

Polska Organizacja Turystyczna

Kodeks Dobrych Praktyk
systemu zarządzania i promocji
turystyki w Polsce



Warszawa, lipiec 2009 r.

Redakcja merytoryczna:
dr Elżbieta Wąsowicz-Zaborek

Zespół redakcyjny:
Jacek Olszewski
Cezary Molski
Sebastian Niewiadomski

Konsultacje:
Witold Jabłoński
Zbigniew Frączyk
Adam Hajduga
Wojciech Kreft
Marek Migdal
Anna Niedźwieńska
Ewa Przydrożny
Krystyna Radzik
Józef Ratajski
Paweł Lewandowski
Małgorzata Wilk-Grzywna
Roman Bargieł
Wojciech Fedyk
oraz

Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych,
Lokalne Organizacje Turystyczne.

Spis treści

I. WPROWADZENIE	1
<i>I.1. Cel.....</i>	<i>1</i>
<i>I.2. Adresaci opracowania</i>	<i>2</i>
<i>I.3. Geneza i struktura systemu</i>	<i>3</i>
II. TWORZENIE REGIONALNYCH ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH I LOKALNYCH ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH.....	5
III. STRUKTURA REGIONALNYCH ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH I LOKALNYCH ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH.....	7
<i>III.1. Struktura podmiotów.....</i>	<i>7</i>
<i>III.2. Struktura zarządu ROT.....</i>	<i>11</i>
IV. SYSTEM FINANSOWANIA ROT I LOT	14
V. WSPÓŁPRACA POT Z ROT I LOT.....	19
<i>V.1. Działania promocyjne</i>	<i>19</i>
<i>V.2. Współpraca w zakresie informacji turystycznej.....</i>	<i>24</i>
<i>V.2.1. Oznakowanie centrów i punktów informacji turystycznej.....</i>	<i>25</i>
<i>V.2.2. Oznakowanie dróg publicznych</i>	<i>25</i>
<i>V.2.3. Punkty i centra informacji turystycznej.....</i>	<i>27</i>
VI. WSPÓŁPRACA NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM.....	28
<i>VI.1. Współpraca ROT z LOT.....</i>	<i>29</i>
<i>VI.1.1. Imprezy targowe.....</i>	<i>30</i>
<i>VI.1.2. Wydawnictwa</i>	<i>31</i>
<i>VI.1.3. Imprezy studyjne.....</i>	<i>31</i>
<i>VI.2. Współpraca Urzędu Marszałkowskiego z ROT.....</i>	<i>31</i>
<i>VI.3. Współpraca ROT z samorządem powiatowym i gminnym.....</i>	<i>33</i>
<i>VI.4. Współpraca ROT z branżą turystyczną i podmiotami gospodarczymi.....</i>	<i>34</i>
VII. PRZYKŁADY ROZWIĄZAŃ ZAGRANICZNYCH.....	36
<i>VII.1. Portugalia</i>	<i>36</i>
<i>VII.1.1. Poziom krajowy</i>	<i>36</i>
<i>VII.1.2. Poziom regionalny.....</i>	<i>36</i>
<i>VII.2. Hiszpania.....</i>	<i>38</i>
REGIONALNE ORGANIZACJE TURYSTYCZNE W POLSCE	40
OŚRODKI ZAGRANICZNE POLSKIEJ ORGANIZACJI TURYSTYCZNEJ	42

I. Wprowadzenie

I.1. Cel

Celem opracowania jest przedstawienie genezy, celowości i sposobu funkcjonowania **systemu promocji i zarządzania turystyką w Polsce**, jako elementu rozwoju gospodarczego w Polsce.

System ten stanowi narzędzie służące rozwojowi konkurencyjnej polskiej oferty turystycznej, a tym samym zwiększania ruchu turystycznego w Polsce. Zatem podnoszenie efektywności i skuteczności działania systemu prowadzi do zwiększania udziału gospodarki turystycznej w gospodarce Polski poprzez uzyskiwanie wpływów z szeroko rozumianego przemysłu turystycznego i okołoturystycznego, jako heterogenicznej gałęzi gospodarki narodowej.

W opracowaniu podjęto próbę odzwierciedlenia funkcjonującej struktury organizacyjnej turystyki w Polsce, w odniesieniu do zapisów Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej (Dz.U. z 1999 r. Nr 62, poz.689 z późn.zm.), wraz z zaznaczeniem i analizą realizowanych zadań oraz zasad jego działania. **Materiał określa również standardy relacji pomiędzy podmiotami działającymi na rynku poprzez propagowanie i wskazywanie sprawdzonych efektywnych rozwiązań wewnętrznych i zewnętrznych.**

Cienka kreska 



-ZGROMADZIŁEŚ BIBLIOTEKĘ FACHOWYCH
WYDAWNICTW A CZYTASZ W KOŁO
TO J E D N O

Kodeks powinien stać się obiektywnym elementem zarówno porządkującym system zarządzania promocją turystyczną, jak i inicjującym pozytywne, kierunkowe zmiany. Przestrzeganie go może się w konsekwencji przełożyć na wzrost zaufania do instytucji, których głównym celem i zadaniem jest promocja Polski oraz spowodować podniesienie jakości działania branży turystycznej, a także pomóc w eliminowaniu złych praktyk z rynku. **Kluczowym elementem realizacji tego zamierzenia jest otwarte i dobrowolne przyjęcie i wprowadzenie w życie określonych pozytywnych rozwiązań.**

„Kodeks Dobrych Praktyk”, stanowi zbiór wskazówek skutecznego funkcjonowania trójstopniowego systemu zarządzania promocją turystyczną w kraju, określającym normy kształtowania relacji wszystkich zaangażowanych podmiotów, a w szczególności Polskiej Organizacji Turystycznej (POT), Regionalnych Organizacji Turystycznych (ROT), Lokalnych Organizacji Turystycznych (LOT) oraz innych partnerów.

Przedstawione w opracowaniu wskazania mogą być ważnym instrumentem wzmacniającym konkurencyjność poszczególnych destynacji na rynku turystycznym, a także być nośnikiem innowacyjnego podejścia do problemów rozwoju turystyki, a przez to wzmacniać jej znaczenie w wymiarze gospodarki krajowej. Jest to o tyle istotne, że polski rynek turystyczny rozwijając się dynamicznie, wymaga do systematycznego budowania swojej ponadlokalnej, konkurencyjnej pozycji, szerokiego zrozumienia i konsensu ze strony wszystkich graczy na rynku turystycznym w Polsce.

Proces przygotowania niniejszego opracowania został poprzedzony przeprowadzeniem badania ankietowego we współpracy z 16 ROT.

I.2. Adresaci opracowania

Tezy i postulaty zawarte w opracowaniu są skierowane nie tylko do podmiotów systemu wskazanych w ustawie o Polskiej Organizacji Turystycznej (Polska Organizacja Turystyczna, Regionalne Organizacje Turystyczne i Lokalne Organizacje Turystyczne), ale do **wszystkich instytucji i osób, od których działań operacyjnych zależy bieżący i przyszły efektywny rozwój turystyki w Polsce.**

W szczególności wśród adresatów należy wskazać: posłów i senatorów Sejmu i Senatu Rzeczypospolitej Polskiej, ministrów w Ministerstwie Sportu i Turystyki, w Ministerstwie Gospodarki, w Ministerstwie Sprawiedliwości, w Ministerstwie Infrastruktury, w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego, w Ministerstwie Środowiska, w Ministerstwie Edukacji Narodowej, w Ministerstwie Rolnictwa i Rozwoju Wsi, a także Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, Instytut Adama Mickiewicza, Polską Agencję Rozwoju Turystyki S.A. Natomiast ze strony administracji samorządowej należy wskazać przede wszystkim marszałków województw, starostów powiatów oraz prezydentów, burmistrzów miast i wójtów gmin oraz radnych wszystkich szczebli samorządów terytorialnych w Polsce.

Nie wolno zapomnieć także o innych podmiotach, takich jak: sądy rejestrowe, izby gospodarcze, uczelnie wyższe i szkoły kształcące kadry turystyczne oraz główne podmioty działające w branży turystycznej, tj.: organizacje pozarządowe i przedsiębiorcy. To te podmioty współuczestniczą w realizacji założeń systemowych, w zakresie tworzenia i rozwoju produktów, komercjalizacji ofert turystycznych w Polsce oraz promocji Polski w świecie jako destynacji turystycznej.

Jednak bez zaangażowania poszczególnych podmiotów branży turystycznej nie jest możliwe skuteczne realizowanie polityki turystycznej na żadnym szczeblu, w szczególności prowadzenie skutecznej kreacji i komercjalizacji produktów turystycznych i ich promocja w kraju i za granicą. Dlatego tak niezbędne jest zaangażowanie i współdziałanie wszystkich partnerów, w ramach określonych systemem struktur, gdyż wówczas możliwe jest osiągnięcie wymiernego finansowego znaczenia turystyki w gospodarce lokalnej, regionalnej i krajowej.

I.3. Geneza i struktura systemu

Polski system zarządzania i promocji turystyki został zapoczątkowany opracowaniem raportu o stanie turystyki w Polsce, znanym jako „Raport Mc Nultiego”, który powstał w latach 1990-91 na zlecenie Komisji Wspólnot Europejskich. Dokument ten, podkreślając konieczność tworzenia gospodarki turystycznej jako niezwykle ważnego źródła dochodów dla polskiej gospodarki, stał się podstawą do uruchomienia m.in. programu **TOURIN** z funduszu przedakcesyjnego PHARE Wspólnot Europejskich. Kolejne edycje programu realizowały założenia określone w „Raporcie..”, tworząc podstawy do skutecznego zarządzania polską turystyką:

- **TOURIN I** (lata 1992-96) - o wartości 4,5 mln ECU - realizował wsparcie instytucjonalne, organizacyjne i merytoryczne dla Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki, w ramach kształcenia i szkolenia kadr turystycznych, promocji turystyki przyjazdowej oraz opracowania strategii rozwoju krajowego produktu turystycznego;
- **TOURIN II** (lata 1995-97) - o wartości 8 mln ECU - realizował utworzenie narodowego systemu informacji, rezerwacji i dystrybucji usług turystycznych, rozwój turystyki na terenach wiejskich i zalesionych, systemu pomocy dla użytkowników dróg oraz wdrożenie strategii rozwoju produktu turystycznego (promocja produktów markowych w turystyce biznesowej, aktywnej, wiejskiej, miejskiej i kulturowej oraz przygranicznej i tranzytowej);
- **TOURIN III** (lata 1997-99) - o wartości 6 mln ECU - kontynuował zadania poprzednich edycji; zainicjował pilotażowy Fundusz Dotacji Lokalnych na cele rozwoju turystyki w byłych województwach: krakowskim, tarnowskim i nowosądeckim; realizował wdrażanie strategii marketingowej, w tym utworzenia systemu zarządzania rozwojem turystyki w Polsce.

Realizacja projektów w ramach programu TOURIN przyczyniła się do wykonania wielu zadań zawartych w „**Założeniach rozwoju gospodarki turystycznej**”, przyjętych przez Radę Ministrów w dniu 19 września 1994 r., a także do opracowania i uchwalenia **Ustawy o usługach turystycznych z dnia 29 sierpnia 1997 r.** (Dz.U. z 1997r. Nr 133, poz. 884 z późn.zm.), która uwzględniała dyrektywę unijną dotyczącą wycieczek zryczałtowanych. Zasadniczym jednak efektem było uchwalenie **Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej z 25 czerwca 1999 r.** (Dz.U. z 1999 r. Nr 62, poz.689 z późn.zm.), która zapoczątkowała budowę systemu zarządzania i promocji turystyki w Polsce, powołując Polską Organizację Turystyczną na wzór innych tego typu Narodowych Organizacji Turystycznych na świecie. W jej następstwie i na jej podstawie w ciągu kolejnych 7 lat powstało 16 Regionalnych Organizacji Turystycznych oraz wiele Lokalnych Organizacji Turystycznych, które tworzone są po dziś.

Rys. 1. 16 Regionalnych Organizacji Turystycznych – daty powstania



Źródło: opracowanie własne

Rys. 2 Liczba Lokalnych Organizacji Turystycznych w układzie regionalnym



Źródło: opracowanie własne POT (stan na marzec 2009 r.)

Polska Organizacja Turystyczna prowadzi wszechstronne działania na rzecz promocji i rozwoju turystyki polskiej w kraju i za granicą (Ustawa o POT z dnia 25 czerwca 1999r. w załączniku). Głównym zadaniem POT jest wzmacnianie wizerunku Polski jako kraju nowoczesnego, o silnej i wyrazistej tożsamości zbudowanej na fundamencie dziedzictwa kulturowego oraz bogatego w atrakcyjne walory środowiska naturalnego.

POT realizuje swoje cele na poszczególnych rynkach poprzez przedstawicielstwa (Polskie Ośrodki Informacji Turystycznej) w 14 krajach świata:

- Austria
- Belgia
- Francja
- Hiszpania
- Holandia
- Japonia
- Niemcy
- USA
- Rosja
- Szwecja
- Węgry
- Wielka Brytania
- Włochy
- Ukraina

Nad właściwym i kierunkowym przebiegiem realizacji zadań systemu POT-ROT-LOT bezpośredni nadzór merytoryczny oraz organizacyjny sprawuje z mocy ustawy o POT minister właściwy ds. turystyki. Zarówno w zakresie inicjowania i prowadzenia zmian otoczenia prawnego, wspierania wybranych inicjatyw w drodze konkursowej oraz współpracy politycznej z jednostkami samorządu terytorialnego może on dodatkowo wpływać na przebieg realizacji zadań systemu POT-ROT-LOT.

II. Tworzenie Regionalnych Organizacji Turystycznych i Lokalnych Organizacji Turystycznych

Tworzenie ROT i LOT – o ile to możliwe - powinno opierać się na dotychczasowej praktyce - wzorcowych dokumentach oraz jednolitej i spójnej interpretacji norm prawnych, w oparciu o które dochodzi do rejestracji tych stowarzyszeń.

