

# AGENCJE ROZWOJU REGIONALNEGO JAKO INSTYTUCJE WSPIERAJĄCE MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA (NA PRZYKŁADZIE PODLASKIEJ FUNDACJI ROZWOJU REGIONALNEGO)

DOROTA WYSZKOWSKA\*

Przemiany społeczno-gospodarcze, rozpoczęte w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych, oznaczają radykalną zmianę całej filozofii gospodarowania, polegającej na przejściu od systemu centralnego planowania do ekonomii opartej na mechanizmach rynkowych. Spowodowały one między innymi szybki wzrost przedsiębiorczości i rozwój sektora prywatnego, który tworzą w większości małe i średnie podmioty gospodarcze. Biorąc pod uwagę regiony peryferyjne, do jakich w skali kraju należy województwo podlaskie, wśród tych podmiotów należy upatrywać podstawy tworzenia konkurencyjności regionu i rozwoju gospodarczego [2, s. 5]. W związku z tym należy sprzyjać rozwojowi tego typu firm. MSP tworzą najwięcej nowych miejsc pracy, powinny zatem być trwałym sektorem naszej gospodarki, charakteryzującym się wysoką efektywnością i łatwością dostosowywania się do zmieniających się warunków. Państwo powinno ułatwić ich funkcjonowanie, m.in. poprzez stworzenie odpowiedniej infrastruktury, zapewnienie dostępu do kredytów, prowadzenie ustabilizowanej polityki podatkowej, organizowanie szkoleń. Wprowadzenie tych ułatwień mogłoby skłonić bezrobotnych do podejmowania działalności gospodarczej na własny rachunek<sup>1</sup>.

Województwo podlaskie należy do regionów słabo rozwiniętych gospodarczo, w którym funkcjonuje stosunkowo niewiele podmiotów gospodarczych. Jeżeli weźmie się pod uwagę liczbę podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców, w 1999 r. średnia dla kraju wynosiła 65,9, natomiast w woj. podlaskim kształtowała się na poziomie 54,3. Niższym wskaźnikiem charakteryzowały się jedynie województwa: lubelskie, opolskie, podkarpackie i świętokrzyskie. Wśród wszystkich funkcjonujących na Podlasiu firm działalność handlową prowadzi ok. 52%. Stanowią one zatem dominującą grupę podmiotów gospodarczych.

Jeżeli jako kryterium podziału wzięlibyśmy ich wielkość, to wśród przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie województwa podlaskiego dominują małe i średnie przedsiębiorstwa, które stanowią w zależności od rodzaju działalności

---

\* Mgr Dorota Wyszowska, Uniwersytet w Białymstoku.

<sup>1</sup> Rząd przyjął w dniu 11 maja 1999 r. dokument sporządzony przez Ministerstwo Gospodarki pt. *Kierunki działań rządu wobec małych i średnich przedsiębiorstw do 2002 r.*, w którym zdefiniował uwarunkowania rozwoju sektora, określił cele polityki wobec MSP oraz instrumenty służące ich realizacji.

od 57,6% do 99,3% wszystkich funkcjonujących podmiotów. Jeśli zaś chodzi o przedsiębiorstwa prowadzące działalność handlową, to wskaźnik ten kształtuje się na poziomie 98,8% (z czego 93% stanowią firmy małe, tzn. zatrudniające do 50 pracowników oraz prawie 6% średnie, zatrudniające od 50 do 250 osób) [6]. Potwierdzeniem powyższych danych są wielkości podane w tabeli 1.

**Tabela 1.** Przedsiębiorstwa funkcjonujące w woj. podlaskim według sektora i rodzaju działalności (stan na 30.06. 1999 r.)

Wyszczególnienie	Ogółem	Małe		Średnie		Duże	
		liczba	w % ogółu	liczba	w % ogółu	liczba	w % ogółu
Handel i naprawy	26 630	25 620	96,0	722	2,8	288	1,2
Hotele i restauracje	1 618	1 498	93,0	95	5,9	25	1,1
Transport i łączność	6 938	6 826	98,4	60	0,9	52	0,7
Pośrednictwo finansowe	2 588	2 519	97,3	44	1,7	25	1,0
Obsługa nieruchomości	7 641	7 423	97,1	140	1,8	78	1,1
Administracja publiczna	621	351	56,5	64	1,1	206	42,4
Edukacja	1 523	698	45,8	477	31,3	348	22,9
Ochrona zdrowia	3 736	3 417	91,5	125	3,3	195	5,2

Źródło: [6].

