

Zbigniew Świątkowski

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie
Instytut Turystyki i Rekreacji

Tendencje zmian na rynku turystycznym województwa lubuskiego

Lubuska wizja rozwoju turystyki

Od początku istnienia województwa lubuskiego w tworzonych dokumentach programowych podkreślano istotne znaczenie funkcji turystycznej w rozwoju tego nowego regionu (zwłaszcza w kontekście jego przygranicznego położenia). Znalazło to także odbicie w uchwalonej w marcu 2000 r. pierwszej strategii rozwoju województwa. Czytamy w niej: *Województwo lubuskie, ze względu na walory krajobrazowe, lasy, jeziora i stosunkowo czyste środowisko (kilka parków krajobrazowych), może także być częścią zaplecza turystycznego, a także nawet mieszkaniowego (telepraca, wioski emeryckie) Berlina, Poznania i Wrocławia (Strategia Rozwoju... 2000).*

Tezę tę powtarzano też w kolejnych dokumentach strategicznych. Podstawowym dokumentem w tym zakresie miała być *Lubuska Strategia Rozwoju Turystyki*, przygotowana metodą ekspercko-partycypacyjną przez zespół konsultantów i ekspertów Polskiej Agencji Rozwoju Turystyki, we współpracy z członkami zespołu projektowego z Lubuskiej Organizacji Turystycznej LOTUR. Jej horyzont czasowy został określony na lata 2006–2013. Została ona przyjęta uchwałą Sejmiku Województwa Lubuskiego w lutym 2006 r. (*Strategia Rozwoju Turystyki... 2006*)

W strategii zawarto pięć podstawowych priorytetów mających ukierunkować działania podmiotów odpowiedzialnych za rozwój turystyki w regionie.

Pierwszym miał być rozwój produktów turystycznych Ziemi Lubuskiej. Rozumiano przez to wykreowanie atrakcyjnej oferty produktów turystycznych tej Ziemi, zbudowanie infrastruktury niezbędnej dla rozwoju silnej oferty produktów regionu oraz wzmocnienie konkurencyjności lokalnych i regionalnych produktów turystycznych.

Drugim priorytetem została objęta przestrzeń i infrastruktura turystyczna. Położono tu nacisk na rozwój proekologicznej infrastruktury turystycznej, kształtowanie i rozwój mikro przestrzeni turystycznych, oraz zwiększenie dostępności turystycznej regionu przez rozwój systemów transportu.

Trzecim priorytetem zostało wsparcie marketingowe. Miało się ono wyrażać w zwiększeniu efektywności działań marketingowych prowadzonych odnośnie do turystyki oraz w budowie spójnego i nowoczesnego systemu informacji i identyfikacji turystycznej regionu.

Czwartym priorytetem został rozwój zasobów ludzkich na potrzeby turystyki Ziemi Lubuskiej. Zawarto w nim konieczność kształtowania kadr na potrzeby obsługi ruchu turystycznego oraz edukacja młodzieży poprzez turystykę.

Ostatnim wreszcie priorytetem miało być wsparcie instytucjonalne. W jego ramach postulowano konieczność wsparcia instytucji i organizacji proturystycznych i stworzenia warunków do wzrostu zatrudnienia w sektorze prywatnym turystyki, poprzez wsparcie przedsiębiorstw turystycznych działających na Ziemi Lubuskiej. Ważnymi działaniami w ramach tego priorytetu miało być wspieranie innowacyjności i kreatywności w turystyce oraz rozwój systemu monitorowania oraz pozyskiwania informacji.

Omówiona strategia ogólnie nie budzi zastrzeżeń. Można ją określić po prostu jako „zdroworozsądkową”. Oczywiście, że dla rozwoju turystyki niezbędny jest atrakcyjny produkt oraz infrastruktura pozwalająca dotrzeć do danej destynacji turystycznej i w miarę normalnie funkcjonować na jej obszarze. Konieczne są też działania marketingowe oraz osoby i instytucje przygotowane do obsługi ruchu turystycznego.

Tematem na oddzielną dyskusję (na którą nie ma tu miejsca) jest kwestia wyboru konkretnych działań zaproponowanych w strategii, mających skonkretyzować podstawowe priorytety i dostosować je do specyfiki regionu.