ROT i LOT tworzone są na podstawie następujących aktów prawnych i ich zapisów:

- Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej z dnia 25 czerwca 1999 r. (Dz.U. z 1999r. Nr 62, poz.689 z późn.zm.), a w szczególności:
 - Art. 4.⁽⁵⁾1. W celu wykonania zadania, o którym mowa w art. 3 ust. 1 pkt 5, mogą być tworzone Regionalne i Lokalne Organizacje Turystyczne.
 - 2. Do tworzenia i działania Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych stosuje się przepisy ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. - Prawo o stowarzyszeniach (Dz. U. Nr 20, poz. 104, z 1990 r. Nr 14, poz. 86, z 1996 r. Nr 27, poz. 118, z 1997 r. Nr 121, poz. 769 oraz z 1998 r. Nr 106, poz. 668), z tym że:
 - 1) członkiem tych organizacji mogą być osoby fizyczne i osoby prawne, w szczególności podmioty, o których mowa w art. 3 ust. 2 pkt 1 i 2,¹

¹ Jednostki samorządu terytorialnego, organizacje zrzeszające przedsiębiorców z dziedziny turystyki, w tym samorząd gospodarczy i zawodowy, oraz stowarzyszenia działające w tej dziedzinie;

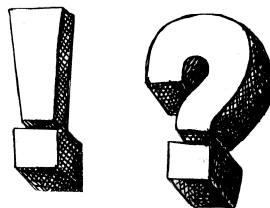
- 2) nadzór nad tymi organizacjami sprawuje minister właściwy do spraw turystyki,
- 3) organizacje te mogą prowadzić działalność gospodarczą w rozmiarach służących realizacji ich celów i w przedmiocie określonym w ich statutach.

Ponadto Ustawa o POT określa zadania ROT i LOT:

- 1) promocja turystyczna obszaru ich działania,
 - 2) wspomaganie funkcjonowania i rozwoju informacji turystycznej,
 - 3) inicjowanie, opiniowanie i wspieranie planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej,
 - 4) współpraca z Polską Organizacją Turystyczną.
- Ustawy Prawo o stowarzyszeniach z dnia 7 kwietnia 1989 r. (Dz.U. z 2001 r. Nr 79, poz.855 z późn.zm.), a zwłaszcza zapisy:
 - Art. 9. Osoby w liczbie co najmniej piętnastu, pragnące założyć stowarzyszenie, uchwalają statut stowarzyszenia i wybierają komitet założycielski.
 - Art. 10. 1. Statut stowarzyszenia określa w szczególności:
 - 1) nazwę stowarzyszenia, odróżniającą je od innych stowarzyszeń, organizacji i instytucji,
 - 2) teren działania i siedzibę stowarzyszenia,
 - 3) cele i sposoby ich realizacji,
 - 4) sposób nabywania i utraty członkostwa, przyczyny utraty członkostwa oraz prawa i obowiązki członków,
 - 5) władze stowarzyszenia, tryb dokonywania ich wyboru, uzupełniania składu oraz ich kompetencje,
 - 6) sposób reprezentowania stowarzyszenia oraz zaciągania zobowiązań majątkowych, a także warunki ważności jego uchwał,
 - 7) sposób uzyskiwania środków finansowych oraz ustanawiania składek członkowskich,
 - 8) zasady dokonywania zmian statutu,
 - 9) sposób rozwiązywania się stowarzyszenia.

Cienka kreska 

-PRZYZNAM SIĘ, ŻE I MNIE
OGARNIAJĄ WĄTPLIWOŚCI



Wizualizacja

Projekt właściwego statutu ROT i LOT powinien przede wszystkim w jasny sposób precyzować:

- strukturę członkostwa wraz z prawami i obowiązkami członków,
- procedurę rozszerzania członkostwa,
- wybór i zakres działalności struktur stowarzyszenia, zwłaszcza jego władz,
- określać w sposób precyzyjny zakres działalności statutowej oraz gospodarczej organizacji w odniesieniu do obowiązujących uwarunkowań prawnych.

Dobłą praktyką jest, aby w przygotowaniu i w trakcie procedury rejestrowej uwzględnić dotychczasową praktykę oraz specyfikę Lokalnych Organizacji Turystycznych spośród innych rejestrowanych stowarzyszeń opierając się na doświadczeniu już zarejestrowanych LOT.

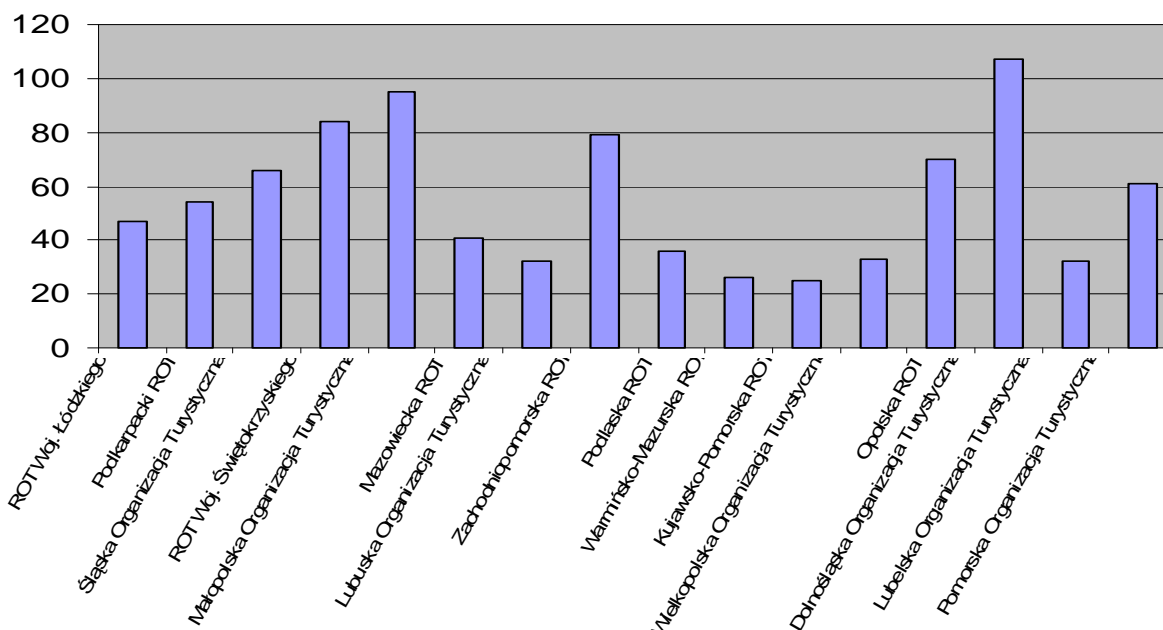
Wzór przykładowego statutu wraz z opiniami prawnymi nt. funkcjonowania tychże organizacji został umieszczony w Załączniku do Kodeksu.

III. Struktura Regionalnych Organizacji Turystycznych i Lokalnych Organizacji Turystycznych

III.1. Struktura podmiotów

Członkami ROT i LOT powinny być te instytucje i organizacje, które chcą dobrowolnie wstąpić do stowarzyszenia, widzą i akceptują jego cel działania, pozytywnie oceniają dotychczasową pracę ROT i LOT, a na końcu widzą swój partykularny interes.

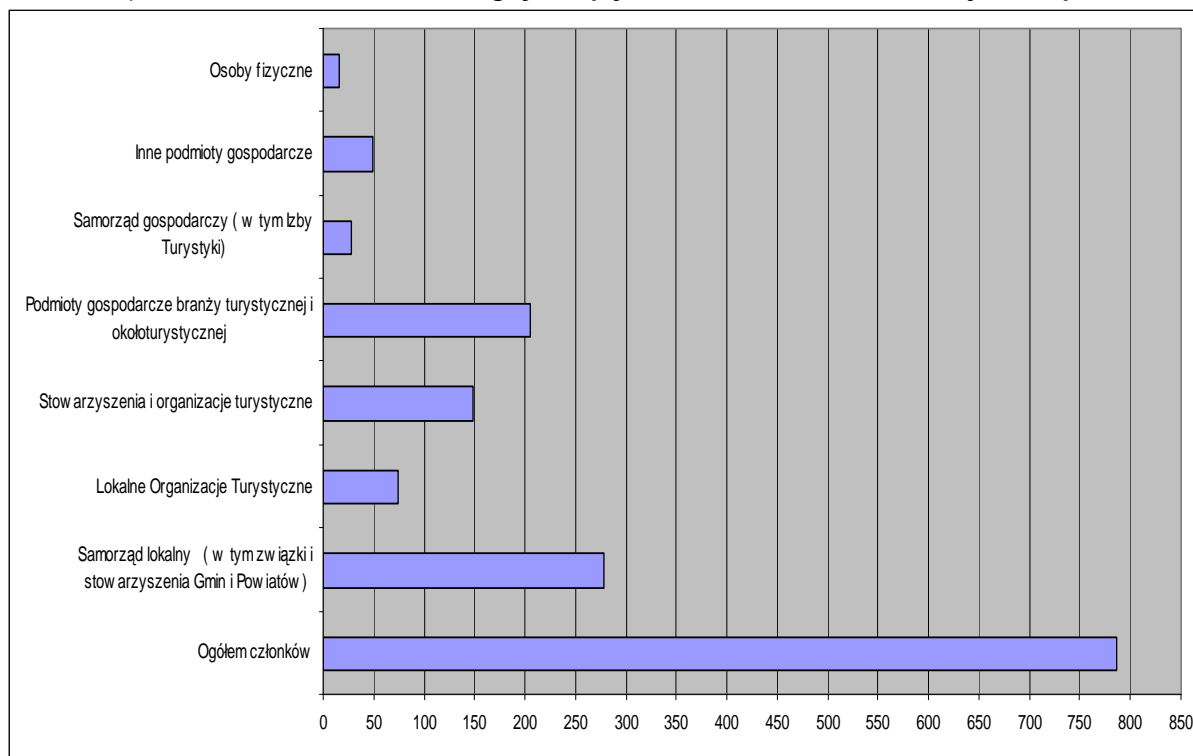
Rys. 3. Liczba członków poszczególnych ROT w 2007 roku.



Źródło: badanie ankietowe POT wśród ROT z 31.01.2008 r.

Liczba (Rys. 3) i struktura (Rys. 4) członków Regionalnych Organizacji Turystycznych jest bardzo zróżnicowana i wahała się w 2007 roku – jeżeli chodzi o liczbę członków – od 25 (w przypadku Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej) do 96 (Dolnośląska Organizacja Turystyczna).

Rys. 4 Struktura członkostwa w 16 Regionalnych Organizacjach Turystycznych (dane uśrednione, nieuwzględniające członkostwa Samorządu Województw)

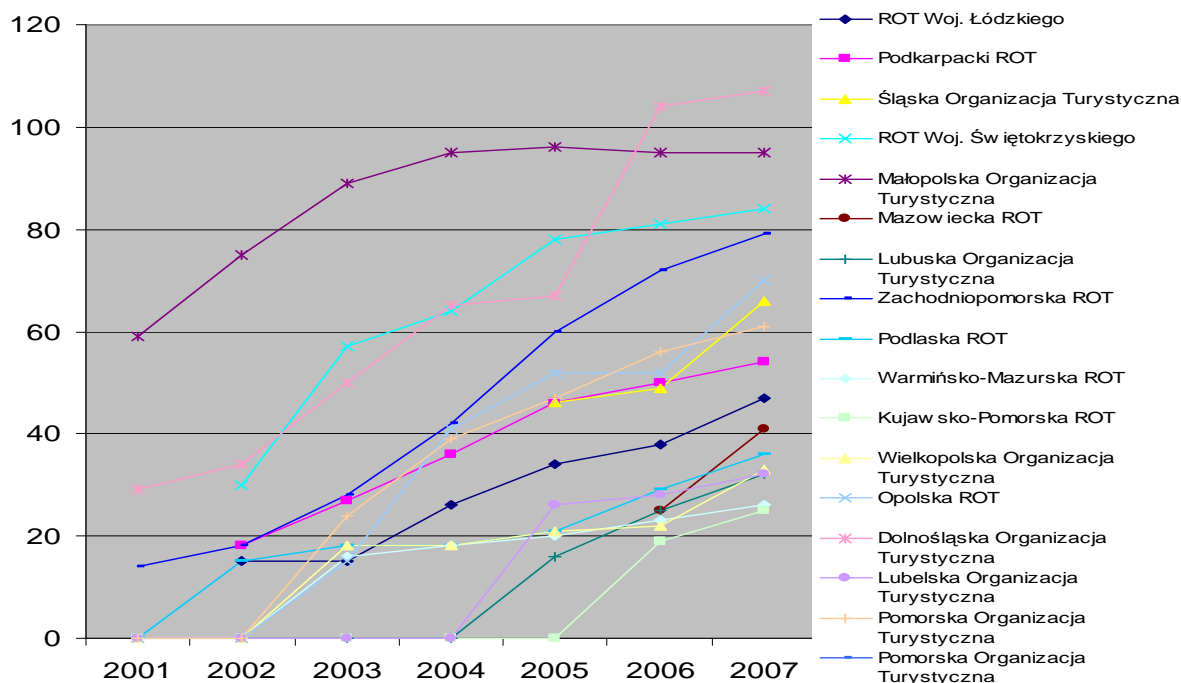


Źródło: badanie ankietowe POT wśród ROT z 31.01.2008 r.

Należy zaznaczyć, iż o skuteczności działań podejmowanych przez ROT decyduje w znacznej mierze nie tylko skala zaangażowania podmiotów stricte środowiska turystycznego i jednostek samorządu terytorialnego w działalność organizacji, ale także pozostałe podmioty, które zasilają szeregi organizacji oraz wchodzą do jej władz.

Regionalne Organizacje Turystyczne od chwili założenia w sposób dynamiczny, choć niejednorodny, poszerzały grono swoich członków (Rys. 5). Należy zwrócić uwagę, że proces ten jest dopiero w fazie rozwoju oraz przeobrażeń. ROT zainteresowane są pozyskiwaniem członków reprezentujących określone grupy interesariuszy.