Analizując strukturę firm handlowych ze względu na ich wielkość, można stwierdzić, że dominują wśród nich firmy małe i średnie, dlatego też uważam za słuszne poświęcenie niniejszego opracowania małym i średnim przedsiębiorstwom, a właściwie ich otoczeniu tworzącemu warunki ich funkcjonowania.

Mianem otoczenia określa się wszystkie zewnętrzne zjawiska i podmioty pozostające w interakcji z danym podmiotem. W otoczeniu tym można wyróżnić liczne segmenty. Obok otoczenia przyrodniczego, ekonomicznego, społecznego i infrastrukturalnego wymienia się również otoczenie instytucjonalne. Otoczenie instytucjonalne odgrywa w przypadku firm handlowych jedną z ważniejszych funkcji obok otoczenia społecznego<sup>2</sup>. Otoczenie instytucjonalne można określić również mianem otoczenia biznesu. Wśród instytucji otoczenia biznesu można wymienić: centra wspierania biznesu, ośrodki wspierania przedsiębiorczości, agencje rozwoju regionalnego, izby przemysłowo-handlowe, izby branżowe, instytuty badawczo-rozwojowe, fundusze poręczeniowe, kredytowe, fundacje i stowarzyszenia, banki, jak również podmioty samorządu lokalnego oraz regionalnego.

Wśród instytucji otoczenia biznesu można wyróżnić instytucje niekomercyjne i komercyjne, zaś wśród instytucji niekomercyjnych można wyróżnić cztery główne typy instytucji:

- jednostki świadczące usługi na rzecz MSP;
- organizacje przedsiębiorców;
- organizacje pozarządowe działające na rzecz MSP;

<sup>2</sup> Otoczenie społeczne jest odzwierciedleniem katalogu potrzeb konsumentów, ich preferencji i gustów wpływających na dokonywane przez nich wybory.

– instytuty badawcze i placówki akademickie.

Pierwsze dwa typy instytucji specjalizują się we wspieraniu przedsiębiorczości.

W roku 1999 w bazie danych Polskiej Fundacji MSP zarejestrowanych było 1508 instytucji wspierających małe i średnie przedsiębiorstwa (czyli o ponad 270 więcej niż w roku poprzednim).

Liczba tych instytucji w poszczególnych regionach Polski kształtuje się na różnym poziomie (tabela 2).

**Tabela 2.** Liczba podmiotów gospodarczych i instytucji otoczenia biznesu w poszczególnych województwach

Województwo	Liczba podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców	Liczba instytucji otoczenia biznesu na 100 tys. mieszkańców	Liczba jednostek wspierania biznesu w % ogółem
Dolnośląskie	75,1	13,3	6,9
Kujawsko-Pomorskie	62,8	9,1	5,8
Lubelskie	48,3	16,2	2,6
Lubuskie	71,1	18,1	8,1
Łódzkie	66,7	14,0	5,2
Małopolskie	64,3	10,3	6,4
Mazowieckie	80,2	15,1	8,7
Opolskie	52,1	11,3	3,8
Podkarpackie	49,5	11,3	7,8
Podlaskie	54,3	14,6	4,6
Pomorskie	66,2	12,8	8,7
Śląskie	65,9	10,1	6,1
Świętokrzyskie	50,4	10,5	3,5
Warmińsko-Mazurskie	55,1	14,1	9,8
Wielkopolskie	70,8	14,2	6,6
Zachodniopomorskie	80,4	19,6	5,5

Źródło: [3].