Efekty realizacji strategii

W niniejszym opracowaniu podstawowym celem jest próba odpowiedzi na pytanie, na ile postulowane i podejmowane działania zdołały zmienić pozycję województwa lubuskiego na rynku turystycznym? W tym celu zostaną przeanalizowane mierniki pozwalające odpowiedzieć na to pytanie w sposób w miarę obiektywny.

Klasyczna definicja turystyki mówi, że: *turyści to osoby, które w kraju czasowego pobytu spędziły przynajmniej 24 godziny w celach wypoczynkowych, leczniczych, krajoznawczych, służbowych, sportowych, religijnych, rodzinnych, społecznych, politycznych itp.* (Gołębski i in. 2002).

Wychodząc z powyższej definicji, należy przyjąć, że podstawowym miernikiem ruchu turystycznego są udzielone noclegi. Dlatego na podstawie danych GUS dokonano obliczeń dotyczących udziału województwa lubuskiego w noclegach udzielonych w Polsce. Ich wyniki zawarte są w tab. 1.

Tab. 1. Udział województwa lubuskiego w ogólnej liczbie noclegów udzielonych w obiektach zbiorowego zakwaterowania w Polsce (w %) w okresie 2004–2011

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Woj. lubuskie ogółem	2,5	2,4	2,5	2,6	2,7	2,4	2,4	2,3
Goście krajowi	2,5	2,5	2,5	2,7	2,7	2,4	2,4	2,3
Goście zagraniczni	2,8	2,3	2,4	2,4	2,8	2,2	2,2	2,3

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

Z tab. 1 wynika, że realizacja przyjętej strategii rozwoju turystyki nie przynosi, niestety, oczekiwanych rezultatów. Udział województwa lubuskiego w liczbie noclegów udzielanych w obiektach zbiorowego zakwaterowania w Polsce zmalał, choć niewiele. W uproszczeniu można przyjąć, że nadal co czterdziesty nocleg udzielany w Polsce przypada na województwo lubuskie. Jeżeli jednak przyjmiemy, że celem wieloletnich działań było umocnienie turystycznej pozycji województwa lubuskiego w skali całego kraju, to nie udało się tego dokonać. W 2011 r. pozycja ta była słabsza niż siedem lat wcześniej. Szczególnie jest to widoczne w przypadku udziału regionu w pobytach gości zagranicznych. Najsilniejszą pozycję miało województwo lubuskie na polskim rynku turystycznym w 2008 r. Nie da się tego spadku wytłumaczyć niedotaniem bazy turystycznej. Tab. 2 pokazuje, że stopień wykorzystania istniejących miejsc noclegowych w obiektach zbiorowego zakwaterowania jest w regionie lubuskim zdecydowanie niższy niż w skali całej Polski.

Tab. 2. Stopień wykorzystania miejsc noclegowych w obiektach zbiorowego zakwaterowania w województwie lubuskim na tle Polski (w %) w latach 2004–2011

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Woj. lubuskie	28,8	28,6	29,3	28,4	27,9	25,9	27,4	28,0
Polska ogółem	33,8	35,0	36,4	37,8	37,6	35,7	34,3	34,6

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

W latach 2008 i 2009 województwo lubuskie miało wręcz najniższy w Polsce poziom wykorzystania miejsc noclegowych. Wydaje się, że jedną z przyczyn jest zbyt niski standard wielu obiektów. O ile w skali całej Polski niemal 10% ogółu obiektów noclegowych przypada na zespoły domków turystycznych, kempingi i pola biwakowe, o tyle w województwie lubuskim stanowią one aż 14% (*Turystyka... 2012*).

W tej sytuacji konieczna byłaby likwidacja obiektów noclegowych o najniższym standardzie i poprawa jakości pozostałych. Taka tendencja zresztą daje się zauważyć w regionie. Dane zawarte w tab. 3 można zatem dość paradoksalnie określić jako pozytywne. Ukazany tam spadek liczby obiektów zbiorowego zakwaterowania świadczy bowiem o postępującym procesie restrukturyzacji bazy noclegowej regionu. Powyższą tendencję potwierdzają dane w tab. 4.