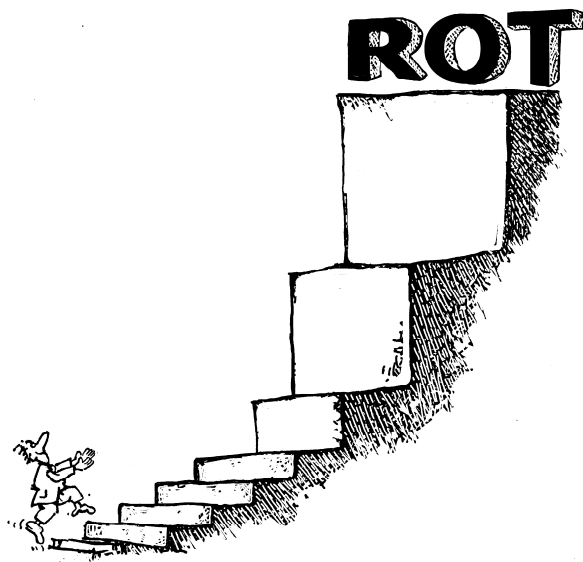
Rys. 5 Liczba członków poszczególnych ROT w latach 2000-2007



Źródło: badanie ankietowe POT wśród ROT z 31.01.2008 r.

W strukturze ROT powinni znaleźć się przedstawiciele następujących podmiotów:

- **Samorząd województwa** – powinien być inicjatorem utworzenia ROT i być jego członkiem. Dobłą praktyką jest, że z chwilą powstania ROT zadania związane z promocją turystyczną powinny być przekazane do ROT wraz z budżetem przeznaczonym na ten cel.
- **Samorząd gminny i powiatowy oraz związki gmin i powiatów** zainteresowane promocją turystyczną mogą stać się członkami ROT. W przypadku istnienia na danym terenie LOT możliwe jest wstąpienie samorządu do LOT i ROT jednocześnie. Dobłą praktyką jest udział samorządu w strukturach ROT poprzez LOT lub w dwóch jednocześnie. Formuła taka powinna dotyczyć także znaczących ośrodków miejskich.
- **Turystyczny samorząd gospodarczy** – turystyczne izby gospodarcze i branżowe powinny być inicjatorem utworzenia ROT i być jej członkiem.
- **Podmioty gospodarcze turystyczne i paraturystyczne** – podmioty gospodarcze (w tym osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą) mają dowolność wstępowania do ROT. Dobłą praktyką jest, aby członkami ROT były przede wszystkim podmioty o dużym znaczeniu dla rozwoju turystyki w regionie oraz organizatorzy turystyki przyjazdowej.



-
- **Lokalne Organizacje Turystyczne** – członkostwo w ROT pozwala na prężniejsze działanie LOT oraz szerszą promocję tworzonych produktów turystycznych, a jednocześnie wsparcie produktowe dla ROT. Dobłą praktyką jest, aby LOT był członkiem ROT niezależnie od wewnętrznej struktury członkostwa w LOT, której członkowie mogą też indywidualnie być członkami zwyczajnymi ROT.
 - **Stowarzyszenia, fundacje i inne organizacje turystyczne i paraturystyczne** – mają dowolność wstępowania do ROT. Dobłą praktyką jest, aby członkami ROT były przede wszystkim instytucje o dużym znaczeniu dla rozwoju turystyki w regionie.
 - **Uczelnie i szkoły kształcące kadry turystyczne** – mają dowolność wstępowania do ROT. Jednak ich udział może w wielu aspektach wspomagać proces zarządzania rozwojem i promocją turystyki w regionie, dlatego powinny włączyć się w działalność ROT także na zasadzie członkostwa.
 - **Osoby fizyczne** – mogą wprawdzie być członkami zwykłymi ROT, ale dobrą praktyką jest, aby pełniły wyłącznie funkcje członków wspierających lub honorowych.

Natomiast w strukturze LOT powinni znaleźć się przedstawiciele następujących podmiotów:

- **Samorząd gminny i powiatowy**, zainteresowany promocją własnego obszaru poprzez turystykę powinien stać się członkiem LOT. Dobłą praktyką jest zarówno delegowanie zadań związanych z promocją do LOT, jak i łączenie promocyjnych zadań własnych tychże samorządów w ramach działalności LOT.

- **Podmioty gospodarcze turystyczne i paraturystyczne** – (w tym osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą) stanowią ważną grupę w strukturze LOT, odpowiadając za komercjalizację produktu turystycznego obszaru, a przez to rozwój gospodarczy regionu. Dobłą praktyką jest, aby członkami LOT była możliwie jak najszersza, pod względem oferty, grupa przedsiębiorców z obszaru, także podmiotów okołoturystycznych.
- **Stowarzyszenia, fundacje i inne organizacje turystyczne i paraturystyczne** – mają dowolność wstępowania do LOT. Dobłą praktyką jest, aby członkami LOT była możliwie jak największa liczba organizacji z obszaru, zapewniając tym samym szerszy zasięg i kompleksowość oddziaływania LOT.
- **Uczelnie i szkoły kształcące kadry turystyczne** – mają dowolność wstępowania do LOT. Dobłą praktyką jest, by jednostki edukacyjne angażowały się w możliwie najszerzy sposób w wykorzystywanie, transfer i zarządzanie wiedzą w ramach działalności LOT.
- **Osoby fizyczne** – mogą być członkami zwykłymi LOT i często od ich charyzmy, autorytetu, wiedzy i zaangażowania zależy skuteczne funkcjonowanie LOT.

III.2. Struktura zarządu ROT

Dobłą praktyką jest, aby w zarządzie ROT znaleźli się reprezentanci wszystkich „grup członków” tak, aby skład zarządu stanowił odzwierciedlenie struktur walnego zgromadzenia, a także gospodarki turystycznej regionu.

W skład zarządu powinna wejść osoba, która może i chce społecznie pełnić tę funkcję, posiada odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie, a swoją pozycją, wiedzą i autorytetem jest w stanie zapewnić właściwe funkcjonowanie organizacji.

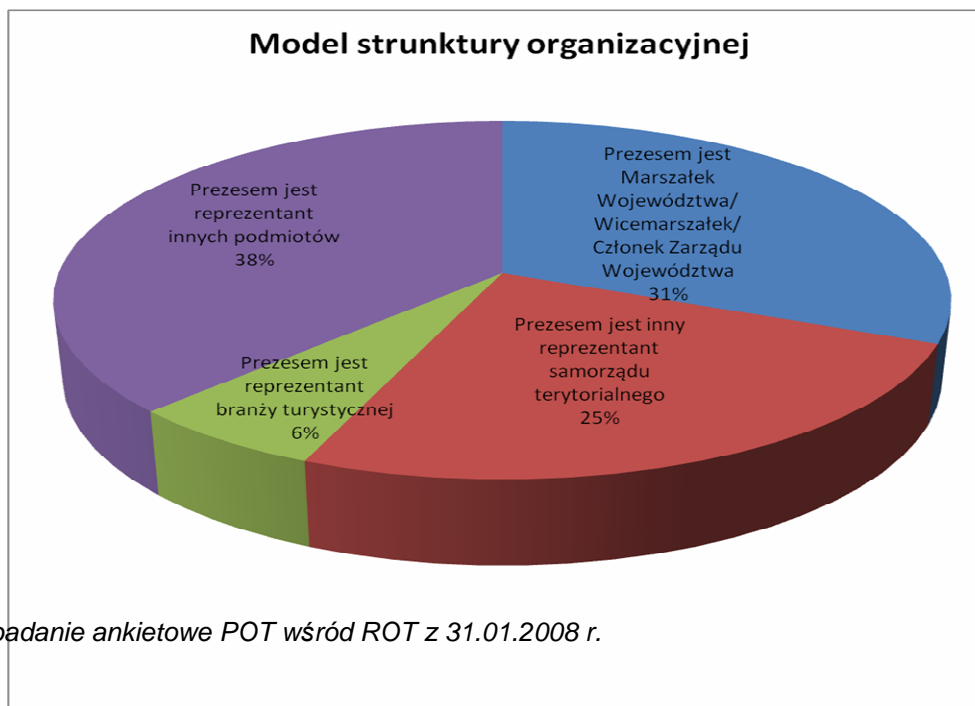
Ważne jest przy tym, by osoby wybrane do pełnienia funkcji w zarządzie pozostawały w zgodzie z zapisami ustawy o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne oraz ustaw o samorządzie województwa, samorządzie powiatowym oraz samorządzie gminnym w odniesieniu do zakresu działalności organizacji, określonej w jej statucie.

W strukturze organizacyjnej zarządu ROT można wyróżnić następujące modele kierownictwa:

1. Prezesem jest Marszałek Województwa / Wicemarszałek Województwa / Członek Zarządu Województwa;
2. Prezesem jest inny reprezentant samorządu terytorialnego;
3. Prezesem jest reprezentant branży turystycznej;
4. Prezesem jest reprezentant innych podmiotów;
5. Prezesem jest osoba fizyczna.

Poniższy schemat prezentuje strukturę zarządów Regionalnych Organizacji Turystycznych w Polsce na koniec stycznia 2008 roku.

Rys. 6 Struktura organizacyjna zarządów Regionalnych Organizacjach Turystycznych



W związku z kilkuletnią praktyką rozwoju systemu zarządzania i promocji turystyki w Polsce, w tym zdywersyfikowanym rozwojem podmiotów tego systemu, zwłaszcza ROT i LOT, powstało szereg wątpliwości odnośnie funkcjonowania struktur regionalnych i lokalnych.

Cienką kreską 



TERAZ SIĘ ZAMIEŃMY; NIECH ON PODEJMUJE DECYZJE
PAN JE REALIZUJE, A JA WAS BĘDĘ KRYTYKOWAŁ

Zasadniczą kwestią związaną z organizacją pracy ROT i LOT jest fakt prawny zabraniający wchodzenia w skład struktur zarządu instytucji prowadzących działalność gospodarczą osobom sprawującym niektóre funkcje publiczne. Wynika to przede wszystkim z ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne (Dz. U. z 2006 r., Nr 216, poz. 1584).

Dotyczy ona w szczególności wójtów, prezydentów i burmistrzów miast oraz członków zarządów województw oraz powiatów, którzy narażeni są na utratę mandatów. Można zatem rozważyć rezygnację przez ROT/LOT z działalności gospodarczej w sytuacji możliwości pozyskiwania środków na działalność z innych źródeł. Ewentualnie istnieje możliwość uniknięcia nominacji do składu zarządu ROT i LOT osób, co do których mogą mieć zastosowanie przepisy ww. ustawy i innych aktów prawnych. Istnieje praktyka delegacji do składu zarządu osób merytorycznie reprezentujących ww. osoby, np. poprzez delegację osób kierujących jednostkami merytorycznymi w strukturach urzędów.

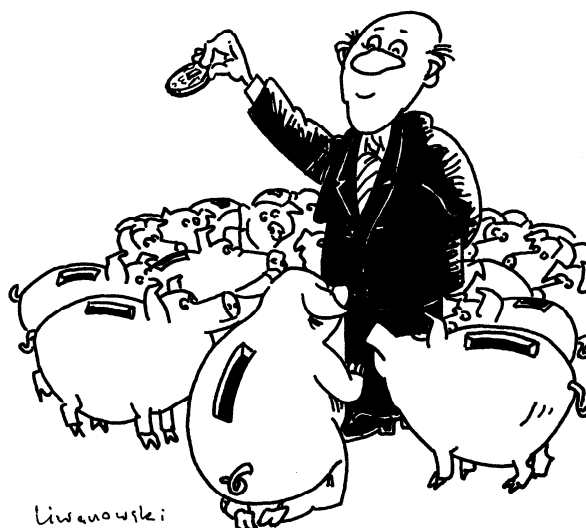
Szczegółową wykładnia prawna została przedstawiona w załączniku do Kodeksu.

IV. System finansowania ROT i LOT

Stałe, gwarantowane kwoty finansowania w formie składek od członków ROT / LOT stanowią o możliwości prowadzenia działań systemowych w sposób efektywny i długofalowy. Do dobrych praktyk należy zaliczyć przykłady zagraniczne, które pokazują, że może to odbywać się w formie przekazywania stałego odsetka całości budżetu podmiotów członkowskich, zwłaszcza regionów.

Należy podkreślić, iż we współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego ROT i LOT mogą wykonywać zadania zlecone na zasadzie delegacji na nie zadań własnych jednostek samorządu terytorialnego, otrzymując w tych ramach określone środki w formie dotacji celowej. Zaangażowanie samorządu terytorialnego w rozwój i promocję turystyki poprzez członkostwo w ROT / LOT nie może stanowić podstawy formalnej wykluczenia ROT / LOT w ramach zadań realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego, na podstawie ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz. U. z dnia 29 maja 2003 r., Nr 96, poz. 873 z późn.zm.).

