literackie)**

Złożone doświadczenia historyczne małego i nie za bardzo mocnego narodu czeskiego, uwzględniające polityczny i ekonomiczny wpływ oraz presję wielkich, mocnych i bogatych narodów, wiodły do dyskusyjnej strategii: nie zwracać na siebie zbytnej uwagi, nie angażować się w konflikty z dużymi i mocnymi, raczej starać się chronić to, co jeszcze pozostało i nie ryzykować. Jak pokazuje historia, strategia ta okazała się skuteczna, dlatego również współcześnie posiada grono swoich zwolenników. Współczesny proces transformacji, który bardzo zmienił hierarchię i kryteria wartości społecznych, nie tylko nie zlikwidował braku pewności siebie u Czechów, lecz jeszcze bardziej go wzmocnił. Przybyły nowe wątpliwości w zakresie tego, czy czeska wiedza, umiejętności i doświadczenia są porównywalne z wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem zagranicznych współpracowników. Doszły również inne, banalne obawy o to na przykład, czy czeski styl ubierania się, wyposażenie mieszkania, jedzenie, picie i obyczaje społeczne wytrzymają porównanie z ich światem.

Jeżeli chodzi o literaturę to najwięcej odwołań do tej tematyki w kontekście czeskiej kultury jest w bajkach. Właśnie w nich można znaleźć odniesienia do tych najskromniejszych, bezbronnych, bezradnych i bezsilnych postaci a każda słabość i niedoskonałość w porównaniu z siłą i mocą wywołuje uczucie sympatii.

### **4.4.6. Polichronizm czasu<sup>90</sup>**

Typowe dla czeskiej kultury typowy jest polichronizm czasu. Czeski polichronizm przejawia się w codziennym życiu osobistym i zawodowym przez następujące fakty:

- ogólnie rzecz biorąc, u Czechów występuje niska presja związana z dotrzymywaniem harmonogramu czasowego i ustanowioną długością poszczególnych działań. Drobne opóźnienia są na porządku dziennym i nie są z nich wyciągane żadne konsekwencje, tym

<sup>90</sup> I. Nový, S. Schroll-Machl et al., *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání...*, s. 119-122.

---

bardziej kary. Ten, kto trzyma się sztywno harmonogramu, w ich oczach wygląda na śmiesznego;

- wolniejszym podchodzeniu do terminów i zadań, które w danym czasie mają być zrobione czy oddane. Ich zdaniem pewne opóźnienie czasowe w przeciągu trwania działania przecież jeszcze nie musi oznaczać, że nie zdąży się go zrobić na czas;
- chęcią odłożenia problemów aż na sam koniec i zajęcia się nimi dopiero wtedy (nawet w dzień i w nocy), kiedy przybiorą maksymalny rozmiar;
- dążeniem do wykorzystania powstałych lub oferowanych możliwości w działaniach, które początkowo nie były w ogóle zaplanowane i nikt o nich nie myślał;
- chęcią wykonywania większej liczby działań w przeciągu przedziału czasowego, jedynie dlatego, że nic innego nam nie pozostało do zrobienia, jak również dlatego, że to, co wszystko są w stanie zrobić, sprawia im przyjemność. Dążenie do tego, aby „upiec wiele pieczeni na jednym ogniu” jest przejawem wyjątkowych umiejętności i profesjonalizmu.

## 5. Ewaluacja projektu transgranicznego

W literaturze występuje wiele definicji ewaluacji w zależności od zakresu objętej nią tematyki, zastosowanej metodologii czy wykorzystania jej wyników. Przykładowo w opracowaniu Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego<sup>91</sup> jest ona interpretowana jako ocena wartości interwencji z zastosowaniem określonych kryteriów tejże oceny. Z kolei w Poradniku dla wnioskodawców programu Leonardo da Vinci<sup>92</sup> definiuje się ją jako systematyczne badanie wartości lub cech konkretnego programu, projektu czy działania, w oparciu o określone kryteria. W odniesieniu do projektów realizowanych na rzecz lokalnych społeczności można przyjąć, że ewaluacja to sposób przeprowadzania oceny wartości wsparcia (interwencji) dla beneficjentów projektu i ich środowiska, dokonywany z zastosowaniem określonych kryteriów<sup>93</sup>. Tymi kryteriami są najczęściej: zgodność z potrzebami (kraju, sektora, beneficjentów), skuteczność, efektywność, oddziaływanie, trwałość efektów.

Ewaluacja jest badaniem mającym zawsze jakiś cel. Najogólniej jej celem jest określenie skuteczności i efektywności ewaluowanego projektu, zrozumienie, jak funkcjonuje, usprawnienie działań. Jednym z najważniejszych celów jest potrzeba zapewnienia większej przejrzystości działań i zwiększenia odpowiedzialności podmiotów zaangażowanych w programowanie i wdrażanie projektów finansowanych ze środków publicznych. Semantycznie ewaluacja to „oszacowanie” wartości. Termin ten odpowiada polskiemu słowu „ocena”, jednak definicje ewaluacji programów, a także praktyka, podkreślają jej odmiennność od oceny. Ewaluacja jest procesem, ocena jest tylko jednym z elementów tego procesu. Użycie terminu „ocena” koncentruje uwagę wyłącznie na jednym elemencie, przypisując mu cechy całego procesu, natomiast ewaluacja nie jest pojedynczym działaniem, ale dziedziną wiedzy. Ewaluacja bada program/projekt i zjawiska pojawiające się jako jego konsekwencje, ocenia strukturę działań, ich logikę i wartości. Jest także procesem uczenia się<sup>94</sup>.

Analizując podejście do kwestii ewaluacji a) z punktu widzenia partnerów projektów transgranicznych realizowanych do tej pory w Polsce i Czechach (zarówno z programów przedakcesyjnych, jak i tych dostępnych po przystąpieniu obu krajów do Wspólnoty), b) z punktu widzenia przedmiotu badania w procesie ewaluacji, można zauważyć, że:

---

<sup>91</sup> B. Ciężka, *Pojęcie ewaluacji i jej rodzaje* [w:] *Ewaluacja – kwestie ogólne. Szkolenie dla pracowników Instytucji Zarządzającej Podstawami Wsparcia Wspólnoty, Krajowej Jednostki Oceny oraz komórek oceny w instytucjach zarządzających poszczególnymi programami operacyjnymi*, Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, Warszawa 2005, s. 3,

<sup>92</sup> *Ewaluacja projektów. Poradnik dla wnioskodawców programu Leonardo da Vinci*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji Narodowa Agencja Programu „Uczenie się przez całe życie” Program Leonardo da Vinci, Warszawa, s. 6.

<sup>93</sup> M. Łotys, *Ewaluacja i rozliczanie projektów*, Fundacja Wspomagania Wsi, s. 2.

<sup>94</sup> *Ewaluacja projektów. Poradnik dla wnioskodawców programu Leonardo da Vinci...*, s. 6.

- w pierwszym wypadku – proces ten w ogóle nie występuje. W wytycznych wszystkich dotychczasowych programów transgranicznych nie było i nie ma zapisów o obligatoryjnym prowadzeniu ewaluacji projektu przez ich beneficjentów. Ponadto polscy i czescy partnerzy (w tym także ci z Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko), sami również nie prowadzili i nie prowadzą ewaluacji tego typu projektów)<sup>95</sup>;
- w drugim wypadku – bardzo niewiele miejsca w literaturze, ale i praktyce, poświęca się ewaluacji zespołu projektowego, która z punktu widzenia zespołu projektu transgranicznego jest jednym z najważniejszych elementów. Projekty transgraniczne mają na celu usuwanie barier wynikających z istnienia granic mentalnych i tworzenia „pomostów” między sąsiadującymi ze sobą narodami, zmianę postawy wobec partnera, która była wcześniej nieufna lub nawet wroga, uczenie się tolerancji wobec odmienności kulturowej i etnicznej sąsiada, przeobrażanie stosunków międzynarodowych oraz minimalizowanie lub eliminowanie antagonizmów i resentymentów<sup>96</sup>. Zespół projektowy i wzajemne relacje pomiędzy jego poszczególnymi uczestnikami odgrywają w tym przypadku kluczową rolę.

Biorąc powyższe pod uwagę w rozdziale omówiono wybrane, ogólne zagadnienia dotyczące ewaluacji (jej różnice w odniesieniu do audytu, kontroli i monitorowania; podstawowe rodzaje; etapy procesu ewaluacyjnego i podstawowe metody badań ewaluacyjnych), a także proces ewaluacji zespołu projektu transgranicznego wraz z przykładami różnych kryteriów oceny. Jest to podyktowane tym, że programach transgranicznych na lata 2014-2020, będzie kładziony bardziej niż dotychczas nacisk na ich ewaluację, monitorowanie i realny wkład we współpracę transgraniczną

---

<sup>95</sup> Autorzy opracowania nie znają żadnych badań na temat przyczyn takiego stanu rzeczy. Można się jedynie domyślać, że jest to spowodowane następującymi czynnikami: a) jeżeli coś dla Polaków i Czechów nie jest obligatoryjne i nakazane odgórnie (w tym przypadku zapis w programie transgranicznym o wymogu ewaluacji projektu), nie musi być stosowane w praktyce; b) Polacy i Czesi uważają ewaluację za proces zbyt cenny, czasochłonny i kosztochłonny, w związku z czym jej nie stosują; c) Polacy i Czesi nie mają świadomości, że ewaluacja może być wykorzystywana w projektach transgranicznych.

<sup>96</sup> M. Gola, *Możliwości współpracy ponad granicami – co zyskujemy dzięki euroregionom [w:] Horní Slezsko a Severní Morava jako silný region Střední Evropy – Sborník z druhého Česko-polského pracovního semináře – Komorní Lhotka 17.2.-18.2.2000*, Ostrava 2000, s. 47.

---

## 5.1. Ewaluacja a audyt, kontrola i monitorowanie<sup>97</sup>

Ewaluacja bywa często kojarzona i/lub nawet mylona z pojęciami: kontroli, audytu czy też monitorowania. Pojęć tych z ewaluacją nie należy jednak utożsamiać, chociaż mogą one (w określonych przypadkach), być narzędziem uzupełniającym dane gromadzone podczas ewaluacji oraz na potrzeby przeprowadzanych w jej trakcie analiz.