Tab. 3. Liczba turystycznych obiektów zbiorowego zakwaterowania w województwie lubuskim na tle Polski

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Woj. lubuskie – liczba	304	280	300	319	335	306	298	280
Woj. lubuskie – udział [%]	4,4	4,2	4,5	4,7	4,9	4,4	4,1	4,0
Polska ogółem – liczba	6972	6723	6694	6 718	6 857	6 992	7 206	7 039

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

Stwierdzono powyżej, że województwo lubuskie w trakcie swojego istnienia zdołało utrzymać dotychczasową (bardzo słabą) pozycję na polskim rynku turystycznym. Największym powodem do niepokoju jest jednak fakt, że nie zdołano osiągnąć celu zasadniczego, czyli przechwycenia strumienia turystów niemieckich.

Lubuskie znajduje się zaledwie na 9. pozycji na 16 województw pod względem liczby turystów niemieckich. Nie jest zatem w odpowiedni sposób wykorzystywana renta przygranicznego położenia. W 2009 r. w województwie lubuskim z noclegów korzystało 39 237 turystów z Niemiec, w województwie zachodniopomorskim – 296 058, a w dolnośląskim – 164 381. Udział turystów niemieckich w ogólnej liczbie turystów zagranicznych odwiedzających region lubuski spadł z 32,9% w 2000 r. do 25,9% w 2009 r. (*Średniookresowa ocena oddziaływania Strategii...* 2010).

Można oczywiście zjawisko to tłumaczyć faktem, że w województwie lubuskim, w miejscach nocujących turystów, pojawia się mnóstwo niemieckich jednodniowych wycieczkowiczów uprawiających turystykę handlową lub seksualną. Nie zmieni to jednak w istotny sposób negatywnych proporcji w porównaniu z innymi regionami.

Tab. 4. Zmiana liczby miejsc noclegowych w obiektach zbiorowego zakwaterowania w latach 2004–2011 (w %, z roku na rok)

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Województwo lubuskie	+12,0	-9,0	+9,0	+16,0	+8,3	-5,1	-13,0	-6,6
Polska ogółem	-2,0	-2,5	+0,2	+1,3	+2,6	+1,6	+0,6	-0,6

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

W tym kontekście ciekawe są wyniki ogólnopolskich badań przeprowadzonych w 2005 r. przez T. Dziedzica, dotyczących profilu społecznego turystów zagranicznych odwiedzających Polskę. Okazuje się, że najrzadziej odwiedzanym przez turystów zagranicznych województwem podczas podróży po Polsce było woj. lubuskie, na które wskazało zaledwie 8,5% badanych.

W przypadku turystów niemieckich, w trakcie swojego pobytu w Polsce województwo to odwiedziło jedynie 14,2% badanych Niemców. Natomiast ostatnie miejsce w Polsce zajęło analizowane województwo, jeżeli chodzi o wskazania dokonane przez turystów z Rosji, USA, Japonii, Wielkiej Brytanii, Francji. Interesujące jest, że najlepiej wypada ono we wskazaniach turystów holenderskich. Woj. lubuskie odwiedza 18,3% mieszkańców Holandii przebywających w Polsce (Dziedzic 2005).

Przyczyny słabej dynamiki rozwoju turystyki w regionie lubuskim

Pojawia się pytanie o przyczyny takiego stanu rzeczy. Należy stwierdzić, że podstawową przyczyną było zadekretowanie podstawowej roli przyrody w rozwoju turystyki w regionie. Efekt takiego rozumowania był prosty – jeżeli dany region ma walory przyrodnicze, to powinien przede wszystkim rozwijać formy turystyki oparte na tych walorach.

Echa takiego rozumowania można dostrzec chociażby w *Lubuskim Regionalnym Programie Operacyjnym na lata 2007–2013* opracowanym przez Zarząd Województwa Lubuskiego. Czytamy w nim: *Województwo lubuskie dysponuje bogatą ofertą atrakcji turystycznych, przede wszystkim dzięki swoim walorom przyrodniczym (Lubuski Regionalny Program... 2007).*