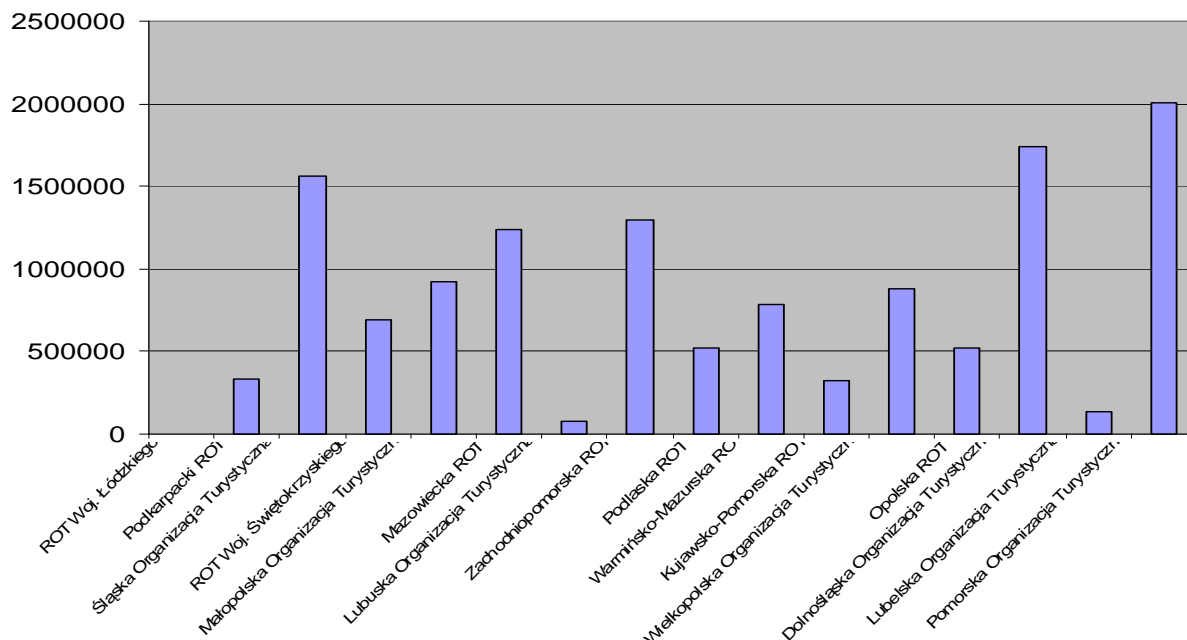
Cienką kreską 



Współpraca z branżą turystyczną, zwłaszcza z członkami, w przypadku niemożności wnoszenia składek finansowych, może mieć charakter barterowy, co przy szerokiej skali działań zapewni obu stronom korzyści.

Wielkość budżetów poszczególnych ROT jest bardzo zróżnicowana, co prezentuje poniższy schemat.

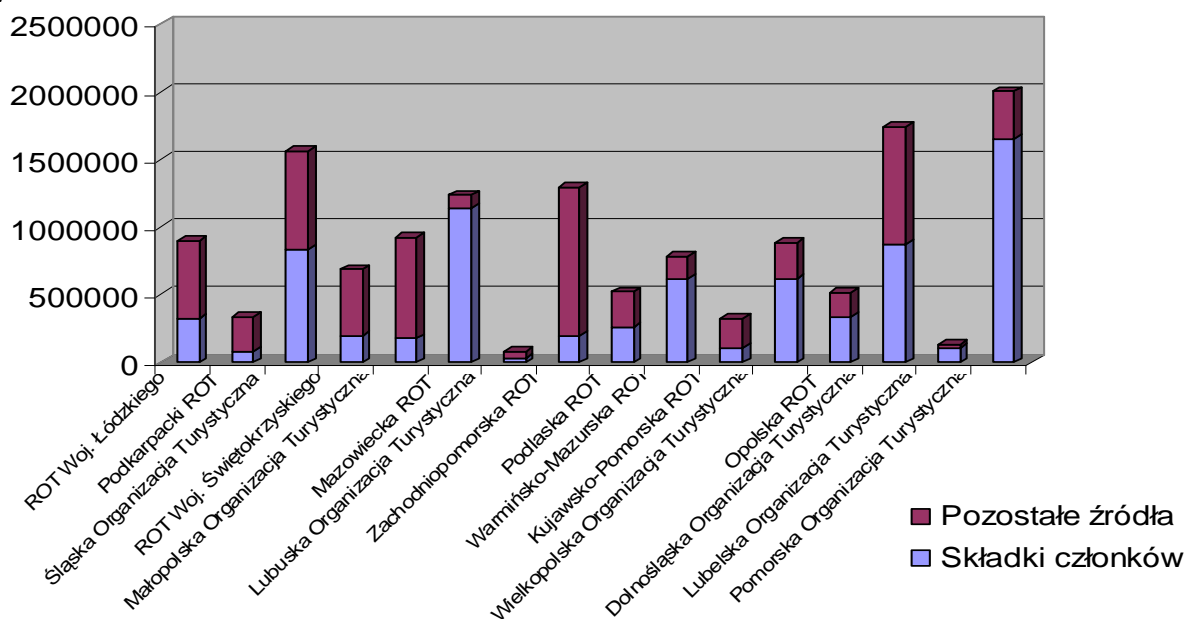
Rys. 7 Wysokość całkowitych budżetów poszczególnych Regionalnych Organizacji Turystycznych w 2007 roku (w tys. PLN)



Źródło: badanie ankietowe POT wśród ROT z 31.01.2008 r.

Składki członkowskie nie stanowią jedyne źródła finansowania budżetów ROT, jednakże struktura budżetów przedstawia się różnie w poszczególnych województwach.

Rys. 8 Struktura budżetów poszczególnych Regionalnych Organizacji Turystycznych w 2007 roku (dane liczbowe na wykresie odnoszą się do całkowitego budżetu w tys. PLN)



Źródło: badanie ankietowe wśród ROT z 31.01.2008 r.

Ważnym źródłem finansowania działań prowadzonych przez ROT i LOT mogą być fundusze pozyskiwane samodzielnie lub w ramach konsorcjów (projekty partnerskie) z Unii Europejskiej, zwłaszcza na finansowanie projektów tzw. miękkich (np. szkoleniowych, w zakresie informacji turystycznej).

W zakresie zaś projektów realizowanych w drodze partnerstwa publiczno-prywatnego, ROT i LOT oraz ich członkowie stanowią potencjalnych partnerów tychże przedsięwzięć.

Cienką kreską 



Uwzględniając możliwości prawne (statut) ROT / LOT mogą prowadzić szeroką działalność gospodarczą, pozyskując w ten sposób znaczące środki na realizację zadań własnych (Tabela 1). Warto wskazać, że wpis do ewidencji działalności gospodarczej może, potencjalnie w szczególnych sytuacjach, powodować konsekwencje prawne związane z organizacją działalności ROT i LOT (vide Rozdział III.2. Struktura zarządu ROT).

Należy przy tym zwrócić uwagę, aby aktywność gospodarcza nie stanowiła konkurencji na rynku podmiotów turystycznych, także podmiotów członkowskich, oraz nie ograniczała możliwości konstruowania składów zarządów organizacji. Warto rozważyć prowadzenie działań gospodarczych tylko w ramach działalności statutowej stowarzyszenia bez rejestracji w spisie podmiotów gospodarczych, choć oba sposoby prowadzenia działalności nie są równorzędne.

Tabela nr 1 Rodzaje działalności gospodarczej podejmowane przez ROT, zgodnie z zapisami w ich statutach

Działalność gospodarcza - zapisy w Statucie	Dolnośląska Org. Turystyczna	Kujawsko-Pom. ROT	Lubelska ROT	Lubuska Org. Turyst. „LOTUR”	ROT Województwa Łódzkiego	Małopolska Organizacja Turystyczna	Mazowiecka ROT	Opolska ROT	Podkarpacka ROT	Podlaska ROT	Pomorska ROT	Śląska Organizacja Turystyczna	ROT Województwa Świętokrzyskiego	Warmińsko-Mazurska ROT	Wielkopolska Organizacja Turystyczna	Zachodniopomorska ROT	RAZEM
55.10.Z – Hotele, prowadzenie hoteli, moteli						+	+				+				+		4
55.30.A - Prowadzenie restauracji						+	+				+						3
55.30 B - Placówki gastronomiczne pozostałe						+	+				+						3
55.21.Z – Schroniska turystyczne						+											1
55.22.Z – Pola kempingowe, włączając pola dla samochodowych przyczep kempingowych						+											1
55.23.Z – Prowadzenie pozostałych obiektów noclegowych turystyki i innych miejsc krótkotrwałego zakwaterowania						+	+				+				+		4
63.30.A – Działalność organizatorów turystyki,						+											1
63.30. C - Działalność biur turystycznych				+		+	+		+		+	+		+	+		8
63.30. B - Działalność agencji podróży				+		+	+		+		+	+		+	+		8
63.30. A - Działalność biur podróży				+		+			+			+		+	+		6
63.30. D - Pozostała działalność turystyczna			+	+		+	+		+		+	+		+	+		9
73.10.C - Prowadzenie prac badawczo-rozwojowych w dziedzinie nauk o ziemi			+	+					+			+			+		5
52.48.C - Sprzedaż detaliczna zegarków, zegarów oraz biżuterii											+						1
Organizacja może prowadzić działalność gospodarczą, przystępować do spółek i przedsięwzięć gospodarczych, z których dochód przeznaczony jest na realizację celów statutowych.		+														+	2
Prowadzenie działalności gospodarczej, z której dochody przeznaczone są wyłącznie na działalność statutową Stowarzyszenia i w rozmiarach służących realizacji celów statutowych.	+																1
Może prowadzić działalność gospodarczą w zakresie statutu								+									1
Inne zapisy					+					+			+				3
RAZEM FORM DZIAŁALNOŚCI	1	1	2	5	1	11	7	1	5	1	8	5	1	4	7	1	

Źródło: badanie ankietowe POT wśród ROT z 31.01.2008 r

V. Współpraca POT z ROT i LOT

V.1. Działania promocyjne

ROT powinny efektywnie współpracować z POT (w tym z Polskimi Ośrodkami Informacji Turystycznej POT za granicą) w celu jeszcze lepszej promocji swoich regionów na rynkach zagranicznych i rynku krajowym. Potrzebna jest obustronna wiedza na temat poszczególnych rynków, co może usprawnić system promocji (np. dobór odpowiednich narzędzi marketingowych, wybór produktów do konkretnych rynków, zróżnicowanie form promocji, udział w targach, prowadzenie badań i wymiana danych, itp.).

POT powinna dołożyć starań, aby ROT w większym stopniu mogły wykorzystać współpracę z POIT w dotarciu do rynków docelowych, uzgodnionych jako priorytetowe. Dobrą praktyką jest, aby przedstawiciele POIT mieli możliwość pełniejszego poznania oferty turystycznej poprzez bezpośrednie wizyty w terenie, organizowane przez ROT. Współpraca z POIT mogłaby doprowadzić do obniżenia kosztów samodzielnego prowadzenia działań promocyjnych na rynkach zagranicznych.

Dobrą praktyką jest, aby POT w planowaniu i realizacji swoich działań korzystała z wiedzy i doświadczenia ROT i LOT. W tym celu powoływane są zespoły robocze zajmujące się poszczególnymi aspektami działań.

Cienką kreską 



Trójstopniowy system zarządzania promocją polskiej turystyki ma na celu przede wszystkim skoordynowanie działań promocyjnych w zakresie najlepszej alokacji zasobów oraz osiągnięcia efektu działań promocyjnych poprzez synergię. Dlatego też niezmiernie istotną kwestią przy podejmowaniu wszelkich inicjatyw jest system obiegu informacji i koordynacja prowadzonych działań z zachowaniem następujących zasad:

- LOT odpowiadają za spójność działań związanych z kreacją produktu turystycznego na szczeblu lokalnym i czuwają nad właściwym i efektywnym przebiegiem działań promocyjnych – dobrą praktyką jest opracowywanie kalendarzy imprez i wydarzeń wraz ze szczegółowymi programami i przekazywanie ich z odpowiednim wyprzedzeniem do ROT
- ROT odpowiadają za spójność działań promocyjnych i realizację założeń strategicznych na szczeblu regionalnym (wojewódzkim). W przypadku ROT istotną kwestią jest odpowiednie planowanie oraz kumulowanie informacji dotyczących wszystkich kwestii związanych z turystyką na terenie województwa, zwłaszcza w kontekście kreacji produktów turystycznych, a także prowadzonych przez inne instytucje działań związanych z promocją regionu. W swoich działaniach ROT powinny współpracować ściśle z LOT funkcjonującymi na terenie danego województwa. ROT powinny dołożyć wszelkich starań, aby kalendarze imprez skupiające informacje z całego regionu były przygotowywane z odpowiednio dużym wyprzedzeniem – tak aby możliwe było planowanie działań promocyjnych w skali roku.
- POT odpowiada za koordynację i spójność działań związanych z promocją w skali kraju, dlatego istotną kwestią jest spójny system przepływu informacji pomiędzy POT a ROT i LOT, zwłaszcza w kontekście istniejących i tworzonych produktów turystycznych oraz atrakcji turystycznych (mogących stanowić podstawę kreowania produktów turystycznych), a także kalendarzy wydarzeń i imprez mogących mieć istotne znaczenie w promocji turystycznej.

POT wspiera działania ROT i LOT poprzez dodatkową scentralizowaną promocję, prowadzoną w skali kraju w postaci:

- imprez targowych,
- wydawnictw,
- imprez promocyjnych,
- podróży studyjnych,
- konkursów,
- portali internetowych (w różnych wersjach językowych).

V.1.1. Imprezy targowe

Organizacja Polskich Stoisk Narodowych na rynkach europejskich może być efektywna jedynie w przypadku konsekwentnego, planowego działania wynikającego ze strategii i planów regionalnych i krajowych. Dotyczy to nie tylko rynków docelowych, ale przede wszystkim organizacji prezentacji targowych. Powinny być one prowadzone pod kątem przede wszystkim produktów turystycznych i związanej z nimi oferty dostępnej w sprzedaży. Tak zdefiniowane wystawy targowe wymagają profesjonalnej obsługi kadrowej, która w sposób aktywny kreować będzie wizerunek regionu i Polski.

Udział ROT i LOT w Polskich Stoiskach Narodowych od lat regulują „Zasady uczestnictwa w Polskich Stoiskach Narodowych organizowanych na międzynarodowych targach turystycznych i przemysłu kongresowego” (szczegóły: www.pot.gov.pl), które są systematycznie modyfikowane, zgodnie ze strategią działań promocyjnych POT.

Niezwykle istotnym elementem profesjonalnego wystąpienia targowego jest właściwie przygotowana i pełna oferta turystyczna regionu. W tym celu dobra

praktyką jest ścisła współpraca ROT z LOT i branżą turystyczną działająca w regionie.