Przyglądając się danym zawartym w tabeli 2 należy stwierdzić, że ze względu na liczbę podmiotów gospodarczych województwo podlaskie zajmuje jedno z ostatnich miejsc w kraju, zaś biorąc pod uwagę liczbę instytucji otoczenia biznesu plasuje się w czołówce, mając na uwadze liczbę instytucji otoczenia biznesu na 100 tys. ludności. Przewyższa je jedynie woj. lubelskie, lubuskie, mazowieckie i zachodniopomorskie. Zatem wśród barier rozwoju przedsiębiorczości nie można wymienić zbyt małej liczby instytucji wspierających działalność podmiotów. Wręcz przeciwnie, istnieje dostateczne nasycenie instytucjami otoczenia biznesu, co powinno działać pozytywnie na funkcjonowanie wszystkich podmiotów gospodarczych. Jeżeli zaś porównalibyśmy udział procentowy liczby instytucji otoczenia biznesu w ogólnej liczbie instytucji to okazałoby się, że woj. podlaskie znajduje się na jednym z ostatnich miejsc spośród wszystkich województw. Różnica ta wynika ze stosunkowo niewielkiej liczby ludności zamieszkującej województwo w porównaniu do innych województw.

Podstawowe zadania instytucji otoczenia biznesu wobec MSP to:

- podnoszenie konkurencyjności polskich MSP poprzez dostarczenie im kompleksowej oferty wysokiej jakości usług oraz przygotowywanie procesu integracji z Unią Europejską;
- rozwój kompleksowego rynku usług dla MSP opartego na już istniejących instytucjach lokalnych, regionalnych i krajowych;
- wymiana informacji i współpraca pomiędzy instytucjami a sektorem MSP;
- wzmacnianie niezbędnego zaplecza informacyjnego, naukowego, finansowego itd., wspomagającego ośrodki na poziomie lokalnym i regionalnym.

Wśród instytucji wchodzących w skład otoczenia biznesu wymienić należy agencje oraz fundacje rozwoju regionalnego. Podmioty te w zasadzie różnią się od siebie tylko nazwą oraz formą organizacyjną w jakiej działają. Instytucje te powstają najczęściej z inicjatywy wojewodów, prezydentów oraz samorządów lokalnych przy udziale banków, izb gospodarczych, stowarzyszeń, prywatnych i przedsiębiorstw państwowych. Generalnym celem ich działania jest stymulowanie rozwoju oraz aktywizacja gospodarcza danego regionu, głównie dzięki pomocy skierowanej do podmiotów gospodarczych. Większość spośród nich realizuje działania związane z tworzeniem instytucji okołobiznesowych, wspierających sektor małych i średnich przedsiębiorstw oraz promuje regiony, zwłaszcza w celu „przyciągnięcia” kapitału krajowego i zagranicznego. Prowadzą również działalność zmierzającą do tworzenia nowych instrumentów i instytucji finansujących rozwój przedsiębiorczości, przeciwdziałania bezrobociu, przygotowania i wdrażania strategii rozwoju [1, s. 335].

Obecnie w Polsce funkcjonują 72 agencje i fundacje rozwoju regionalnego i lokalnego. Ich liczba wskazuje, że w większości województw działalność prowadzi więcej niż jedna. W samej Warszawie działa ich osiem, natomiast w województwie podlaskim funkcjonuje pięć takich instytucji: Agencja Rozwoju Regionalnego w Suwałkach, Agencja Rozwoju Ziemi Łomżyńskiej w Łomży, Fundacja na Rzecz Rozwoju Lokalnego w Bielsku Podlaskim, Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego w Białymstoku oraz Regionalna Agencja Restrukturyzacji „Odnowa” w Suwałkach.

Najważniejszą wśród nich jest posiadająca największy dorobek i doświadczenie Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego (poprzednio Fundacja Rozwoju Województwa Białostockiego), która została utworzona we wrześniu 1994 r. przez następujących fundatorów instytucjonalnych:

- Wojewodę Białostockiego;
- Izbę Przemysłowo-Handlową;
- Związek Zawodowy NSZZ „Solidarność”, Region Białystok, Podlasko-Mazurskie Porozumienie Związków Zawodowych.

Konieczność jej powstania wynikała z faktu, iż z inicjatywy rządu polskiego i brytyjskiego podjęto działania w celu realizacji Polsko-Brytyjskiego Programu Rozwoju Przedsiębiorczości dotyczącego wspierania rozwoju „ściany wschodniej” Polski.