W tym samym kierunku zmierzają opracowane przez Ministerstwo Sportu i Turystyki *Kierunki Rozwoju Turystyki do 2015 r.* W części dotyczącej województwa lubuskiego znajdujemy wyliczenie: *Na terenie województwa znajduje się: 55 rezerwatów przyrody, 7 parków krajobrazowych i 2 parki narodowe. Prawdziwe bogactwo stanowią rozległe skupiska leśne, a wśród nich zwłaszcza puszcze: Notecka, Gorzowska, Drawska i Lubuska oraz Bory Zielonogórskie i Dolnośląskie (Kierunki rozwoju turystyki... 2008).*

W dokumencie zwraca się także uwagę na bogactwo oraz unikalność lubuskiej awifauny i występowanie tu największych w Europie legowisk nietoperzy. Prowadzi to oczywiście autorów opracowania do wniosku, że: *Naturalne warunki sprzyjają rozwojowi coraz popularniejszych w Europie form turystyki indywidualnej i grupowej: krajoznawczej, przyrodniczej, aktywnej, kwalifikowanej oraz agroturystyki (Kierunki rozwoju turystyki... 2008).*

Powyższe wnioski wydają się oczywiste. Problem polega jednak na tym, że podejmowane przez wiele lat próby rozwijania turystyki w regionie lubuskim w oparciu o walory przyrodnicze nie przyniosły pożądanego rezultatu. Należy więc poszukiwać alternatywnych rozwiązań zdolnych uzupełnić tę ofertę.

W tym kontekście ciekawe i nowatorskie spojrzenie na opisywany problem zaprezentował M.W. Kozak (2011) w ekspertyzie sporządzonej na potrzeby *Założeń Strategii Rozwoju Polski Zachodniej*. Píše on, że to właśnie przecenianie roli zasobów przyrodniczych jest jedną z przyczyn słabego rozwoju turystyki na omawianym obszarze. *W polskiej literaturze przedmiotu obserwować można częste, charakterystyczne dla tzw. „turystyki romantycznej”, a niczym nieuzasadnione przecenianie znaczenia zasobów przyrodniczych (Kozak 2011).*

Należy się zgodzić z powyższym stwierdzeniem. Postrzeganie turystyki przez pryzmat atrakcji przyrodniczych prowadzi bowiem często do utożsamiania turystyki z rekreacją i niedostrzegania nowych trendów rozwojowych.

Odrębną kwestią jest ocena rzeczywistej atrakcyjności środowiska przyrodniczego regionu. Bardzo często jest ona pozbawiona obiektywizmu, będąc raczej subiektywną projekcją stanu świadomości lokalnych i regionalnych miłośników przyrody i turystyki oraz osób zawodowo zajmujących się tą problematyką na poziomie regionalnym.

Z kolei eksperci tworzący analizy na szczeblu centralnym powtarzają bezkrytycznie powstałe w regionie oceny. Powstaje w ten sposób samopowielający się mit przechodzący z jednej strategii do drugiej. Próba zerwania z tym mitem jest zawarte we wspomnianej ekspertyzie stwierdzenie M.W. Kozaka (2011): *Przyroda wbrew pozorom nie jest czynnikiem wyróżniającym Polskę Zachodnią. Zdecydowanie na jej korzyść działa położenie i przede wszystkim dziedzictwo i atrakcje kulturowe oraz znacznie lepsze niż we wschodniej Polsce zagospodarowanie turystyczne. Jest to teza niewątpliwie nowatorska. Pojawia się jednak pytanie, na ile regionalne środowisko administracyjno-turystyczne jest przygotowane do radykalnej zmiany sposobu myślenia o województwie lubuskim jako krainie lasów, łąk, rzek i czystych jezior.*

Propozycja zmiany strategii

Jeżeli przyjmiemy, że celem działania powinno być zwiększenie liczby turystów odwiedzających region, to pomysł na rozwój lubuskiej turystyki można zawrzeć w czterech hasłach: WYDARZENIA, DZIEDZICTWO, MARKA, INRASTRUKTURA.

Pojęcie *event* czy *turystyka eventowa* jest już powszechnie używane w branży turystycznej, aczkolwiek pojawiają się wątpliwości co do jego definicji. Problematykę tę obszernie opisuje K. Buczkowska (2008), używając zamiennie określenia turystyka imprez i wydarzeń kulturalnych. Jej istotą jest udział turystów w różnego rodzaju przedsięwzięciach filmowych, festiwalowych, karnawałowych, muzycznych, tanecznych, koncertach, widowiskach, paradach, fiestach, festynach. Mogą to być zarówno imprezy z kręgu kultury wysokiej, jak i popularnej.