Dobłą praktyką jest aby ROT był także realizatorem lub partnerem samorządu wojewódzkiego, w tego typu akcjach promocyjnych.

Dobłą praktyką jest, aby obsługa stoiska była merytorycznie przygotowana i ilościowo adekwatna do potrzeb określonych przez organizatora.

V.1.2. Wydawnictwa

Kwestia wydawnictw realizowana jest w relacji POT-ROT wielotorowo. Na potrzeby katalogów POT o poszczególnych produktach turystycznych lub przekrojowo o atrakcjach destynacji turystycznej – Polska, materiały źródłowe pozyskiwane są od ROT zgodnie z przyjętą koncepcją merytoryczną wydawnictwa. Dobłą praktyką jest pozyskiwanie przez POT i przekazywanie przez ROT i LOT zarówno dokładnych i aktualnych treści, jak i odpowiedniej jakości materiału zdjęciowego wraz z prawami do różnorodnej ich eksploatacji.

Dobłą praktyką jest współtworzenie wydawnictw pod kątem działań promocyjnych określonych w dokumentach strategicznych - regionalnych i krajowych oraz ich wspólna profesjonalna edycja, tj. wykorzystywanie aktualnych zdjęć, narodowego lub regionalnego systemu wizualizacji (szaty graficznej).

Dobłą praktyką jest aby ROT był także realizatorem lub partnerem samorządu wojewódzkiego tego typu przedsięwzięć promocyjnych.

O szatę graficzną i znak „POLSKA” może wystąpić każda instytucja zgodnie z przyjętą w POT procedurą określoną w Decyzji nr 1/09 Prezesa POT z dnia 12.01.2009 roku w sprawie wprowadzenia zasad korzystania oraz użyczenia znaku „POLSKA” w ramach działań POT. Polska Organizacja Turystyczna ma 14 dni na rozpatrzenie wniosku o zgodę na wykorzystanie szaty graficznej POT oraz użyczenie znaku „POLSKA”. Zainteresowany podmiot ubiegający się o wykorzystanie szaty graficznej POT lub/i użyczenie znaku „POLSKA” winien złożyć wniosek na odpowiednim formularzu dostępnym w siedzibie POT i na stronie internetowej POT: www.pot.gov.pl.

Oznakowania można także używać do innych wydawnictw o odpowiedniej jakości merytorycznej, niekoniecznie wydawanych przez lub przy współudziale POT, ROT i LOT. Ważne w tym względzie jest przygotowanie projektu graficznego oraz opisu merytorycznego wydawnictwa.

V.1.3 Imprezy promocyjne

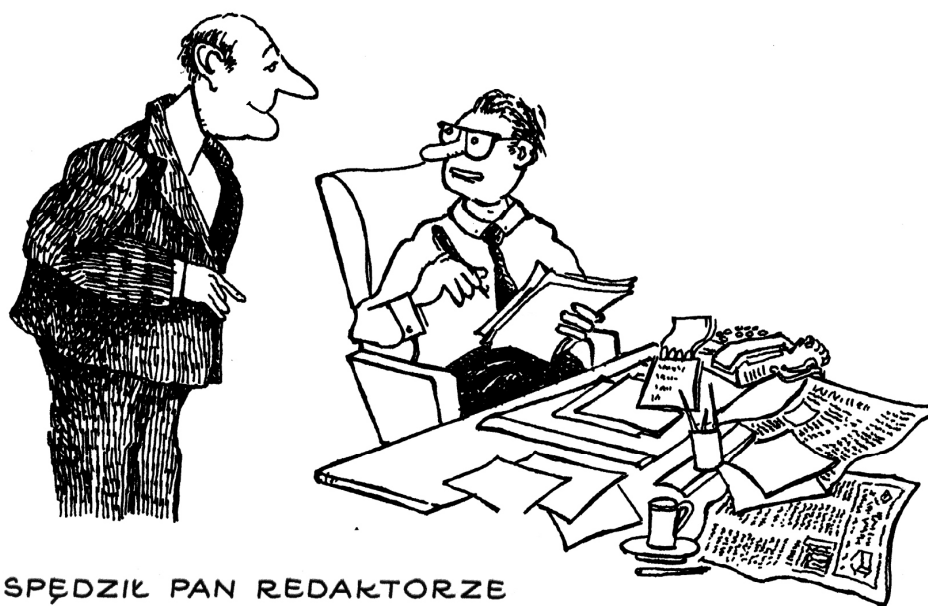
Imprezy promocyjne stanowią ważny element wspólnych działań promocyjnych. Znakomita większość imprez ma charakter co najmniej ponadregionalny, a nawet krajowy i międzynarodowy, zachęcając do przyjazdu zarówno turystów krajowych, jak i zagranicznych. Warto zwrócić uwagę, iż podczas jednej imprezy możliwa jest jednoczesna promocja wielu produktów i atrakcji turystycznych. To często także okazja do finalizacji etapów regionalnych konkursów ogólnokrajowych, a także przeprowadzenia seminariów lub szkoleń. Wiele imprez organizowanych na poziomie regionalnym uzyskuje wsparcie POT, bądź obejmowana jest po spełnieniu określonych warunków patronatem Prezesa POT, na podstawie „Zasad

przyznawania Patronatów Prezesa Polskiej Organizacji Turystycznej” wydarzeniom z zakresu turystyki odbywającym się w Polsce (szczegóły: www.pot.gov.pl). Dobłą praktyką jest, aby organizatorzy imprez promocyjnych zanim wystąpią o patronat Prezesa POT, otrzymali rekomendację i patronat Prezesa ROT działającego na ich terenie.

V.1.4. Podróże studyjne

Podróże studyjne to jedno z podstawowych narzędzi promocyjnych Polskiej Organizacji Turystycznej. Ich głównym zadaniem jest popularyzacja Polski na rynkach zagranicznych i krajowym za pośrednictwem artykułów prasowych, reportaży i filmów oraz zwiększenie obecności ofert turystycznych w katalogach zagranicznych touroperatorów. Podróże studyjne organizowane są w oparciu o „Zasady organizacji i finansowania imprez studyjnych” (szczegóły: www.pot.gov.pl). Uczestnikami podróży studyjnych są zarówno dziennikarze, jak i touroperatorzy zagraniczni. Wnioskodawcami tych podróży są przede wszystkim Polskie Ośrodki Informacji Turystycznej oraz zagraniczne placówki dyplomatyczne RP.

Cienką kreską 



Dobłą praktyką jest, gdy istnieje ścisła współpraca pomiędzy wnioskodawcami tych podróży a Regionalnymi Organizacjami Turystycznymi, jako gospodarzami terenu recepcyjnego. Bowiern to właśnie Regionalne Organizacje Turystyczne posiadają największą wiedzę w zakresie regionalnych atrakcji i produktów turystycznych. Współpraca, o której mowa odbywa się zarówno na płaszczyźnie merytorycznej, jak

i finansowej. Dobłą praktyką jest, gdy obie strony realizujące imprezę wkładają maksimum wysiłku w uzyskanie świadczeń dla uczestników w ramach barteru, współpracując tym samym z przewoźnikami, gestorami bazy noclegowej i gastronomicznej, a także z właścicielami atrakcji turystycznych, a przede wszystkim z LOT.

V.1.5. Konkursy

Współrealizacja konkursów dotyczy przede wszystkim włączania się Regionalnych Organizacji Turystycznych we wspólne działania organizacyjne i promocyjne obejmujące całą Polskę. Specyfika konkursów polega na poruszaniu tematyki ważnej z punktu rozwoju turystyki, jak np. rozwój produktów turystycznych, a z drugiej - na promocji wśród turystów krajowych atrakcyjności turystycznej Polski. Obecnie na poziomie krajowym realizowane są następujące konkursy:

- konkurs Komisji Europejskiej na „Najlepszą Europejską Destynację – EDEN”. Ten międzynarodowy konkurs zapoczątkowany w 2006 roku jest projektem promującym europejskie destynacje turystyczne o ściśle określonej specyfice i niepowtarzalnym charakterze, które uwzględniają potrzeby środowiska, ludności lokalnej i turystów, rozwijając jednocześnie atrakcyjny ekonomicznie produkt turystyczny;
- konkurs na „Najlepszy produkt turystyczny” - zwycięzcom tego konkursu przyznawane są Certyfikaty Polskiej Organizacji Turystycznej oraz od 2008 roku Złoty Certyfikat (połączony z kampanią promocyjną przygotowaną przez POT); konkurs organizowany jest we współpracy z ROT;
- „Konkurs im. Mieczysława Orłowicza” – konkurs dla dziennikarzy na najlepsze materiały prasowe, radiowe i telewizyjne, promujących regionalne lub lokalne atrakcje i produkty turystyczne;
- „Polska Travel Foto” – Konkurs skierowany jest do wszystkich – amatorów i profesjonalistów - chcących wziąć aparat fotograficzny do ręki i pokazać szerszej publiczności (także zagranicznej) przepiękne zakątki naszego kraju.
- „Pamiątka z Polski” – celem konkursu jest popularyzacja i wyróżnienie najbardziej atrakcyjnych i skutecznych marketingowo pamiątek symbolizujących regiony turystyczne Polski.
- „Najlepsze centrum i punkt informacji turystycznej w Polsce” – konkurs organizowany co roku, mogą w nim uczestniczyć wszystkie placówki informacji turystycznej działające zgodnie z zasadami i standardami Polskiego Systemu Informacji Turystycznej.

Informacje o konkursach i zasadach udziału w nich dostępne są na stronie www.pot.gov.pl.

Dodatkowo POT angażuje się w konkursy na poziomie regionalnym, które stanowią podstawę współpracy z innymi regionami. Dobłą praktyką jest przekazywanie informacji nt. konkursów organizowanych przez Regionalne i Lokalne Organizacje Turystyczne do Polskiej Organizacji Turystycznej, celem ich upowszechniania i promocji tych wydarzeń.

V.1.6. Portale internetowe

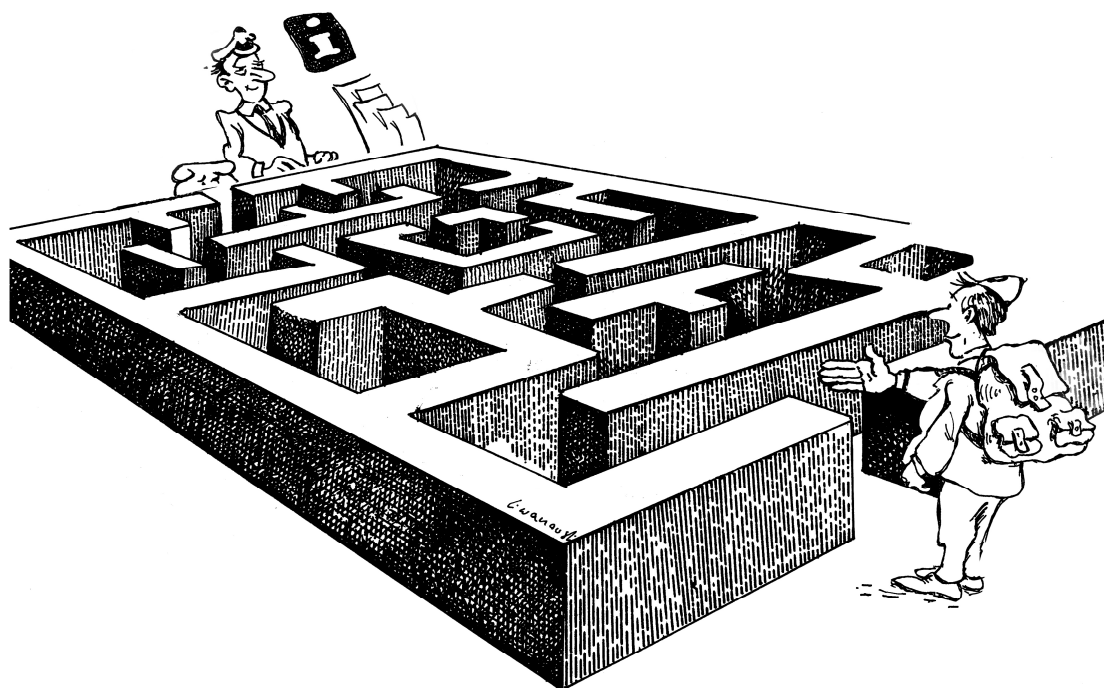
Polska Organizacja Turystyczna rozwija kilka portali internetowych skierowanych zarówno bezpośrednio do turystów (www.polska.travel – także w różnych wersjach językowych, www.poland-convention.pl), jak i do branży turystycznej (www.pot.gov.pl, www.zarabiajnaturystyce.pl, www.aktualnosciturystyczne.pl). Szczególnie istotną rolę w działalności promocyjnej odgrywa Narodowy Portal Turystyczny polska.travel. Dobłą praktyką jest, z perspektywy efektywności i działania systemowego, ustalenie z każdą Regionalną Organizacją Turystyczną stałej, bieżącej i wielotorowej wymiany danych. Dotyczy to budowania zarówno bazy informacyjnej, jak i pozyskiwania i dystrybucji informacji w formie newsletterów.

Dobłą praktyką jest automatyczne połączenie baz danych oraz portali zarówno na poziomie krajowym i regionalnym o porównywalnym standardzie. Standard powinien określać zarówno ilość i jakość informacji, jak i liczbę wersji językowych. Ważne by przy takiej formule współpracy obie strony równoległe prowadziły bieżącą aktualizację informacji.

Dobłą praktyką jest aby ROT był administratorem lub partnerem dla samorządu województwa w rozwoju turystycznych portali regionalnych.

V.2. Współpraca w zakresie informacji turystycznej

Dobłą praktyką jest przekazywanie przez jednostki samorządu terytorialnego kompetencji i środków do wdrażania i monitoringu zadań związanych z tworzeniem i oordynacją systemu informacji turystycznej na poziomie regionalnym do ROT, co pozwoliłoby POT skoordynować i rozwijać system na poziomie krajowym.