Audyt stanowi sprawdzenie zgodności wykorzystania zasobów (głównie finansowych) z obowiązującymi przepisami prawnymi oraz określonymi standardami np. dotyczącymi zarządzania wykorzystaniem pomocy. Informacje płynące z audytu mogą być wykorzystywane w ewaluacji do szacowania wydajności interwencji oraz służyć jako dane porównawcze z innymi podobnymi przedsięwzięciami.

Kontrola, podobnie jak audyt, może odnosić się do aspektów finansowo-prawnych realizacji danego przedsięwzięcia, w szczególności porównania stanu faktycznego ze stanem wymaganym. Ponadto może dotyczyć badania struktur organizacyjnych i zarządczych. W odróżnieniu od audytu, który ma zazwyczaj charakter całościowy i kompleksowy, kontrola może mieć charakter wycinkowy i dotyczyć jednego z aspektów funkcjonowania instytucji np. procedur wdrażania innowacji czy systemu jakości.

Monitorowanie – to „proces systematycznego zbierania i analizowania ilościowych i jakościowych informacji na temat wdrażania projektu w aspekcie finansowym i rzeczowym, mający na celu zapewnienie zgodności jego realizacji z wcześniej zatwierdzonymi założeniami i celami”. Monitorowanie prowadzone jest najczęściej równolegle z wdrażaną interwencją i służy sprawdzeniu prawidłowości jej przebiegu, w szczególności osiągnięcia założonych produktów i rezultatów prowadzonych działań oraz nakładów poniesionych na ich realizację.

Zarówno audyt, kontrola, jak i monitorowanie mogą posłużyć jako użyteczne źródło informacji, ewaluacja jednak posługuje się również swoją własną metodologią.

## 5.2. Podstawowe rodzaje ewaluacji<sup>98</sup>

Klasyfikacji rodzajów ewaluacji można dokonać, używając różnych kryteriów. Najczęściej stosuje się podział ze względu na:

1. Przedmiot ewaluacji
2. Cel ewaluacji

---

<sup>97</sup> B. Ciężka, *Pojęcie ewaluacji i jej rodzaje* [w:] *Ewaluacja – kwestie ogólne. Szkolenie dla pracowników Instytucji Zarządzającej Podstawami Wsparcia Wspólnoty, Krajowej Jednostki Oceny oraz komórek oceny w instytucjach zarządzających poszczególnymi programami operacyjnymi...*, s. 3-4.

<sup>98</sup> *Ewaluacja projektów. Poradnik dla wnioskodawców programu Leonardo da Vinci...*, s. 7-8.

3. Moment podjęcia badania
4. Organizację badania

#### **1. Ze względu na przedmiot ewaluacji możemy dokonać podziału na:**

- ewaluację programu;
- ewaluację projektu;
- ewaluację polityki;
- ewaluację tematyczną;
- metaewaluację.

#### **2. Podział ze względu na cel może być dwojaki:**

- obejmować ewaluację formatywną – jej celem jest ocena formy i procesu wdrażania. Koncentruje się na tym, jak poprawić płynność wdrażania projektu i podnieść jego ostateczną jakość;
- obejmować ewaluację podsumowującą – ma za zadanie dokonać całościową ocenę danej interwencji najczęściej po jej zakończeniu, to jest określić efekty zakładane i uboczne.

#### **3. Ze względu na moment prowadzenia ewaluacji możemy wyróżnić:**

- ewaluację wstępną (ex ante), która prowadzona jest przed rozpoczęciem interwencji. Jej celem jest stworzenie podstaw przygotowania i uzasadnienia projektu. Ma zweryfikować założenia projektu, czy oczekiwane oddziaływanie jest realistyczne lub oszacować rezultaty.
- ewaluację śródkresową/średniookresową (mid-term evaluation) – przeprowadzana jest w połowie trwania danego programu. Kładzie nacisk na ocenę dotychczasowego sposobu realizacji programu – głównie sposobu zarządzania. Weryfikuje kierunek oraz aktualność założeń strategii, identyfikuje pierwsze efekty, jak również proponuje ewentualne bieżące korekty;
- ewaluację ciągłą/bieżącą (on going evaluation) przeprowadzaną w trakcie realizacji projektu, która ma zapewnić wsparcie dla zarządzania. Jej celem jest dogłębna analiza pytań, kwestii i problemów, które pojawiają się w trakcie realizacji projektu, a także zaproponowanie konkretnych rozwiązań. Ma to wzmacniać relacje między uczestnikami projektu i przyczynić się do gromadzenia doświadczeń.

#### **4. Ze względu na organizację badania wyróżniamy:**

- ewaluację wewnętrzną – prowadzona jest przez osoby z instytucji odpowiedzialnej za wdrażanie analizowanego działania.
- ewaluację zewnętrzną – zalecana jest przez instytucję prowadzącą projekt/program niezależnym ekspertem.

Poszczególne typy ewaluacji mogą być ze sobą połączone. Często na przykład ewaluacje wstępne mają charakter formatywny, zorientowane są na decyzje. Ewaluacje końcowe są podsumowujące, ewaluacje średniokresowe i bieżące mają charakter formatywny. Ewaluacje tematyczne są elementami ewaluacji średniokresowej lub jeszcze częściej bieżącej. Ewaluacje zewnętrzne dotyczą najczęściej ewaluacji końcowych.

### 5.3. Etapy procesu ewaluacyjnego<sup>99</sup>

Proces ewaluacji składa się z następujących etapów:

1. Planowania
2. Projektowania
3. Realizacji
4. Raportowania
5. Wykorzystania wyników ewaluacji

#### 1. Planowanie ewaluacji

Planując ewaluację, należy wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- określenie celów; ogólne określenie, jakimi kwestiami ma się zająć ewaluacja;
- zakres ewaluacji; co jest przedmiotem badania, jaki jest przedział czasowy, który ma objąć ewaluacja;
- moment badania ewaluacyjnego;
- określenie odbiorców ewaluacji, czyli grupy osób i instytucji, do których będą kierowane wyniki badania ewaluacyjnego, np. beneficjenci, lokalna społeczność, partnerzy. Krąg odbiorców uwarunkowany jest celem i rodzajem ewaluacji;
- identyfikacja dostępnych danych wyjściowych;
- rozwiązanie kwestii instytucjonalnych – wyznaczenie osób bezpośrednio odpowiedzialnych za projekt, realizację i nadzór nad ewaluacją.

Planując ewaluację, należy pamiętać, że jej celem nie jest jedynie opisanie istniejącego stanu, ale także przeprowadzenie osądu wartości na podstawie wymienionych wcześniej kryteriów ewaluacji (tabela 38).

<sup>99</sup> Ewaluacja projektów. Poradnik dla wnioskodawców programu Leonardo da Vinci..., s. 8-11.



Tabela 38. Proces planowania ewaluacji w ujęciu przekrojowym.

| Kryterium                      | Opis  | Przykładowe pytania   | Zastosowanie  |
|--------------------------------|---|---|---|
| Trafność<br>(Relevance)        | Bada adekwatność celów i zastosowanych metod projektu do problemów, które projekt miał poruszyć   | Czy cele projektu odpowiadają potrzebom?<br>Czy obrana strategia jest spójna wewnętrznie?   | Ewaluacja wstępna (ex ante), śródkresowa (mid-term), ciągła (on going)                    |
| Skuteczność<br>(Effectiveness) | Bada stopień realizacji zakładanych celów, skuteczność użytych metod, zaangażowanych instytucji oraz wpływ czynników zewnętrznych na ostateczne efekty              | Na ile zakładane cele zostały osiągnięte?<br>Jak silny był wpływ czynników zewnętrznych?<br>Jakie problemy napotkał projekt?<br>Czy wybrane instrumenty i rozwiązania są/były odpowiednie?      | Ewaluacja wstępna (ex ante), śródkresowa (mid-term), ciągła (on going), końcowa (ex post) |
| Efektywność<br>(Efficiency)    | Bada relacje między nakładami, kosztami, zasobami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi) a osiągniętymi efektami danej interwencji                              | Czy podobne efekty można osiągnąć przy wykorzystaniu innych instrumentów?<br>Czy podobne efekty można osiągnąć przy wykorzystaniu niższych nakładów finansowych?                                | Ewaluacja wstępna (ex ante), śródkresowa (mid-term), ciągła (on going), końcowa (ex post) |
| Użyteczność<br>(Utility)       | Jest swoistym powtórzeniem kryterium trafności. Stawia bowiem analogiczne pytania, ale w innym momencie czasowym (w trakcie lub po zakończeniu realizacji projektu) | Czy projekt spełnił oczekiwania beneficjentów?<br>Na ile zakładane i nieoczekiwane rezultaty były satysfakcjonujące dla beneficjentów?<br>Czy zrealizowana inicjatywa pobudziła inne działania? | Ewaluacja ciągła (on going), końcowa (ex post)  |

Źródło: *Ewaluacja projektów. Poradnik dla wnioskodawców programu Leonardo da Vinci*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji Narodowa Agencja Programu „Uczenie się przez całe życie” Program Leonardo da Vinci, Warszawa, s. 9.

## 2. Projektowanie ewaluacji

Na tym etapie uściślane są decyzje z etapu planowania i powstaje konceptualizacja badania. Polega to na sprecyzowaniu oczekiwań, postawieniu szczegółowych pytań ewaluacyjnych oraz wymagań niezbędnych do prowadzenia ewaluacji. Proces ten składa się z:

- określenia, a raczej uszczegółowienia przedmiotu ewaluacji;
- sformułowania listy pytań szczegółowych;
- kodyfikowania pytań w formie zakresu zadań, wymagań i procedur prowadzenia dobrego badania.

## 3. Realizacja ewaluacji

Badanie ewaluacyjne można podzielić na cztery etapy (tabela 39).