Podstawą jest stwierdzenie, że turysta przyjedzie, jeżeli będzie miał poczucie uczestniczenia w czymś wyjątkowym. Najlepszą ilustracją tej tezy jest fenomen popularności odbywającej się w Kostrzynie nad Odrą imprezy Przystanek Woodstock. Z danych Centrum Zarządzania Kryzysowego Wojewody Lubuskiego wynika, że w 2012 r. w festiwalu tym uczestniczyło 0,5 mln osób, w tym wielu turystów niemieckich. Co ciekawe, ta największa impreza turystyczna w Polsce pojawiła się na tym terenie poza (a nawet wbrew) wszelkim strategiom rozwoju turystyki, pracowicie tworzonym przez urzędników¹.

Jest to przykład pokazujący, że „okrętem flagowym” rozwoju turystyki może być również kultura; oczywiście pod warunkiem, że nie poprzestanie się tylko na jednej imprezie w województwie. Trafnie wskazują na to autorzy ekspertyzy wykonanej dla Urzędu Marszałkowskiego w Zielonej Górze: *Niesie to ze sobą konieczność rozwinięcia oferty kulturalnej powyżej poziomu jednego czy dwóch wydarzeń kulturalnych w roku i promowanie określonych form kultury przez cały okres kalendarzowy (np. warsztaty, koncerty czy małe festiwale młodych zespołów rockowych – działanie skierowane do odbiorców muzyki z Przystanku Woodstock), które potem zostaną włączone do oferty promocyjnej regionu (Analiza obecnych i przyszłych potrzeb... 2011).*

Wydarzenie jako produkt turystyczny może być powiązane z różnymi formami turystyki, także z szeroko propagowaną ostatnio w województwie lubuskim enoturystyką. Propagatorzy enoturystyki zapominają jednak czasami, że to nie wino czy winnica jest produktem turystycznym. Produktem są różnego rodzaju imprezy o profilu winiarskim (degustacje, prezentacje win, święta winiarskie itp.). Winnica jest jedynie elementem uwiarygodnienia produktu w oczach turysty. Wyrazem tego jest opinia specjalistów od turystyki kulturowej: *istnieje wprawdzie w regionie Lubuski Szlak Wina i Miodu, ale we wszystkich zakresach waloryzacji system otrzymał 495 punktów na 1000 możliwych, co pozwala go określić szlakiem tematycznym o średnim potencjale turystycznym. Wyniki waloryzacji wskazują na niski poziom rozwinięcia szlaku jako produktu turystycznego (Graczyk i in. 2012).*

Podstawą rozwoju turystyki imprez i wydarzeń kulturalnych w województwie lubuskim powinno być szeroko pojęte dziedzictwo historyczne regionu, stanowiące niejednokrotnie unikat na skalę europejską (przykładem może być Międzyrzecki Region Umocniony).

¹ Nawiasem mówiąc, w podobny sposób, poza strategiami i urzędnikami, powstała najnowsza atrakcja turystyczna województwa lubuskiego, czyli 32-metrowy Pomnik Chrystusa Króla w Świebodzinie.

Istotny jest także potencjał w obszarze kultury i tradycji lokalnych, objawiający się chociażby poprzez tradycje winiarskie.

Pojawia się tu oczywiście problem, że osoby i instytucje zainteresowane tworzeniem nowych *eventów* turystycznych mają do dyspozycji głównie niemieckie dziedzictwo kulturowe tych obszarów. Budziło to początkowo opory. Obecnie jednak akceptuje się i wykorzystuje np. niemiecką tradycję Winobrania w Zielonej Górze. Produktem turystycznym stają się też rekonstrukcje wydarzeń związanych z wojną siedmioletnią, zakonami rycerskimi działającymi na Ziemi Lubuskiej, niemiecką emigracją do Australii itp.