Szczegółowy opis rozwoju systemu informacji turystycznej w Polsce przedstawiono w załączniku do opracowania.

Dobłą praktyką jest wprowadzenie w poszczególnych województwach (przy koordynacji ze strony ROT) jednego, spójnego systemu informacji turystycznej, rekomendowanego przez POT na podstawie uzgodnień regionalnych, który zapewni będzie krajową standaryzację i sieciowość podmiotów informacji turystycznej².

V.2.1. Oznakowanie centrów i punktów informacji turystycznej

Oznakowanie w zakresie informacji turystycznej dotyczy w szczególności oznakowania punktów i centrów informacji turystycznej. POT, prowadząc współpracę także na poziomie międzynarodowym, transponował i propaguje nowe oznakowanie informacji turystycznej, wprowadzone przez Światową Organizację Turystyki (UN WTO) (Rys. 9).

Rys. 9 Oznakowanie punktów i centrów informacji turystycznej



Źródło: Światowa Organizacja Turystyki (UN WTO)

Dobłą praktyką jest wprowadzenie i używanie powszechnego, międzynarodowego oznakowania, jak i wizualizacji punktów informacji turystycznej. Daje to możliwość łatwej lokalizacji tych miejsc, zwiększając przy tym efektywność działania systemu regionalnego i lokalnego.

Oprócz wykorzystywania międzynarodowego oznakowania punktów informacji turystycznej, zasadnym jest także wprowadzenie spójnych, na poziomie co najmniej regionalnym, elementów wizualizacji architektonicznej tychże punktów np. poprzez ujednoczone elementy witryn i drzwi tych miejsc.

IV.2.2. Oznakowanie dróg publicznych

ROT prowadzą działania informacyjne i inicjują powstawanie właściwego oznakowania, tam gdzie gestorzy terenów, zwłaszcza jednostki samorządu

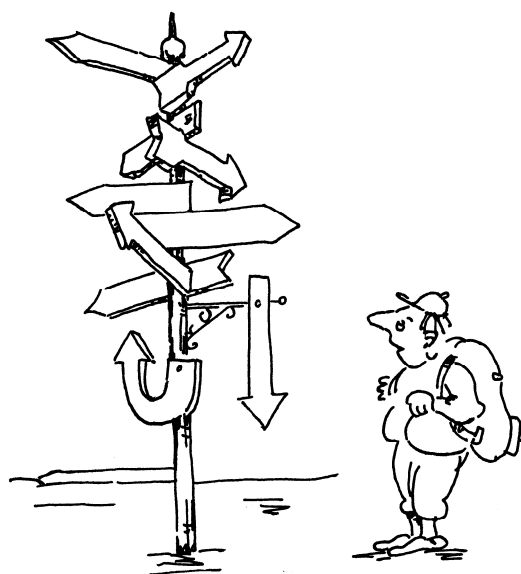
² W przypadku braku możliwości wdrażania regionalnego systemu informacji turystycznej poprzez ROT wynikającego z zapisów w dokumentach strategicznych regionu lub systemu finansowania działań, możliwe jest wdrażanie regionalnych systemów informacji turystycznej przez Urzędy Marszałkowskie przy bezpośredniej współpracy i zaangażowaniu ROT.

terytorialnego oraz inne jednostki publiczne współpracują i wyrażają zgodę na umieszczenie znaków.

Oznakowanie przy drogach publicznych powinno być wprowadzane zawsze przy opinii i rekomendacji Kapituł Oznakowania Drogowego funkcjonujących przy ROT i POT. Należy przy tym zaznaczyć, że POT opiniuje i rekomenduje oznakowanie drogowe tylko przy drogach ekspresowych i autostradach.

Dotyczy to zwłaszcza oznakowania dróg publicznych, przy których ustawiane są znaki z serii E22 (a, b, c). Ustawienie tych znaków, kierujących do atrakcji turystycznych regionów, rekomendowane przez regionalne i krajową kapitułę, wymaga wyrażenia zgody przez zarządcę drogi. Warto podkreślić, iż ich ustawianie jest finansowane i realizowane przede wszystkim przez Regionalne Organizacje Turystyczne, zarówno ze środków krajowych (Ministerstwa Sportu i Turystyki – Departament Turystyki; jednostek samorządu terytorialnego), jak i innych źródeł.

Cienką kreską 



-TYLE KIERUNKÓW
I ANI JEDNEJ DROGI

Warto podkreślić, że dobrą praktyką jest przejmowanie oznakowania, a w konsekwencji zarządzanie nim przez jednostki powołane do utrzymania dróg (de facto właścicieli dróg). Zapewnia to możliwość prowadzenia dalszego rozwoju oznakowania przez ROT, a tym samym systemowej promocji produktów turystycznych regionów.

V.2.3. Punkty i centra informacji turystycznej

Według statystyk Polskiej Organizacji Turystycznej³ w Polsce funkcjonuje ok. 370 punktów i centrów informacji turystycznej (Rys. 10). Wielkość ta obejmuje zarówno miejsca świadczenia informacji całorocznej, jak i sezonowej. Punkty te prowadzone są w ramach różnorodnych form prawnych oraz właścicielskich. Wielość form wskazuje konieczność wprowadzenia jednorodnych narzędzi koordynacji oraz zarządzania jakością.

Dobłą praktyką jest wprowadzanie regionalnych systemów zarządzania informacją turystyczną, w szczególności poprzez dobrowolną standaryzację (certyfikację / kategoryzację) jednostek informacji turystycznej przez Regionalne Organizacje Turystyczne na podstawie wytycznych uzgodnionych z POT⁴.

Rys. 10 Centra i punkty informacji turystycznej w Polsce współpracujące z POT



Źródło: na podstawie danych przekazywanych do POT- stan na 17.01.2009 r.

Podnoszenie jakości informacji turystycznej powinno i odbywa się także poprzez wspólną realizację szkoleń. Ich potrzeba wynika nie tylko z potrzeby nadążania za najnowszymi rozwiązaniami i wiedzą, ale przede wszystkim z dużej fluktuacji kadr informacji turystycznej. W tym względzie dobrą praktyką jest taka organizacja jednostek informacji turystycznej, by poprzez zdywersyfikowane działania oraz stałe finansowanie zapewnić względnie trwałą skład osobowy ich obsługi. Taka formuła prowadzi do zwiększenia możliwości włączenia się jednostki w system promocji turystycznej regionu i kraju.

³ Stan na 17.01.2009

⁴ System krajowy, pozytywnie zaopiniowany przez Regionalne Organizacje Turystyczne oraz Zarząd Forum Informacji Turystycznej przy POT, oparty został na rozwiązaniach Śląskiej Organizacji Turystycznej.

W odniesieniu do priorytetyzacji działań na rzecz stworzenia systemu informacji turystycznej w Polsce dobrą praktykę stanowi rozbudowa sieci regionalnych centrów informacji turystycznej, w szczególności jednostek koordynujących (najczęściej w miastach wojewódzkich) oraz jednostek subregionalnych.

Dobłą praktyką w procesie rozwoju regionalnych i subregionalnych systemów informacji turystycznej jest uwzględnienie cyklicznej aktualizacji i zbierania danych nt. potencjału turystycznego regionu. Warto wskazać, iż baza ta służyć może do wielu celów informacyjno-promocyjnych, m.in. aktualizacji wydawnictw, różnych stron internetowych, newsletterów i in.

Dlatego niezbędne jest z punktu widzenia spójności działań marketingowych (informacji i promocji) przekazywanie kompetencji regionalnego koordynatora systemu informacji turystycznej i administratora danych w systemach cyfrowych do ROT.

VI. Współpraca na poziomie regionalnym i lokalnym

Intensywność współpracy ROT i LOT z innymi podmiotami środowiska turystycznego powinna kształtować się w sposób równomierny, by z jednej strony wpisywać się w politykę regionalną, a z drugiej wspomagać gospodarkę lokalną przez eksponowanie produktów turystycznych.

Efektywność współpracy na poziomie regionalnym i lokalnym definiuje możliwość rozwoju turystyki w Polsce w ramach ustawowego systemu. Na podstawie analizy wyników ankietowych oceniających współpracę ROT z poszczególnymi aktorami środowiska turystycznego można określić jakość relacji, a tym samym możliwość realizacji zadań z zakresu zarządzania i promocji turystyki w kraju.

-ZGODZIMY SIĘ NA WSPÓŁPRACĘ Z NIMI,
POD WARUNKIEM, ŻE ONI SIĘ NIE ZGODZĄ



Opinie ROT dotyczące oceny jakości współpracy z poszczególnymi instytucjami zaangażowanymi w rozwój turystyki na terenie działania poszczególnych organizacji przedstawia poniższa tabela.

Tabela 2 Ocena obecnego stanu współpracy z innymi instytucjami w skali 1-5

Rodzaj Współpracy	Średnia ocena
Współpraca z Urzędem Marszałkowskim	4,2500
Współpraca z samorządem lokalnym	4,0625
Współpraca z Lokalnymi Organizacjami Turystycznymi	3,9375
Współpraca z izbami turystycznymi	3,0000
Współpraca z izbami gospodarczymi	2,8125
Współpraca z podmiotami gospodarczymi branży turystycznej i okołoturystycznej	3,9375
Współpraca z innymi podmiotami	2,1333

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet

Obecnie (Tabela 2) ROT dobrze oceniają współpracę z jednostkami samorządu terytorialnego. Na drugim biegunie znajduje się współpraca z organizacjami branżowymi. W takiej sytuacji Polska Organizacja Turystyczna powinna zaangażować się w rolę integratora środowiska turystycznego, co powinno zaowocować większą ilością wspólnych przedsięwzięć w zakresie kreowania atrakcyjnych produktów turystycznych i promocji.

Dobłą praktyką jest wykorzystanie skonsolidowanego środowiska turystycznego wokół ROT i LOT dla zwiększenia własnej konkurencyjności ofertowej, a także do prowadzenia dalszych działań interakcyjnych.

VI.1. Współpraca ROT z LOT

Niedopuszczalnym jest prowadzenie rywalizacji w zakresie działalności statutowej, jak i konkurencji o członków organizacji pomiędzy ROT a LOT.

Dobłą praktyką jest, że wszystkie LOT z danego regionu wchodzi w skład członków ROT. W celu integracji działań, ROT powinny rozważyć koordynację przedsięwzięć pomiędzy poszczególnymi organizacjami, np. poprzez organizowanie cyklicznych spotkań i warsztatów. Członkami LOT są z reguły mniejsze podmioty niż ma to miejsce w przypadku ROT, stąd LOT stanowi platformę wzmacniającą pozycję tychże instytucji.

Ważny jest przepływ nie tylko informacji bieżących, np. w zakresie rozwoju produktów turystycznych, koordynacji imprez promocyjnych dla przezwyciężania tzw. sezonu niskiego, ale także informacji o regionie w ramach baz danych informacji turystycznej.

Dobłą praktyką jest organizacja cyklicznych spotkań z LOT, w celu wymiany informacji, doświadczeń i poglądów oraz zapraszanie LOT do udziału we wspólnej ekspozycji na stoiskach targowych, co w perspektywie przyczyni się do lepszego pozycjonowania oferty regionu w Polsce i na rynkach zagranicznych.

Podobnie jak w przypadku współpracy z samorządem terytorialnym, dobrą praktyką jest współrealizacja zaplanowanych zadań z LOT w określonym zakresie, np. promocji produktowej lub wybranych kategorii działań.

Cienką kreską 



- CZY PRZYSIĘGACIE SOBIE
WIERNOŚĆ KODEKSOWI
DOBRYCH PRAKTYK ?

Regionalne Organizacje Turystyczne w uzasadnionych przypadkach powinny zlecać Lokalnym Organizacjom Turystycznym konkretne zadania w zakresie promocji i rozwoju produktu turystycznego, który znajduje się w obszarze działania danej LOT, ale charakter takiego produktu jest co najmniej regionalny. Takie wsparcie ze strony ROT powinno dotyczyć np. produktów turystycznych, które zdobyły Certyfikat POT a znajdują się w obszarze działania danej LOT.

VI.1.1. Imprezy targowe

Dobłą praktyką we współpracy ROT z LOT w zakresie targów turystycznych jest przynajmniej wykorzystywanie ich potencjału poprzez zapraszanie lub przyjmowanie do dystrybucji na targach turystycznych materiałów promocyjnych LOT.

Regionalne i Lokalne Organizacje Turystyczne powinny intensywniej współpracować w zakresie przygotowań targowych imprez turystycznych np. w postaci sponsoringu poczęstunku czy degustacji potraw przez dany subregion (kuchnia regionalna), pokazów rękodzieła, prezentacji zespołów muzycznych lub organizacją konkursów. Z drugiej zaś strony ROT powinny wspierać udział LOT na stoiskach regionalnych na

targach turystycznych, na wzór zasad targowych wprowadzonych przez POT i przy zachowaniu spójnej wizualizacji regionalnej lub krajowej.

VI.1.2. Wydawnictwa

Dobłą praktyką we współpracy ROT z LOT w zakresie wydawnictw jest - w miarę możliwości - umieszczanie informacji o każdej z LOT w wydawanych materiałach promocyjnych przez ROT, a także dystrybuowanie przez ROT materiałów promocyjnych wydawanych przez LOT.

Docelowo materiały wydawane wspólnie, na zasadach współfinansowania, przez POT i ROT powinny opierać się na propozycjach produktowych LOT z poszczególnych regionów.

VI.1.3. Imprezy studyjne

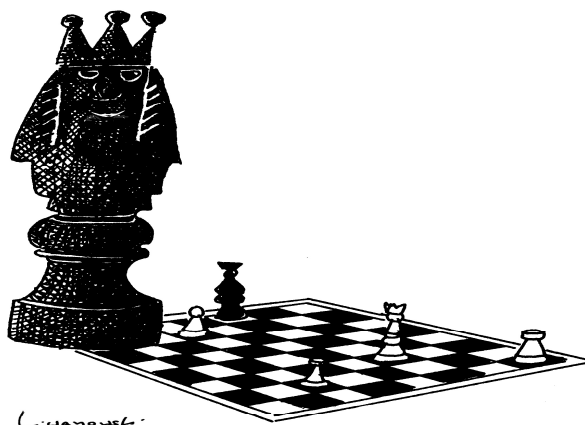
Dobłą praktyką we współpracy ROT z LOT w zakresie imprez studyjnych jest organizacja przez LOT tej części imprezy studyjnej, która odbywa się na terenie objętym działalnością danego LOT.

ROT powinny wykorzystywać potencjał LOT przy organizacji w regionie wizyt dziennikarzy i touroperatorów. W uzasadnionych przypadkach taka organizacja imprezy studyjnej mogłaby być wprost zlecona przez ROT do realizacji przez LOT.

VI.2. Współpraca Urzędu Marszałkowskiego z ROT

Dwustronna współpraca z Urzędami Marszałkowskimi jest niezmiernie istotna z punktu widzenia prawidłowego funkcjonowania trójstopniowego systemu promocji kraju oraz efektywnej promocji regionów. Jedyne ścisła współpraca Regionalnych Organizacji Turystycznych z samorządem wojewódzkim pozwala właściwie wypełniać zadania, dla których zostały powołane.

Należy ponownie podkreślić, że punktem wyjściowym powinna być sytuacja, gdy **samorząd województwa** – jest inicjatorem utworzenia ROT i jego członkiem. Z chwilą powstania ROT zadania związane z promocją turystyczną powinny zostać przekazane do ROT wraz z budżetem przeznaczonym na ten cel.



Należy zauważyć, iż szereg działań prowadzonych przez ROT oraz Urzędy Marszałkowskie jest zbieżnych, a czasem przebiega wręcz równolegle. Dobłą praktyką jest osiągnięcie takiego konsensusu, by doprowadzić do rozdzielenia poszczególnych zadań, zgodnie z kompetencjami i efektywnością działania. Wówczas zadania informacyjno-promocyjne delegowane na ROT mogą być rozpatrywane pod kątem nie tylko racjonalności wydatkowania pieniędzy publicznych, ale także ich efektywności.

Dobłą praktyką jest prowadzenie współpracy w pełnym zakresie określonym Ustawą o samorządzie województwa z dnia 5 czerwca 1998 r. (Dz.U. z 1998 r., Nr 91, poz. 576), tj. na rzecz:

- pielęgnowania polskości oraz rozwoju i kształtowania świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej mieszkańców, a także pielęgnowania i rozwijania tożsamości lokalnej,
- pobudzania aktywności gospodarczej,
- podnoszenia poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki województwa,
- zachowania wartości środowiska kulturowego i przyrodniczego przy uwzględnieniu potrzeb przyszłych pokoleń,
- kształtowania i utrzymania ładu przestrzennego

poprzez:

- tworzenie warunków rozwoju gospodarczego, w tym kreowanie rynku pracy,
- utrzymanie i rozbudowę infrastruktury społecznej i technicznej o znaczeniu wojewódzkim,
- pozyskiwanie i łączenie środków finansowych: publicznych i prywatnych, w celu realizacji zadań z zakresu użyteczności publicznej,
- wspieranie i prowadzenie działań na rzecz podnoszenia poziomu wykształcenia obywateli,
- racjonalne korzystanie z zasobów przyrody oraz kształtowanie środowiska naturalnego, zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju,
- wspieranie rozwoju nauki i współpracy między sferą nauki i gospodarki, popieranie postępu technologicznego oraz innowacji,
- wspieranie rozwoju kultury oraz sprawowanie opieki nad dziedzictwem kulturowym i jego racjonalne wykorzystywanie,
- promocję walorów i możliwości rozwojowych województwa.

W ślad za tym, za stałymi zadaniami w planie działalności, konstruowanie budżetu ROT można by przeprowadzać z odpowiednim wyprzedzeniem. Umożliwiłoby to także skuteczniejszy montaż finansowy nowych zadań. Określenie wielkości budżetu z odpowiednim wyprzedzeniem stanowi istotną kwestię dla skutecznego funkcjonowania ROT i jest niezwykle istotnym elementem skutecznej promocji turystycznej danego obszaru – regionu i jego produktów.

Obecnie działania promocyjne w postaci imprez targowych prowadzone są zarówno przez Urzędy Marszałkowskie, jak i przez ROT. W przypadku organizacji stoisk tylko przez ROT, Urzędy Marszałkowskie delegują swoich przedstawicieli do udziału w targach, zgodnie z regionalnym regulaminem targowym przyjętym przez ROT.

Podobnie wygląda kwestia wydawnictw, które zwyczajowo realizowane są dwutorowo. Zauważalna jest jednak próba rozdziału zakresu wydawnictw realizowanych przez jeden i drugi podmiot lub całkowite delegowanie tego zadania na ROT.

Natomiast rozwój regionalnego systemu informacji turystycznej wielokrotnie przebiega dwutorowo. Zarządzanie nim realizowane jest albo przez Urząd Marszałkowski albo przez ROT, jednak konieczna jest tu współpraca obu tych instytucji. Uwarunkowane jest to szeregiem czynników formalnych, a w szczególności możliwościami pozyskiwania zewnętrznych funduszy na rozwój systemów. Warto zwrócić uwagę, że zarządzanie i współpraca prowadzą nie tylko do zapewnienia funkcjonowania systemu przez zbieranie danych, ich dystrybucję, ale także wprowadzanie standardów podnoszenia jakości oraz kompatybilności z rozwiązaniami krajowymi. Docelowo ROT, zgodnie z wyznaczoną funkcją statutową powinny pełnić rolę głównych podmiotów wdrażania regionalnych systemów informacji turystycznej.

Dobłą praktyką jest podpisanie porozumień określających podział kompetencji pomiędzy ROT i LOT oraz właściwymi urzędami w zakresie funkcjonowania systemu informacji turystycznej na poziomie regionalnym i lokalnym. Warto przy tym podkreślić, że działania promocyjne ściśle opierają się na aktualnej i wiarygodnej informacji, co wymaga spójnego tworzenia i rozwijania systemu.

VI.3. Współpraca ROT z samorządem powiatowym i gminnym

Zaangażowanie dla rozwoju turystyki na poziomie powiatowym i gminnym, szczególnie dla określonych działań produktowo-informacyjno-promocyjnych, obok szeregu bieżących zadań jednostek samorządu terytorialnego wynika ze zrozumienia specyfiki sektora turystycznego. W szczególności zauważalne jest to na przykładzie przeprowadzonych w ubiegłych latach systemowych szkoleń z zakresu turystyki⁵. W ich bezpośrednim wyniku stworzono szereg grup partnerskich, a następnie LOT, związki międzygminne i międzypowiatowe oraz Lokalne Grupy Działania, gdzie samorząd szczebla powiatowego i lokalnego pełni rolę aktywną w tych strukturach.

Stąd wynika potrzeba budowania relacji zapewniających cykliczny transfer wiedzy, w formie spotkań szkoleniowo-warsztatowych dotyczących nie tylko zagadnień turystycznych, ale także okołoturystycznych, w ujęciu funkcjonowania przemysłu turystycznego.

W ten sposób zbudowana relacja może być pogłębiana poprzez inspirowanie i doradztwo w zakresie konkretnych projektów związanych z regionalną strategią rozwoju i promocji turystyki. W sposób praktyczny dobłą praktyką jest koordynacja przygotowania i wydawania materiałów informacyjno-promocyjnych (regionalny branding, szata graficzna, kanały dystrybucji, etc.).

⁵ Projekt „Turystyka Wspólna Sprawa” realizowany w 3 etapach, prowadzony był w latach 2006-2008 oraz projekt "Rozwój przemysłu hotelarsko-turystycznego poprzez szkolenie kadr w wykorzystywaniu nowoczesnych technologii"



Podobnie możliwe jest skoordynowane planowanie imprez lokalnych w połączeniu z regionalnymi, tak by nie tylko zapewnić właściwy szeroki odbiór w regionie, ale z odpowiednim wyprzedzeniem pozycjonować imprezy w kalendarium imprez na poziomie krajowym. Wówczas istnieje sposobność zarówno do ograniczenia konkurencji wewnątrzregionalnej, jak i wydłużenia działań w ramach wysokiego sezonu turystycznego.

VI.4. Współpraca ROT z branżą turystyczną i podmiotami gospodarczymi

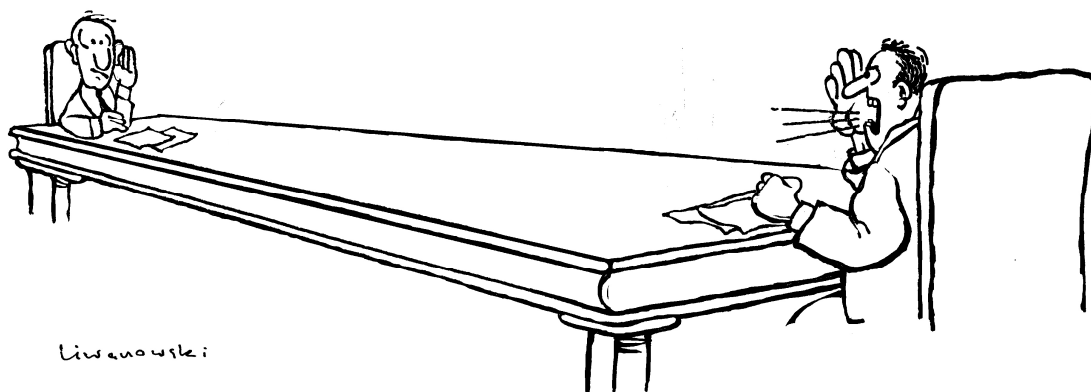
Współpraca oparta na stałej, dwukierunkowej wymianie informacji i inicjatyw umożliwia skuteczne konkurowanie na rynku poprzez promocję atrakcyjnych produktów turystycznych powiązanych z realnymi ofertami turystycznymi.

Należy dążyć do zwiększenia roli podmiotów gospodarczych, zarówno turystycznych, jak i paraturystycznych w ROT i LOT tak, aby stowarzyszenia te stały się w pełnym wymiarze przykładem partnerstwa publiczno-prywatnego. Szczególnie niedocenianą grupą są podmioty okołoturystyczne, które czerpią korzyści z rozwoju turystyki, jak np. gastronomia, przedsiębiorstwa transportowe, handel, firmy budowlane. W przypadku niemożności ponoszenia pełnych nakładów finansowych związanych z członkowstwem w organizacji, warto rozważyć możliwość przekazywania świadczeń w postaci barteru. Pozwoli to, oprócz możliwości wskazania dodatkowego

źródła finansowania działań statutowych, wywołać także poczucie większego wkładu podmiotów gospodarczych w rozwój turystyczny regionu.

Cienką kreską 

-SPRÓBUJMY ZREDAGOWAĆ KOMUNIKAT
O ZBLIŻENIU STANOWISK ?



Możliwość kreacji produktów turystycznych bazuje na szczegółowym rozpoznaniu walorów i atrakcyjności turystycznej terenu i nie powinna być prowadzona w oderwaniu od uwarunkowań rynkowych, tj. procesu komercjalizacji.

Podobnie kształtuje się działalność promocyjna, która powinna być prowadzona w bezpośrednim połączeniu z przykładowymi i skwantyfikowanymi ofertami. Dotyczy to zarówno realizacji imprez targowych, podczas których ważne jest nie tylko promowanie potencjału turystycznego wyrażanego produktami i atrakcjami, ale także konkretnych ofert i kontakt z ich realizatorami lub agentami. Współpraca targowa powinna wówczas być prowadzona w oparciu o współpracę w zakresie wydawnictw, a w przypadku współpracy z turystycznym samorządem gospodarczym także o inne narzędzia, jak warsztaty i podróże studyjne.

Należy podkreślić, że działania w zakresie kreacji produktowej i ofertowej, zwłaszcza w przypadku turystyki przyjazdowej, kreującej wizerunek Polski, powinny odbywać się wspólnie, także z udziałem podmiotów turystyki społecznej (organizacji pozarządowych) – tych wszystkich, którzy dysponują odpowiednią wiedzą mogącą zapewnić odpowiednią jakość, atrakcyjność i sukces rynkowy produktów i ofert turystycznych. Wymaga to przebudowy układu funkcjonowania zarówno touroperatorów, jak i nawyków ROT.

Dobłą praktyką jest uruchomienie grup współpracy biur podróży przy ROT, celem stworzenia sieci forów turystyki przyjazdowej, które w zakresie określonego profilu ofertowego mogłyby następnie współpracować na poziomie krajowym przy POT. Obecnie przy POT funkcjonuje Forum Turystyki Przyjazdowej na poziomie krajowym, co powoduje zaangażowanie jedynie największych touroperatorów oraz oderwanie od regionalnego rynku turystyki.

W odniesieniu zaś do turystyki krajowej ważne jest, podobnie jak na rynkach zagranicznych, określenie wspólnych grup docelowych, produktów i ofert. Dotyczy to zwłaszcza segmentu turystyki dziecięcej i młodzieżowej.

VII. Przykłady rozwiązań zagranicznych

VII.1. Portugalia

VII.1.1. Poziom krajowy

Model zarządzania rozwojem i promocją turystyki Portugalii określa, że decyzje odnośnie kierunków oraz form działania zapadają na poziomie administracji rządowej na forum Rady Strategicznej Promocji Turystycznej. Na jej czele stoi minister w randze sekretarza stanu ds. turystyki. To on w imieniu Rady podpisuje ustalenia i kontrakty realizowane przez jednostki działające w ramach systemu.

Taką jednostką jest **Tourismo de Portugal** - odpowiednik POT, który zajmuje się koordynacją i kontrolą działalności promocyjnej prowadzonej przez inne jednostki. Warto zwrócić uwagę, że ważną funkcją jest prowadzenie stałej oceny rezultatów i efektów działań promocyjnych prowadzonych bezpośrednio przez 7 agencji regionalnych ds. promocji turystyki – pełniących rolę polskich ROT. Realizują one uzgodnione i zakontraktowane plany promocji turystyki zewnętrznej w zakresie 7 z 10 priorytetowych produktów turystycznych. Z budżetu otrzymują one na ten cel 15 mln euro, a dodatkowo pozyskują do 7,5 mln euro od swoich regionalnych partnerów – prywatnych i publicznych.

Zewnętrzna sieć ośrodków zagranicznych realizowana jest na zasadzie outsourcingu przez delegowanie tych zadań na podmiot AICEP Global. Podmiot ten działający w ponad 40 krajach świata skupia się przede wszystkim na doradztwie i wsparciu eksportu i inwestycji firm portugalskich oraz pozyskiwaniu inwestorów zagranicznych, w kontekście globalnej marki „Portugalia”.

W ramach ww. planów promocji turystyki zewnętrznej, realizowanych na poziomie regionalnym, kluczową rolę odgrywa elastyczny i wieloźródłowy mechanizm finansowy. Na każde 4 euro wydatkowane przez Turismo de Portugal 1 euro dokładają firmy prywatne z regionów. Ponadto przynajmniej 1 euro dofinansowują regionalne jednostki publiczne. Całkowita kwota budżetu Turismo de Portugal wyniosła w 2008 roku 50 mln euro.

VII.1.2. Poziom regionalny

Przykładem organizacji działającej na poziomie regionalnym jest **Turystyczna Organizacja Lizbony (Turismo de Lisboa)**, która jest stowarzyszeniem podmiotów publicznych i prywatnych, skupiających wszystkich zainteresowanych współpracą w zakresie turystyki. Obecnie liczba członków kształtuje się na poziomie ok. 550. Wśród nich należy wymienić: urząd miasta, zarząd regionu, 4 gminy wokół Lizbony (Cascais, Sintra, Oeiras and Mafra), a także organizacje branżowe, hotele, restauracje, touroperatorów i agentów, wypożyczalnie samochodów, podmioty transportowe, miejsca i organizatorów kongresów i konferencji, muzea oraz inne.

W skład zarządu organizacji wchodzi 17 przedstawicieli członków, którzy wybierani są co dwa lata przez zgromadzenie ogólne. Przewodnictwo w zarządzie sprawuje przedstawiciel Urzędu Miasta Lizbony.

W zakresie zadań organizacji Turismo de Lisboa należy wymienić przede wszystkim:

- zarządzanie rozwojem turystyki,
- prowadzenie promocji krajowej wraz z podmiotami krajowymi,
- wyłączne prowadzenie promocji zagranicznej (na podstawie umowy z Narodową Organizacją Turystyczną), ale za porozumieniem z Komisją Regionów (przedstawiciele wszystkich podmiotów publicznych działający w zakresie turystyki).

Turystyczna Organizacja Lizbony (Turismo de Lisboa) zatrudnia bezpośrednio w organizacji ok. 30 osób. Ponadto zatrudnionych jest kolejne 30 w funkcji informatorów turystycznych, przy czym trzeba zaznaczyć, iż całość informacji turystycznej, w tym nadzór nad ww. powierzony jest firmie zewnętrznej.

Na przykładzie budżetu z roku 2009 struktura wydatków (bez finansowania informacji turystycznej) przedstawia się następująco (w EUR):

- 11.60 mln - promocja turystyki,
- 1.93 mln - koszty operacyjne,
- 1.69 mln - zobowiązania finansowe i opłaty z nimi związane,
- 1.51 mln - rozwój produktu turystycznego,
- 0.34 mln - składki członkowskie,
- 0.48 mln - badania.

W odniesieniu do powyższej struktury wydatków wpływy do budżetu organizacji pochodzą z następujących źródeł:

- Narodowa Organizacja Turystyczna Portugalii - Turismo de Portugal (tylko na promocję) - 4.96 mln EUR,
- dochody własne - 4.18 mln EUR,
- dochody z lokalnego hazardu (50% dochodów z hazardu na poziomie lokalnym przeznaczanych jest na inwestycje w infrastrukturę turystyczną) - 2.95 mln EUR,
- urząd miasta - 2.95 mln EUR,
- administracja rządowa - 2.41 mln EUR,
- administracja regionalna - 0.08 mln EUR.

Zakres działań organizacji prowadzonych w oparciu o powyższą strukturę i środki finansowe obejmuje przede wszystkim:

- uczestnictwo w imprezach targowych w ramach stoiska narodowego (np. WTM, ITB),
- organizacja warsztatów i seminariów (fam trips z opcją giełdy),
- działania PR poprzez lokalne agencje na głównych rynkach: Hiszpanii, Francji, Niemiec, Włoch, Wielkiej Brytanii i krajów Beneluxu (np. press release),
- wizyty studyjne dziennikarzy,
- kampanie promocyjne w Internecie – strony internetowe i wyszukiwarki,
- współpraca z touroperatorami,
- współpraca z liniami lotniczymi – wspólne akcje promocyjne,

- współorganizacja kongresów,
- prowadzenie portalu www.visitlisboa.com,
- publikacja materiałów promocyjnych.

VII.2. Hiszpania

Znaczenie i wieloaspektowość turystyki w życiu gospodarczym Hiszpanii znajduje odbicie w strukturze jej zarządzania. Na poziomie krajowym – administracji rządowej za sprawy rozwoju i promocji turystyki odpowiada Ministerstwo Przemysłu, Turystyki i Handlu, a w szczególności Generalny Sekretariat Turystyki.

W jego strukturze poszczególne jednostki powołane są do ściśle określonych zadań zarówno strategicznych, jak i operacyjnych. Wśród nich warto wymienić:

- **Pardores de Turismo S.A.** – jednostka odpowiedzialna za produkt turystyczny państwowych hoteli w obiektach historycznych lub nowych budynkach w pobliżu wyjątkowo atrakcyjnych miejsc, posiada własną strukturę i jest zależna od Sekretariatu tylko w sprawach dotyczących kierunków rozwoju i finansowania przez sekretariat budowy nowych obiektów;
- **TURESPAÑA – Instituto de Promoción del Turismo de España** - Instytut Promocji Turystyki w Hiszpanii, który w szczególności zajmuje się sprawami komercjalizacji i promocji turystyki w ujęciu marketingowym i administracyjnym (zagraniczne ośrodki narodowe).

Zgodnie z podziałem administracyjnym Hiszpanii, składającej się z 17 regionów autonomicznych oraz dwóch miast z autonomicznym statutem (Ceuta i Melilla), sprawami turystyki i jej promocją w samym regionie oraz w kraju zajmują się poszczególne departamenty turystyki. Nie funkcjonują jednostki organizacyjne odpowiadające polskim strukturom ROT i LOT.

Regiony autonomiczne składają się z prowincji, a te z gmin (municipios), w których władze lokalne posiadają odpowiednie kompetencje dotyczące rozwoju promocji turystycznej prowincji i gmin. Współpraca odbywa się następująco: poszczególni przedstawiciele administracji rządowej - ministerstwa co pewien czas (w zależności od potrzeb) spotykają się z przedstawicielami regionów autonomicznych odpowiedzialnymi za turystykę (consejeros). W trakcie tych spotkań (**Conferencia Sectorial**) dyskutuje się przedstawione projekty lub plany rozwoju określonych produktów turystycznych w odniesieniu do poszczególnego regionu lub regionów, w zależności od zasięgu produktu (np. w przypadku liniowego produktu turystycznego).

Konferencja (**Conferencia Sectorial**), w skład której oprócz przedstawicieli turystyki władz autonomicznych regionu wchodzi poszczególni przedstawiciele branży zajmują się:

- wysuwaniem propozycji promowania nowych produktów
- opracowywaniem strategii promocji oraz jego finansowania.
- wspomaganie produktów wymagających promocji na rynkach międzynarodowych kampaniami wizerunkowymi itp.



REGIONALNE ORGANIZACJE TURYSTYCZNE W POLSCE

Dolnośląska Organizacja Turystyczna

ul. Igielna 13, 50-117 Wrocław
tel. (71) 344 11 09, fax (71) 341 79 92
dot@dot.org.pl
www.dot.org.pl

Kujawsko-Pomorska Organizacja Turystyczna

ul. Wełniany Rynek 5/8, 85-036 Bydgoszcz (do korespondencji)
Urząd Marszałkowski w Toruniu (siedziba)
Pl. Teatralny 2, 97-100 Toruń
tel. (52) 376 70 19, fax (52) 376 70 19
biuro@k-pot.pl
www.k-pot.pl

Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna

ul. M.C. Skłodowskiej 5 p. 107, 20-029 Lublin
tel. (81) 532 14 48, fax (81) 532 14 48
lublin@almatur.pl
www.lrot.pl

Lubuska Organizacja Turystyczna

ul. Podgórna 7, 65-057 Zielona Góra
kom. 607 065 755
j.bloch@lotur.eu
www.lotur.eu

Małopolska Organizacja Turystyczna

ul. Św. Krzyża 14, 31-028 Kraków (do korespondencji)
ul. Westerplatte 15, 31-033 Kraków (siedziba)
tel. (12) 421 16 04, (12) 421 15 36, fax (12) 421 16 04
biuro@mot.krakow.pl
www.mot.krakow.pl

Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna

ul. Ciołka 10 A, pokój 201, 221, 01-402 Warszawa
tel. (22) 877 20 10
fax (22) 877 22 70
biuro@mazowsze.mrot.pl
www.mrot.pl

Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna

ul. Żeromskiego 3, 45-053 Opole
tel. (77) 441 25 21, fax (77) 442 93 20
info@orot.pl
www.orot.pl

Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna

ul. Szopena 51/302, 35-959 Rzeszów
tel. (17) 852 06 00 w. 230, fax (17) 867 62 30
prot@prot.rzeszow.pl
www.podkarpackie-turystyka.pl
www.podkarpackie.travel.pl

Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna

ul. Malmeda 6, 15-440 Białystok
tel. (85) 732 68 31, fax (85) 732 68 31
podlaskieit@podlaskieit.pl
www.podlaskie.pl

Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna

ul. Długi Targ 8/10, 80-958 Gdańsk
tel. (58) 320 41 39, (58) 323 32 03, (58) 323 32 04, (58) 323 32 05,
fax (58) 323 32 03
it@prot.gda.pl
www.prot.gda.pl

Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego

ul. Sienkiewicza 67, 90-009 Łódź
tel. (42) 638 59 57, fax (42) 638 59 57
biuro@rotwl.pl
www.rotwl.pl

Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego

ul. Ściegiennego 2 p. 32, 25-033 Kielce
tel. (41) 361 80 57, (41) 348 00 60, fax (41) 361 80 57
rot@swietokrzyskie.travel
www.rot.swietokrzyskie.pl

Śląska Organizacja Turystyczna

ul. Mickiewicza 29, 40-085 Katowice
tel. (32) 207 207 1, (32) 207 207 2
info@silesia-sot.pl
www.silesia-sot.pl

Warmińsko-Mazurska Regionalna Organizacja Turystyczna

ul. Staromiejska 1, 10-017 Olsztyn
t. (89) 535 35 65, (89) 535 35 67
fax (89) 535 35 66
wcit@warmia.mazury.pl
www.warmia-mazury-rot.pl

Wielkopolska Organizacja Turystyczna

ul. 27 grudnia 17/19, 61-737 Poznań
tel. (61) 664 52 34, fax (61) 664 52 21
biuro@wotwielkopolska.pl
www.wotwielkopolska.pl

Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna

ul. Partyzantów 1, 70-222 Szczecin
tel. (91) 433 41 26, fax (91) 489 48 30
info@zrot.pl
www.zrot.pl

OŚRODKI ZAGRANICZNE POLSKIEJ ORGANIZACJI TURYSTYCZNEJ

AUSTRIA • Wiedeń

tel. +(43-1) 524 71 91 12, fax +(43-1) 524 71 91 20
www.polen.travel • wien@pot.gov.pl

BELGIA • Bruksela

tel. +(32-2) 740 06 20, fax +(32-2) 742 37 35
www.pologne.travel • bruxelles@pot.gov.pl

FRANCJA • Paryż

tel. +(33-1) 42 44 19 00, fax +(33-1) 42 97 52 25
www.pologne.travel • paris@pot.gov.pl

NIEMCY • Berlin

tel. +(49-30) 21 00 920, fax +(49-30) 21 00 92 14
www.polen.travel • berlin@pot.gov.pl

WIELKA BRYTANIA • Londyn

tel. +(44) 8700 67 50 12, fax +(44) 8700 67 50 11
www.poland.travel • london@pot.gov.pl

HOLANDIA • Amsterdam

tel. +(31-20) 625 35 70, fax +(31-20) 623 09 29
www.polen.travel • amsterdam@pot.gov.pl

WĘGRY • Budapeszt

tel. +(36-1) 269 78 09, fax +(36-1) 269 78 10
www.lengyelorszag.travel • budapest@pot.gov.pl

WŁOCHY • Rzym

tel. +(39-06) 482 70 60, fax +(39-06) 481 75 69
www.polonia.travel • roma@pot.gov.pl

JAPONIA • Tokio

tel. +(81) 3-5908-3808, fax +(81) 3-5908-3809
www.poland.travel • tokio@pot.gov.pl

ROSJA • Moskwa

tel. +(7-495) 510 62 10, fax +(7-495) 510 62 11
www.poland.travel • moskva@pot.gov.pl

HISZPANIA • Madryt

tel. +(34-91) 541 48 08, fax +(34-91) 541 34 23
www.polonia.travel • madrid@pot.gov.pl

SZWECJA • Sztokholm

tel. +(46-8) 21-60-75, fax +(46-8) 21-04-65
www.polen.travel • stockholm@pot.gov.pl

USA • Nowy Jork

tel. +(1-201) 420 99 10, fax +(1-201) 584 91 53
www.poland.travel • newyork@pot.gov.pl

UKRAINA • Kijów

tel. +(38-044) 278 67 28, fax +(38-044) 278 66 70
www.polscha.travel • kyiv@pot.gov.pl