Tabela 39. Etapy realizacji badania ewaluacyjnego.

| Etap             | Cel   | Opis  |
|------------------|---|---|
| Strukturalizacja | Wybór i określenie kryteriów i elementów, które mają być poddane ewaluacji                    | Wybór ten jest rozstrzygnięty już na etapie planowania, ale należy wrócić do niego na początku badania po to, by pewne rzeczy uściślić, dokładniej sprecyzować  |
| Zbieranie danych | Zebranie materiałów niezbędnych do analizy  | Punktem wyjścia jest zebranie dokumentów dotyczących danego projektu (z monitoringu, dokumentów projektowych, wyników wcześniejszych badań). Pozostałe dane pozyskiwane są najczęściej z wywiadów, badań ankietowych, obserwacji, studiów przypadku |
| Analiza          | Interpretacja zebranych danych, oszacowanie efektów projektu, zestawienie i porównanie danych | Analiza właściwa, czyli weryfikacja hipotez, analiza przyczynowo-skutkowa oraz oszacowanie efektów zarówno tych zamierzonych, jak i niezamierzonych   |
| Ocena            | Ocena efektów projektu w odniesieniu do uprzednio sformułowanych pytań ewaluacyjnych          | Analiza stopnia osiągnięcia zakładanych celów, analiza kosztów – korzyści, panel ekspertów  |

Źródło: *Ewaluacja projektów. Poradnik dla wnioskodawców programu Leonardo da Vinci*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji Narodowa Agencja Programu „Uczenie się przez całe życie” Program Leonardo da Vinci, Warszawa, s. 10.

#### 4. Raportowanie

Raport z ewaluacji jest podstawową formą poinformowania o jej wynikach. Jakość raportu oraz sposób jego upowszechnienia decydują o skuteczności i użyteczności ewaluacji, czyli o tym, czy ewaluacja spełniła swoją rolę, czy była spełnieniem wymogów administracyjnych. Struktura raportu ewaluacyjnego musi być dostosowana do potrzeb instytucji zlecającej badanie, tym niemniej można wskazać elementy, które winny znaleźć się w każdym raporcie (tabela 40).

Tabela 40. Stałe elementy raportu ewaluacyjnego.

| Lp | Element                                 | Charakterystyka  |
|----|---|--|
| 1. | Przedmiot badania<br>Kontekst ewaluacji | Opis przedmiotu badania i okoliczności towarzyszących badaniu  |
| 2. | Procedura badawcza                      | Omówienie koncepcji ewaluacji, jej zakresu i zastosowanej metodologii  |
| 3. | Wyniki badań                            | Prezentacja zebranego materiału i kontekstu badanych problemów (informacja o zebranych danych, interpretacja danych, wyniki) |
| 4. | Wnioski z ewaluacji                     | Podsumowanie badania z uwzględnieniem specyfiki danego działania, pokazując zarówno zalety, jak i słabości                   |
| 5. | Rekomendacje                            | Przedstawienie możliwych do wykonania działań wynikających z doświadczenia uzyskanego podczas ewaluacji                      |

Źródło: *Ewaluacja projektów. Poradnik dla wnioskodawców programu Leonardo da Vinci*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji Narodowa Agencja Programu „Uczenie się przez całe życie” Program Leonardo da Vinci, Warszawa, s. 10.

#### 5.4. Podstawowe metody badań ewaluacyjnych<sup>100</sup>

Podczas realizacji badań ewaluacyjnych można zastosować wiele metod badawczych. Najczęściej w trakcie realizacji badań stosuje się więcej niż jedną metodę zbierania danych. Postępowanie takie pozwala uzupełniać informacje zdobyte jedną metodą – innymi. Jest to także korzystne z punktu widzenia weryfikacji i pogłębienia zebranych danych. tzw. triangulacja, czyli różnorodność technik analizy i gromadzenia informacji pozwala lepiej poznać i zrozumieć badany obiekt oraz stwarza możliwość dokonywania odniesień i porównań. Triangulacja może być zastosowana nie tylko wobec metod zbierania danych (różnorodność zastosowanych metod), ale także do źródeł informacji (zbieranie danych od różnych grup respondentów). Powstaje w ten sposób szerszy materiał badawczy do oceny i wnioskowania, a to pozwala na sporządzenie analizy możliwie obiektywnej, uwzględniającej punkt widzenia wielu różnych grup zainteresowanych obiektem

<sup>100</sup> A. Rudolf, *Podstawowe metody badań ewaluacyjnych* [w:] *Ewaluacja – kwestie ogólne. Szkolenie dla pracowników Instytucji Zarządzającej Podstawami Wsparcia Wspólnoty, Krajowej Jednostki Oceny oraz komórek oceny w instytucjach zarządzających poszczególnymi programami operacyjnymi*, Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, Warszawa 2005, s. 8-12,

badania. Poniżej zostały omówione podstawowe metody zbierania danych oraz metody analizy zebranych informacji.

### 5.4.1. Metody zbierania danych

Najpopularniejsze metody zbierania danych na potrzeby ewaluacji to: analiza dokumentów, wywiady indywidualne, kwestionariusze, zogniskowane wywiady grupowe, obserwacja oraz techniki grupowe.

#### Analiza dokumentów

Wszelkiego rodzaju dokumenty, w tym dokumentacja jednostek zarządzających przedsięwzięciem oraz raporty z monitoringu i innych badań, dokumenty zawierające dane administracyjne, mogą stanowić materiał do analizy. Analiza dokumentów może dostarczyć ewaluatorowi informacji o kontekście formalnym badanego zdarzenia, pozwala poznać założenia ewaluowanego przedsięwzięcia i osiągnięte wyniki. Może być z powodzeniem stosowana na wstępnym etapie badań jako element wspomagający przygotowanie badań terenowych, gdyż dostarcza podstawowych informacji o mających miejsce lub planowanych działaniach i ich rezultatach. Zaletą tej metody badawczej jest różnorodność i dostępność dokumentacji.

Mimo różnorodności informacji zawartych w dokumentach i niewątpliwie ich dużej wartości informacyjnej, stosowanie tej metody badawczej niesie ryzyko zbyt uproszczonej interpretacji danych i pochopnych uogólnień. Może być to spowodowane tym, że dane zamieszczone w dokumentach mogą być nieaktualne lub prezentować „jednowymiarowy” punkt widzenia np. realizatora projektu. Dlatego tego typu dane należy starać się weryfikować poprzez informacje pochodzące z innych źródeł.

#### Wywiady indywidualne

Jest to metoda możliwa do zastosowania we wszystkich rodzajach i na wszystkich etapach ewaluacji. Jej celem jest zebranie informacji jakościowej, w szczególności opinii osób zaangażowanych w badany program: w projektowanie dokumentów projektowych, osób odpowiedzialnych za wdrażanie projektu, bezpośrednich i pośrednich jego beneficjentów. Wymienić można kilka form wywiadu w zależności od stopnia jego sformalizowania: od nieformalnej rozmowy, poprzez wywiad częściowo ustrukturyzowany tj. wywiad przeprowadzany w oparciu o dyspozycje do wywiadu, do najbardziej formalnej formy: wywiadu ustrukturyzowanego, który prowadzony jest z zastosowaniem przygotowanej wcześniej skategoryzowanej listy pytań, a pytania zadawane są w takiej samej formie i w takiej samej kolejności wszystkim respondentom. Tego rodzaju wywiad stosuje się, by zmniejszyć różnice w pytaniach zadawanych różnym osobom, a tym samym zwiększyć porównywalność odpowiedzi.

Wykorzystując technikę wywiadu, ewaluator ma możliwość poznania wszystkich aspektów badanego przedsięwzięcia. Może poruszać skomplikowane i szczegółowe kwestie, a jednocześnie daje rozmówcy swobodę wyrażania opinii własnym językiem i poruszania tematów ważnych z jego punktu widzenia. Słabą stroną tej metody są jej wysokie koszty i czasochłonność realizacji, a także dość skomplikowana i również czasochłonna analiza. A jednocześnie badaniem można objąć niewielką ilość respondentów.

### **Kwestionariusze**

Metodą tą można objąć znacznie więcej respondentów niż w przypadku wywiadu, a realizacja i analiza jest stosunkowo łatwa. Metoda ta wymaga szczególnie starannego przygotowania wystandaryzowanego kwestionariusza, który powinien składać się z jasno sformułowanych, precyzyjnych i jednoznacznie brzmiących pytań. Im kwestionariusz jest bardziej wystandaryzowany, tym więcej jest w nim pytań zamkniętych, na które respondenci odpowiadają, dokonując wyboru spośród dostępnych odpowiedzi. Mniej wystandaryzowany kwestionariusz pozostawia respondentowi większą swobodę udzielania odpowiedzi, gdyż jest w nim więcej pytań otwartych. Kwestionariusze mogą być dostarczone do respondentów drogą pocztową albo elektroniczną, bądź zrealizowane telefonicznie lub w trakcie spotkania, na którym są obecne osoby badane. Niebezpieczeństwa, jakie niesie ze sobą ta metoda badawcza, to jej mała elastyczność. Kwestie najważniejsze mogą umknąć, jeśli w ankiecie nie znalazło się pytanie je poruszające. Metoda ta jest użytecznym narzędziem do poznania rezultatów i wpływu programu, jest więc szczególnie przydatna w ewaluacji ex-post i mid-term. Przedmiot, który bada powinien być w miarę prosty i jednorodny. W przypadku wielowymiarowych i skomplikowanych przedsięwzięć ta metoda wydaje się być mniej przydatna.

### **Zogniskowane wywiady grupowe (focus groups)**

Metoda zogniskowanych wywiadów grupowych (tzw. grupy fokusowe) ma formę ustrukturyzowanej dyskusji, prowadzonej przez moderatora, którym jest zazwyczaj ewaluator lub badacz podający tematy do omówienia. Umożliwia zebranie w jednym miejscu reprezentantów różnych grup zaangażowanych w przedsięwzięcie (koordynatorzy, realizatorzy, beneficjenci) w celu wzajemnej dyskusji i konfrontacji opinii. Technika ta jest szczególnie użyteczna do analizy zagadnień i obszarów, w których występują odmienne opinie i które wymagają szczegółowego poznania. Wykorzystuje w zbieraniu informacji dynamikę grupy, wzajemne oddziaływanie i stymulowanie uczestników, ich aktywność i spontaniczność. Ma ona także charakter uniwersalny i może być wykorzystywana na każdym etapie procesu ewaluacyjnego i we wszystkich rodzajach ewaluacji.