Rozwój turystyki w województwie lubuskim wymaga ponadto zmiany marki regionu. Lubuskie jest ciągle regionem nierozpoznawalnym zarówno w kraju, jak i zagranicą. W tej sytuacji konieczne są z jednej strony działania mające utrwalić wizerunek regionu, a z drugiej zmodernizować go. Prowadzony latami *branding* regionu, mający ukazać go jako miejsce, „gdzie woda czysta i trawa zielona”, nie przyniósł pożądaných rezultatów. Znakomicie natomiast utrudniał dotarcie do młodych, ciekawych świata ludzi, zwłaszcza z dużych miast.

To właśnie z myślą o nich powinny być tworzone i kreowane produkty turystyczne w regionie. Przede wszystkim te, które mają szansę stać się markowymi dla województwa. Konieczny jest w tym celu sprawny i skuteczny marketing regionalny w wymiarze krajowym i zagranicznym, oparty na odpowiednio przedefiniowanej marce Lubuskiego.

Aby województwo lubuskie stało się atrakcyjną destynacją turystyczną, konieczne jest podniesienie poziomu infrastruktury turystycznej. Świadomość tego istnieje zresztą od dawna. W projekcie nowej strategii rozwoju województwa lubuskiego stwierdzono, że słabą stroną regionu jest niezadowalający stan ilościowy i jakościowy posiadanej bazy turystycznej – miejsca noclegowe, szlaki turystyczne, infrastruktura towarzysząca. Problemem jest postępująca degradacja infrastruktury turystycznej i niezadowalające zainteresowanie tą gałęzią gospodarki na terenie województwa wśród inwestorów (*Strategia rozwoju...* 2012).

Uwagi końcowe

Patrzeć na turystykę wyłącznie poprzez pryzmat rozwoju zrównoważonego i pojmowanie jej jako wyraz zdrowego stylu życia nie zawsze przynosi pożądane rezultaty z punktu widzenia biznesu turystycznego. Dla rozwoju tych obszarów niezbędne jest systematyczne podnoszenie jakości i ilości bazy turystycznej, skuteczna promocja, zwiększanie dostępności do infrastruktury sieciowej i komunikacyjnej, kreowanie nowych produktów turystycznych. Nie stoi to w sprzeczności z dbałością o ład przestrzenny, estetykę i środowisko przyrodnicze otoczenia, w którym są rozwijane funkcje turystyczno-rekreacyjne.

Literatura

- Buczkowska K., 2008, *Turystyka kulturowa*. Przewodnik metodyczny, AWF w Poznaniu, Poznań.
- Dziedzic T., 2005, *Badania ankietowe profilu społecznego turystów odwiedzających Polskę (miasta i atrakcje turystyczne)*. Raport z badań, Instytut Turystyki, Warszawa.
- Gołembski G. (red.), 2002, *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa-Poznań.
- Graczyk M., Kabacińska M., Mikos v. Rohrscheidt A., 2012, *Wyniki waloryzacji potencjału turystyczno-kulturowego Lubuskiego Szlaku Wina i Miodu*, Turystyka Kulturowa, 7.

- Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku. Projekt*, 2008, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa.
- Kozak M.W., 2011, *Turystyka i dziedzictwo kulturowe Polski Zachodniej*, Ekspertyza sporządzona na potrzeby Założeń Strategii Rozwoju Polski Zachodniej, Warszawa.
- Lubuski Regionalny Program Operacyjny na lata 2007–2013*, 2007, Zarząd Województwa Lubuskiego, Zielona Góra.
- Maj M., Niebylski M., 2011, *Analiza obecnych i przyszłych potrzeb rozwojowych Województwa Lubuskiego. Katalog Zmian Gospodarczych i Mechanizmów Zaradczych*, Dokument zrealizowany na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego, Zielona Góra.
- Strategia Rozwoju Turystyki na lata 2006–2013*, 2006, Zielona Góra.
- Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego*, 2000, Zarząd Województwa Lubuskiego, Zielona Góra.
- Strategia rozwoju województwa lubuskiego 2020 (projekt)*, 2012, Zarząd Województwa Lubuskiego, Zielona Góra.
- Średniookresowa ocena oddziaływania Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego na rozwój Województwa Lubuskiego. Raport końcowy*, 2010, FRDL, Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji w Krakowie, Kraków.
- Turystyka w 2011 r. Informacje i opracowania statystyczne*, 2012, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.