Jako cele statutowe przyjęto [5]:

- instytucjonalne wspieranie procesów restrukturyzacji gospodarki w regionie;
- inspirowanie i popieranie tworzenia małych i średnich przedsiębiorstw;
- rozwój współpracy z organami samorządu terytorialnego oraz terenowej administracji rządowej i udzielanie jej niezbędnej pomocy doradczej;
- kreowanie przedsiębiorczości, partnerstwa i rzetelnej konkurencji;
- rozwój współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej;
- przystosowanie mechanizmów rozwoju regionalnego do zmieniającego się otoczenia społecznego i gospodarczego.

Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego zaangażowana jest w wiele działań, których celem jest wypełnianie luki w istniejącej infrastrukturze wspierania biznesu. Obejmuje więc następujące inicjatywy:

- zapewnienie MSP dostępu do wysokiej jakości usług doradczych;
- tworzenie sprzyjających warunków do rozwoju sektora usług doradczych dla MSP;
- koordynowanie organizacją regionalnych wystaw i targów;
- koordynowanie i organizowanie misji handlowych;
- planowanie i wdrażanie strategii gmin i miast;
- tworzenie centrów i inkubatorów przedsiębiorczości w regionie podlaskim;
- organizację i prowadzenie szkoleń;
- zapewnienie dostępu do informacji na temat Unii Europejskiej, ułatwienie dostępu do źródeł finansowania działalności gospodarczej.

Najważniejszym spośród realizowanych przez PFRR programów był Polsko-Brytyjski Program Rozwoju Przedsiębiorczości. Mimo jego zakończenia z końcem 1999 r. PFRR kontynuuje realizowane w ramach tego programu działania, posługując się „odziedziczonymi” po nim środkami. Środki finansowe PBPRP pochodziły z odsetek uzyskanych z brytyjskiego wkładu kapitałowego w Funduszu Stabilizacyjnym, utworzonym w 1989 r. z udziałem 18 państw, w celu przeciwdziałania efektom nadmiernej dewaluacji złotego.

Celem tego projektu było wspieranie sektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz pomoc w tworzeniu nowych miejsc pracy i zwiększaniu dochodów ludności.

Wdrożono cztery wzajemnie połączone programy obejmujące rozwój:

- funduszu poręczeń kredytowych z budżetem 2 mln USD;
- funduszu kapitałowego – również dysponującego budżetem 2 mln USD;
- programu rozwoju przedsiębiorczości – zajmującego się wspieraniem przedsiębiorczości włącznie z zapewnieniem powierzchni użytkowej i handlowej;
- programu rozwoju rynków – niosącego pomoc MSP poprzez usługi doradcze i projekty rozwoju handlu.

Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego w celu usprawnienia zarządzania programem powołała trzy odrębne podmioty, które w dalszym ciągu realizują przyjęte wówczas zadania, a mianowicie:

1. Podlaski Fundusz Poręczeniowy Sp. z o.o. jest spółką powołaną w celu administrowania Funduszem Gwarancyjnym ułatwiającym pozyskiwanie środków na finansowanie działalności podmiotów gospodarczych. Po-

wstał on w celu przewycięzania bariery finansowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Wiele przedsiębiorstw mogłoby rozwijać się dużo szybciej, gdyby miało łatwiejszy dostęp do kredytów. Warunkiem uzyskania kredytu bankowego jest zawsze posiadanie odpowiednich zabezpieczeń. Szczególnie w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw jest to często bardzo trudne. Oferta PFP daje szansę skutecznego przełamania tej bariery. Bankami współpracującymi z Funduszem są: Kredyt Bank S.A., Pekao S.A., Big Bank Gdański S.A., Pekao Bank Polski S.A., Reiffeisen Bank Polska S.A., Prosper Bank S.A., Bank Gospodarki Żywnościowej S.A.