---

## Obserwacja

Obserwacja jest metodą, w której członkowie zespołu ewaluacyjnego dokonują zbierania danych poprzez bezpośredni udział w działaniach podejmowanych w ramach projektu. Z racji tego, że badacz udaje się na miejsce realizacji programu, ma możliwość lepszego zrozumienia kontekstu, w jakim podjęto działania, a zetknięcie bezpośrednie z realizacją przedsięwzięcia pozwala ewaluatorowi swobodniej poruszać się w zagadnieniu. Może osobiście przekonać się, jak program funkcjonuje. Przeszkolony ewaluator może także dostrzec te zjawiska, które umykają codziennej uwadze uczestników projektu oraz te, o których uczestnicy w wywiadach mogą mówić niechętnie – kwestie drażliwe, konfliktowe. Obserwacja pozwala ewaluatorowi wyjść poza wybiórcze spostrzeżenia innych osób. Daje to możliwość zaprezentowania bardziej wszechstronnego obrazu badanego programu, co nie byłoby możliwe przy zastosowaniu jedynie ankiet i wywiadów.

## Techniki grupowe

Do zbierania informacji można wykorzystać także różnego rodzaju techniki grupowe, używane najczęściej podczas szkoleń i spotkań do zbierania informacji zwrotnych od uczestników. Ich zaletą jest łatwość przygotowania i stosunkowo mała czasochłonność. Tego typu metody mogą być użyteczne np. w przypadku prowadzenia ewaluacji tematycznej, dotyczącej np. przebiegu szkoleń.

### 5.4.2. Analiza danych

Po zebraniu odpowiednich danych dotyczących badanego programu, zespół ewaluacyjny może przystąpić do analizy tych informacji. Analiza danych jest procesem złożonym i skomplikowanym, wymagającym od dokonującej jej osoby znajomości odpowiednich technik.

#### Analiza danych ilościowych

Dane o charakterze ilościowym dotyczą informacji liczbowych. Wykorzystywane są do poznania rozkładów częstości występowania badanego zjawiska oraz określania poziomu zależności, jakie występują pomiędzy różnymi zmiennymi. Dane ilościowe podlegają analizie statystycznej. Charakter i zakres dokonywanych analiz zależy od skali, na jakiej dokonany został pomiar (skala nominalna, przedziałowa i ilorazowa). Wnioskowanie statystyczne umożliwia weryfikowanie stawianych hipotez w oparciu o posiadane dane. Błędem często popełnianym w analizie statystycznej jest utożsamianie zależności pomiędzy zmiennymi z ich wzajemną przyczynowością. Przyczynowość nigdy nie może zostać udowodniona statystycznie, choć może być bardzo silnie sugerowana.

---

## **Analiza danych jakościowych**

Dane jakościowe nie są wyrażone w liczbach i dotyczą opisu, poznania i zrozumienia badanych zjawisk. Dane jakościowe są najczęściej niezbędne dla właściwej interpretacji informacji liczbowych. Analiza jakościowa jest bardziej złożona, gdyż ewaluator otrzymuje materiał, który najczęściej jest słabo ustrukturalizowany. Zadaniem badacza jest jego uporządkowanie w celu znalezienia prawidłowości. Jakościowy charakter badań i prowadzonych analiz pociąga za sobą nacisk na procesy i znaczenia, które nie podlegają ścisłym rygorom pomiaru w znaczeniu ilościowym.

### **5.4.3. Metody oceny**

W fazie kończącej proces ewaluacji wykorzystuje się metody, których podstawowym celem jest ocenienie efektów programu w odniesieniu do określonych kryteriów. Możliwe do zastosowania są metody: panel ekspertów i benchmarking, techniki analityczne: analiza SWOT, analiza kosztów i korzyści, analiza kosztów i efektywności oraz modele ekonometryczne: mikro- i makroekonomiczne.

#### **Panel ekspertów**

Jest to jedna z najpopularniejszych metod oceniania efektów programu lub projektu. Polega na wykorzystaniu wiedzy szeregu niezależnych specjalistów w dziedzinie objętej badaniem, którzy w oparciu o przedłożone dokumenty i dane oceniają efekty programu lub projektu w kontekście określonego kryterium ewaluacyjnego. Metoda ta jest rekomendowana w ocenie programów, które nie są innowacyjne i które należą do interwencji o charakterze technicznym. Jest użyteczna w przypadku wszystkich typów ewaluacji. Jednak pewnym ograniczeniem tej metody może być subiektywizm ocen formułowanych przez ekspertów.

#### **Benchmarking**

Benchmarking oznacza ocenianie efektów programu poprzez porównanie ich z efektami podobnych projektów, które zostały uznane za udane i mogą służyć jako przykład. W procesie porównania zidentyfikowane zostają silne i słabe strony projektu oraz wyszukiwane są nowe rozwiązania, które mogą podnieść jakość osiąganym celów. Benchmarking jest wykorzystywany przede wszystkim w ewaluacji ex-post. Natomiast można wyobrazić sobie stosowanie tej metody przy przygotowywaniu projektów do realizacji.

#### **Analiza SWOT**

Analiza SWOT to analiza silnych (strengths) i słabych (weaknesses) stron danego przedsięwzięcia oraz szans (opportunities) i zagrożeń (threats), jakie wynikają z czynników zewnętrznych. Silne

i słabe strony przedsięwzięcia zostają skonfrontowane z czynnikami zewnętrznymi, które pozostają poza kontrolą osób odpowiedzialnych za realizację projektu, a które w pozytywny (szanse) lub negatywny sposób (zagrożenia) mogą wpływać na wdrażanie projektu. Istotnym zadaniem staje się wydzielenie czynników, dzięki którym można będzie rozwijać silne strony projektu, niwelować (bądź ograniczyć) strony słabe, maksymalnie wykorzystywać istniejące możliwości i pojawiające się szanse oraz unikać przewidywanych zagrożeń i niebezpieczeństw. Przeprowadzanie analizy SWOT zalecane jest szczególnie w ewaluacjach ex-ante (pozwala na zidentyfikowanie najbardziej istotnych wskazówek dotyczących rozwoju społeczno-gospodarczego i lepsze zaplanowanie projektu). Analiza SWOT jest także wykorzystywana w ewaluacjach mid-term i ex-post (przy badaniu trafności przyjętej strategii w kontekście aktualnej sytuacji społeczno-gospodarczej oraz przy określaniu zmian sytuacji społeczno-gospodarczej regionu lub sektora).

#### **Analiza kosztów i korzyści (cost-benefit analysis)**

Celem analizy kosztów i korzyści jest stwierdzenie, w jakim stopniu realizacja projektu jest pożądana z punktu widzenia danej społeczności. Analizuje pozytywne i negatywne efekty projektu (także te potencjalne), przypisując im ich wartość finansową, w perspektywie interesów różnych grup społecznych. Jej podstawowym celem jest określenie potencjalnych efektów kilku alternatywnych koncepcji projektu i na tej podstawie wybór wersji najkorzystniejszej. Metoda charakterystyczna jest dla ewaluacji ex-ante.

#### **Analiza kosztów i efektywności (cost-effectiveness analysis)**

W przeciwieństwie do analizy kosztów i korzyści, ta metoda wykorzystywana jest przede wszystkim na etapie ewaluacji ex-post. Polega na porównaniu uzyskanych efektów netto projektu z jego całkowitymi kosztami, wyrażonymi poprzez wielkość zaangażowanych środków finansowych. Wyniki w ramach tej metody uzyskuje się poprzez odniesienie efektów do budżetu zaangażowanego w ich osiągnięcie.

#### **Modele ekonometryczne**

Modele ekonometryczne służą do opisanie i symulowania podstawowych mechanizmów regionalnego, krajowego lub międzynarodowego systemu gospodarczego. Modele mikroekonomiczne przeznaczone są do badania zachowań gospodarstw domowych i przedsiębiorstw w specyficznych gałęziach działalności. Modele makroekonomiczne pozwalają na oszacowanie wpływu pomocy na funkcjonowanie całej gospodarki. Pokazują funkcjonowanie gospodarki w stanie równowagi oraz dokonują porównania dwóch scenariuszy – jednego uwzględniającego przekazywaną pomoc oraz drugiego, nieuwzględniającego takiej pomocy. Modele makroekonomiczne są stosowane przy ocenie ewaluacji ex-ante i ex-post dużych projektów, obejmujących swym zasięgiem obszar regionu lub całego kraju.



---

## 5.5. Ewaluacja jako sposób oceny zespołu projektu transgranicznego

Ludzie stanowią najbardziej krytyczny element projektu i najtrudniej się nimi zarządza. Relacje międzyludzkie są skomplikowane. W projektach bywają jeszcze bardziej złożone, bo uczestnicy projektu współpracują ze sobą tylko tymczasowo. Relacje komplikują się, kiedy uczestnicy przedsięwzięcia pochodzą z różnych organizacji i różnych kultur<sup>101</sup>. W przypadku Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko, należy brać pod uwagę jeszcze jeden czynnik - wrażliwość relacji społecznych wynikających z zawłości i uwarunkowań historycznych, które niejednokrotnie determinują współpracę członków polsko-czeskich zespołów projektowych. Co prawda tam, gdzie partnerzy już wcześniej realizowali wspólne projekty, widać jasno zdefiniowane role, obowiązki i odpowiedzialność we wzajemnej współpracy, to jednak należy mieć świadomość wystąpienia ewentualnych konfliktów mających podłoże antagonistyczne i resentymentalne.

Wyznaczenie i uzgodnienie ról i obowiązków pozwala zredukować niepewność, konieczność przeróbek i prawdopodobieństwo przeoczenia niektórych spraw. Ma to szczególne znaczenie, gdy partner nie jest znany i niesprawdzony we współpracy. Ludzie mają także różne osobowości. Konflikty interpersonalne można łagodzić za pomocą otwartej komunikacji przez cały czas trwania projektu.<sup>102</sup> Niezwykle ważne w kształtowaniu relacji w międzynarodowym środowisku jest dobrze zaplanowane i zrealizowane przygotowanie historyczne, kulturowe, językowe i pedagogiczne. Adekwatność i jakość tego przygotowania mają duże znaczenie z punktu widzenia ewaluacji.

Poniżej zamieszczono przykłady ewaluacji zespołu projektowego, które mogą być w całości lub w części wykorzystane również do ewaluacji zespołów projektów transgranicznych realizowanych w Euroregionie-Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko.

---

<sup>101</sup> Ewaluacja projektów. *Poradnik dla wnioskodawców programu Leonardo da Vinci...*, s. 33.

<sup>102</sup> Tamże, s. 33

Tabela 41. Przykłady wskaźników do oceny kompetencji „praca projektowa” w przypadku roli członka zespołu projektowego.

| Oceniane zachowania   | Członek zespołu projektowego  |                               |                             |                        |                                 |
|---|---|-------------------------------|-----------------------------|------------------------|---------------------------------|
|   | Znacząco nie spełnia oczekiwań  | Częściowo spełnia oczekiwania | W pełni spełnia oczekiwania | Przekracza oczekiwania | Znacząco przekracza oczekiwania |
| Efektywnie dzieli swój czas pracy między zadania indywidualne i udział w pracach zespołów projektowych                  |   |                               |                             |                        |                                 |
| Aktywnie angażuje się w prace projektowe oraz przedstawia swoje opinie i pomysły dotyczące realizacji prac projektowych |   |                               |                             |                        |                                 |
| Współpracuje z innymi w sposób bezkonfliktowy   |   |                               |                             |                        |                                 |
| Realizuje zadania projektowe zgodnie z przyjętym harmonogramem i wskazówkami lidera/kierownika projektu                 |   |                               |                             |                        |                                 |
| Przestrzega wyznaczonych standardów jakości prac projektowych   |   |                               |                             |                        |                                 |
| ...   |   |                               |                             |                        |                                 |
| ...   |   |                               |                             |                        |                                 |
| ...   |   |                               |                             |                        |                                 |
| Uzasadnienie oceny wraz z przykładami zachowań:   | OCENA KOMPETENCJI wg skali:<br>3: znacząco nie spełnia oczekiwań<br>4: częściowo spełnia oczekiwania<br>5: w pełni spełnia oczekiwania<br>6: przekracza oczekiwania<br>7: znacząco przekracza oczekiwania |                               |                             |                        |                                 |

Źródło: J. Jarosławska, *System oceny poprojektowej*, Personel i zarządzanie, Nr 6, INFOR PL Spółka Akcyjna, Warszawa 2010, s. 84.

Tabela 42. Przykłady wskaźników do oceny kompetencji „praca projektowa” w przypadku roli kierownika projektu.

| Oceniane zachowania   | Kierownik projektu             |                               |                                |                        |                                |
|---|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------|--------------------------------|
|   | Znacząco nie spełnia oczekiwań | Częściowo spełnia oczekiwania | Znacząco nie spełnia oczekiwań | Przekracza oczekiwania | Znacząco nie spełnia oczekiwań |
| Buduje zespoły projektowe, wykorzystując synergię wiedzy i doświadczenia pracowników różnych obszarów organizacji                               |                                |                               |                                |                        |                                |
| Opracowuje założenia budżetowe projektu i określa zasoby niezbędne do realizacji wyznaczonych celów projektowych                                |                                |                               |                                |                        |                                |
| Wyznacza cele projektowe oraz tworzy realistyczne harmonogramy projektów i w razie potrzeby elastycznie je modyfikuje                           |                                |                               |                                |                        |                                |
| Przekłada główne założenia projektowe na indywidualne działania członków zespołów projektowych  |                                |                               |                                |                        |                                |
| Integruje członków zespołu projektowego wokół celów projektowych oraz mobilizuje do pełnego zaangażowania w realizację celów/zadań projektowych |                                |                               |                                |                        |                                |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| ...   |  |  |  |  |  |
| ...   |  |  |  |  |  |
| ...   |  |  |  |  |  |
| Uzasadnienie oceny wraz z przykładami zachowań: | <p>OCENA KOMPETENCJI wg skali:</p> <p>3: znacząco nie spełnia oczekiwań</p> <p>4: częściowo spełnia oczekiwania</p> <p>5: w pełni spełnia oczekiwania</p> <p>6: przekracza oczekiwania</p> <p>7: znacząco przekracza oczekiwania</p> |  |  |  |  |

Źródło: J. Jarostawska, *System oceny poprojektowej*, Personel i zarządzanie, Nr 6, INFOR PL Spółka Akcyjna, Warszawa 2010, s. 84.

Tabela 43. Ewaluacja zespołu projektowego.

1. Postaw znak X w kratce pod numerem członka zespołu, który najlepiej opisuje jego podejście do projektu.

| Członek zespołu |   |   |   |   |   | Oceń swoją koleżankę/swojego kolegę pod kątem jej/jego wysiłków w zakresie szukania i gromadzenia informacji na potrzeby planowania projektu |
|-----------------|---|---|---|---|---|--|
| 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
|                 |   |   |   |   |   | Nie gromadziła/gromadził żadnych informacji związanych z projektem   |
|                 |   |   |   |   |   | Gromadziła/gromadził niewiele informacji związanych z projektem  |
|                 |   |   |   |   |   | Gromadziła/gromadził dużo informacji z czego większość była związana z projektem   |
|                 |   |   |   |   |   | Gromadziła/gromadził bardzo dużo informacji z czego wszystkie były związane z projektem  |

| Członek zespołu |   |   |   |   |   | Oceń swoją koleżankę/swojego kolegę pod kątem dzielenia się informacją z członkami zespołu projektowego |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|
| 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |   |
|                 |   |   |   |   |   | Nie przekazywała/przekazywał żadnych informacji innym członkom zespołu                                  |
|                 |   |   |   |   |   | Przekazywała/przekazywał innym członkom zespołu niewiele informacji związanych z projektem              |
|                 |   |   |   |   |   | Przekazywała/przekazywał niektóre informacje z czego większość była związana z projektem                |
|                 |   |   |   |   |   | Przekazywała/przekazywał bardzo dużą ilość informacji z czego wszystkie były związane z projektem       |

| Członek zespołu |   |   |   |   |   | Oceń swoją koleżankę/swojego kolegę pod kątem punktualności w wykonywaniu zadań projektowych |
|-----------------|---|---|---|---|---|--|
| 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
|                 |   |   |   |   |   | Nie ukończyła/ukończył żadnych zadań na czas   |
|                 |   |   |   |   |   | Ukończyła/ukończył kilka zadań na czas, pozostałe wykonała/wykonał później lub wcale         |
|                 |   |   |   |   |   | Ukończyła/ukończył większość zadań na czas   |
|                 |   |   |   |   |   | Ukończyła/ukończył wszystkie zadania na czas   |

2. Postaw znak X w kratce pod numerem członka zespołu, który najlepiej opisuje jego podejście do odpowiedzialności za projekt.

| Członek zespołu |   |   |   |   |   | Oceń swoją koleżankę/swojego kolegę pod kątem tego, jak wykonała /wykonał swoje obowiązki wynikające z przypisanej jej/mu roli w grupie |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|
| 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |   |
|                 |   |   |   |   |   | Nie wykonała/nie wykonał żadnych obowiązków wynikających z przypisanej jej/mu roli w zespole  |
|                 |   |   |   |   |   | Wykonała/wykonał niektóre obowiązki   |
|                 |   |   |   |   |   | Wykonała/wykonał prawie wszystkie obowiązki   |
|                 |   |   |   |   |   | Wykonała/nie wykonał wszystkie obowiązki wynikające z przypisanej jej/mu roli w zespole   |

| Członek zespołu |   |   |   |   |   | Oceń swoją koleżankę/swojego kolegę pod kątem tego, jak bardzo dzieliła/dzielił się pracą z innymi członkami zespołu    |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|
| 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |   |
|                 |   |   |   |   |   | Zawsze liczyła/liczył na innych w wykonaniu pracy   |
|                 |   |   |   |   |   | Rzadko wykonywała/wykonywał przypisaną jej/mu pracę – rzadko potrzebowała/potrzebował, aby jej/mu o niej przypomnieć    |
|                 |   |   |   |   |   | Zazwyczaj wykonywała/wykonywał przypisaną jej/mu pracę – rzadko potrzebowała/potrzebował, aby jej/mu o niej przypomnieć |
|                 |   |   |   |   |   | Zawsze wykonywała/wykonywał przypisaną jej/mu pracę bez przypominania jej/mu o niej                                     |

| Członek zespołu |   |   |   |   |   | Oceń swoją koleżankę/swojego kolegę pod kątem tego, jak często uczestniczyła/uczestniczył w spotkaniach zespołu          |
|-----------------|---|---|---|---|---|--|
| 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
|                 |   |   |   |   |   | Opuściła/opuścił większość spotkań. Nie informowała/informował innych członków zespołu, że może być nieobecna/nieobecny  |
|                 |   |   |   |   |   | Często opuszczała/opuszczał spotkania zespołu i rzadko informowała/informował innych, że może być nieobecna/nieobecny    |
|                 |   |   |   |   |   | Uczestniczyła/uczestniczył w większości spotkań zespołu i informowała/informował innych, że może być nieobecna/nieobecny |
|                 |   |   |   |   |   | Uczestniczyła/uczestniczył we wszystkich spotkaniach zespołu   |