2. Podlaski Fundusz Inwestycji Kapitałowych Sp. z o.o., którego działalność polega na dokonywaniu inwestycji bezpośrednich, gdyż jedną z głównych barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw jest brak solidnej bazy kapitałowej. Słaba pozycja kapitałowa ogranicza wzrost przedsiębiorstwa, utrudnia ubieganie się o kredyt, uniemożliwia rozwój technologiczny
3. Regionalne Centrum Szkoleniowe Sp. z o.o. realizujące zadania związane z podwyższaniem umiejętności i kwalifikacji osób objętych organizowanymi szkoleniami, kursami itp. Głównym celem tego podmiotu jest rozwój tzw. „kapitału ludzkiego”, stanowiącego obok kapitału pieniężno-rzeczowego podstawowy czynnik produkcyjny. W dobie ery informacyjnej kapitał ludzki będzie decydował o uzyskiwaniu przez firmy przewagi konkurencyjnej czyli będzie decydował w głównej mierze o możliwościach funkcjonowania podmiotów na rynku. Dlatego powołane zostało to Centrum. Obecnie oferta skierowana jest do firm, które chciałyby skorzystać z organizowanych szkoleń, kursów itp. Ich tematyka jest bardzo różnorodna, czego potwierdzeniem jest fakt, iż w ofercie szkoleń proponowane są m.in.: negocjacje handlowe, techniki sprzedaży, techniki prezentacji, zarządzanie czasem, zarządzanie terytorium sprzedaży, profesjonalna obsługa klienta, organizacja współpracy z klientem, telemarketing, zarządzanie projektem, marketing usług, budowanie zespołu sukcesu, zarządzanie zasobami ludzkimi, rekrutacja i selekcja kadr, zarządzanie strategiczne, systemy ocen pracowniczych, *public relations*, komunikacja interpersonalna, trening asertywności, trening antystresowy, rozwiązywanie konfliktów, obsługa programów komputerowych itp.

Wśród instrumentów stosowanych przez Podlaską Fundację Rozwoju Regionalnego główną rolę odgrywają instrumenty finansowe. Instrumenty te w sposób bezpośredni umożliwiają rozwój firm, zapewniając małym i średnim przedsiębiorstwom dostęp do finansowania, które ułatwia wzrost firm. Na realizację tego zadania przeznaczono 8 mln USD w celu utworzenia regionalnych funduszy inwestycyjnych zdolnych do zaspokojenia potrzeb finansowych MSP. Głównym czynnikiem ograniczającym dostęp MSP do kredytów bankowych była niezdolność do spełniania kryteriów bankowych dotyczących zabezpieczania kredytów (brak majątku lub też wystarczającej historii kredytowej). W związku z powyższym Fundacja poprzez powołaną Fundację Poręczeń Kredytowych pomagała



w uzyskiwaniu kredytów na cele działalności bieżącej lub cele inwestycyjne udzielając gwarancji w wysokości do 100 000 USD. Jednak samo zabezpieczenie kredytów nie mogło sprostać wszystkim potrzebom tego sektora. Niezbędne stały się bezpośrednie inwestycje średnio- i długoterminowe. W tym celu utworzono Fundusz Inwestycji Kapitałowych, który ma możliwość bezpośredniego inwestowania w małe firmy do równowartości kwoty 200 000 USD. Firmy korzystające z tego typu instrumentów musiały spełniać określone wymagania, tj. musiały być własnością co najmniej w 51% strony polskiej, zatrudniać do 100 osób, aktywnie działać w regionie i nie prowadzić działalności szkodliwej dla środowiska. Dodatkowo, w przypadku inwestycji bezpośrednich, podmiot musiał funkcjonować jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. W zamian za zaangażowanie środków finansowych PFIK (PFRR) obejmował udziały w spółce, która korzystała z pomocy. Z czasem spółka była zobligowana do wykupienia tych udziałów. Do tego czasu PFRR jako udziałowiec sprawował nadzór nad działalnością podmiotu.

Obok opisanych wyżej zadań jednym z głównych celów programu było także wprowadzenie małych i średnich przedsiębiorstw na nowe rynki zbytu z ich towarami i usługami. Większość firm widziała swoje przedsiębiorstwa jako firmy zaopatrujące rynek lokalny i regionalny. Program stworzył im możliwość zbadania nowych rynków poprzez organizowanie przejazdowych i wyjazdowych misji handlowych, jak również wystaw handlowych, targów itp.

Oceny działania PFRR można dokonać analizując efekty osiągnięte przy realizacji programów już zakończonych (tabela 3).