**3. Postaw znak X w kratce pod numerem członka zespołu, który najlepiej opisuje jego podejście do oceny pomysłów innych.**

| Członek zespołu |   |   |   |   |   | Oceń swoją koleżankę/swojego kolegę pod kątem tego, czy słuchała/słuchał pozostałych członków zespołu |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|
| 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |   |
|                 |   |   |   |   |   | Zawsze mówiła/mówił – nigdy nie pozwalała/pozwalał innym dojść do głosu.                              |
|                 |   |   |   |   |   | Zazwyczaj najwięcej mówiła/mówił – rzadko kiedy pozwalała/pozwalał innym zabrać głos                  |
|                 |   |   |   |   |   | Słuchała/słuchał, ale czasami mówiła/mówił za dużo.   |
|                 |   |   |   |   |   | Słuchała/słuchał uważnie innych i nie dominowała/dominował zabierając głos w dyskusji                 |

| Członek zespołu |   |   |   |   |   | Oceń swoją koleżankę/swojego kolegę pod kątem tego, jak współpracowała/współpracował z innymi członkami zespołu |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|
| 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |   |
|                 |   |   |   |   |   | Zazwyczaj zgadzała/zgadzał się z innymi członkami zespołu   |
|                 |   |   |   |   |   | Czasami zgadzała/zgadzał się z innymi członkami zespołu   |
|                 |   |   |   |   |   | Rzadko zgadzała/zgadzał się z innymi członkami zespołu  |
|                 |   |   |   |   |   | Nigdy nie zgadzała/zgadzał się z innymi członkami zespołu   |

| Członek zespołu |   |   |   |   |   | Oceń swoją koleżankę/swojego kolegę pod kątem tego, jak podejmowała/podejmował decyzje |
|-----------------|---|---|---|---|---|--|
| 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
|                 |   |   |   |   |   | Zazwyczaj chciała/chciał, aby sprawy toczyły się po myśli pozostałych członków zespołu |
|                 |   |   |   |   |   | Często stała/stał boku zamiast rozważyć wszystkie za i przeciw                         |
|                 |   |   |   |   |   | Zazwyczaj brała/brał pod uwagę wszystkie opinie członków zespołu                       |
|                 |   |   |   |   |   | Zawsze pomagała/pomagał zespołowi podjąć właściwą decyzję                              |

Źródło: Materiały wewnętrzne University of New Mexico.

Tabela 44. Ewaluacja zespołu projektowego.

| <b>Legenda:</b>   |  |   |   |   |   |   |     |                  |
|---|--|---|---|---|---|---|-----|------------------|
| <b>1 = bardzo słabo, 2 = słabo, 3 = średnio 4 = lepiej niż średnio 5 = znakomicie</b> |  |   |   |   |   |   |     |                  |
| <b>Lp.</b>  | <b>Opis</b>  |   |   |   |   |   |     | <b>Komentarz</b> |
| 1   | Kończy zadania na czas                                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 2   | Przychodzi na spotkania zespołu na czas i zostaje do końca | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 3   | Wnosi pozytywny wkład                                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 4   | Przejawia zdolności manualne                               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 5   | Bierze stosowną odpowiedzialność                           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 6   | Wnosi swój wkład w pracę                                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 7   | Łatwy we współpracy  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 8   | Umie pracować pod presją                                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 9   | Potrafi się dobrze komunikować drogą pisemną               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 10  | Potrafi się dobrze komunikować drogą ustną                 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 11  | Wspiera innych członków zespołu, gdy zaistnieje potrzeba   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 12  | Ma dobrą zdolność rozwiązywania problemów                  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 13  | Pracuje dobrze z podwykonawcami                            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 14  | Jest dobrym słuchaczem                                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 15  | Szybko się uczy  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 16  | Pracuje dobrze samodzielnie                                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 17  | Przejmuje inicjatywę                                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 18  | Solidny  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 19  | Tworzy wysoką jakość pracy                                 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 20  | Dobrze sobie radzi z konfliktami                           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 21  | Dobrze znosi krytykę                                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 22  | Dobrze zorganizowany                                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 23  | Jest profesjonalny   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| 24  | Zamierzam pracować z tą osobą w przyszłości                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |                  |
| <b>Inne komentarze</b>  |  |   |   |   |   |   |     |                  |
|   |  |   |   |   |   |   |     |                  |

Źródło: Materiały wewnętrzne Key Consulting Inc.

## 6. Kompetencje przekrojowe managera projektów transgranicznych

Rola managera/kierownika projektu sprowadza się przede wszystkim do takiego działania, które umożliwi w założonym czasie i przy wykorzystaniu określonych zasobów osiągnąć cele danego projektu. W tym zakresie odpowiada on za budowę zespołu, integrację pracowników z różnych obszarów funkcjonalnych organizacji oraz wykonawców zewnętrznych, terminową realizację zadań cząstkowych, a także za budżet projektu. W jego kompetencjach leży stałe monitorowanie realizacji zadań, ich koordynacja i szybkie reagowanie na wszelkie niesprawności. Kompetencje kierowników projektów obejmują wiedzę (kwalifikacje), umiejętności (zdolności do wykonywania zadań) oraz właściwe cechy osobowości<sup>103</sup>.

Cechy, jakie powinien posiadać manager projektów transgranicznych realizowanych na polsko-czeskim pograniczu – w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko, nie odbiegają zbytnio od typowych cech managera projektów opisanych powyżej, o charakterze uniwersalnym. Są jednak wśród nich takie, które z uwagi na specyfikę projektów transgranicznych oraz obszar ich realizacji wyróżniają go spośród innych managerów projektów. W poniższym rozdziale omówiono podstawowe kompetencje managera projektów, porównując je z podstawowymi kompetencjami managera projektów globalnych (i transnarodowych) oraz managera projektów transgranicznych. Dokonano także próby stworzenia „modelu” kompetencji przekrojowych managera projektów transgranicznych realizowanych w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko.

### 6.1. Podstawowe kompetencje managera projektów

H. Kerzner wśród cech osobowych, które mają decydujący wpływ na wybór osoby kierownika wymienia następujące<sup>104</sup>:

#### 1. Kwalifikacje twarde:

- doprecyzowywanie projektu;
- umiejętność pokonywania problemów;
- zarządzanie projektami;
- znajomość praw rynku;
- stopień zrozumienia spraw technicznych/merytorycznych.

#### 2. Kwalifikacje miękkie:

- przywództwo;

<sup>103</sup> B. Kożuch, K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Kompetencje menedżerskie i czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, [w:] red.: T. Listwan, *Społeczne problemy zarządzania projektami*, Przedsiębiorczość i zarządzanie, tom XIV, zeszyt 11, część I, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013, s. 108-109.

<sup>104</sup> H. Kerzner, *Advanced Project Management. Edycja polska*, Wyd. Helion, Gliwice 2005, s. 355.



- umiejętność podejmowania rozsądnych decyzji;
- elastyczność;
- znajomość firmy i branży;
- wiarygodność;
- umiejętność skutecznej komunikacji;
- integrowanie zespołu.

### 3. Nastawienie:

- obiektywność;
- odpowiedzialność;
- chęć przestrzegania procesów.

Wiedza definiowana jest jako to, co kierownik projektu wie o zastosowaniu procesów, narzędzi i technik do realizacji projektowych<sup>105</sup>. Standardy PMI (Project Management Institute) w tym zakresie zawierają w dziewięciu obszarach wiedzy<sup>106</sup>:

1. Zarządzanie integracją projektu – opracowanie karty i planu zarządzania projektem, realizacja i zarządzanie projektem, monitorowanie i kontrolowanie, zamknięcie projektu lub jednej z jego faz.
2. Zarządzanie zakresem projektu – analiza wymagań, zdefiniowanie, weryfikacja i kontrola zakresu projektu.
3. Zarządzanie czasem w projekcie – zdefiniowanie działań i ich sekwencji, oszacowanie czasu i zasobów niezbędnych do realizacji działań, opracowanie harmonogramu działań i jego kontrola.
4. Zarządzanie kosztami projektu – oszacowanie kosztów, opracowanie i kontrola realizacji budżetu projektu.
5. Zarządzanie jakością w projekcie – przygotowanie planu jakości i kontrola jego wykonania.
6. Zarządzanie zasobami ludzkimi – opracowanie potrzeb w zakresie zasobów ludzkich, pozyskiwanie wykwalifikowanego personelu według potrzeb, zbudowanie i zarządzanie zespołem projektowym. Zarządzanie komunikacją w projekcie – identyfikacja interesariuszy, opracowanie planu komunikacji, rozpowszechnianie informacji, zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy, zarządzanie wynikami.

<sup>105</sup> K. Dziekoński, A. Jurczuk, *Kompetencje osobowościowe lidera projektu*, [w:] red.: T. Listwan, *Společne problémy zarządzania projektami*, Przedsiębiorczość i zarządzanie, tom XIV, zeszyt 11, część I, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013, s. 41.

<sup>106</sup> *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK® Guide, Fourth Edition, An American National Standard ANSI/PMI 99-001-2008*, Project Management Institute, Newtown Square, 2008.

7. Zarządzanie ryzykiem w projekcie – opracowanie planu zarządzania ryzykiem, identyfikacja ryzyka, ilościowa i jakościowa analiza ryzyka, przygotowania działań zapobiegawczych, monitorowanie i kontrola ryzyka.
8. Zarządzanie zamówieniami w projekcie – planowanie, prowadzenie i administrowanie zamówieniami.

Z kolei IPMA (International Project Management Association) rozróżnia w swoim standardzie listę 20 kompetencji technicznych, 15 kompetencji osobowościowych oraz 11 kompetencji kontekstowych<sup>107</sup> kierownika projektu. Zestawienie powyższych kompetencji przedstawiono w tabeli 45.

Tabela 45. Lista kompetencji kierownika projektu według IPMA (International Project Management Association).

| Kompetencje techniczne <sup>108</sup>   | Kompetencje behawioralne <sup>109</sup>   | Kompetencje kontekstowe <sup>110</sup>  |
|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sukces zarządzania projektem</li> <li>2. Interesariusze</li> <li>3. Wymagania i cele projektu</li> <li>4. Ryzyko: zagrożenia i szanse</li> <li>5. Jakość</li> <li>6. Organizacja projektu</li> <li>7. Praca zespołowa</li> <li>8. Rozwiązywanie problemów</li> <li>9. Struktury projektu</li> <li>10. Zakres i produkty cząstkowe</li> <li>11. Czas i etapy (fazy) projektu</li> <li>12. Zasoby</li> <li>13. Koszty i zasoby finansowe</li> <li>14. Zamówienia i kontrakty</li> <li>15. Zmiany</li> <li>16. Kontrola i raporty</li> <li>17. Informacje i dokumentacja</li> <li>18. Komunikacja</li> <li>19. Rozpoczynanie</li> <li>20. Zamykanie</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przywództwo</li> <li>2. Zaangażowanie i motywacja</li> <li>3. Asertywność</li> <li>5. Odprężanie</li> <li>6. Otwartość</li> <li>7. Kreatywność</li> <li>8. Zorientowanie na wyniki</li> <li>9. Sprawność</li> <li>10. Konsultowanie</li> <li>11. Negocjowanie</li> <li>12. Konflikty i kryzysy</li> <li>13. Wiarygodność</li> <li>14. Docenianie wartości</li> <li>15. Etyka</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientacja na projekty</li> <li>2. Orientacja na programy</li> <li>3. Orientacja na portfele</li> <li>4. Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami</li> <li>5. Stałe struktury organizacji</li> <li>6. Działalność gospodarcza</li> <li>7. Systemy, produkty i technologie</li> <li>8. Zarządzanie zasobami ludzkimi</li> <li>9. Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko</li> <li>10. Finanse</li> <li>11. Prawo</li> </ol> |

Źródło: NCB. *Polskie Wytyczne Kompetencji IMPA®*, Wersja 3.0, Stowarzyszenie Project Management Polska, 2009, s. 3.

<sup>107</sup> NCB. *Polskie Wytyczne Kompetencji IMPA®*, Wersja 3.0, Stowarzyszenie Project Management Polska, 2009, s. 3.

<sup>108</sup> Obejmują podstawowe elementy zarządzania projektami określone jako twarde.

<sup>109</sup> Obejmują elementy kompetencji osobowościowych (postawy i umiejętności) kierownika projektu.

<sup>110</sup> Obejmują elementy odnoszące się do kontekstu przedsięwzięcia. Obszar ten obejmuje podstawowe kompetencje kierownika projektu w zarządzaniu relacjami z kierownictwem liniowym organizacji oraz zdolność do funkcjonowania w ramach organizacji nastawionej na redukcję przedsięwzięć.

L. Geoghegan i V. Dulewicz<sup>111</sup> w swoich badaniach dowodzą istotnych związków pomiędzy cechami osobowości kierownika projektu a jego sukcesem. Przez kompetencje osobowościowe (społeczne) rozumiane są złożone umiejętności warunkujące efektywność radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych. Jest to zbiór równoprawnych umiejętności społecznych, które determinują efektywne funkcjonowanie w określonych relacjach międzyludzkich. Podkreśla się, że kombinacja tych cech umożliwia osiągnięcie sukcesu tj. radzenia sobie z sytuacją społeczną. Kompetencje te wyływają z cech osobowości, mają bezpośredni wpływ na jakość i sposób wykonywania powierzonych zadań, decydują o właściwym funkcjonowaniu w grupie, budowaniu odpowiednich relacji z innymi ludźmi. Kompetencje osobowościowe to umiejętności zapewniające skuteczność realizacji celów w sytuacjach społecznych czyli podczas kontaktów z innymi ludźmi<sup>112</sup>. G. Filipowicz<sup>113</sup> proponuje wyraźny podział na kompetencje osobiste i kompetencje społeczne. Kompetencje osobiste – związane są z indywidualną realizacją zadań. Poziom tych kompetencji wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań – decyduje o szybkości, adekwatności i rzetelności podejmowanych zadań, i obejmuje:

- dążenie do rezultatów,;
- elastyczność myślenia;
- gotowość do uczenia się;
- kreatywność;
- myślenie analityczne;
- organizacja pracy własnej;
- otwartość na zmiany;
- podejmowanie decyzji;
- radzenie sobie z niejednoznacznością;
- radzenie sobie ze stresem;
- rozwiązywanie problemów;
- rozwój zawodowy;
- samodzielność;
- sumienność;
- zarządzanie czasem.

<sup>111</sup> L. Geoghegan, V. Dulewicz, *Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success?*, "Project Management Journal", Vol. 39, No. 4., 2008.

<sup>112</sup> K. Dziekoński, A. Jurczuk, *Kompetencje osobowościowe lidera projektu*, [w:] red.: T. Listwan, *Społeczne problemy zarządzania projektami...*, s. 42.

<sup>113</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 17-22, 36-45.

Zdaniem G. Filipowicza kompetencje społeczne wpływają na jakość wykonywanych zadań związanych z kontaktem z innymi ludźmi. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się czy też wywierania wpływu na innych. Należą do nich np.:

- autoprezentacja;
- budowanie relacji z innymi;
- dzielenie się wiedzą i doświadczeniem;
- identyfikacja z firmą;
- komunikacja pisemna;
- komunikatywność<sup>114</sup>.

## **6.2. Podstawowe kompetencje menedżera projektów globalnych (i transnarodowych)**

Globalny menedżer to kosmopolita efektywny w komunikacji międzykulturowej i negocjacjach międzykulturowych, posiadający umiejętność wydobywania synergii kulturowej z różnorodności.

Pod pojęciem menedżera globalnego rozumie się kierownika, który będąc zatrudnionym w organizacji, na co dzień styka się z przedstawicielami innych kultur oraz umiejętnie radzi sobie z problemami wynikającymi z wielokulturowości pracowników.

Oprócz wymiaru globalnego takich funkcji, jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola, menedżer globalny musi być globalnym:

- koordynatorem, dążącym do zharmonizowania operacji wykonywanych w różnych częściach świata,
- komunikatorem, umiejętnie przekazującym informacje, uwzględniającym różnice kulturowe;
- poszukiwaczem, zmierzającym do wyszukiwania okazji rynkowych na świecie;
- architektem globalnym sieci kontaktów, wykorzystującym powiązania i kontakty osobiste oraz instytucjonalne;

Cechy skutecznego przywódcy globalnego to:

- kosmopolityzm czyli otwartość na różnice kulturowe i umiejętności współdziałania z ludźmi reprezentującymi odmienne wzorce zachowań, wartości, oczekiwań i potrzeb;
- uwrażliwienie na problemy kulturowe;
- zdolności adaptacyjne;
- ciągły głód poznawczy;
- tolerancja i otwartość;

---

<sup>114</sup> Tamże.

- elastyczność;
- osiągnięcie synergii kulturowej.

W opinii dyrektorów naczelnych najważniejszą umiejętnością menedżerów globalnych w zakresie zarządzania personelem jest zdolność radzenia sobie z różnorodnością kulturową. Podstawową determinantą skutecznego przywództwa jest posiadanie inteligencji emocjonalnej, czyli świadomości stanów emocjonalnych, umiejętności odczytywania uczuć i potrzeb innych osób oraz zdolności do nawiązywania i podtrzymywania kontaktów z innymi ludźmi. Okazuje się jednak, iż nawet wysoki poziom inteligencji emocjonalnej nie jest wystarczający w pracy z przedstawicielami różnych kultur<sup>115</sup>. Ch. Harley i S. Ang na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzili, że menedżer globalny powinien posiadać tzw. inteligencję kulturową, na którą składają się trzy komponenty<sup>116</sup>:

- poznawczy – oznaczający umiejętność samodzielnego odczytywania zasad jakimi rządzi się dana kultura. Wymaga wnikliwego analizowania kontekstu kulturowego;
- motywacyjny – osoby obdarzone inteligencją kulturową wykazują motywację do poznawania i zrozumienia odmiennych norm i wartości danej kultury oraz wynikających z nich zachowań;
- behawioralny – oznaczający zdolność szybkiego przyswajania sobie zachowań i postaw typowych dla danej kultury w celu zapewnienia właściwych relacji z jej przedstawicielami.

Zdaniem H. Kerznera kierownik projektu globalnego musi umieć zarządzać globalnym środowiskiem. Trzeba zwrócić szczególną uwagę na następujące zagadnienia<sup>117</sup>:

- projekt trzeba nadzorować z perspektywy globalnej, czyli integrować członków zespołów z różnych części świata;
- integracja rozmaitych czynników musi uwzględniać różnice wynikające z położenia geograficznego, na przykład różnice w infrastrukturze, instrumentach kontroli finansowej, komunikacji czy kontroli zgodności rzeczywistego czasu z harmonogramem. Na przykład, w niektórych krajach obowiązkowa rejestracja czasu pracy może być zabroniona lub wymagać specjalnego zezwolenia;
- planowanie wykorzystania zasobów i komunikacja stają się bardziej złożone z powodu różnic czasowych i geograficznego rozproszenia zespołów;
- przy realizacji projektu trzeba brać pod uwagę uwarunkowania geograficzne, na przykład odmienne metody działania w różnych krajach, zasady współpracy z dostawcami lokalnymi czy normy jakościowe;

<sup>115</sup> M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 268-269.

<sup>116</sup> Ch. Harley, S. Ang, *Cultural intelligence. Individual interaction cross culturel*, Palo Alto Cs, Stanford 2003.

<sup>117</sup> H. Kerzner, *Advanced Project Management. Edycja polska...*, s. 282.

- już we wczesnym etapie realizacji projektu trzeba wziąć pod uwagę lokalne przepisy o ochronie danych i dotyczące własności intelektualnej;
  - trzeba pozostać elastycznym, ponieważ lokalne uwarunkowania mogą powodować występowanie bieżących utrudnień i tym samym zwiększyć ryzyko niepowodzenia projektu.
- Wszystko to powoduje wydłużenie czasu realizacji i wzrost kosztów projektu.