Mimo zakończenia projektu prowadzona w jego ramach działalność jest kontynuowana, a zasadniczym tego efektem stało się utworzenie i działanie silnego podmiotu na rzecz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (wśród których dominują firmy handlowe) – tj. Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego. Jest ona aktywnym podmiotem pomagającym wielu firmom w zastosowaniu instrumentów finansowych lub pozafinansowych, przyczyniając się do ich rozwoju, tworzenia nowych miejsc pracy, pozyskiwaniu nowych klientów, jak też dostawców. Obejmuje ona swym zasięgiem firmy prowadzące różnorodną działalność, w tym również handlowe. Prowadzona przez Fundację działalność ułatwiająca funkcjonowanie przedsiębiorstw prowadzi do ich rozwoju, poprawy konkurencyjności, tworzenia nowych miejsc pracy. Jest to ważne tym bardziej, że Polska stoi w obliczu przystąpienia do Unii Europejskiej i w najbliższym czasie przedsiębiorstwa każdej branży, chcąc pozostać na rynku, będą musiały sprostać nasilającej się konkurencji, która jest szczególnie widoczna wśród firm handlowych. Inicjatywy podejmowane przez Fundację mają pomóc firmom sprostać stawianym przed nimi wyzwaniom. Stosowane instrumenty finansowe i pozafinansowe powinny przyczynić się do opracowania oraz realizacji założeń i kierunków rozwoju, które przybierają najczęściej formę strategii rozwoju.

**Tabela 3.** Efekty działań podejmowanych przez Podlaską Fundację Rozwoju Regionalnego w ramach PBPRP w latach 1994–1999

Lp.	Wyszczególnienie	Rok	Liczba zrealizowanych działań
1.	Liczba gwarancji w latach 1995–1999	1995	2
		1996	22
		1997	53
		1998	73
		1999	90
		razem	240
2.	Wartość udzielonych gwarancji (w mln USD)	ogółem	5310
3.	Ogółem dostępna kwota kredytu bankowego	ogółem	10 620
4.	Liczba inwestycji	ogółem	9
5.	Wartość inwestycji (w tys. USD)	ogółem	1180
6.	Wartość spłaconego kapitału (w tys. USD)	ogółem	230
7.	Przychody z portfela (w tys. USD)	ogółem	140
8.	Liczba lokali użytkowych oddanych w ramach inkubatorów przedsiębiorczości (w m <sup>2</sup> )	ogółem	5070
9.	Ogólna powierzchnia użytkowa w ramach inkubatorów przedsiębiorczości	ogółem	83

Źródło: [4, s. 24–25].

W przyszłości Fundacja powinna zajmować się także realizacją programów pomocowych Unii Europejskiej na bazie posiadanego kapitału i zasobów ludzkich. Sadzę, że będą to znaczne środki, ponieważ jako jeden z priorytetów zawartych w podstawowych dokumentach regulujących stosunki Polski z Unią Europejską wymieniony jest wzrost konkurencyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw<sup>3</sup>. Dlatego też przy zarządzaniu środkami pochodzącymi z budżetu Wspólnot Europejskich należy wykorzystać doświadczenie zdobyte w trakcie już realizowanych przez PFRR programów.

## LITERATURA

1. Gorzelak G. (red.), *Przemiany polskiej przestrzeni*, „Studia Regionalne i Lokalne” nr 19 (52), Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, Warszawa 1997.
2. *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw a zmiany poziomu zatrudnienia w woj. białostockim* (wyniki badań ankietowych – 1998) Wojewódzki Urząd Pracy i Wyższa Szkoła Biznesu, Białystok, listopad 1998.
3. *Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego* Ministerstwo Rozwoju Regionalnego i Budownictwa, Warszawa 2000 r.
4. *Polsko-brytyjski program rozwoju przedsiębiorczości 1994–1999. Doświadczenia i dobra praktyka*, Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego, Białystok 2000.
5. [www.pfrr.bialystok.pl](http://www.pfrr.bialystok.pl)
6. [www.sejmik.bialystok.pl/strateg/diagnoza/gw06.htm](http://www.sejmik.bialystok.pl/strateg/diagnoza/gw06.htm)

<sup>3</sup> Podstawowymi dokumentami są: Partnerstwo dla Członkostwa, Narodowy Program Przygotowania do Członkostwa, wstępny narodowy Plan Rozwoju.