### 6.3. Podstawowe kompetencje managera projektów transgranicznych

Podczas jednego ze szkoleń prowadzonych na polsko-czeskim pograniczu<sup>118</sup>, jego uczestnicy zapytani o cechy idealnego managera polsko-czeskich projektów transgranicznych wskazali na następujące elementy:

- nie znosi stereotypów,
- ma dystans do samego siebie,
- posiada dobrą znajomość obu języków i kultur,
- jest „ponad sprawami”,
- ma poczucie humoru,
- jest elastyczny,
- jest asertywny w odpowiedniej mierze,
- musi umieć rozmawiać z ludźmi – chęć porozumiewania się,
- potrafi zarządzać zespołem ludzkim,
- jest wyrozumiały,
- zna historię,
- zna procedury związane z projektami i ich finansowaniem,
- jest zrównoważony,
- jest zdecydowany,
- jest skuteczny,
- działa zespołowo,
- jest samodzielny,

---

<sup>118</sup> Szkolenie zostało zorganizowane przez Instytut EuroSchola i Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza” w ramach projektu PAT-TEIN (Professionalizing actors of transfrontier cooperation) - Adaptation of selected tools within the Transfrontier Euro-Institut Network). Przeprowadzono je w dniach 27-28 lutego 2014 roku w miejscowości Jablunkov. Szkolenie skierowane było do kadry trenerskiej (teoretyków i praktyków) specjalizującej się w polsko-czeskiej problematyce transgranicznej (uczestnicy szkolenia reprezentowali oprócz organizatorów i niezależnych specjalistów również Wydział Etnologii i Nauk o Edukacji Uniwersytetu Śląskiego w Cieszynie oraz Centrum Pedagogiczne dla Polskiego Szkolnictwa Narodowościowego w Czeskim Cieszynie).

- jest chętny do nauki nowych rzeczy,
- jest dobrym psychologiem,
- zachowuje szacunek,
- zna ludzi,
- jest konsekwentny,
- jest charyzmatyczny – umie wpływać na ludzi,
- jest wizjonerem,
- posiada zdolności organizacyjne,
- umie zarządzać czasem,
- jest empatyczny,
- potrafi słuchać,
- ma podejście proaktywne.

#### 6.4. „Model” kompetencji przekrojowych managera projektów transgranicznych realizowanych w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko

Postrzegając kompetencje jako wielowymiarowy twór złożony z różnorodnych komponentów (postaw, wiedzy, umiejętności, cech osobowości czy roli społecznej), często nawiązuje się do koncepcji L.M. i S.M. Spencerów<sup>119</sup>, którzy postrzegają je jako składniki góry lodowej, w której jedynie część obszarów jest łatwo obserwowalna (np. umiejętności), część natomiast (jak cechy osobowości) wymaga wykorzystania zaawansowanych metod diagnostycznych w celu identyfikacji. Wpływ powyższej koncepcji dostrzec można w modelach hierarchicznych kompetencji kierowniczych. W modelu zaprezentowanym przez R. Viitala<sup>120</sup> podstawę stanowią tzw. kompetencje intrapersonalne, które są zdeterminowane przez wewnętrzne osobowościowe atrybuty jednostki, najtrudniej mierzalne i najbardziej trwałe, natomiast na górze ulokowano kompetencje techniczne, które w łatwy sposób można zaobserwować i jednocześnie w stosunkowo prosty sposób poddają się rozwojowi i zmianie<sup>121</sup>. Model R. Viitala stał się inspiracją do przygotowania „modelu” kompetencji przekrojowych managera projektów transgranicznych realizowanych w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko (ryc. 2).

<sup>119</sup> L.M. Spencer, S.M. Spencer, *Competence at work*, Wiley, New York, 1993.

<sup>120</sup> R. Viitala, *Perceived development needs of manager compared to an integrated management competency model*, „Journal of workplace learning”, 17, 7/8, 2005, s. 439.

<sup>121</sup> A. Springer, *Kompetencje wymagane wobec kierowników zespołów projektowych – ocena potencjału pracowników*, [w:] red.: T. Listwan, *Społeczne problemy zarządzania projektami*, Przedsiębiorczość i zarządzanie, tom XIV, zeszyt 11, część I, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013, s. 198.

Ryc 2. Hierarchiczny model kompetencji przekrojowych menedżera projektów transgranicznych realizowanych w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko.



Źródło: opracowanie własne.

W zaprezentowanym modelu podstawę stanowią kompetencje wyróżniające, które są zdeterminowane przez kompetencje kontekstowe, wynikające z charakteru i specyfiki pogranicza, natomiast na szczycie znajdują się kompetencje podstawowe, które w stosunkowo łatwy sposób można nabyć i rozwijać.

Tabela 46. Zestawienie kompetencji przekrojowych menedżera projektów transgranicznych realizowanych w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko.

| Kompetencje podstawowe                          | Kompetencje kontekstowe  | Kompetencje wyróżniające   |
|---|--|--|
| 1. Umiejętność zarządzania integracją projektu  | 1. Znajomość geografii pogranicza                                | 1. Otwartość na różnice kulturowe  |
| 2. Umiejętność zarządzania zakresem projektu    | 2. Znajomość i rozumienie historii pogranicza                    | 2. Umiejętność współpracy z ludźmi reprezentującym odmienne wzorce zachowań, wartości, oczekiwań i potrzeb |
| 3. Umiejętność zarządzania czasem w projekcie   | 3. Znajomość i rozumienie kultury pogranicza                     | 3. Umiejętność rozwiązywania konfliktów i kryzysów   |
| 4. Umiejętność zarządzania kosztami projektu    | 4. Znajomość i rozumienie religii pogranicza                     | 4. Umiejętność pracy pod presją  |
| 5. Umiejętność zarządzania jakością w projekcie | 5. Znajomość i posługiwanie się językami używanymi na pograniczu | 5. Uwrażliwienie na problemy kulturowe   |
| 6. Umiejętność zarządzania zasobami             | 6. Znajomość systemów organizacyjnych obu państw                 | 6. Budowanie relacji z innymi  |



|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>ludzkimi</p> <p>7. Umiejętność zarządzania komunikacją w projekcie</p> <p>8 Umiejętność zarządzania ryzykiem w projekcie</p> <p>9 Umiejętność zarządzania zamówieniami w projekcie</p> <p>10. Znajomość zasad, przepisów i procedur związanych z funduszami, z których realizowane są projekty transgraniczne</p> <p>10 Znajomość i umiejętność posługiwania się aplikacjami elektronicznymi służącymi do przygotowywania wniosków projektowych, raportów monitorowania i raportów końcowych z realizacji projektów transgranicznych</p> | <p>(organów przedstawicielskich, administracji publicznej, struktur terytorialnych)</p> <p>7. Znajomość i rozumienie zagadnień związanych z systemami prawnymi państw tworzących pogranicze</p> <p>8. Znajomość i rozumienie podstaw prawnych regulujących współpracę transgraniczną oraz struktur odpowiedzialnych za tę współpracę</p> <p>9. Znajomość ludzi i instytucji będących liderami współpracy transgranicznej w regionie i mających realny wpływ na jej kształtowanie</p> <p>10. Znajomość i rozumienie potencjału społeczno-gospodarczego pogranicza</p> <p>11. Znajomość i rozumienie problemów oraz barier ograniczających współpracę na pograniczu</p> | <p>7. Integrowanie zespołu</p> <p>8. Zdolność adaptacji</p> <p>9. Ciągły głód poznawczy</p> <p>10. Tolerancja i otwartość</p> <p>11. Elastyczność</p> <p>12. Asertywność</p> <p>13. Empatia</p> <p>14. Szacunek</p> <p>15. Kreatywność</p> <p>16. Konsultowanie</p> <p>17. Odpowiedzialność</p> <p>18. Zrównoważenie</p> <p>19. Zaangażowanie i motywacja</p> <p>20. Dystans do samego siebie</p> <p>21. Wyrozumiałość</p> <p>22. Neutralność</p> <p>23. Umiejętność słuchania innych</p> <p>24. Chęć do nauki nowych rzeczy</p> <p>25. Wnoszenie wartości dodanej</p> <p>26. Osiąganie synergii kulturowej</p> <p>27. Kierowanie się etyką</p> <p>28. Umiejętność skutecznej komunikacji</p> <p>29. Zdolność antycypacji</p> <p>30. Stosowanie podejścia proaktywnego</p> |
|---|---|--|

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Kerzner, *Advanced Project Management. Edycja polska*, Wyd. Helion, Gliwice 2005, s. 282, 355; *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK® Guide, Fourth Edition, An American National Standard ANSI/PMI 99-001-2008*, Project Management Institute, Newtown Square, 2008; *NCB. Polskie Wytyczne Kompetencji IMPA®, Wersja 3.0*, Stowarzyszenie Project Management Polska, 2009, s. 3; G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 17-22, 36-45; M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 268-269; Wyniki ćwiczenia przeprowadzonego wśród kadry trenerskiej (teoretyków i praktyków) specjalizującej się w polsko-czeskiej problematyce transgranicznej w ramach projektu PAT-TEIN (Professionalizing actors of transfrontier cooperation) - Adaptation of selected tools within the Transfrontier Euro-Institut Network); *Wytyczne dla wnioskodawców. Fundusz Mikroprojektów Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska - Rzeczpospolita Polska 2007-2013*, 3 marca 2008; Badanie ankietowe dotyczące



---

współpracy transgranicznej pomiędzy instytucjami z Jastrzębia-Zdroju, Karviny i Havířova reprezentującymi sektor kultury, edukacji, turystyki, sportu i rekreacji; gospodarki i przedsiębiorczości oraz bezpieczeństwa publicznego (barier w polsko-czeskiej współpracy, sposobów na ich pokonywanie) oraz możliwości jej rozwoju, przeprowadzone w lipcu i sierpniu 2011 roku przez zespół pracowników Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”.

---

## Podsumowanie

Zarządzanie projektami na pograniczach posiada szczególny charakter. Poza wymiarem podstawowym związanym z techniczną stroną planowania i realizacji przedsięwzięć, odnosi się także do wrażliwości relacji społecznych wynikających z zawitości i specyficznych uwarunkowań regionu transgranicznego. Kluczową rolę w procesie zarządzania projektami na pograniczach odgrywają kompetencje międzykulturowe managerów i kierowników projektów, bez posiadania których nie będą oni w stanie w sposób efektywny – to znaczy zgodny nie tylko z przyjętymi założonymi celami, działaniami, wskaźnikami i politykami, ale przede wszystkim polegający na wydobywaniu synergii z różnic kulturowych, zakładający współpracę i ciągłe uczenie się oraz wnoszenie wartości dodanej – ich zrealizować. Przygotowane przez autorów narzędzie, stanowi formę praktycznego wsparcia dla kadry zarządzającej projektami transgranicznymi oraz członków zespołów projektowych realizowanych w Euroregionie Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko.