

Impuls

**Turystyka historyczna
szansą na rozwój lokalny**



Impuls

Impuls

**Turystyka historyczna
szansą na rozwój lokalny**

**Impuls. Turystyka historyczna
szansą na rozwój lokalny**

Wydawca:

Stowarzyszenie „Obywatele Obywatelom”

ul. Piotrkowska 5, 90-406 Łódź

tel. 42 630 22 18, biuro@soo.org.pl

www.soo.org.pl

na zlecenie

Stowarzyszenia Wspierania Rozwoju IM-PULS

ul. Wołczyńska 25, 46-200 Kluczbork

Redakcja:

Tomasz Krakowiak

Projekt graficzny i skład:

Kooperatywa.org

Publikacja na licencji Creative Commons



ISBN 978-83-926008-7-9



Projekt sfinansowany ze środków
Funduszu Inicjatyw Obywatelskich

Spis treści

- 9 **Turystyka historyczna szansą na rozwój lokalny**
ANNA JURCZYK
- 15 **Cień Ebenezera S.**
SZYMON SURMACZ
- 33 **Marka lokalna - narzędzie rozwoju przedsiębiorczości**
OLGA GAŁEK
- 47 **Współpraca międzysektorowa warunkiem koniecznym do osiągnięcia sukcesu**
BARBARA KAZIOR, ANNA JARZĘBSKA
- 59 **Spółdzielnie socjalne osób prawnych. Inwestycja w lokalne miejsca pracy i kapitał społeczny**
CEZARY MIŻEJEWSKI
- 69 **Motywacja i tworzenie zespołu w spółdzielni socjalnej**
MACIEJ NOCUŃ
- 75 **Autorzy**
- 79 **Organizacje**
- 83 **Polecane publikacje**

Wstęp

Jesteś mieszkańcem małej gminy, wsi lub miasteczka i zależy ci na rozwoju i dobrobycie twojej miejscowości, chcesz w niej dożyć spokojnej starości i zapewnić godne życie swoim dzieciom i wnukom?

Jesteś członkiem organizacji społecznej, przedsiębiorcą, pracownikiem administracji terytorialnej, masz ambicję i możliwości wpływania na rozwój społeczno-gospodarczy swojej okolicy?

Jesteś dumny z miejsca, w którym mieszkasz, uważasz, że ma ono niewykorzystany potencjał, który bierze się z lokalnej tradycji, kultury, wartości przyrodniczych i krajobrazowych?

Jeśli odpowiedziałeś twierdząco choć na jedno z tych pytań - witaj w naszym zespole! Stworzyliśmy niniejszą publikację z myślą o Tobie. Chcemy, by artykuły w niej zawarte stały się IMPULSEM do wdrażania zmian, myślenia w poprzek schematom, aktywnego włączania się w sieć wymiany doświadczeń z ludźmi, którzy podobnie myślą o rozwoju lokalnym, potrafią inwestować swój czas w innowacyjne przedsięwzięcia, korzystać z nowych możliwości i przede wszystkim są otwarci na współpracę i dzielenie się wiedzą.

Naszą publikację kierujemy w pierwszej kolejności do wszystkich tych, którym zależy na polepszaniu jakości życia w swojej małej ojczyźnie - decydentów, społeczników, lokalnych przedsiębiorców, urzędników - a przy tym mają realne możliwości do wdrażania zmian i współtworzenia przyszłości swojej okolicy. Jeżeli wydaje Ci się, że niewiele możesz zrobić w pojedynkę, to może po przeczytaniu tej publikacji dojdiesz do wniosku, że najwyższa pora zacząć robić coś w większej grupie, założyć stowarzyszenie, spółdzielnię

socjalną albo zorganizować spotkanie, z którego wszyscy wyjdą z nowymi pomysłami i chęcią współdziałania?

Książka pokazuje jak, w sposób zaplanowany i przemyślany, organizować życie społeczno-gospodarcze w swojej okolicy, współpracować na rzecz regionu, wskazywać korzyści, które odniosą wszyscy mieszkańcy, kiedy nauczą się wzajemnego zaufania, współpracy i dbałości o dobro wspólne, rozumiane nie tylko jako wartości materialne, ale też historyczne i kulturowe.

Zasady, o których piszemy, mają charakter modelowy - można je potraktować jako punkt wyjścia i dostosować do swoich potrzeb, możliwości oraz skali działania. Chcemy zachęcić Was do zerwania z myśleniem o inwestycjach kojarzonych wyłącznie z kapitałem finansowym - najczęściej pochodzącym z kredytu czy innej formy pożyczki. Nie negujemy faktu, że inwestycje finansowe są potrzebne, chcemy jednak pokazać, że znacznie pewniejszą i długofalową formą kapitału jest inwestycja w ludzi, którzy, przywiązani do swojej małej ojczyzny, będą pracować zarówno dla polepszania swojego losu, jak i zwiększania dobrobytu regionu.

Zdecydowaliśmy się na formę antologii krótkich artykułów, których zadaniem jest przede wszystkim pobudzenie wyobraźni i zachęcenie czytelnika do samodzielnego studiowania podanej w przypisach literatury. W cyklu szkoleń

i spotkań, które przeprowadziliśmy w ramach projektu PERUNICA, doszliśmy do wniosku, że niedostatek wiedzy i różnorodność problemów lokalnych jest tak duża, że nie sposób odpowiedzieć na nie w postaci jednego, nawet bardzo obszernego podręcznika.

Zachęcamy też do przedruku i publikowania wybranych artykułów w lokalnej prasie, portalach czy innych publikacjach. Wszystkie teksty dostępne są na wolnych licencjach. W przypadku użycia niekomercyjnego, jak np. prasa samorządowa czy *non profit* wystarczy podać autora tekstu i źródło przedruku, w przypadku użycia komercyjnego prosimy o zapoznanie się z warunkami, jakie określają autorzy poszczególnych tekstów.

IMPULS jest więc w pewnym sensie, pisanym przez praktyków, katalogiem pomysłów i wskazówek, które można wykorzystać na użytek swojego regionu. Nasza publikacja zawiera też spis książek i dokumentów, które powinny pojawić się w bibliotece grup i organizacji zajmujących się rozwojem lokalnym. Pozycje te pozwolą zwiększyć niezależność od niestabilnego systemu „centralnej” gospodarki i, w konsekwencji, poszerzyć swoją autonomię regionalną. Mamy nadzieję, że nasza praca stanie się realnym impulsem do zmian i tworzenia różnorodnych form samoorganizacji i samopomocy, zapewniających trwałą i stabilny rozwój Waszego regionu.

Turystyka historyczna szansą na rozwój lokalny

ANNA JURCZYK

*Masowych i poważnych poruszeń nigdy znikąd się nie importuje.
One wyrastają z miejscowego gruntu lub nie ma ich wcale.*

Te słowa Pawła Jasienicy, które stały się mottem projektu PERUNICA, zawierają w sobie esencję promowanej przez nas formy rozwoju lokalnego. Rozwoju, którego podstawą jest aktywność obywatelska, potencjał drzemiący w miejscowej historii i kulturze, umiejętność współpracy, pomysłowość i przedsiębiorczość.

Znaczenie segmentu turystyki, określanego przymiotnikiem historyczna, lub szerzej - kulturowa, systematycznie wzrasta. W erze wielkich aglomeracji i oderwania od korzeni, nowe trendy w turystyce są coraz bardziej zindywidualizowane. Ludzie potrzebują już nie tylko ciszy i spokoju, ale też różnych form rozwoju intelektualnego, duchowego czy emocjonalnego.

Wśród takich przyszłościowych tendencji, Dolnośląska Organizacja Turystyczna wskazuje, m.in.: bardziej widoczne włączenie elementów sztuki, kultury i historii do imprez zorganizowanych i wakacji indywidualnych, potrzebę lepszego i bardziej kreatywnego przekazywania informacji, regionalny charakter miejsc docelowych, zmianę podejścia turysty, który rzadziej wybiera standardowe, sztuczne atrakcje¹. Coraz większe znaczenie zaczynają mieć miejsca z tzw. wartością dodaną, którą stanowią walory kulturowe i historyczne. Turystyka historyczna może stać się więc szansą dla małych miast i rejonów, które nie mają możliwości rozwoju w innych dziedzinach gospodarki.

Takie działania podjęto w Byczynie, która jest tłem naszych projektowych przedsięwzięć. Wykorzystując walory kulturowo-przyrodnicze, bogatą historię lokalną, a także zapoczątkowany przez władze miasta rozwój przedsiębiorczości społecznej, udało nam się obmyślić model, który może być z powodzeniem adaptowany przez inne gminy o podobnych

uwarunkowaniach. Projekt PERUNICA miał na celu poszukiwanie nowych możliwości rozwoju dla ekonomii społecznej, w sferze lokalnych usług użyteczności publicznej, przy wykorzystaniu partnerstwa trójsektorowego.

W raporcie OECD² zwrócono uwagę na poszerzenie koncepcji przedsiębiorstw społecznych o sferę towarów i usług świadczonych w interesie ogólnym. Niezbędne jest poszukiwanie nowych obszarów dla ekonomii społecznej, wykraczających poza działania reintegracji społecznej i zawodowej. Przytoczony raport wskazuje również na konieczność długoterminowego partnerstwa podmiotów ekonomii społecznej i samorządów. Doskonałym narzędziem realizującym zalecenia raportu są m.in. spółdzielnie socjalne osób prawnych oraz stowarzyszenia działające na rzecz rozwoju lokalnego i regionalnego.

Stowarzyszenie IM-PULS, wraz z gminą Byczyna, przygotowuje się do założenia spółdzielni socjalnej osób prawnych, której zadaniem będzie obsługa ruchu turystycznego na terenie gminy. Ta forma pozwoli stworzyć inkubacyjne warunki rozwoju dla pracowników, późniejszych członków spółdzielni, którzy z czasem obejmą większość udziałów i zaczną sami prowadzić działalność gospodarczą. Chcemy, aby „model byczyński” inspirował i pomagał innym małym miejscowościom historycznym rozwinąć skrzydła i uczynić ze swojej prowincjonalności produkt, który można z powodzeniem

¹ <http://www.dot.org.pl/informacje-i-wydawnictwa-turystyczne-dot/informacje-i-wydawnictwa-turystyczne-dot/przyszle-trendy-w-turystyce.html>

² *Poprawa potencjału integracji społecznej na poziomie lokalnym poprzez ekonomię społeczną. Raport na temat Polski*, Warszawa 2009.

sprzedawać, a zyski reinwestować w lokalną społeczność.

W ramach koncepcji powstającego w Byczynie Centrum Turystyki Historycznej, skierowaliśmy propozycję współpracy projektowej do kilkunastu gmin na terenie całego kraju. Do warsztatów zakwalifikowały się trzy gminy i jedno sołectwo: Ogrodzieniec (woj. śląskie), Lipce Reymontowskie (woj. łódzkie), Mysłakowice (woj. dolnośląskie) oraz Krzyżowice (woj. opolskie, gmina Pawłowice). W wyniku naszych obserwacji i rozmów okazało się, iż największym problemem małych miejscowości jest bardzo słaby kapitał społeczny i ludzki, co negatywnie wpływa na rozwój lokalny. Wszystkie wymienione gminy posiadają całkiem niemałe zasoby i potencjał, nie są w jakiś szczególny sposób zaniedbane czy źle zarządzane, jeśli chodzi np. o rozwój infrastruktury. Jednak w dziedzinie kultury, turystyki, edukacji, pomocy społecznej, przedsiębiorczości mieszkańców czy promocji regionu można odnotować spory zastój. Każda z gmin, które odwiedziliśmy, posiada referaty lub samodzielne stanowiska ds. promocji (rozwoju) - jednak te, w zależności od gminnego budżetu, zajmują się wieloma innymi zadaniami, włączając w to gospodarkę ściekową, zaopatrzenie w wodę czy rolnictwo, leśnictwo i łowiectwo (!). Mieszkańcy skarżą się na odpływ kreatywnych ludzi z inicjatywą, brak pomysłów na zatrzymanie młodych i w efekcie - brak atrakcyjnej i różnorodnej oferty, która pozwoliłaby ściągnąć turystów. Jest to bez wątpienia symptomatyczne nie tylko dla wymienionych tu czterech gmin. Z podobnymi

Organizacje społeczne, których głównym celem statutowym jest rozwój lokalny, mogą stać się impulsem do zmian przeobrażających szarą miejscowość w prężny ośrodek ściągający turystów, dający zatrudnienie mieszkańcom i satysfakcję społecznikom czy przedsiębiorcom rozwijającym tam swoją działalność.

problemami boryka się wiele miejscowości, nie tylko w Polsce B, mają z tym problem także miejsca o utrwalonej już opinii turystycznej. Nie inaczej jest na Opolszczyźnie.

W grudniu 2011 r. w Nowej Trybunie Opolskiej pojawił się artykuł pod tytułem „Województwo opolskie się wyludnia”. Zgodnie ze spisem powszechnym z 2011 r., w ciągu dziewięciu lat nasze województwo opuściło 81 tys. mieszkańców³. Jak się mają te fakty do wyników *Diagnozy społecznej 2011*, według której Opolszczyzna należy do regionów o najwyższym poziomie materialnych warunków życia⁴? Otóż wystarczy pomieszkać trochę w „Kwitnącym Opolskiem”, aby przekonać się, jak fatalne dla sytuacji społeczno-ekonomicznej są skutki długotrwałych migracji zarobkowych.

Nie od dziś wiadomo, że poziom konsumpcji, zależny od dochodu rozporządzalnego, nie świadczy o poziomie rozwoju danej społeczności. Opolanie, w związku z migracjami zarobkowymi, operują relatywnie dużym dochodem rozporządzalnym w porównaniu z innymi regionami kraju, co bezpośrednio wpływa na możliwości nabywcze. Postawa konsumpcyjna opolan wyraża się m.in. w liczbie samochodów, którą to autorzy *Diagnozy* z dumą wskazują, jako świadectwo dobrobytu i postępu rozwojowego⁵. Tymczasem ilość samochodów nie przekłada się na sytuację społeczną

i ekonomiczną gmin opolskich⁶. Obserwując to, co się tu dzieje z perspektywy mieszkańca, aktywnego obywatela i lokalnego patrioty, ma się ochotę uciec, jak większość moich znajomych w wieku 20-35 lat.

Zagranica kusi dużymi pieniędzmi. I chyba tylko pieniędzmi, gdyż praca tam wykonywana to, w większości przypadków, praca poniżej posiadanych kwalifikacji, niewymagająca rozwijania postaw przedsiębiorczych, mało ambitna i niesatysfakcjonująca. Co może przynieść kilka lat przekładania cebulek tulipanów czy obrywania truskawek? Poza większymi niż w Polsce dochodami - może ewentualnie nauczyć oszczędności i pracy w grupie. Zawodowa i osobista sytuacja komplikuje się, kiedy chcemy wrócić do kraju. Emigranci zarobkowi skarżą się na podwójny rodzaj wykluczenia. Nieumiejętność poruszania się po polskim rynku pracy i niskie wynagrodzenie powodują zagubienie i konieczność radykalnej zmiany postaw w zarządzaniu budżetem i poziomie konsumpcji. Brak stażu pracy i odpowiednich kwalifikacji powodują, że podejmuje się jakąkolwiek pracę. Na wracającego, młodego człowieka zawsze czekają miejsca pracy w rosnących na Opolszczyźnie, jak grzyby na deszczu, supermarketach...

Aby złagodzić zjawisko emigracji - czy to zagranicznych, czy migracji do największych miast (przedsiębiorczych opolan przyciąga

³ <http://www.nto.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20111227/REGION/966658215>

⁴ *Diagnoza społeczna 2011*, s. 17.

⁵ <http://www.nto.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20091012/REGION/826441569>

⁶ Diagnoza problemu, autorstwa dr. hab. A. Karpińskiego ukazała się w *Gospodarce Społecznej* - dodatku ekonomicznym do kwartalnika „Obywatel”, nr 4/2010.

głównie Wrocław), potrzeba ogromnej pracy na rzecz rozwoju lokalnego i zaangażowania w ten proces młodych ludzi. Możliwość połączenia aspiracji, przedsiębiorczości i lokalnego patriotyzmu daje przedsiębiorczość społeczna. W małych gminach, które do tej pory nie odnalazły swojego miejsca w gospodarce produkcyjnej, można spróbować rozwinąć sektor usługowy, np. turystyczno-wypoczynkowy. To także zadanie dla już istniejących i nowych stowarzyszeń, w których młodzi ludzie mogą rozwijać talenty, poznawać się nawzajem, uzupełniać kompetencje.

Staże czy wolontariat - niesłusznie kojarzone jedynie z pracą charytatywną w hospicjach - są doskonałym sposobem na sprawdzenie swoich umiejętności w praktyce. Poprzez te formy aktywności, np. socjolog po studiach może rozwijać nabyte kompetencje znacznie lepiej niż przy zbiorze truskawek. Organizacje społeczne, których głównym celem statutowym jest rozwój lokalny, mogą stać się impulsem do zmian, przeobrażających szarą miejscowość w prężny ośrodek turystyczny, dający zatrudnienie mieszkańcom i satysfakcję społecznikom czy przedsiębiorcom rozwijającym tam swoją działalność.

Dobrym przykładem samoorganizacji na rzecz rozwoju lokalnego i w konsekwencji połączenia idei ekonomii społecznej z turystyką jest Bałtów (woj. świętokrzyskie). Jest to jeden z niewielu przypadków tak wielkiej mobilizacji małej, lokalnej społeczności wokół wspólnej wizji rozwojowej swojej miejscowości. Obecnie Bałtów jest chyba najczęściej odwiedzanym

parkiem dinozaurów w Polsce, dającym zatrudnienie i przynoszącym ekonomiczne korzyści reinwestowane w znacznym stopniu w dalszy rozwój.

Nie jest to jednak do końca model, o który nam chodzi. Dlaczego? Nie chcemy turystyki czysto komercyjnej, nastawionej na wyciągnięcie od turysty jak największych pieniędzy. W naszym rozumieniu, turystyka historyczna ma nie tylko tworzyć miejsca pracy oparte na rozrywce i konsumpcji, ale przede wszystkim uczyć, zaspokajać potrzeby kulturalne i intelektualne, budować tożsamość i lokalny patriotyzm, przyciągać świadomego konsumenta i jednocześnie pozostawać dostępna dla ludzi w różnej sytuacji materialnej. Zadanie bez wątpienia trudne, ale i satysfakcja z jego stopniowej realizacji ogromna.

Jednym z działań w projekcie PERUNICA jest niekomercyjna i niemassowa impreza pod tą samą nazwą, której głównym celem jest budowanie wspólnej tożsamości, marki i legendy. Przypomina o zapomnianych wydarzeniach i tradycjach, stanowiących istotny element naszej regionalnej tożsamości. Jednym z najważniejszych aspektów tej akcji jest możliwość poznania ludzi, takich jak my: pasjonatów, odkrywców lokalnych ciekawostek, historyków i etnografów amatorów, w najlepszym tego słowa znaczeniu (od *amo, amare* - czyli kochających to, co robią).

Mamy świadomość, że nasz pomysł nigdy nie przyniesie takich efektów ekonomicznych, jak turystyka komercyjna, ale czy naprawdę wszędzie musi być jak na zakopiańskich

Krupówkach? Czy w każdej ofercie turystycznej musi znaleźć się paintball, kino 3D i karaoke? My chcemy zaproponować wędrowkę w zamierzchnie czasy, możliwość poczucia na własnej skórze gryzącej wełny strojów z V stulecia, magicznego dźwięku gęśli, szczęku stali poddanej

obróbce przez płatnerza. Chcemy opowiedzieć Wam historie średniowiecznych murów, ostatniej czarownicy, podziemnych przejść. Chcemy, żeby Wasz wypoczynek był inspirujący i niezapomniany. A pozwala nam na to lokalna historia. Nie każdy ma to szczęście.

Cień Ebenezera S.

SZYMON SURMACZ

Pierwsza zasada klasycznej ekonomii mówi, że ludzie zmuszeni są do dokonywania wyborów. Nauka ekonomii ma pomóc nam w porównywaniu kosztów i zysków dostępnych opcji i w efekcie umożliwić wybór, który będzie racjonalny i korzystny dla nas i naszego otoczenia. Niestety narzędzia, które mają nam pomóc w podejmowaniu tych decyzji, są dalekie od doskonałości, bazują na uproszczeniach i nie są w stanie w pełni oddać złożoności ludzkich potrzeb.

Ekonomia Opowieści Wigilijnej

W teorii, ekonomia jest nauką analizującą oraz opisującą sposoby, w jakie jednostka i społeczeństwo decydują o wykorzystaniu zasobów. Mówiąc inaczej opisuje ona produkcję, wymianę (dystrybucję) oraz konsumpcję dóbr i usług, dzięki czemu umożliwia nam podejmowanie decyzji opartych na analizie danych i wyliczeniach, które mają nas zapewnić o ich obiektywnym charakterze. Jak to wygląda w praktyce?

Żeby móc porównać koszty i zyski dwóch działań musimy nadać obu określoną wartość, wyrażaną w tych samych jednostkach. Czy można jednak porównać i wycenić godzinę pracy zawodowej, godzinę spędzoną z rodziną na spacerze, godzinę w towarzystwie znajomych czy godzinę wśród sąsiadów i mieszkańców naszej społeczności podczas lokalnego festynu? Za każdym razem wybór, co zrobić podczas tego czasu będzie wyborem subiektywnym, bazującym na osobistym systemie wartości i potrzeb osoby, która zdecyduje, czy chce pracować **kosztem** niepójścia na spacer, czy też pójdzie na festyn **kosztem** niezarobienia dodatkowych pieniędzy w godzinach nadliczbowych.

Paradoksalnie, to właśnie subiektywność wyboru decyduje o jego racjonalności, bo pozostaje w zgodzie z osobistymi preferencjami wybierającego. Wbrew promowanemu współcześnie etosowi wydajności i efektywności, nadal większość ludzi definiuje dobro osobiste, jako czas, który można poświęcić na przebywanie z rodziną czy znajomymi lub przeznaczany na hobby

czy rozwój intelektualny i duchowy. Dobrobyt naszego życia „ekonomicznego” można więc przedstawić, jako równowagę między trzema rodzajami kapitału - ludzkiego (rozwój osobisty, edukacja, doskonalenie), społecznego (rodzina, znajomi, więzy sąsiedzkie, uczestniczenie w życiu wspólnotowym) oraz ekonomicznego (osiąganie przychodów, praca zawodowa).

Za przejaskrawiony, ale bardzo obrazowy przykład człowieka, który ponad wszystko cenił kapitał ekonomiczny, może posłużyć nam postać Ebenezera Scrooge'a. Patologiczny przykład skąpca z *Opowieści Wigilijnej* Karola Dickensa może uchodzić za archetyp zachowań i postaw niepożądanych, zarówno na poziomie osobistym, jak i w relacjach rodzinnych i społecznych. W zakresie wyborów jednostkowych rzadko zdarza się nam naśladować Scrooge'a i zdecydowana większość ludzi skłonna jest piętnować tak rozumianą „ekonomizację” życia.

Sprawa jednak komplikuje się, kiedy mamy podejmować decyzje na poziomie organizacji, gdzie subiektywny wybór osoby decyzyjnej ma wpływ na los większej ilości ludzi. Im bardziej taka struktura jest liczna i złożona, tym wybory są coraz bardziej uproszczone i stają się wypadkową różnych dążeń i systemów wartości. Dlatego nauka ekonomii podjęła się niezwykle trudnej misji tworzenia narzędzi ułatwiających podejmowanie decyzji w imieniu organizacji i grup społecznych, od poziomu rodziny, firmy, aż po szczebel administracji terenowej, państwowej, czy globalnych korporacji.

Logika postępowania w złożonych strukturach organizacyjnych różni się diametralnie

od wyborów, których dokonalibyśmy jako pojedyncze osoby. Ze względu na brak jednoznacznych wskaźników i narzędzi, dzięki którym moglibyśmy zmierzyć szeroko rozumiany poziom szczęścia i zadowolenia, znaczna większość niepoliczalnych aspektów naszego życia jest ignorowana na poziomie decyzji administracyjnych.

Ten sam deficyt dotyczy mierników rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego. Tworzone są co prawda zestawienia dotyczące poziomu wykształcenia czy uczestniczenia w kursach doskonalenia zawodowego, jednak nie zawsze idzie to w parze ze wzrostem zatrudnienia czy powstawania nowych firm i rozwojem przedsiębiorczości. Niestety, tak jak udokumentowana umiejętność czytania nie oznacza umiejętności czytania ze zrozumieniem, tak samo ukończenie „organizacji i zarządzania” nie czyni z absolwenta uczelni przedsiębiorcy. Mimo tej oczywistości, dysonans między optymistycznymi statystykami ze zrealizowanych programów rozwojowych a smętną rzeczywistością, objawiającą się postępującym bezrobociem i zapaścią gospodarczą kolejnych regionów kraju, nieubłagane się zwiększa.

Dominującą cechą, która ma świadczyć o sukcesie, zarówno osobistym, jak i miast i gmin, jest dzisiaj przede wszystkim poziom konsumpcji. Staropolska zasada *Zastaw się a postaw się* przejawia się nie tylko w decyzjach ludzi, padających ofiarą wciskanych na każdym kroku kredytów „na cokolwiek”, ale przekłada się też na rosnące zadłużenie samorządów poszukujących cudownych recept na rozwój,

Przedsiębiorcy odnoszący sukces wiedzą, że najlepszym sposobem na pomnożenie pieniędzy jest puszczanie ich w ruch, czyli inwestycja w nowe pomysły i przedsięwzięcia, których źródłem są nasze głowy, a portfele jedynie środkiem do ich realizacji.

poprzez zaciąganie kredytów i przecinanie wstęg kolejnych inwestycji infrastrukturalnych.

Podobnie większość niepowodzeń gospodarczych, z reguły tłumaczy się brakiem kapitału na inwestycje i próbuje się „łatać” projektami i programami rozwoju przedsiębiorczości, dofinansowaniem działalności gospodarczej i innymi formami dokapitalizowania finansowego, w tym polowaniem na mitycznych inwestorów, którzy zapewnią naszej gminie długotrwały i szczęśliwy rozwój i nowe miejsca pracy.

Czy można winić za ten stan wyłącznie decydentów? I tak, i nie. Z jednej strony skoro podjęli się zarządzania naszym wspólnym, gminnym czy miejskim, majątkiem, to możemy oczekiwać, że są do tego przygotowani i - mówiąc po ludzku - wiedzą, co robią. Trzeba pamiętać, że decyzje podejmowane przez polityków bywają nastawione na krótkotrwały i **mierzalny** efekt. Nowa fabryka, supermarket, liczba miejsc pracy, zagraniczny inwestor, pomalowana szkoła, nowe latarnie - to twarda infrastruktura, którą można pokazać, pochwalić się, zrobić sobie pamiątkowe zdjęcie, zapisać w tabelce. Pozyskane środki unijne, wydatki rzeczowe czy zakupy sprzętu wyglądają bardzo dobrze w zestawieniach i statystykach. Kiedy jednak za inwestycjami o charakterze policzalnym nie idą nakłady na pozostałe formy kapitału, czyli edukację, kulturę, tworzenie więzów społecznych, budowanie wspólnoty odpowiedzialności za swoją małą ojczyznę, to szybko okazuje się, że infrastruktura jest jedynie pustą formą skazaną na stopniowe roztrwonienie i degradację.

Dobro wspólne, budowane z naszych podatków, pełne jest wyremontowanych domów kultury, w których nie ma kto prowadzić zajęć, elektronicznych tablic szkolnych, po których nauczyciele smarują pisakami, iPadów bez możliwości zakupu aplikacji i masą innych „inwestycji”, których rosnącego spisu dostarczy nam lektura zadowolonej z siebie prasy samorządowej.

Z drugiej strony trudno się dziwić, skoro o tym, że „rynek sam rozwiąże wszystkie problemy” uczy się w każdej szkole wyższej, procedury biurokratyczne wymagają głównie „twardych” wskaźników, władze centralne zrzucają na samorządy coraz więcej obowiązków, a wychwalana w mediach polska przedsiębiorczość i kreatywność polega przede wszystkim na obchodzeniu przepisów, niepłaceniu podatków i efektywnym pomnażaniu prywatnych majątków poprzez, mający swoje korzenie w głębokim PRL-u, nawyk uszczuplania dobra wspólnego.

W efekcie, zamierzone czy nieumyślne, podporządkowanie wszystkich aspektów życia gromadzkiego policzalnym aspektom ekonomicznym powoduje, że decyzje, które wydają się racjonalne z punktu widzenia wskaźników i statystyk, okazują się błędne na poziomie efektów społecznych. To, co wydaje się dobre, bo służy doraźnemu pomnażaniu majątku (kapitału ekonomicznego) gminy, niekoniecznie i nie zawsze służy dobru jej mieszkańców. Pogardzana i żalсна logika Ebenezera Scrooge’a okazuje się być dominującą formą zarządzania znaczną większością naszego wspólnego dobra. A my, o ironio, nauczyliśmy się traktować ekonomię, jako synonim słowa „racjonalne”.

Celem dalszej części tekstu będzie swoista herezja, ćwiczenie umysłowe, polegające na zmianie optyki, porzuceniu dotychczasowej „racjonalności”, zanegowaniu oswojonych i „oczywistych prawd” ekonomicznych i odpowiedzeniu sobie, między innymi, na takie pytania:

- ▶ Czy budowa drogi w czynie społecznym przez zespół wolontariuszy, którzy nie biorąc za to złotówki, ułatwili przejazd między dwoma miejscowościami i dzięki temu ożywili wymianę dóbr i usług, jest przejawem aktywności gospodarczej, skoro nie da się jej ująć w klasycznych wyliczeniach „koszt - przychód”?
- ▶ Czy pieniądź jest jedyną formą umożliwiającą nam wymianę i pomnażanie kapitału?
- ▶ Czy w perspektywie strategicznej (powiedzmy 25 lat) lepiej jest sprzedać budynki starej fabryki prywatnemu inwestorowi, który przerobi je na parking, czy nieodpłatnie udostępnić lokalnemu stowarzyszeniu, które zaadaptuje je społecznym wysiłkiem na mieszkania komunalne dla młodych ludzi?
- ▶ W jaki sposób można uzyskać dochód z posiadanego lasu? Jaką decyzję podjąłby polityk w perspektywie czteroletniej kadencji, a jaką właściciel, który chce zapewnić stabilną przyszłość swoim wnukom?
- ▶ Czy budowa blaszaka, szumnie nazywanego fabryką, w którym składa się telewizory z gotowych części, przywożonych z Tajwanu, w specjalnej strefie ekonomicznej zwalniającej globalnego inwestora z podatków, to nowe stabilne miejsca pracy czy dofinansowanie

giganta z naszych skromnych publicznych środków?

- ▶ Czy wyjazd setek absolwentów wyższych uczelni na zmywak do Irlandii to pozbycie się problemu bezrobocia, czy odpływ kapitału ludzkiego?

Jak przyjrzymy się bliżej, to łatwo zauważyć, że dzisiejsza ekonomia *de facto* najczęściej sprowadza się do ulepszania mechanizmów efektywnego pomnażania majątku, a nie na dobrym gospodarowaniu posiadanymi zasobami w celu osiągnięcia stabilnego i długotrwałego rozwoju. Mimo że wiele z narzędzi mikro i makroekonomicznych może mieć pozytywne zastosowanie, to żeby ich sprawnie używać trzeba nie tylko wiedzieć JAK z nich korzystać, ale przede wszystkim pamiętać PO CO i czemu one mają służyć.

Gospodarka darmowego obiadu

Zaczynając od definicji, gospodarka opisuje całokształt działalności polegającej na wytwarzaniu dóbr i świadczeniu usług (działalności gospodarczej), zgodnie z potrzebami ludzi na określonym terytorium. Mówiąc np. o gospodarce narodowej mamy na myśli całokształt podziału, obiegu i konsumpcji dóbr i usług oraz działalności produkcyjnej w danym kraju.

Aktualne podejście do gospodarki jest nierozzerwalnie związane z policzalną ekonomią i wyraża się w najważniejszym jej mierniku, czyli produkcie krajowym brutto (PKB),

z którym związany jest kult nieustającego i nieprzerwanego wzrostu. Mimo że mało kto jest w stanie powiedzieć, czym tak naprawdę jest PKB, podać jego definicję czy określić co właściwie liczy - to nie ma wielu osób, które pytaniu „czy to dobrze, że PKB rośnie?” śmiałyby zaprzeczyć lub poddawać dogmat wzrostu PKB jakimkolwiek wątpliwościom.

Jednak uważna lektura przedmiotu pokazuje, że w środowisku naukowym zarówno wskaźnik PKB, jak i mierzony nim wzrost gospodarczy poddawane są coraz silniejszej krytyce. Coraz częściej (co nie znaczy, że już na skalę masową) mówi się o odchodzeniu od PKB i mierzenia nie tyle wzrostu gospodarczego, co rozwoju społecznego¹. Dzieje się tak, ponieważ PKB posiada dwa bardzo poważne i od dawna zdiagnozowane mankamenty, które powinny dyskwalifikować go, jako najważniejszy miernik naszego rozwoju.

O pierwszym już mówiliśmy. Klasyczna ekonomia zajmująca się wyłącznie wymianą poli-czalnych dóbr i usług, z założenia ignoruje tak „nieistotne” sprawy, jak życie rodzinne, pomoc sąsiedzka, wolontariat i praca społeczna, nieproduktywne chodzenie na spacer, turystykę niekwalifikowaną, czyli np. wyjazdy z namiotem w dzicz itd. Przy okazji PKB nie liczy całej szarej strefy, czyli obiegu produktów i usług o charakterze komercyjnym, które nie są

zgłaszane fiskusowi. Łatwo byłoby wskazać regiony w Polsce, które z punktu widzenia tak rozumianego rozwoju gospodarczego są pustynią, a jednak ich mieszkańcy jakoś sobie radzą.

Drugą, być może nawet bardziej istotną wadą PKB jest fakt, że w ramach tego wskaźnika można tylko dodawać. Przejście tornado zostanie odnotowane jako gwałtowny wzrost PKB, bo trzeba pożyczyć pieniądze i odbudować zniszczone domy (wzrasta intensywność działań gospodarczych). Wycięcie lasu i przerobienie go na deski nie będzie uszczupleniem lokalnych zasobów, tylko wzrostem PKB. Wielomiesięczne oczyszczanie terenu skażonego chemikaliami również wpłynie dodatnio na nasz kultowy wskaźnik, będzie jeszcze lepiej, jak od skażenia zachoruje dużo ludzi i trzeba będzie ich poddać kosztownemu leczeniu. Straty poniesie PKB, jeśli ci ludzie nie pójda do swojej pracy, ale jeśli to byli bezrobotni, to wskaźnik będzie rósł jak na drożdżach. Przy najmniej na krótką metę...

Logika PKB podobna jest do liczenia zdrowia społeczeństwa poziomem pieniędzy wydawanych na opiekę zdrowotną. Im częstsze wizyty u lekarzy i więcej wydatków na leki, tym większy wzrost PKB - *ergo* „zdrowsze społeczeństwo”. Tak samo ochrona środowiska, nie będzie mierzona zachowywaniem nienaruszonych obszarów dzikiej przyrody, tylko ilością pieniędzy wydawanych na ich ochronę i oczyszczanie. Niestety logika radosnego dodawania w ramach PKB nie dopuszcza przykrej prawdy, że działalność gospodarcza może przynosić zarówno zyski jak i powoduje mierzalne i niemierzalne

¹ Najważniejszą miarą alternatywną do PKB jest HDI (*Human Development Index*), czyli Wskaźnik Rozwoju Społecznego (ludzkiego) badany przez ONZ. Lektura zestawień w Raportach rozwoju społecznego dostarcza nam wielu ciekawych informacji dotyczących poziomu naszego kraju na tle innych państw (<http://hdr.undp.org/en/statistics/>).

straty w sferze społecznej i przyrodniczej. Ekonomiści z jednej strony mówią, że „nie ma darmowych obiadów”, a z drugiej ulegają mirażowi tego, że rozwój gospodarczy może dokonywać się bez strat lub że są one równoważone przez „postęp”. Być może wygląda to dobrze na poziomie makroekonomicznych tabel, coraz mniej ma jednak związku z rzeczywistością, która wymyka się ujęciu klasycznej ekonomii.

Jak PKB przekłada się na gospodarkę szczebla lokalnego i regionalnego? Niestety, jego logika jak kłótwa sływa na wszystkie szczeble administracji i przedsiębiorczości. To dzięki kultowi wydajności ekonomicznej dochodzi do takich absurdów, że rozlicza się spółki komunalne z tego, czy przynoszą zyski, zamiast sprawdzać, czy świadczą odpowiedniej jakości usługi. „Efektywność” rządzi też przetargami i zamówieniami publicznymi, w efekcie czego coraz więcej usług wykonywanych jest byle jak, co z kolei powoduje trwonienie środków publicznych. Koncentracja na policzalnych aspektach naszego życia powoduje, że obcina się budżety na kulturę i edukację (nie przynoszą mierzalnych efektów w krótkiej perspektywie), pomoc społeczną liczy się w ilości wydanych zasiłków i obiadów, a aktywność społeczną w ilości rozstrzygniętych i rozliczonych konkursów grantowych.

Takie podejście jest nie tylko działaniem krótkowzrocznym, ale też bardzo niebezpiecznym. Zakłóca umiejętność dostrzegania realnych problemów trapiących lokalną społeczność, zwiększa skłonność do podejmowania decyzji technokratycznych, poszukiwania

rozwiązań problemów przez łatanie niedostatków infrastruktury, pogonią za kapitałem i inwestorami, zamiast skupienia się na lokalnych zasobach i rozwoju posiadanego potencjału.

Ciekawą propozycję gospodarki, która obejmuje zarówno policzalny jak i niepoliczalny charakter działalności człowieka zaproponował Lawrence Lessig, amerykański prawnik zajmujący się analizą i animacją współpracy o charakterze nieekonomicznym. Lessig jest twórcą pojęcia „wolna kultura” i autorem koncepcji licencjonowania prac na zasadach Creative Commons, ułatwiających dzielenie się swoją twórczością na skalę globalną. Z licencji CC korzysta między innymi Wikipedia i podobne projekty o charakterze wspólnotowym i niekomercyjnym. To właśnie analiza fenomenu takich przedsięwzięć, które angażują setki tysięcy ludzi na całym świecie do współdziałania na zasadach wolontariatu i tworzenia niezwykle złożonych i dynamicznie rozwijających się produktów², pozwoliła Lessigowi na uproszczenie definicji gospodarki do mechanizmu „trwałej wymiany”, która nie zawsze musi mieć charakter komercyjny. Istotne jest zadowolenie obu

² Podobnie jak Wikipedia, czyli przy znacznym udziale społeczności twórców-wolontariuszy tworzona jest cała masa narzędzi informatycznych, jak przeglądarka Firefox, systemy operacyjne z rodziny Linuxa, oprogramowanie serwerowe Apache, technologie PHP, MySQL i tysiące innych, bez których nie byłby możliwy tak dynamiczny rozwój technologii informatycznych. Więcej o wolnej kulturze, oprogramowaniu open source i wolnych licencjach można znaleźć na stronach <http://creativecommons.org> czy <http://www.opensource.org/>. Szczególnej uwadze czytelników polecam książkę L. Lessiga *Wolna Kultura*, dostępną w całości w Internecie pod adresem <http://www.futrega.org/wk/>. Koncepcje dotyczące gospodarki hybrydowej Lessig zawarł w książce *Remiks. Aby sztuka i biznes rozkwitły w hybrydowej gospodarce*, Warszawa 2008.

stron transakcji, która nie musi też odbywać się bezpośrednio. Wymiana może nastąpić poprzez współuczestniczenie w jakimś wspólnym (*common*) projekcie. Lessig proponuje dalej wyróżnienie trzech typów gospodarek:

Gospodarka komercyjna, w której podstawowym warunkiem wymiany jest określenie wartości transakcji. Wymianie usług i produktów towarzyszy nieodzownie opłata i przepływ środków umożliwiających transakcję (np. pieniędzy).

Gospodarka dzielenia się, która jest przeciwieństwem gospodarki komercyjnej. Jedynym warunkiem do istnienia gospodarki dzielenia się jest brak środków transakcyjnych podczas wymiany „usług”. Do tej kategorii zaliczymy zarówno czas spędzony z rodziną i przyjaciółmi, jak i współpracę przy projektach społecznych o charakterze niekomercyjnym (jak np. Wikipedia). Gospodarka dzielenia się przestaje istnieć, kiedy pojawia się pieniądz lub inne żądanie wzajemności. Sytuacja, w której dziadek zażądałby od wnuków opłat za czytanie bajek przestanie być dzieleniem się i stanie się komercyjną transakcją.

Gospodarka hybrydowa, polega na umiejętnym korzystaniu z obu typów gospodarek jednocześnie. Warunkiem dobrego prosperowania hybrydy jest zachowanie odrębności gospodarek, jasne określenie reguł i podmiotów uczestniczących w obu mechanizmach. Przykładowo, gdy uczestnicy gospodarki dzielenia

się złączą ją widzieć, jako gospodarkę komercyjną, mogą stracić ochotę na współdziałanie (np. gdy zarząd stowarzyszenia na rzecz rozwoju lokalnego skupia się na samozatrudnieniu i utrzymaniu administracji, zamiast działaniach na rzecz celów statutowych, nie zmobilizuje do pracy społecznej członków stowarzyszenia i armii wolontariuszy, którzy będą czuli się wykorzystywani).

Warto przeanalizować zdefiniowaną wyżej zasadę gospodarki hybrydowej w odniesieniu do naszych lokalnych potrzeb i zasobów. Gospodarka komercyjna jest blisko związana z własnością prywatną, pomnażaniem dóbr, które należą do jednego przedsiębiorcy czy rodziny i konkurowaniu z innymi podmiotami o podobnej wielkości (sile nabywczej i produkcyjnej) i stopniu rozwoju. Gospodarka dzielenia się, w której podstawową zasadą jest osiąganie wspólnej korzyści, powinna dominować na szczeblu wspólnotowym, wszędzie tam gdzie mamy do czynienia z własnością publiczną czy tzw. dobrem wspólnym.

Dzięki umiejętnemu rozdzieleniu kompetencji i zakresu odpowiedzialności za poszczególne działania na rzecz rozwoju lokalnego, możemy odwracać tendencje dążenia do maksymalizacji zysków i komercjalizacji wszystkich aspektów życia wspólnotowego.

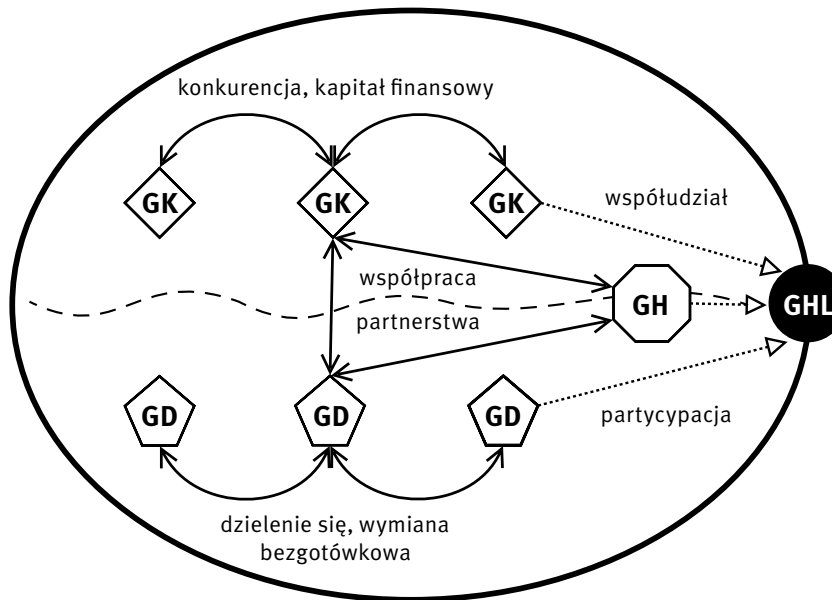
Jeśli rozmieścimy głównych aktorów życia społeczno-gospodarczego na mapie naszej potencjalnej hybrydy, to powinna kształtować się ona według wykresu przedstawionego na sąsiedniej stronie.

Podmioty **gospodarki komercyjnej** to przedsiębiorcy, gospodarstwa domowe, pracownicy najemni, administracja regulująca różne, uwarunkowane prawnie aspekty działań komercyjnych. Podstawowe zadania gospodarki komercyjnej to szybka i sprawna wymiana dóbr i usług oraz tworzenie warunków gwarantujących zadowolenie z dokonywanych transakcji między wszystkimi uczestnikami systemu. Trzeba tu zauważyć, że cele niektórych pozostają ze sobą w sprzeczności - np. celem przedsiębiorcy-pracodawcy jest osiągnięcie zysku, a celem pracownika jak największe zarobki przy jak najmniejszym nakładzie pracy. Niskie

płace zmuszają wiele osób do pracy ponad siły i w zakresie czasowym uniemożliwiającym włączanie się w system pracy społecznej. Niejednokrotnie społeczność traci w ten sposób cenny kapitał i zasoby, które mogłyby zostać zagospodarowane inaczej.

Gospodarka dzielenia się to przede wszystkim domena organizacji non profit, zajmujących się pracą przynoszącą wymierne korzyści społeczne, zdefiniowane w statucie danego podmiotu. Działania obejmują cały zakres zdefiniowany w art. 4 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia

Ryc. 1. Podmioty gospodarki hybrydowej na szczeblu lokalnym (np. gminy, związku gmin)



Oprac. własne

Gospodarka komercyjna (GK)	Gospodarka dzielenia się (GD):	Podmioty gospodarki hybrydowej (GH)	Hybrydy na poziomie lokalnym i regionalnym (GHL)
<ul style="list-style-type: none"> • prywatne firmy • gospodarstwa domowe • pracownicy najemni 	<ul style="list-style-type: none"> • organizacje społeczne • wolontariat • praca domowa, pomoc sąsiedzka itd. 	<ul style="list-style-type: none"> • spółdzielnie socjalne • organizacje społeczne prowadzące działalność gospodarczą • przedsiębiorstwa komunalne 	<ul style="list-style-type: none"> • organizacje parasolowe (np. stowarzyszenia na rzecz rozwoju lokalnego) • partnerstwa międzysektorowe • administracja lokalna
Zasoby			
kapitał produkcyjny i finansowy, umiejętności, wiedza	czas wolny, umiejętności, wiedza	kapitał finansowy i zasoby ludzkie (często niewykorzystywane)	wszystkie zasoby komercyjne i <i>non profit</i> objęte zasięgiem hybrydy
Funkcje			
<ul style="list-style-type: none"> • wymiana towarów i usług • prywatyzacja zysków • pomnażanie majątku osobistego 	<ul style="list-style-type: none"> • budowanie kapitału społecznego, więzów zaufania, • satysfakcja, samodoskonalenie, edukacja (wzrost kapitału ludzkiego) • zwiększanie poczucia autonomii osobistej 	<ul style="list-style-type: none"> • łączenie logiki i efektywności biznesowej z celami społecznymi • praktyczny i wymierny efekt partnerstw międzysektorowych wspierający dalszą integrację • uspołecznianie zysków – przekazywanie dochodu na cele statutowe organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • animacja rozwoju lokalnego • zapewnianie równowagi wewnątrz systemu • analizowanie i optymalizacja wykorzystania zasobów sektora dzielenia się i komercyjnego • tworzenie strategii i polityk rozwoju
Zarządzanie			
decyzje właścicieli, umowy dwustronne i wielostronne między uczestnikami sektora	inkluzywne i partycypacyjne, oferujące możliwość współtworzenia, uczestniczenia również dla nowych osób (struktura otwarta)	umożliwiające partycypację wszystkich interesariuszy	partycypacja podmiotów objętych „parasolem”, transparentość decyzji, jasny rozdział (na poziomie statutu) między działalnością gospodarczą i niekomercyjną

2003 r. (Dz.U. z 2003 r. nr 96 poz. 873). Mowa tam o edukacji, kulturze, kulturze fizycznej, działaniach na rzecz rozwoju regionu, podtrzymywaniu tradycji i pielęgnowaniu dziedzictwa narodowego, rozwoju wolontariatu, ochronie środowiska itd. Zgodnie z założeniami Lessiga, do gospodarki dzielenia się można też włączyć działalność hobbystyczną, pomoc sąsiedzka, prace domowe i inne przejawy spontanicznej współpracy i interakcji społecznej. Najważniejszym efektem działań jest zadowolenie osób dzielących się swoją pracą, doskonalenie własnych umiejętności, rozwijanie talentów i tworzenie więzów zaufania³. Tak jak gospodarka komercyjna opiera się na kapitale materialnym i finansowym, tak bazą dla gospodarki dzielenia się jest rozwój kapitału społecznego i ludzkiego. W gospodarce dzielenia się partycypują wszyscy bez wyjątku, może poza osobami wzorującymi się na postaci wspomnianego już Ebenezera S.

Mimo że gospodarka dzielenia się stanowi ogromną część naszej codziennej aktywności, to jej analizie poświęcamy bardzo niewiele czasu. Rzadko tworzy się mapy zasobów intelektualnych i unikalnych kompetencji (np. artystów), które można by było zaangażować w rozwój lokalnej marki czy kształcenie młodszych pokoleń. Lokalne władze, zabsorbowane

tworzeniem miejsc pracy i budowaniem szklanych domów, na koniec kadencji zostawiają miasta i gminy obciążone odsetkami od zaciągniętych kredytów i pozostające w permanentnym niedorozwoju kapitału społecznego. Jest to jedna z przyczyn stałej degradacji życia wspólnotowego. Tłumaczenie tego stanu rzeczy, odziedziczonym po PRL, wstrętem do czynu społecznego, jest tylko wybiegiem, który ma maskować brak kompetencji lub niechęć do animowania działań non profit. Istnieje wiele przykładów, w których oddolna praca społeczna grupki lokalnych patriotów i zapaleńców potrafiła trwale odmienić życie lokalnej społeczności, w tym korzystnie wpływając na rozwój przedsiębiorczości i kapitału finansowego.

Gospodarka hybrydowa na poziomie społeczności lokalnej powinna być zarówno domeną wszystkich organizacji nadzorujących procesy jej tworzenia, jak i każdego z mieszkańców regionu. Jej celem jest zachowanie równowagi między ekonomizacją życia, a dbaniem o dobro wspólne, zapewnianiem przestrzeni do rozwoju, współlistnienia i wzajemnego oddziaływania na siebie obu form.

Podmiotami regulującymi tę równowagę mogą być zarówno dobrzy gospodarze umocowani we władzach lokalnych, jak i podmioty ekonomii społecznej – stowarzyszenia parasolowe, spółdzielnie socjalne osób prawnych, organizacje pożytku publicznego, czyli takie struktury, których działalność opiera się na otwartości, przejrzystości procedur, jasnym

³ Godną polecenia pracą przybliżającą ten temat jest książka Daniela Pinka *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Warszawa 2011. Pink tłumaczy w niej fenomen przedsięwzięć open source i Wikipedii oraz daje wskazówki dotyczące zarządzania i organizowania ludzi w taki sposób, by wyzwolić ich ukryte kompetencje, motywujące do pracy i współdziałania znacznie bardziej niż klasyczne wynagrodzenie finansowe.

rozdziale między działalnością pożytku publicznego a działalnością gospodarczą. Idealne są tutaj wszelkiego rodzaju partnerstwa trójsektorowe, umożliwiające przyjmowanie i ściernie optyki „udziałowców” z obu systemów.

Jeżeli naszym celem jest ożywienie kapitału społecznego i włączenie do współpracy na rzecz regionu szerokich rzesz mieszkańców, nie odbędzie się to bez podzielenia się władzą i procesami decyzyjnymi. Mieszkańcy, którzy będą mogli współdecydować o tym, jak ma wyglądać miejscowość, w której mieszkają, będą chętniej dbali o nią i włączali się w inicjatywy o charakterze wspólnotowym. Partycypacja społeczna odzwierciedla potrzeby i wartości dominujące wśród większości mieszkańców⁴, jak też ośmieliła nas do podejmowania własnych inicjatyw, samoorganizacji i wzrostu zainteresowania problemami lokalnymi i sferą publiczną.

Pieniądz

Kiedy mówiliśmy o gospodarce komercyjnej, to zgodnie z definicją, podstawowym warunkiem jej funkcjonowania jest przepływ (cyrkulacja) środka wymiany usług i towarów.

⁴ W praktyce zarządzania i rządzenia często stawia się podatny na manipulację tłum w kontrze do oświeconych decyzji podejmowanych przez różnej maści ekspertów. O tym, że jest to podejście niebezpieczne, które wielokrotnie kończyły się mniejszymi i większymi tragediami, kiedy okazywało się że „ekspert” jednak się myli oraz o korzyściach z włączania społeczeństwa w procesy konsultacyjne i decyzyjne pisze James Surowiecki w książce *Mądrość tłumu. Większość ma rację w ekonomii, biznesie i polityce*, Gliwice 2010. „BusinessWeek” napisał o tej pozycji: „Prowokująca. Zbiera wystarczające dowody, aby przekonać, że zysk z uwzględniania zbiorowej inteligencji jest większy, niż wielu z nas sądzi”.

W dzisiejszych czasach głównym narzędziem służącym tej wymianie jest pieniądz.

Cyrkulacyjna funkcja pieniądza polega na „pośredniczeniu” w transakcjach kupna-sprzedaży. Przyjmując go za sprzedane towary i usługi, wiemy, że za otrzymane pieniądze będzie można nabyć niezbędne nam dobra w innym miejscu i czasie. Przez ten czas, w którym pieniądz spoczywa w naszym portfelu, pełni on funkcję tezauryzacyjną, czyli przechowuje określoną wartość. Zamiast wydawać go na konsumpcję nowych dóbr, możemy schować go do skarbonki lub wpłacić na konto i przechowywać, gromadząc w ten sposób symboliczny, wyrażony w pieniądzu majątek.

Jakie mamy jednak gwarancje, że niesione przez nas w portfelu 100 zł będzie miało za miesiąc tę samą siłę nabywczą, co dzisiaj? Wszystkie gwarancje bazują na **zaufaniu** do emitenta pieniądza, czyli do państwa i banków. Ci, którzy pamiętają inflację z lat 80., wiedzą jednak, że pieniądz, którego wartość jest gwarantowana przez państwo, może stracić w sposób znaczący na wartości. Ci, którzy obserwują przyczyny i skutki obecnego kryzysu gospodarczego również powinni zastanowić się, czy banki są instytucjami, które można obdarzyć **zaufaniem** i czy ich celem jest na pewno ułatwianie nam życia i wspieranie w trudnych chwilach, gdy brakuje nam gotówki⁵?

⁵ Kredyt bankowy (np. w postaci karty kredytowej czy debetu) jest dzisiaj tak powszechny, że zapominamy, że jest to dokładnie ta sama działalność usługowa, którą parał się nasz znajomy Scrooge. W czasach Dickensa określano ją mniej sympatycznym określeniem - „lichwa”. Co do meritum, między działalnością pana Ebenezera i współczesnych banków

Pieniądz, oprócz funkcji cyrkulacyjnej i akumulacyjnej, jest także miernikiem wartości. Za jego pomocą wyrażamy wartość wszystkich towarów, i usług. Dzięki temu możemy je wyceniać i porównywać, planować dochody i wydatki. W tym wypadku nie potrzebujemy fizycznych pieniędzy, a jedynie ich ideę-abstrakcję. Wystarczy nam wiedza, że coś takiego istnieje i że dzięki temu możemy ocenić, że godzina naszej pracy równa jest trzem czy pięciu butelkom piwa albo określonej ilości innego niezbędnego dla nas dobra. W tym wypadku, pieniądz jest pochodną pewnej **umowy** społecznej, ułatwiającej nam funkcjonowanie na rynku niekończących się usług i towarów. Przyjmujemy pewną miarę do określania wartości naszej pracy i jej efektów, jednak sam pieniądz w tym wypadku ma taką samą wartość, jak centymetr lub kilogram. Oderwany od konkretnego działania lub towaru, pozostaje tylko abstrakcyjną miarą.

Wiedza, że pieniądz i jego wartość jest swobodną umową ułatwiającą nam transakcje, a jego trwałość i „gwarancja jakości” jest pochodną zaufania do jakiejś wiarygodnej dla nas instytucji, daje nam wiele nowych możliwości, które możemy wykorzystać dla rozwoju regionalnego.

Zastanówmy się teraz, co jest jednym z najczęstszych problemów trapiących nasze lokalne gospodarki? Co jest efektem, a co przyczyną

nie ma wielkiej różnicy. Nawet jeśli istnieje różnica, co do wielkości oprocentowania pożyczki, to mechanizmy spirali długów, odsetek od odsetek i uznaniowego traktowania klientów którym udziela się kredytu, np. premiovanie dużych transakcji i bardziej wiarygodnych klientów, jest dokładnie taki sam.

różnych niedostatków i niepowodzeń? Jak możemy wpływać na rozwój lokalny i ożywianie koniunktury?

Słowo koniunktura pochodzi od łacińskiego słowa *coniugare* - łączyć. Zgodnie z jego etymologią, pomyślność gospodarcza polega na sprawnym łączeniu podaży i popytu, czyli naszych produktów i usług z zapotrzebowaniem na nie. Jak już powiedzieliśmy, podstawowym łącznikiem, ułatwiającym wymianę dóbr i usług, jest pieniądz. To jego brakiem lub niedoborem tłumaczy się niezalutane dziury w chodnikach, puste sale zajęciowe w domach kultury, jak i rosnące bezrobocie. Brak środka transakcyjnego prowadzi do sytuacji, w której mamy zarówno niezagospodarowaną siłę roboczą (bezrobocie), jak i ogrom potencjalnych prac do wykonania. Wydajne sprzężenie podaży z popytem, uwarunkowane płynnym krążeniem środka wymiany, jest więc podstawowym czynnikiem rozwoju naszej gospodarki.

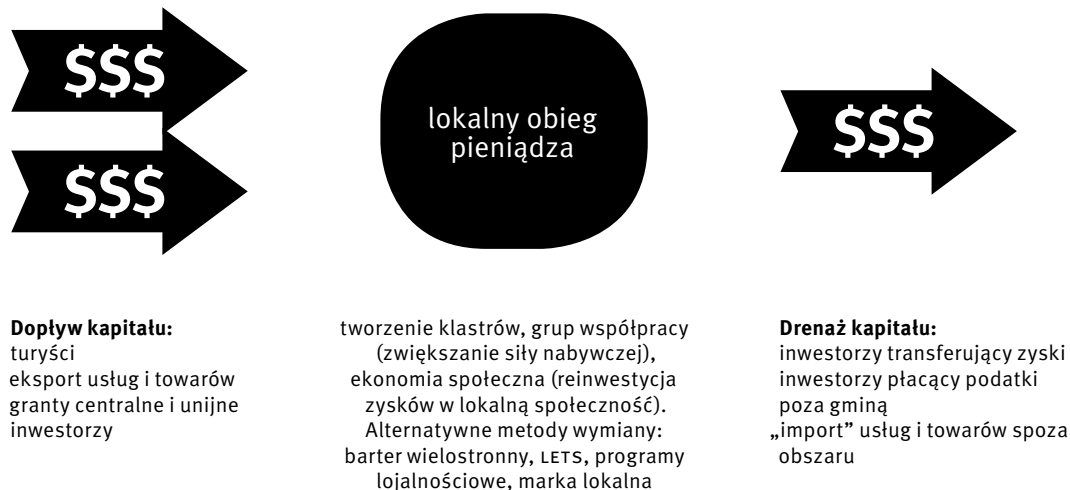
W tym miejscu pojawia się niełatwe, ale bardzo ambitne zadanie dla ludzi, którym zależy na rozkwicie swojej miejscowości. Wiedząc, że mamy nadwyżkę siły roboczej oraz dziesiątki godzin niezagospodarowanej pracy czekającej na wykonanie, lokalnych przedsiębiorców, którzy mają kłopoty ze zbytem swoich towarów i usługodawców czekających na klientów, podstawowymi zadaniami dla lokalnych decydentów powinno być: analizowanie lokalnego przepływu pieniądza, poszukiwanie alternatywnych sposobów na łączenie dostępnych lokalnie dóbr i usług, zachęcanie podmiotów lokalnej gospodarki konsumpcyjnej do

współdziałania i integracji oraz tworzenie sieci współpracy, klastrow, grup producenckich i innych organizacji, które - oprócz funkcji typowo komercyjnych - będą odbudowywały relacje międzyludzkie, tworzyły nowe umowy społeczne i więzy zaufania pomiędzy dotychczasowymi konkurentami. Oprócz analizy i animacji lokalnego systemu gospodarczego, warto pamiętać też o możliwościach kształtowania prawa lokalnego. Dobrym przykładem działań prawnych, wspierających rozwój lokalny, mogą być m.in. klauzule społeczne stosowane przy zamówieniach publicznych.

Mówi się, że strumienie pieniądza pełnią rolę krwiobiegu całego systemu gospodarczego. Jest to trafne porównanie. Kiedy przyjrzymy się z bliska naszym lokalnym gospodarkom

pod kątem cyrkulacji pieniądza, łatwo będzie przekonać się, w których miejscach nasza gospodarka ma otwarte rany, z których odpływają strumienie gotówki i gdzie pojawiają się potencjalne szanse na dopływ krwi ze źródeł zewnętrznych. W przypadku trwałego i dużego wycieku pieniądza z lokalnego obiegu, mówi się o drenażu kapitału. Paradoksalnie, takimi wampirami odsysającymi nasz system gospodarczy są często inwestycje, które rzekomo miały przynieść nowe miejsca pracy i dobrobyt. Klasycznym przykładem są sieci supermarketów, których wpływ na lokalną gospodarkę bywa szczególnie dotkliwy, nie tylko ze względu na silną pozycję rynkową wobec małych, lokalnych sklepów, które nie wytrzymują konkurencji i bankrutują, ale też

Ryc. 2. Procesy dopływu, krążenia i odpływu pieniądza w lokalnym obiegu



ze względu na uzależnianie od siebie coraz szerszych grup producentów żywności i zakładów przetwórczych⁶.

Żeby poprawić stan naszej lokalnej gospodarki nie można zapominać o żadnym z przedstawionych elementów. Oprócz pracy nad zwiększaniem dopływu pieniędzy, czyli np. pozyskiwaniem grantodawców i inwestorów, trzeba działać na rzecz lepszego krążenia pieniądza w systemie lokalnym, w tym poszukiwać alternatywne środki współpracy i wymiany usług, takie jak LETS, barter czy programy lojalnościowe imitujące lokalną walutę, a także badać źródła wycieków pieniędzy i zmniejszać odpływ (drenaż) kapitału.

Na zakończenie rozważań o pieniądzu w służbie lokalnej społeczności warto przytoczyć, być może znaną niektórym czytelnikom, historię austriackiego miasteczka Wörgl, które w czasach wielkiego kryzysu, przy ponad 30-procentowym bezrobociu, dokonało „cudu” gospodarczego, opartego na trafnej analizie

ludzkich zachowań i teorii *Naturalnego porządku ekonomicznego* opracowanej przez niemieckiego ekonomistę Silvio Gesella.

Eksperyment w Wörgl został zamknięty na wniosek Austriackiego Banku Centralnego. Zablokował on emisję kwitów płatniczych, pomimo przytłaczającej, pozytywnej opinii na ich temat wyrażanej przez obywateli. Wszystkie instancje sądowe podtrzymały decyzję banku. Decyzją Sądu Najwyższego głosiła, że kryminalnym przestępstwem było wyprodukowanie „waluty nagłej potrzeby”. Po niedługim czasie miasteczko Wörgl na powrót miało 30-procentową stopę bezrobocia.

Systemy lokalnych walut znane były również w Polsce. *Po Pierwszej Wojnie Światowej szereg miast polskich, podobnie jak za granicą, wprowadziło własny pieniądz lokalny. Na ogół funkcjonował on pozytywnie, podtrzymując lokalną aktywność gospodarczą, wkrótce jednak został zastąpiony pieniądzem krajowym. W niektórych krajach utrzymał się i funkcjonuje nadal. W Europie jest obecnie w obrocie 20 prywatnych walut, a w USA - 30. Własne pieniądze drukują gminy, miasta, a nawet prywatne osoby. Taki środek płatniczy działa podobnie jak gwarantująca rabaty karta stałego klienta. Na lokalnym rynku, gdzie ludzie się znają i mają do siebie zaufanie, prywatny pieniądz bywa wart więcej niż narodowa waluta. Na jego istnieniu zyskują lokalne społeczności, gdyż można go wydawać tylko w regionie, w którym powstał, co napędza miejscową koniunkturę gospodarczą. Alan Greenspan, wieloletni były prezes amerykańskiej Rezerwy Federalnej uważa, że XXI wiek będzie stuleciem walut*

⁶ Ten proces dobrze opisuje fragment artykułu opublikowanego w Pierwszym Portalu Rolnym: „Aby istnieć w sieciach [handlowych] zakłady są zmuszane do stosowania bardzo niskich cen (niejednokrotnie poniżej kosztów wytwarzania), muszą brać udział w promocjach i niejednokrotnie godzić się na 90-dniowy termin płatności. Aby utrzymać się przy «życiu», rolnicy i zakłady przetwórcze zaciągają wysokoprocentowe kredyty lub sprzedają gromadzone przez lata majątek. Płacą zakłady przetwórcze i producenci rolni wysokie odsetki od zaciąganych kredytów, lub dopłaca do nich Skarb Państwa (czyli podatek) w formie dopłat do kredytów preferencyjnych. Doszło do paradoksalnej sytuacji: producenci rolni, zakłady przetwórcze i Skarb Państwa kredytują zagraniczne sieci supermarketów.” (<http://www.ppr.pl/arttykul-zacisnieta-petla-2875-dzial-18.php>) Procesy monopolizacji rynku spożywczego i sprzedaży dóbr konsumpcyjnych na przykładzie brytyjskim, bardzo dobrze opisuje książka Andrew Simmsa *Tescopol. Możesz kupować gdzie chcesz - byle w Tesco*, Warszawa 2007.

prywatnych [...] System alternatywnych walut zyskał dodatkowy impuls rozwojowy z chwilą pojawienia się komputerów. Bowiem nie ma już potrzeby drukowania lokalnych i prywatnych pieniędzy czy bonów⁷.

Dobrymi przykładami sprawnie zorganizowanych programów lojalnościowych, które działają *de facto* jak waluta komplementarna do oficjalnego brytyjskiego funta, jest Brixton Pound (£B) i Bristol Pound (£B). System lokalnej waluty zwiększa cyrkulację pieniądza pomiędzy uczestnikami systemu i prowadzi do zatrzymywania wymienianych na £B i £B funtów szterlingów w obiegu zamkniętym. Emisją obu walut zajmują się parasolowe organizacje pożytku publicznego, cieszące się lokalnym **zaufaniem**. Pieniądze te są swoistą **umową** między mieszkańcami miasta, którzy zgadzają się płacić, a w przypadku przedsiębiorców przyjmować należności za dokonane transakcje w bonach a nie w funtach. Powód do takiego działania bardzo dobrze wyjaśnia hasło reklamowe z Bristolu: *Why? We love Bristol!*. Cała ideologia oparta jest wyłącznie na lokalnym patriotyzmie i wspieraniu swoich producentów i usługodawców.

Rozwój takich systemów lokalnej waluty wspierają organizacje pozarządowe, pracujące nad rozwijaniem nowych systemów ekonomicznych odpowiadających na mankamenty globalnej ekonomii. Należą do nich holenderskie organizacje STRO (Social TRade

Revolucja finansowa w Worgl

(Wyjęte z tygodnika „The Week” z dn. 17 maja 1933)

Na wokandzie austriackich sądów pojawiła się zupełnie nowa i bardzo znamienna sprawa. Powstała ona na skutek zaniepokojenia się Austriackiego Banku Państwowego finansową rewolucją, która przyniosła zamożność małej austriackiej miejscinie o nazwie Worgl. Bank obawia się, że to zdarzenie zagraża jego monopolowi emisyjnemu. Sprawa ma się tak: od początku kryzysu Worgl szybkimi krokami zmierzało do bankructwa. Fabryki unieruchamiano jedną po drugiej; z dnia na dzień wzrastało bezrobocie. Nikt nie zarabiał a nieliczni tylko płacili podatki. Wówczas to na wniosek burmistrza miasta Worgl, Unterguggenbergera, władze miejskie wypuściły bony wartości 30 tys. szylingów [których pokryciem była kwota zdeponowana w kasie miejskiej - przyp. m. J.A.R.]. Bony te opiewały na 1, 5, 10 szylingów. Charakterystyczną ich cechą było, że wartość ich malała co miesiąc o 1%. Posiadacz takiego bonu musiał nabyć w końcu miesiąca od władz miejskich znaczek odpowiedniej wartości; po naklejeniu tego znaczka bon wracał do wartości nominalnej. Znaczek ten przyklejano na odwrotnej stronie bonu, a dochód ze sprzedaży tych znaczków szedł na fundusz pomocy biednym. Na skutek tego zarządzenia bony te obiegały z niesłychaną szybkością. Zaczęto od tego, że zapłacono nimi robotników, których zaangażowano do budowy ulic kanalizacji i innych robót publicznych; w braku tych bonów robotnicy ci byłiby bezrobotni. Pierwszego zaraz dnia

⁷ Bojarski W., *Systemy finansowe w służbie społeczeństwu i gospodarce*, Warszawa 2010.

po wprowadzeniu w obieg tych bonów wypłacono nimi 1800 szylingów. Robotnicy wydali je natychmiast w sklepach, a sklepikarze, starając się spiesznie pozbyć bonów, opłacili nimi podatki miejskie. Władze miejskie pokryły nimi natychmiast swoje zobowiązania wobec dostawców. W przeciągu doby od chwili ich wypuszczenia, większość tych bonów weszła po raz drugi w obieg. W ciągu pierwszego miesiąca bony te obieły w koło nie mniej niż dwadzieścia razy. Nikt nie mógł uniknąć opłaty 1% w końcu miesiąca, gdyż bon bez tego znaczka tracił całkowicie wartość. W ciągu pierwszych 4-ch miesięcy od wypuszczenia tych nowych pieniędzy wykonało miasto roboty publiczne za 100 tys. szylingów, dużą część zaległych podatków uiszczono i zaszły nawet wypadki płacenia podatków z góry. Wpływy z tytułu zaległych podatków były ośmiokrotnie większe niż przed wprowadzeniem nowego pieniądza. Bezrobocie spadło bardzo znacznie, a sklepy robiły dobre interesy. Sława cudu w Wörgl rozeszła się szeroko. Amerykański ekonomista Irving Fisher wysłał specjalną komisję badawczą do Wörgl, po czym system ten zastosowano w tuzinie amerykańskich miast. Austriacki Bank Państwowy bardzo się jednak zaniepokoił całym zdarzeniem. Unterguggenbergera postawiono przed Trybunał, by wytłumaczył sobie i swój plan. W chwili pisania tej książki (grudzień 1933) sprawa jest jeszcze pod sądem.

Pisownia oryginalna. Cytat za artykułem Jacka Andrzeja Rossakiewicza, *Pieniądz oprocentowany ujemnie. Geneza i konsekwencje*, http://www.barter.org.pl/pieniazd_oprocentowany_ujemnie.php. Więcej o eksperymencie w Wörgl: http://swietoradosci.most.org.pl/php/040401_ek_szo_historia_pieniadza_przyszlosci_3.htm

Organization) i NEF (New Economics Foundation). Miedzy innymi, opracowały one darmowe, społecznościowe oprogramowanie (*open source*), które można wykorzystać do utworzenia własnego lokalnego systemu transakcyjnego. Dzięki systemom informatycznym, sprzężonym z technologiami mobilnymi, w Bristolu i Brixton na zakupy w lokalnych sklepach można wychodzić mając przy sobie tylko telefon. Płatności można dokonywać SMS-em lub przez Internet. Więcej informacji można znaleźć na stronach internetowych projektów Cyclos (<http://project.cyclos.org/>) i Monea (<http://monea.cc>).

Baza, czyli kapitał ludzki i społeczny

Twórcy i popularyzatorzy pojęcia „kapitał społeczny”, jak Robert D. Putnam, Francis Fukuyama, wskazują, że bez pielęgnowania takiej wartości, jak zaufanie, niemożliwy jest wzrost gospodarczy. To dzięki wzajemnym relacjom społecznym, przestrzeganiu norm i zaufaniu, można osiągać więcej korzyści, zarówno ze społecznego, jak i ekonomicznego punktu widzenia. Niestety, badania socjologiczne wskazują, że w ostatniej dekadzie odsetek osób ufających innym ludziom w Polsce wynosił zaledwie 10 do 14%, podczas gdy w krajach Unii Europejskiej ponad 30%. Wskaźniki udziału Polaków w różnego rodzaju formach działalności wspólnotowej, jak stowarzyszenia, spółdzielnie czy związki zawodowe, należą do najniższych w Europie. Nie umiemy ze sobą

współpracować, zamiast postaw kooperatywnych uczeni jesteśmy konkurencji i rywalizacji, których konsekwencją jest jeszcze większy regres postaw kooperatywnych i dalej - w przypadku częstych niepowodzeń w osiągnięciu indywidualnego sukcesu - utrwalanie się postaw roszczeniowych i przerzucanie winy na czynniki zewnętrzne.

Przedsiębiorcy odnoszący sukces wiedzą, że najlepszym sposobem na pomnożenie pieniędzy jest pusczenie ich w ruch, czyli inwestycja w nowe pomysły i przedsięwzięcia, których źródłem są nasze głowy, a portfele jedynie środkiem do ich realizacji. Dlatego dbałość o rozwój kapitału ludzkiego i społecznego, tworzenie warunków do dobrego, choć niekoniecznie w pełni policzalnego życia dla mieszkańców naszego regionu, powinno stać się priorytetem dla wszystkich ludzi, którzy mają wpływ na rozwój lokalny i czują się lokalnymi patriotami.

Na koniec przytoczę jeszcze fragment prognozy rozwoju Polski, istotny szczególnie w kontekście niniejszej publikacji:

Dla turystów o zainteresowaniach przyrodniczych, Polska stanie się jednym z najatrakcyjniejszych krajów Unii Europejskiej. W większym niż dotychczas stopniu może też się stać miejscem pielgrzymek religijnych, a także turystyki historycznej i sentymentalnej, szczególnie Żydów oraz Niemców. W perspektywie 2050 roku, turystyka ma szansę stać się znaczącą gałęzią gospodarki narodowej⁸.

Mając na uwadze powyższe przewidywania, warto postawić na tworzenie i rozwój lokalnych marek, inwestowanie w integrację naszych społeczności i mnożenie kapitału ludzkiego, rozwijanie przedsiębiorczości społecznej oraz poszukiwania modelowych rozwiązań w naszych tradycjach, lokalnych zasobach i niezagospodarowanych pomysłach mieszkańców, którzy mają otwarte głowy i ręce zdolne do pracy. Może to stanowić cenniejszy kapitał niż pieniądze inwestora, który pojawi się u nas głównie wtedy, gdy obiecamy mu odpowiednią stopę zwrotu z inwestycji.

⁸ Prognoza rozwoju Polski sporządzona przez prof. Leszka Kuźnickiego i Marka Chlebusia - członków Komitetu Prognoz PAN Polska 2000 Plus, opublikowana w miesięczniku Sprawy Nauki w grudniu 2011 (http://www.sprawynauki.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=2089:polska-w-perspektywie-2050&catid=306&Itemid=30).

Marka lokalna – narzędzie rozwoju przedsiębiorczości

OLGA GAŁEK

Twórzcie o sobie mity, bogowie nie zaczęli inaczej.

Stanisław Jerzy Lec

Naszyjnik Północy, Łączy nas Babia Góra, Wrzosowa Kraina, Skarbiec Ducha Gór, Made in Bieszczady, Gościniec 4 Żywiołów, Dolina Baryczy to polskie marki lokalne, z których każda posiada, oprócz hasła i kolorowego symbolu, wartość dla swych użytkowników – społeczności lokalnej, turystów, konsumentów produktów lokalnych. Każda z marek ma swą niepowtarzalną historię i łączy je coś bardzo ważnego: przynależność do regionu (miejsca) i jego mieszkańców.

Aktywni ludzie tworzą markowe miejsca

Budowanie marki lokalnej (wprowadzenie go-dła dla produktów, usług i inicjatyw cennych lokalnie) jest dziełem grupy osób, które potrafią dostrzec wyjątkową wartość miejsca, w którym żyją. Dzięki ich energii i pracy znak promocyjny staje się marką lokalną, a jej twórcy - pierwszymi ambasadorami marki. To właśnie mieszkańcy znajdują powody do dumy ze swego regionu, swojego dziedzictwa i tradycji.

W każdym z miejsc, w których powstają marki lokalne wszystko zaczyna się od grupy osób, które cechuje aktywna, przedsiębiorcza postawa, tj.: umiejętność dostrzegania potrzeb i zasobów drzemających w społeczności lokalnej, odpowiedzialność za siebie i otoczenie, gotowość do wprowadzania zmian. Przedsiębiorcza postawa nie jest przypisana wyłącznie do świata biznesu. W każdym miejscu, w każdym sektorze życia społeczno-gospodarczego są osoby, których aktywność, efektywne działania i innowacyjne pomysły pozwalają osiągnąć sukces i pobudzają do działania innych. Marka lokalna jest zwornikiem, sztandarem do wspólnych działań ludzi zaangażowanych w rozwój regionu, w którym żyją.

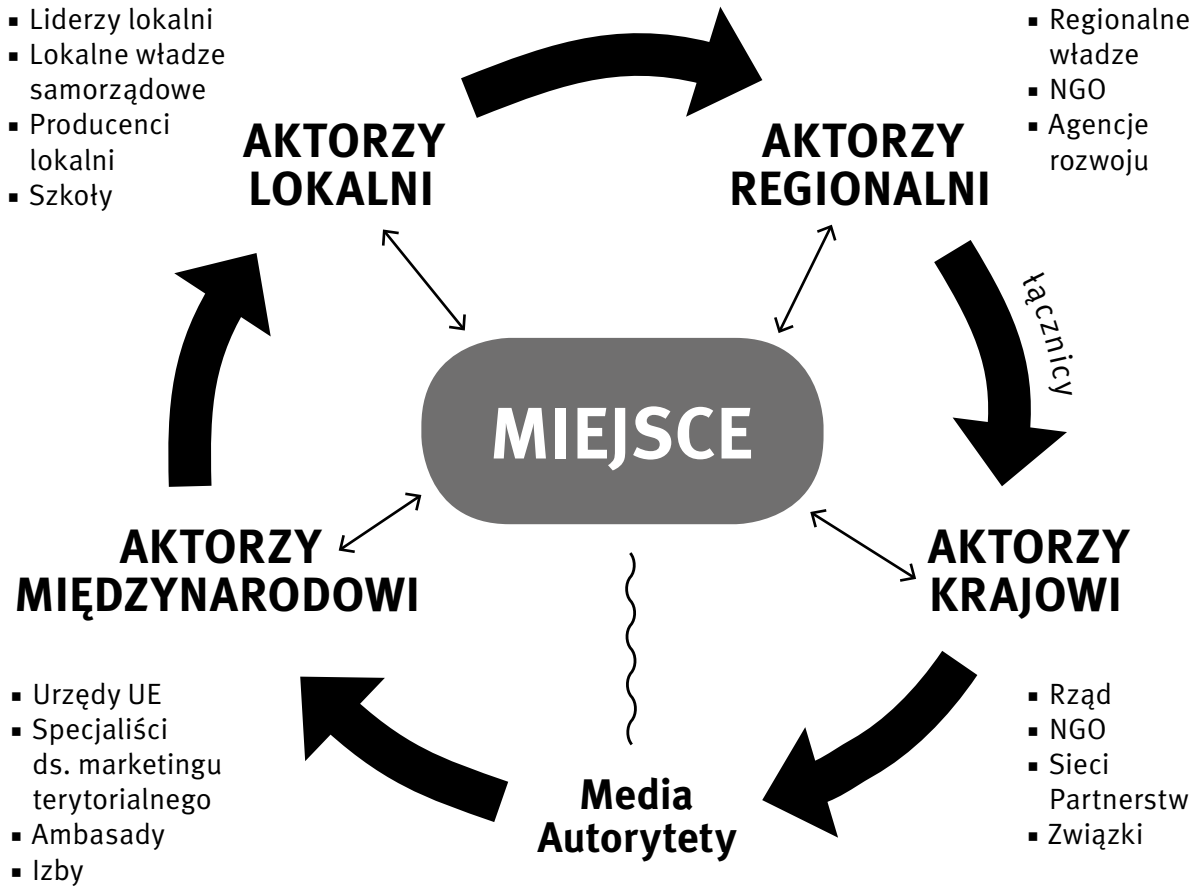
Wspólne dążenia zespołu kilku lub kilkunastu aktywnych osób i planowane przez nich działania stawiają cele dla marki lokalnej, a co za tym idzie przypisują jej konkretne funkcje i zadania. Przykładowo, w regionie słynącym z produkcji karpia, celem marki lokalnej (lokalnego partnerstwa) może być zwiększenie

produkcji i sprzedaży karpia lub rozwój miejsc pracy dla lokalnej społeczności. Robi to bardzo dużą różnicę. Zwiększenie produkcji może nie mieć żadnego wpływu na życie społeczności lokalnej, jeśli nie zwrócimy uwagi, czy dzięki temu powstają nowe, stabilne miejsca pracy, czy budzi się dodatkowa aktywność mieszkańców regionu. W tym przypadku produkcja karpia (więc i działania marki lokalnej) stają się środkiem do celu, którym jest zrównoważony rozwój regionu.

Niezbędne są do tego działania aktywizujące mieszkańców, pokazujące ich rolę w rozwoju marki i korzyści z działania dla osiągnięcia wspólnego celu. Marketing miejsca oparty o markę lokalną wymaga zaangażowania wielu instytucji, organizacji i firm, zarówno z regionu, jak i spoza niego. Partycypacyjna metoda budowania marki sprawia, że w proces ten angażują się konkretne osoby z przedstawionych na Ryc. 3 organizacji i instytucji (aktorów).

Spośród przedstawionych na rycinie aktorów formują się grupy osób i funkcje istotne w procesie budowania marki, tj. grupa aktywizująca (liderzy, zaangażowani w rozwój miejsca, od których wszystko się zaczyna), grupa zarządzająca marką (znakiem promocyjnym), kapituła marki (ocena zgłoszonych do wyróżnienia produktów wedle ustalonych kryteriów), promotorzy produktów lokalnych, producenci i usługodawcy lokalni, ambasadorzy marki lokalnej, klienci. Podział ról jest często płynny, dostosowany do aktualnych wyzwań i celów indywidualnych każdego z użytkowników znaku. W grupie osób użytkujących markę

Ryc. 3. Aktorzy marketingu miejsca



Każde miejsce posiada swą specyfikę, na którą składa się wiele czynników, m.in. dziedzictwo kulturowe regionu, położenie, otoczenie, a nade wszystko mieszkańcy. To ich postawa, dążenia i potrzeby są najistotniejsze i zdecydują o przyszłości rozwoju miejsca. To społeczność lokalna musi uwierzyć w wartość miejsca, aby stało się ono markowe, pożądane dla osób z zewnątrz.

lokalną zachodzą zmiany na „stanowiskach”, jedna osoba ma więcej niż jedną rolę - klient może być zarazem ambasadorem (autorytetem), zaangażowani w rozwój miejsca mogą z czasem zostać producentami lub usługodawcami, będąc jednocześnie klientami innych użytkowników.

Miejsca są dziś produktami, markami - tylko wtedy się liczą, gdy ktoś je „kupi”, gdy zaspokajają potrzeby ludzi. Bardzo często dzięki aktywnym lokalnie osobom oraz ludziom, których potrzeby (oczekiwania) zostały spełnione, głośno jest o konkretnym miejscu. Za nimi podążają kolejni, chwając lokalizację, zachęcając do współpracy coraz to nowe osoby. *Ludzie, dzięki którym nawiązujemy kontakt ze światem, [...] - od których jesteśmy zależni bardziej niż nam się wydaje - to łącznicy obdarzeni wyjątkowym talentem wiązania świata w całość. [...] Łącznik to osoba, która zna wszystkich*¹. W każdym środowisku, w każdej społeczności są łącznicy, w interesie lokalnej społeczności leży, aby włączyli się w sławienie regionu, marki lokalnej. Media społecznościowe zapewniają efekt skali, dając szybki rozgłos konkretnemu wydarzeniu czy regionowi.

Funkcje i znaczenie marki dla regionu

Do budowania marki lokalnej predysponowane są regiony, których słabości - brak przemysłu

¹ Gladwell M., *Punkt przełomowy. O małych przyczynach wielkich zmian*, Kraków 2009, s. 41-42.

lub jego likwidacja, oddalenie od dużych aglomeracji miejskich, góryste tereny o małej przydatności rolniczej, obszary chronione, ruiny zamków i twierdz - mogą stanowić zalety dla klientów, a co za tym idzie, decydować o przewadze konkurencyjnej lokalnych produktów, znalezienia dla nich bezpiecznej niszy rynkowej. Regiony takie mają zwykle problem z bezrobociem, stąd obietnica marki lokalnej: „Tworzę lokalne miejsca pracy” jest szczególnie ważna dla mieszkańców i władz regionu. Można przekonać otoczenie, że warto dbać o środowisko i być dumnym z dziedzictwa kulturowego, skoro dzięki wyeksponowaniu potencjału regionu można dostarczać produkty i usługi, których oczekują klienci. Rosnące zainteresowanie produktami oferowanymi pod marką lokalną będzie w naturalny sposób powodować wzrost ilości lokalnych miejsc pracy w regionie. Można więc powiedzieć, że marka lokalna tworzona jest na potrzeby konkretnego miejsca, wiąże się z wykorzystaniem jego atutów, w odpowiedzi na lokalne problemy, dlatego tak mocno związana jest z ekonomią społeczną.

Na bazie doświadczeń polskich i zagranicznych, związanych z budowaniem marek lokalnych, można wyznaczyć kilka zasadniczych funkcji marki lokalnej:

- ▶ funkcja identyfikacji wartości miejsca [**dziedzictwo, wyróżniki**] - odnajdując tożsamość miejsca i ludzi, którzy w nich żyją, pozwala odnaleźć powody do dumy dla lokalnej społeczności, obdarowując lokalne produkty identyfikatorem lokalności, którego poszukuje konkretny klient;
- ▶ funkcja integrująca społeczność lokalną [**siła grupy, gwarancja, rekomendacja**] - dając poczucie wspólnoty, buduje aktywną społeczność, odpowiedzialną za przyszłość własną oraz miejsca, w którym żyje;
- ▶ funkcja aktywizująca do przedsiębiorczości [**przedsiębiorcza postawa, lokalne miejsca pracy, lokalne przewagi konkurencyjne**] - energia przedsiębiorczych ludzi, promocja przykładów sukcesów lokalnych produktów skłania większą grupę osób do podjęcia aktywności na rynku;
- ▶ funkcja promocyjna - magnetyzm, klimat miejsca i produktów pod nią sprzedawanych, co sprawia, że są powody do skorzystania z oferty pod marką lokalną [**spotkanie klienta z produktem, miejscem**].

Wyróżnienie funkcji marki lokalnej porządkuje proces jej budowania, pozwala dostrzec korzyści z jej wprowadzenia, istotne z punktu widzenia regionu (miejsca), lokalnej społeczności oraz konkretnego producenta.

Zarządzanie marką lokalną

Zarządzanie marką lokalną obejmuje wiele elementów, wymaga sprawnego podziału obowiązków i ustalenia zasad współpracy partnerów. W procesie budowania marki lokalnej wyróżnić można kilka zasadniczych elementów:

- ▶ Wybór hasła, nazwy dla wspólnych działań w oparciu o potencjał regionu i oczekiwania jego mieszkańców;
- ▶ Ustalenie celu wspólnych działań pod marką lokalną;

- ▶ Powołanie organizacji zarządzającej marką lub przejęcie tej roli przez istniejącą organizację, cieszącą się zaufaniem społecznym;
- ▶ Powstanie znaku słowno-graficznego (symbolu marki lokalnej), regulaminu konkursu promocyjnego: kryteriów, jakie muszą spełniać produkty oznaczone marką, zasad przyznawania i użytkowania znaku;
- ▶ Znakowanie produktów, usług i inicjatyw znakiem marki lokalnej (proces nadawania znaku, certyfikacji);
- ▶ Promocja produktów pod marką lokalną w regionie i poza nim: różnorodne formy marketingu produktów lokalnych, m.in. targi, festyny, warsztaty, sklepiki produktów lokalnych;
- ▶ Poszerzanie grona użytkowników marki (np. szkolenia dla osób bezrobotnych, zainteresowanych założeniem działalności gospodarczej lub jej zmianą na aktywność opartą o zasoby regionu, promocja dobrych przykładów);
- ▶ Budowanie przyjaznego otoczenia w regionie i poza nim - pozyskanie osób do współpracy, ambasadorów marki lokalnej;
- ▶ Współpraca, wymiana doświadczeń z innymi markami lokalnymi - miejscami zajmującymi się promocją regionu poprzez markę lokalną.

Budowanie marki – lokalne wartości, zasady, symbole

Punktem wyjścia jest określenie wspólnych wartości, analiza potencjału regionu oraz

znalezienie celu wspólnych działań. Każde miejsce posiada swą specyfikę, na którą składa się wiele czynników, m.in. dziedzictwo kulturowe regionu, położenie, otoczenie, a nade wszystko mieszkańcy. To ich postawa, dążenia i potrzeby są najistotniejsze i decydują o przyszłości rozwoju miejsca. To społeczność lokalna musi uwierzyć w wartość miejsca, aby stało się ono markowe, pożądane dla osób z zewnątrz.

Budowanie marki lokalnej wiąże się z określeniem tożsamości regionu - wartości przyrodniczo-kulturowych, specyfiki oraz cech, z którymi identyfikują się jego mieszkańcy. Kluczowy będzie na tym etapie wybór kilku wyróżników, cech charakterystycznych (najlepiej nie więcej niż trzech). Mogą to być niepowtarzalne atrakcje, ślady historii, klimat lub zwykłe rzeczy, których połączenie będzie niepowtarzalne i magiczne. Pozorna słabość danego miejsca może zdecydować o jego niepowtarzalności. W jednym z obszarów na Dolnym Śląsku zidentyfikowano kilka lat temu brak produktów rodzimych ze względu na brak ludności zakorzenionej w regionie (tzw. autochtonów). Znaleziono tylko jeden produkt, który był charakterystyczny dla tego miejsca - miód wrzosowy. Na nim właśnie oparto budowanie marki lokalnej, dodając wrzosowego koloru i słodczy miejscu, o którym nikt wcześniej nie myślał w taki sposób. Tak powstała Wrzosowa Kraina.

Wybór hasła, nazwy, z którą identyfikuje się lokalna społeczność, jest jednym z etapów budowania tożsamości miejsca. Bardzo ważne jest, by włączyć w proces wyboru i tworzenie wartości marki szeroką grupę mieszkańców,

po to, by poczuła się jej właścicielem, współtwórcą. Marka lokalna może być oparta na czymś lokalnie ważnym, bezcennym, np. na walorach przyrodniczych, geograficznych, surowcach naturalnych, tradycji, historii. Ważne by było to coś, co wyróżnia region i jest istotne dla jego mieszkańców, z czym chcą być kojarzeni. Na tym etapie najmocniej odczuwana jest funkcja integrująca marki lokalnej.

Partycypacyjny wybór symbolu, z którym utożsamiają się mieszkańcy, sprawia, że uczestniczący w niej ludzie czują się za nią współodpowiedzialni. Buduje to również poczucie przynależności do grupy, lokalnego partnerstwa. Za znakiem, symbolem kryje się wiele wspólnych wartości, zasad, które później zostaną wpisane w regulamin znaku promocyjnego (lokalny kodeks etyczny).






Budowanie marki – proces organizacji działań

Kolejną istotną sprawą jest powołanie organizacji zarządzającej marką lub powierzenie tej roli istniejącej organizacji cieszącej się zaufaniem społecznym. Zadaniem jej będzie modelowanie procesu tworzenia godła, powstanie wizualizacji zidentyfikowanych wyróżników (czy jednego wyróżnika) - znaku słowno-graficznego, zapewnienie mu ochrony (rejestracja w Urzędzie Patentowym RP) oraz partycypacyjne wypracowanie mechanizmów funkcjonowania godła promocyjnego (regulamin konkursu promocyjnego, zasady zarządzania marką, powołanie kapituły konkursu). Ważne

Korzyści wynikające z istnienia marki lokalnej

1. Mniejszy koszt promocji pojedynczego produktu
2. Zwrócenie uwagi na produkt
3. W grupie siła – możliwość łączenia ofert i zwiększanie siły nabywczej
4. Wymiana informacji i doświadczeń
5. Przekazywanie klientów
6. Powstanie regionalnego systemu sprzedaży i promocji oferty regionu
7. Rozwój dystrybucji produktów, np. sklepy w regionie, półki w sklepach specjalistycznych, supermarketach itp.
8. Promocja regionu – budowanie wizerunku regionu
9. Zainteresowanie władz powiatu i województwa
10. Wyróżnienie wśród lepszych towarów
11. Wzrost konkurencyjności towarów
12. Modernizowanie się przedsiębiorstw

Tab. 1. Marki lokalne w pięciu regionach Polski (opracowanie własne)

	Marka Lokalna Gniazda Warmińskiego	Produkt Lokalny Wrzosowej Krainy	Produkt Lokalny Zielony Pierścień	Naszyjnik Północy	Made in Bieszczady
Znak słowno- graficzny					
Organizacja prowadząca konkurs	Stowarzyszenie „Nasze Gady”	Fundacja Wrzosowa Kraina*	Lokalna Grupa Działania „Zielony Pierścień” w Nałęczowie	Fundacja Naszyjnik Północy**	Stowarzy- szenie „BieS” w Lutowiskach***
Konkurs promocyjny prowadzony od roku	2009	2008	2010	2003	2004
Konkurs odbywa się	1 raz na rok	1 raz na rok	1 raz na rok	2 razy w roku	1 raz na rok lub na 2 lata
Kategorie konkursu	<ul style="list-style-type: none"> · Produkt żywnościowy · Rękodzieło · Wydarzenie kulturotwórcze 	<ul style="list-style-type: none"> · Produkt żywnościowy 	<ul style="list-style-type: none"> · Produkt spożywczy · Usługa · Wydarzenie lub impreza · Zespół regionalny 	<ul style="list-style-type: none"> · Produkty spożywcze · Produkty rękodzielnicze i użytkowe oraz ważne społecznie inicjatywy 	<ul style="list-style-type: none"> · Produkt żywnościowy · Rękodzieło · Usługa
Konkurs rozstrzygany jest	Podczas imprezy Gala Marki Lokalnej	Podczas imprezy Dolnośląskie Święto Miodu i Wina	Podczas Festiwalu Produktu Lokalnego w Nałęczowie	W biurze organizacji organizującej konkurs	W biurze organizacji organizującej konkurs

* <http://www.wrzosowakraina.pl/>** <http://www.fundacja.zas.pl/>*** <http://madeinbieszczady.ip6.webfabryka.pl/>

jest również ustalenie kompetencji i planu działania dla organizacji zarządzającej w dłuższej perspektywie.

Użytkowanie i wzmocnienie marki

Po wypracowaniu mechanizmów funkcjonowania godła promocyjnego, organizacja zarządzająca organizuje i przeprowadza konkurs, w którym przyznaje prawo do posługiwania się marką lokalną, oznaczania wyróżnionych produktów i usług. Najmocniej uruchamiają się na tym etapie funkcja identyfikacyjna i promocyjna.

Produkty i usługi przygotowane dla klientów pod marką lokalną niosą w sobie wartości, które zasadniczo wyróżniają je spośród lawiny innych dostępnych dóbr. Są to:

- ▶ związek z regionem powstania;
- ▶ przyjazność dla środowiska;
- ▶ tworzenie lokalnych miejsc pracy.

Te trzy cenne cechy determinują charakter, nie tylko produktów i producentów, ale też określają klientów, odbiorców marki, sprawiając jednocześnie, że marka lokalna staje się wyróżnikiem regionu.

W każdym z regionów kryteria konkursu na znak promocyjny są nieco inne, wypracowane w procesie budowania marki. Jednak ogólne zasady zawarte w poniższych definicjach pozwalają na odnalezienie i oznaczenie produktów lokalnych, w celu wyróżnienia ich od

produktów, które tych kryteriów nie spełniają lub są ich imitacją.

Produkt lokalny - wyrób lub usługa, z którą utożsamiają się mieszkańcy regionu, produkowana w sposób niemasowy i przyjazny dla środowiska, z surowców lokalnie dostępnych. Produkt lokalny staje się wizytówką regionu poprzez wykorzystanie jego specyficznego i niepowtarzalnego charakteru oraz angażowanie mieszkańców w rozwój przedsiębiorczości lokalnej [*autor definicji: Olga Gałek w konsultacji z Zespołem ds. produktu lokalnego, działającego w latach 2002-2009 przy Fundacji Partnerstwo dla Środowiska*].

Za produkt lokalny uznaje się zatem: produkty spożywcze, rękodzieło, wytwory będące przejawem artystycznych pasji twórców, zakorzenione w tradycji regionów (np. zespoły, stroje ludowe), usługi związane z prezentacją regionu i produktów z nim związanych (np. warsztaty twórcze, usługi przewodnickie, warsztaty edukacji kulturowej i przyrodniczej), jak również lokalne wydarzenia (święta) - takie jak np. PERUNICA.

Produkt lokalny w swej drodze na rynek może wykorzystać zasady stosowane przez wielkie marki, jakimi są religie², tj. m.in. poczucie przynależności, ewangelizacja (włączenie osób ambasadorów w promocję produktów), liczne

² Lindstrom M., *Zakupologia. Prawda i kłamstwa o tym, dlaczego kupujemy*, Kraków 2009.

Do budowania marki lokalnej predysponowane są regiony, których słabości – brak przemysłu lub jego likwidacja, oddalenie od dużych aglomeracji miejskich, górzyste tereny o małej przydatności rolniczej, obszary chronione, ruiny zamków i twierdz – mogą stanowić zalety dla klientów.

symbole, rytuały, historie i tajemnice. Bardzo często bowiem klient spotyka producenta, chłonie opowieść o produkcie, uczestniczy w tworzeniu produktu, smakuje go w otoczeniu regionu przesiąkniętego historią i tradycją. Wszystko to tworzy specyficzną ofertę danego regionu, kształtującą patriotyzm lokalny.

Najczęściej konkurs promocyjny odbywa się w podziale na kategorie, takie jak: produkt spożywczy, rękodzieło, cenna lokalnie inicjatywa - co zapisane jest w regulaminie znaku promocyjnego. Zwykle konkurs odbywa się raz w roku, a prezentacja laureatów konkursu łączona jest z ważnym lokalnie świętem, wydarzeniem, które przyciąga osoby z regionu i spoza niego.

Siła marki lokalnej leży w jakości produktów nią oznaczanych oraz rozpoznawalności regionu, z którym jest związana. Produkty oznaczone marką lokalną pracują na renomę wszystkich użytkowników znaku. Dobre produkty dzielą się swoją sławą, pracują na markę regionu. Dzięki nim zarówno sama marka, jak i pozostałe oznaczone nią produkty wzbudzają zainteresowanie klientów, otrzymując od nich kredyt zaufania. Ten medal ma jednak drugą stronę... Niezadowolony z konkretnego produktu klient odwraca się od całego grona markowych produktów, a do tego przekazuje niepocholebłą opinię swoim znajomym, rodzinie. Utracone zaufanie klienta bardzo ciężko odbudować. Dlatego tak ważne jest ustalenie wspólnych kryteriów dla lokalnych produktów i bardzo rzetelna, obiektywna ocena wykonywana przez Kapitułę Marki Lokalnej oraz

stała kontrola jakości. Kapituła Marki Lokalnej (Konkursu Promocyjnego) powinna w swym składzie mieć zarówno ekspertów potrafiących ocenić związki z regionem, kunszt, techniki wykonania (np. etnograf, artysta), jak również osoby cieszące się autorytetem w regionie, w Polsce, przedstawiciele mediów. Ci ostatni zapewniają marce dotarcie do szerszej grupy osób oraz rekomendują produkty pod nią oferowane swym nazwiskiem.

Lokalne zyski

Prócz przeprowadzenia standardowego konkursu i korzyści z działań marketingowych, marka lokalna daje możliwość uruchomienia procesu rozwoju kolejnych przedsięwzięć i produktów. Stwarza szansę zaplanowania inicjatyw, które pozwalają osiągnąć markowy poziom słabszym czy początkującym producentom. Dzięki wymianie doświadczeń, wsparciu doradczemu ze strony organizacji zarządzającej, jej ekspertów, po pewnym czasie pretendenci dołączają do markowego grona, zwiększając wachlarz dostępnych produktów i powiększając siłę oddziaływania całej organizacji.

Do korzyści wynikających z bycia w gronie użytkowników znaku należy wspólna oferta promocyjna i handlowa, dostęp do informacji o produktach, udział w szkoleniach i imprezach handlowych. Wymiana doświadczeń i informacji pomiędzy grupami zajmującymi się zagadnieniem marki lokalnej, służy usprawnieniu działań lokalnych oraz przenoszeniu ich na arenę ogólnopolską i międzynarodową.

Wspólne jarmarki, festyny, imprezy targowe, kampanie medialne to kolejne sposoby na promocję konkretnych produktów oraz tworzenie rozgłosu dla marek lokalnych.

Na wprowadzeniu marki lokalnej bardzo mocno zyskuje miejsce, tj. konkretne gminy i powiaty. Korzystają one z zainteresowania markowymi produktami i atrakcjami, które przyciągają turystów, a także potencjalnych nowych mieszkańców regionu. Dobrze, gdy w regionie działa reguła wzajemności - marka lokalna stanowi magnes wywołujący potrzebę odwiedzenia regionu przez osoby z zewnątrz i jednocześnie powód do dumy mieszkańców, a zarządzający regionem traktują markę lokalną, jako istotny element rozwoju przedsiębiorczości w lokalnej strategii rozwoju. Dużą szansę na osiągnięcie efektu synergii w działaniach na rzecz marketingu miejsca dają lokalne partnerstwa trójsektorowe, lokalne grupy działania. Łączą one bowiem aktywność organizacji pozarządowych, rynkowe podejście przedsiębiorców lokalnych z zapleczem organizacyjnym i decyzyjnym samorządów, dając dużą szansę na trwałość marki lokalnej.

Na zakończenie posłużę się cytatem z artykułu Mirosława Boruca, który uświadamia, że sukces regionu zależy od ludzi, którzy go Kochają, dla których jest on źródłem inspiracji, energii do życia i dochodu: *Coraz więcej regionów chce, wzorem markowych liderów, czerpać dumę i robić interesy na swej inności. Wyróżniać się pochodzeniem, obyczajem, folklorem, trunkami, potrawami, własną kulturą, własnymi sportami. Bez tego surowe ryby z Japonii - wielbione*

DOBRY PRZYKŁAD

UNSER LAND

UNSER



LAND

Organisation

Miejsce działania:
Bawaria, Niemcy

Sposób organizacji:

- 9 niezależnych stowarzyszeń w Bawarii (w 9 okręgach/powiatach)
- Stowarzyszenie UNSER LAND e.V. – organizacja parasolowa
- Spółka UNSER LAND GmbH
- Stoiska patronackie w sklepach spożywczych, piekarniach itp.
- Stanowisko sprzedaży koszy prezentowych

(np. kwaciarnia, gospodarstwo rolne)

Cele sieci

UNSER LAND:

- zachowanie dobrych warunków życia ludzi, roślin i zwierząt
- produkcja produktów spożywczych w sposób przyjazny dla środowiska
- zachowanie miejsc pracy i miejsc kształcenia piekarzy, masarzy, młynarzy i innych producentów i wytwórców produktów UNSER LAND
- zachowanie bawarskiego rolnictwa i dziedzictwa kulturowego
- skracanie dróg od producenta do klienta

Stowarzyszenia lokalne:

Integrują społeczność lokalną wokół kultury,

dziedzictwa lokalnego, przedsiębiorczości, produktów przyjaznych dla środowiska i ekologicznych, wyznania oraz innych ważnych społecznie kwestii. Aktywizują lokalnych producentów, przetwórców, restauratorów oraz właścicieli sklepów.

Zadania organizacji parasolowej UNSER LAND e.V.:

- dba o interesy sieci wewnątrz i na zewnątrz
- wspiera i koordynuje pracę solidarnych organizacji i buduje sieć wewnętrzną i zewnętrzną

- troszczy się o ponadregionalny rozgłos, koncepcje nowych pomysłów oraz zdobywanie środków na dofinansowanie działań
- jest jednym z właścicieli spółki UNSER LAND GmbH, której zadaniem jest dbanie o interesy sieci
- przyznaje znak UNSER LAND (logo) dla produktów

Spółka UNSER LAND GmbH:

- jej celem jest marketing produktów oznakowanych logiem UNSER LAND
- działa na teren całej Bawarii

Die UNSER LAND Idee
Wir machen das Ziel – die Erhaltung der Lebensgrundlagen – im wörtlichen Sinne das Wort schönheiter. So wird beispielsweise das tägliche Brot oder das Glas Milch zum Träger unserer Idee.

Das Netzwerk UNSER LAND hat ein vielfältiges Angebot an regionalen Lebensmitteln und das folgende Leitmotiv:
Dieses Lebensmittel ist von der Stadt von Mergheim, welches ein vielfältiges, traditionelles und abwechslungsreiches Angebot an Produkten aus dem eigenen Anbau und der eigenen Tierhaltung anbietet. In der Herstellung sind wir stolz auf unsere Produkte, die wir in der Region produzieren und verkaufen. In der Herstellung sind wir stolz auf unsere Produkte, die wir in der Region produzieren und verkaufen.

Mit dem Kauf von UNSER LAND Lebensmitteln unterstützen Sie nicht nur die Produktion von hochwertigen Produkten, sondern auch die Erhaltung von Arbeitsplätzen in der Region. UNSER LAND ist ein Netzwerk von Produzenten und Verarbeitern, die in der Region für Qualität und Nachhaltigkeit stehen.

UNSER LAND BIO Lebensmittel
BIO Lebensmittel, die von der Region kommen, sind die besten und schmeckendsten. UNSER LAND bietet Ihnen eine Auswahl an BIO Produkten, die von der Region kommen und die Sie in Ihrer Küche verwenden können.

UNSER LAND Partner für das Backhandwerk
UNSER LAND – Partner für das Backhandwerk
UNSER LAND – Partner für die Metzgerei
UNSER LAND – Lebensmittel für die Gastronomie

WEIL WIR...

Obecna sytuacja spółki UNSER LAND GmbH (V 2007):

- 1 osoba zatrudniona na cały etat oraz 70 osób zatrudnionych na część etatu
- chleb pod marką UNSER LAND dostarczany jest przez 70 piekarni, posiadających 200 filii (punktów sprzedaży) w 9 powiatach
- mięso pod marką UNSER LAND powstaje w 3 masarniach w 3 powiatach
- produkty UNSER LAND w sklepach spożywczych: łącznie 700 sklepów w powiatach oraz 100 supermarketów w Monachium (np. Tengelmann, Rewe, EDEKA/Neukauf, Spar, AEZ, Feneberg, V-Markt)

Przykłady produktów sprzedawanych pod marką UNSER LAND:

- mleko, nabiał

- jaja
- oleje, sosy, musztardy
- pieczywo
- siano z bawarskiej łąki
- ziemniaki i inne warzywa
- mięso
- kosze prezentowe z produktami UNSER LAND

Przykłady działań marketingowych prowadzonych przez sieć:

- ulotki, broszury informacyjne
- metki, opakowania dla produktów UNSER LAND
- akcje promocyjne w sklepach, supermarketach
- promocja w trakcie imprez lokalnych, świąt

Źródło:

www.unserland.info

dziś przez świat pod potężną już marką sushi – pozostałyby nieznaną specjalnością ubogiej, peryferyjnej kuchni regionalnej³.

Jaki potencjał jest uśpiony w naszych regionalnych produktach, jak możemy zbudować ich markę wykorzystując legendy, rytuały, symbole, co i kto jest w stanie porwać je w wir sławy?

Uniwersalnej odpowiedzi, recepty na markę miejsca nie ma. Zbliży nas do niej ciężka uporczywa praca w doskonaleniu produktów lokalnych, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, współpraca w partnerstwach ponadregionalnych, zjednoczonych wspólną wizją i szacunkiem dla lokalnych tożsamości. A nade wszystko liczy się poczucie dumy z naszych Aktywnych Miejsc.

³ Boruc M., *O produktach tradycyjnych i regionalnych. Możliwości a polskie realia*, praca zbiorowa pod red. M. Gąsiorowskiego, Warszawa 2005, s. 19.

Współpraca międzysektorowa warunkiem koniecznym do osiągnięcia sukcesu

BARBARA KAZIOR · ANNA JARZĘBSKA

Współpraca może mieć różnych uczestników i zasady, na których się opiera. Są różne modele współpracy międzysektorowej – obecnie coraz więcej uwagi poświęca się relacjom samorządu z organizacjami pozarządowymi na określonym terytorium czy najbardziej zaawansowanej, trójsektorowej współpracy, opartej na partnerstwie. Niniejszy artykuł przedstawia istotę partnerstwa trójsektorowego, jako skutecznego mechanizmu wdrażania rozwoju lokalnego.

Dlaczego partnerstwo?

Partnerstwo stało się w ostatnich latach modną i zalecaną metodą działania w obszarze rozwoju oraz mechanizmem wdrażania projektów, często wręcz wymaganym przez grantodawców, szczególnie w programach Unii Europejskiej. Warto się zastanowić, z czego wynika obecna kariera partnerskiego podejścia i dlaczego przez wielu zostało ono uznane za skuteczną odpowiedź na wyzwania rozwojowe współczesnego świata.

Sukces Unii Europejskiej w nadchodzącym okresie, w znacznym stopniu będzie oceniany przez obywateli na podstawie jej zdolności do osiągania efektów w takich obszarach, jak wzrost, zatrudnienie i zrównoważony rozwój oraz zapewnienia spójności ekonomicznej i społecznej (Romano Prodi, czerwiec 1999)¹.

Idea partnerskiego działania oparta jest na założeniu, że tylko szeroko rozumiana i pełna współpraca różnych sektorów może zaowocować inicjatywami rozwoju zrównoważonego, które umożliwią poszukiwanie spójnych, śmiałych i nowatorskich rozwiązań trudnych kwestii. Samodzielne próby rozwiązywania problemów przez poszczególne sektory, najczęściej okazują się nieskuteczne. Działając w izolacji, poszczególne sektory często ze sobą konkurują lub powielają prowadzone działania, co prowadzi do złego i nieefektywnego wykorzystania posiadanych przez nie zasobów. Takie

działanie prowadzi też do powstania „kultury obwiniania innych”, opartej na przekonaniu, że za istniejące problemy, chaos i zaniedbania, odpowiedzialny jest ktoś inny. Budowanie współpracy partnerskiej daje nowe i lepsze możliwości rozwoju – poprzez połączenie cech i możliwości charakteryzujących poszczególne sektory oraz poszukiwanie sposobów wykorzystania ich dla wspólnych korzyści². W takim myśleniu ważniejsze jest wspólne definiowanie problemów i pozytywne podejście do ich rozwiązania, niż narzekanie i poczucie, że sprawy są nierozwiązywalne – bo często, dla pojedynczej instytucji czy organizacji, są w rzeczywistości nie do udźwignięcia. Zazwyczaj okazuje się, że problem, który sektorowo dostrzegamy jako dotyczący tylko nas, dotyczy także innych i wtedy dialog może przyczynić się do lepszej diagnozy, a także znalezienia adekwatnego, często innowacyjnego, rozwiązania.

Bardzo ważna jest świadomość różnorodności zasobów pozostających w dyspozycji poszczególnych sektorów – zasobów, rozumianych bardzo szeroko – ich skojarzenie może nie tylko zwiększyć wspólny potencjał, ale także stworzyć warunki do przeprowadzenia działań, których realizacja jest bezwzględnie wymagana. Trójsektorowe partnerstwo jest próbą lepszego wykorzystania zasobów i możliwości organizacji instytucji działających w sektorze publicznym, gospodarczym i pozarządowym, zarówno na szczeblu lokalnym, regionalnym,

¹ Nelson J., Zadek S., *Partnership Alchemy. New Social Partnerships in Europe*, Kopenhaga 2000, s. 7 (http://portals.wi.wur.nl/files/docs/msp/Partnership_Alchemy.pdf).

² Tennyson R., *Poradnik partnerstwa*, Kraków 2006, s. 3 (<http://www.akademiapartnerstwa.pl/pl/publikacje>).

jak i krajowym. Partnerstwo zakłada, że można więcej osiągnąć współpracując z innymi, niż działając w pojedynkę. Ponadto, partnerstwo międzysektorowe może posłużyć uaktywnieniu obywateli i zaangażowaniu ich w działania, nie tylko na rzecz rozwoju swojego regionu, ale również poszanowania jego wartości przyrodniczych i kulturowych, poprzez nadanie praktycznego wymiaru zasadzie odpowiedzialności, sprawiedliwości i dobra wspólnego³.

Nawet w sytuacji, gdy zgadzamy się z ogólną teorią, że partnerstwo trójsektorowe jest wartościową i efektywną metodą współpracy, nie musi to oznaczać, że będzie najlepszym i najskuteczniejszym sposobem rozwiązywania konkretnych problemów na naszym terenie. W każdej sytuacji należy określić dokładnie, czy problem, który chcemy rozwiązać, wymaga zaangażowania szerszego spektrum instytucji, organizacji i ludzi, czy też istnieje prostsza metoda, przy której nie musimy wkładać dodatkowego wysiłku w organizowanie skomplikowanej struktury. Sprawne i efektywne partnerstwo daje wiele możliwości innowacyjnych działań, nie jest jednak jedyną i zawsze najlepszą formułą.

Kiedy najlepiej sięgnąć po partnerskie metody pracy? Jeśli planujemy zrealizowanie prostego projektu, który odpowiada na jasno sprecyzowany, niezbyt skomplikowany problem o ograniczonym zasięgu, który skutecznie i trwale możemy rozwiązać sami - nie

Działając w izolacji, poszczególne sektory często ze sobą konkurują lub powielają prowadzone działania, co prowadzi do złego i nieefektywnego wykorzystania posiadanych przez nie zasobów. Takie działanie prowadzi też do powstania „kultury obwiniania innych”, opartej na przekonaniu, że za istniejące problemy, chaos i zaniedbania, odpowiedzialny jest ktoś inny.

³ Serafin R., Kazior B., Jarzębska A., *Grupy Partnerskie. Praktyczny poradnik. Od idei do współdziałania*, Kraków 2005, s. 8 (<http://www.akademiapartnerstwa.pl/pl/publikacje>).

warto podejmować dodatkowego wysiłku w budowanie partnerstwa, bo będzie to słabo zrozumiałe dla uczestników tego procesu i nie przyniesie bardziej spektakularnego efektu. Jeśli natomiast stoi przed nami rozwiązanie skomplikowanego problemu lub realizacja wieloaspektowej strategii, wymagającej nie tylko zmobilizowania zróżnicowanych zasobów, interdyscyplinarnej wiedzy i metod oraz długotrwałego zaangażowania i pracy - wysiłek włożony w budowanie sprawnie działającej struktury partnerskiej może się opłacić i w efekcie przynieść lepsze rezultaty, jak również trwałość osiągniętych efektów, przynosząc faktyczne oddziaływanie i wpływ na jakość rozwoju. Takie podejście pozwala też na osiągnięcie zrównoważonego charakteru tego rozwoju - zarówno w znaczeniu trwałości jego rezultatów, jak i zachowania zbalansowanego, pozytywnego oddziaływania na gospodarkę i społeczeństwo, przy zabezpieczeniu zasobów środowiska naturalnego i kulturowego. Poprzez takie działania osiągamy też spójność i synergę działania w określonych dziedzinach na określonym terenie.

Nie można też zapomnieć, że działanie w partnerstwie, oprócz podstawowej korzyści, w postaci osiągnięcia optymalnymi metodami wspólnego celu, może też być źródłem korzyści i wartości dodanej dla wszystkich jego uczestników i partnerów oraz lokalnej społeczności i regionu. Korzyści te mogą być różne dla różnych instytucji i organizacji zaangażowanych we współpracę (instytucji publicznych, firm i organizacji pozarządowych):

- ▶ **rozwój kapitału ludzkiego** - stworzenie okazji do szkoleń, praktyk, wymian; podnoszenie świadomości obywatelskiej, umiejętności przywódczych, itp.;
- ▶ **poprawa skuteczności działania** - redukcja kosztów, większa efektywność działania, dostarczanie lepszych usług, itp.;
- ▶ **innowacje organizacyjne** - rozwijanie nowych metod działania w odpowiedzi na złożone wyzwania i potrzeby;
- ▶ **lepszy dostęp do zasobów:** finansowych, technicznych i zarządczych, które mogą pomóc w realizacji wspólnego celu;
- ▶ **lepszy dostęp do informacji** na temat ludzi i wspólnot zamieszkujących na danym terenie;
- ▶ **efektywniejsze produkty i usługi** - dostosowanie oferty do potrzeb odbiorców, dzięki lepszej wiedzy na temat lokalnej społeczności;
- ▶ **wzrost reputacji i wiarygodności** - budowanie dobrych stosunków z innymi aktywnymi członkami społeczności lokalnej, wzajemne uwiarygodnienie partnerów;
- ▶ **stworzenie stabilnego społeczeństwa** - jest to długoterminowy cel władz i wielu organizacji pozarządowych, ale leży on także w interesie biznesu⁴.

Mówi się często o alchemicznym efekcie partnerstwa, dzięki któremu zyskuje się więcej niż tylko sumę indywidualnych części, poprzez osiągnięcie synergii na bazie współdziałania jego podstawowych elementów: kontekstu, celu,

⁴ Nelson J., Zadek S., dz. cyt., s. 15.

uczestników, organizacji i rezultatów⁵. Mówi się, że w partnerstwie 2 + 2 jest zawsze > 4.

Co to jest partnerstwo trójsektorowe?

Partnerstwo jest pojęciem szerokim i może oznaczać różne relacje i związki między ludźmi i instytucjami. Nas będzie szczególnie interesować partnerstwo pomiędzy organizacjami i instytucjami reprezentującymi różne sektory życia społecznego: publiczny (instytucje publiczne różnego szczebla), gospodarczy (firmy różnych branż) i społeczny (organizacje pozarządowe, grupy nieformalne, obywatele).

Są różne definicje partnerstwa i bardzo ważne jest, żeby partnerzy zamierzający współpracować zgodzili się, co do wspólnego zrozumienia charakteru partnerskich relacji. Można wspólnie wypracować własną definicję, najlepiej oddającą istotę współdziałania bądź skorzystać z definicji istniejących lub stosowanych przez innych. Instytucje i organizacje, zaangażowane w partnerskie działania, zwykle tworzą własne, akceptowane przez wszystkich partnerów, reguły współpracy.

The World Resources Institute proponuje prostą definicję partnerstwa międzysektorowego skupionego na kwestiach środowiskowych, w myśl której *jest to dobrowolny i wspólny wysiłek firm, organizacji pozarządowych i agencji rządowych, pracujących w sposób ciągły, aby*

odpowiedzieć na wyzwania, które są istotne dla wszystkich stron.

Prestżowe brytyjskie The Ashridge Centre for Business and Society wypracowało nieco inną definicję, która określa partnerstwo jako: *trzy lub więcej organizacji - reprezentujących sektor publiczny, prywatny i społeczny - działające wspólnie poprzez dostarczanie swoich różnorodnych zasobów w celu zrealizowania wspólnej wizji przy ściśle określonych celach, które powinny zakładać osiągnięcie więcej niż sumę indywidualnych części.*

Dla przykładu, jeszcze definicja stosowana przez partnerów The Copenhagen Centre: *partnerstwo to ludzie i organizacje reprezentujące różnego rodzaju publiczne, gospodarcze lub obywatelskie środowiska, które angażują się w dobrowolne, innowacyjne relacje przynoszące obopólne korzyści, w celu realizacji wspólnych celów społecznych, poprzez połączenie swoich zasobów i kompetencji⁶.*

Kompleksową definicję stosuje The International Business Leaders Forum, organizacja od lat specjalizująca się w upowszechnieniu partnerskiej współpracy na świecie: *partnerstwo międzysektorowe to strategiczne przymierze organizacji reprezentujących różne sektory życia społecznego - publiczny, gospodarczy i społeczny - zawarte w celu współpracy przy realizacji projektu lub programu zgodnego z celami rozwoju zrównoważonego, do którego wszyscy partnerzy wnoszą swoje kompetencje i zasoby, w którym wspólnie ponoszą ryzyko i koszty oraz dzielą się*

⁵ Tamże.

⁶ Tamże, s. 14.

korzyściami, wynikającymi z osiągnięcia wspólnych celów partnerstwa i celów poszczególnych organizacji członkowskich.

Definicje nie określają jednak wszystkich istotnych cech, które wyróżniają partnerstwo spośród innych relacji i struktur działania. Ros Tennyson⁷, ekspert i doświadczony praktyk partnerstwa, wskazuje na trzy zasady, które oddają wyjątkowy charakter partnerskich relacji:

1. **Jednakowe prawa** - co oznaczają jednakowe prawa w relacjach, w których istnieją duże różnice, jeśli idzie o posiadaną władzę, zasoby lub wpływy? Jednakowe prawa to nie to samo, co równość. Pojęcie „jednakowe prawa” oznacza, że każdy z partnerów ma równe prawo zająć miejsce przy stole oraz, że każdy rodzaj wkładu we wspólne działania - nie tylko finansowy - jest ważny.
2. **Przejrzystość** - otwartość i uczciwość w funkcjonowaniu partnerstwa są niezbędne, aby budzić zaufanie - niezbędny składnik udanego partnerstwa. Przejrzystość w działaniu uwiarygodni partnerstwo w oczach darczyńców i innych zainteresowanych.
3. **Obopólne korzyści** - jeśli każdy z partnerów ma coś wnieść do partnerstwa, każdy z nich powinien również odnosić z tego tytułu jakieś korzyści. Zdrowe partnerstwo, oprócz wspólnych korzyści dla wszystkich partnerów, powinno umożliwiać

również poszczególnym partnerom odnoszenie indywidualnych korzyści, bo tylko w ten sposób można utrzymać ich zaangażowanie, a co za tym idzie trwałość współpracy.

Na zjawisko partnerstwa trzeba też patrzeć szeroko, bo jest ono budowane w bardzo różnych okolicznościach i dla rozwiązania zróżnicowanych problemów. Partnerstwa różnią się, m.in. obszarem działania, skalą, trwałością funkcjonowania. Ze względu na to istnieją różne specyficzne typy partnerstwa:

- ▶ **partnerstwa globalne** - zawiązywane przez różne organizacje i instytucje globalne dla rozwiązania spraw, które w wielu miejscach są powszechne i stanowią barierę rozwojową;
- ▶ **partnerstwa publiczno-prywatne** - wciąż rzadkie w Polsce - zakładane zgodnie z ustawą dla stworzenia określonego rodzaju infrastruktury lub usług lokalnych, zawierane z reguły między instytucjami lokalnego samorządu a firmą;
- ▶ **partnerstwa projektowe** - tworzone często *ad hoc* dla przeprowadzenia bardzo konkretnego działania, mogą się rozwiązać zaraz po osiągnięciu zaplanowanego celu lub kontynuować współpracę tworząc trwałą strukturę;
- ▶ **partnerstwa branżowe/sektorowe** - powoływane przez grupę organizacji czy instytucji działających w określonym obszarze czy branży dla wzmocnienia efektów swojego

⁷ Tennyson R., dz. cyt., s. 6.

działania, mogą być zawężone do jednego sektora, ale mogą też być międzysektorowe;

- ▶ **partnerstwa obszarowe/lokalne** - złożone z reguły z przedstawicieli wszystkich sektorów, zakładają realizację długofalowych celów rozwojowych, zdolne do zapewnienia zrównoważonego charakteru rozwoju obszaru, na którym działają. W Polsce występują w dwóch podstawowych postaciach - nieformalnych struktur, działających w oparciu o deklarację współpracy (np. Grupy Partnerskie na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju) lub zinstytucjonalizowanych partnerstw powołanych zwykle w formie stowarzyszeń dla realizacji Programu LEADER (Lokalne Grupy Działania).

Kto tworzy partnerstwo i dlaczego?

Wszystkie grupy społeczne i sektory w Europie uczą się żyć w rzeczywistości globalizacji gospodarczej, transformacji technologicznej, zmian demograficznych i przemianach politycznych. Te nowe realia tworzą bezprecedensowe szanse dla wielu mieszkańców Europy, przy wzrastającej niepewności i nierówności dla innych. Prawie we wszystkich krajach można spotkać wzrastający dostatek, wysokie technologie, najwyższej jakości usługi społeczne i rosnącą konkurencyjność gospodarczą, występujące obok obszarów powiększającego się bezrobocia, braku odpowiednich kwalifikacji, niskich przychodów, ubogich warunków mieszkaniowych, rozpadających się rodzin, zbrodni, konfliktów

etnicznych i degradacji środowiska. W tej sytuacji obserwuje się, że równowaga odpowiedzialności rozkłada się pomiędzy państwem, rynkiem i społeczeństwem obywatelskim. Tradycyjna hierarchia władzy jest zastępowana przez bardziej kompleksową, opartą na wielu relacjach, równowagę sił, gdzie obywatele i firmy odgrywają aktywną rolę w kształtowaniu zmiany społeczno-ekonomicznej i szukaniu rozwiązań problemów, za które dotychczas odpowiedzialne były wyłącznie władze⁸. Dodatkowym wyzwaniem staje się imperatyw rozwoju zrównoważonego, który uwzględnia społeczny i gospodarczy aspekt rozwoju, ze spełnieniem wymogów ochrony środowiska. W tym kontekście współpraca trzech sektorów wydaje się warunkiem niezbędnym do tworzenia nowej jakości w rozwoju. Jednak motywacje poszczególnych partnerów, ich potencjalny wkład i forma zaangażowania, mogą się różnić i warto mieć świadomość specyfiki poszczególnych sektorów, warto też przyjrzeć się poszczególnym instytucjom i organizacjom, które mają być włączone w partnerskie działania.

Przy analizie potencjalnych partnerów, należy zapoznać się z każdym podmiotem, nie tylko pod kątem zasobów pożądanых w działaniu partnerstwa, ale też rozważyć, jakie mogą być deficyty, potrzeby i motywacja do zaangażowania się we współpracę. Trzeba pamiętać, że często, w ocenie przedstawicieli poszczególnych sektorów, ulegamy stereotypowemu myśleniu, dlatego wskazane jest patrzenie na każdego

⁸ Nelson J., Zadek S., dz. cyt., s. 7.

potencjalnego partnera indywidualnie, zdając sobie sprawę z jego specyfiki sektorowej. Oceniając motywacje trzeba uwzględnić nie tylko korzyści wynikające z udziału w pracy w partnerstwie, ale też potencjalne ryzyko, jakie może wynikać dla partnera w związku z wejściem w relacje z organizacjami i instytucjami działającymi na innych zasadach.

Dla każdego z sektorów, ryzyko może być związane z następującymi zagadnieniami:

- ▶ Utrata reputacji - wszystkie organizacje i instytucje przywiązują dużą wagę do swojej reputacji, mogą się więc obawiać, czy ich reputacja nie dozna uszczerbku w związku z przystąpieniem do partnerstwa lub jego przyszłymi ewentualnymi niepowodzeniami.
- ▶ Utrata autonomii - ścisła współpraca z innymi partnerami automatycznie oznacza mniejszą niezależność dla poszczególnych organizacji w obszarach objętych współpracą partnerską.
- ▶ Konflikt interesów - zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym, w pewnych sytuacjach może się okazać, że interesy partnerstwa i danej organizacji nie pokrywają się, lub że przyjęty kompromis nie odpowiada danej organizacji.
- ▶ Drenaż zasobów - partnerstwo zazwyczaj wymaga sporych nakładów (przede wszystkim czasu) z góry, na długo przed osiągnięciem oczekiwanych korzyści.
- ▶ Wyzwania związane z realizacją projektów - po utworzeniu partnerstwa i zgromadzeniu potrzebnych zasobów, partnerzy rozpoczną

realizację wspólnych projektów, co przyniesie nowe zobowiązania i wyzwania dla poszczególnych organizacji.

Ocena ryzyka jest ważnym, lecz często pomijanym elementem początkowego etapu budowania partnerstwa - sprzyja temu entuzjazm związany ze świadomością potencjalnych korzyści ze współpracy. Partnerzy powinni jednak znaleźć czas na zastanowienie się nad ewentualnym ryzykiem i wspólnie, jako grupa, poszukać sposobów jego uniknięcia.

Każdy z partnerów oczekuje, że korzyści ze współpracy zdecydowanie przeważą jakiegokolwiek ryzyko lub problemy z niej wynikające. Istnieje wiele obszarów, w których wszyscy partnerzy mogą skorzystać. Są to między innymi:

- ▶ rozwój zawodowy kluczowych pracowników;
- ▶ lepszy dostęp do informacji i innych sieci współpracy;
- ▶ większy zasięg oddziaływania;
- ▶ poprawa efektywności działania;
- ▶ większa innowacyjność;
- ▶ wzrost wiarygodności;
- ▶ większy dostęp do różnych zasobów⁹.

Lista partnerów nigdy nie jest zamknięta i na każdym etapie mogą dołączać kolejne instytucje i organizacje. Niekiedy wręcz pożądana jest dopływ świeżej krwi, która może mieć ożywczy wpływ i otwierać nowe, nieodkryte dotąd perspektywy.

⁹ Tennyson R., dz. cyt., s. 10.

Przykłady skutecznego działania

Najlepszym dowodem na skuteczność partnerstwa i potwierdzeniem, że warto włożyć wysiłek w rozwijanie współpracy międzysektorowej, są działające od 2000 roku Grupy Partnerskie dla Zrównoważonego Rozwoju, obecnie również w formie Lokalnych Grup Działania. Poniżej przykłady dwóch zaawansowanych partnerstw, których dorobek jest prawdziwie imponujący.

Lokalna Grupa Działania

„Krzemienny Krąg”¹⁰

www.krzemiennykrag.info

Partnerstwo obejmuje 10 gmin województwa świętokrzyskiego i mazowieckiego: Bałtów, Bodzechów, Chotcza, Ćmielów, Kunów, Lipsko, Rzecznów, Sadowie, Sienno i Solec nad Wisłą. Powstało w roku 2003 jako Grupa Partnerska „Krzemienny Krąg” - nieformalne partnerstwo trójsektorowe, teraz działa jako Lokalna Grupa Działania (forma prawna: stowarzyszenie LGD, wcześniej: fundacja LGD). Grupa zrzesza obecnie 45 członków: z sektora publicznego (13), społecznego (22) i gospodarczego (10); do inicjatorów powołania i najbardziej aktywnych jego członków należą m.in. Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Gminy Bałtów „Bałt”, Fundacja

Tradycyjna hierarchia władzy jest zastępowana przez bardziej kompleksową, opartą na wielu relacjach, równowagę sił, gdzie obywatele i firmy odgrywają aktywną rolę w kształtowaniu zmiany społeczno-ekonomicznej i szukaniu rozwiązań problemów, za które dotychczas odpowiedzialne były wyłącznie władze.

¹⁰ *Grupy Partnerskie. Współdziałanie w praktyce. Studia przypadku*, pod red. Jarzębskiej A., Kazior B., Kraków 2010.

im. Witolda Gombrowicza „Witulin”, opatowski i ostrowiecki PTTK, przedsiębiorstwo Publima.

Dotychczasowe działania partnerów na terenie działania LGD ogniskowały się wokół kilku przedsięwzięć o charakterze turystycznym. Można tu wyróżnić:

- ▶ Działania wokół turystycznego wykorzystania przełomu rzeki Kamiennej, z organizacją spływu tratwami oraz JuraParku: malowniczy przełom rzeki Kamiennej nazywany „Małym Ojcowem” stał się miejscem organizacji jedyne w Polsce spływu tratwami rzeką niziną, a następnie (dzięki odkryciu w pobliżu tropów dinozaurów) utworzenia pierwszego w tej części Europy parku z naturalnej wielkości makietami dinozaurów, wokół którego powstały kolejne atrakcje (m.in. Zwierzyniec Bałtowski - park zwierząt kopytnych, Kraina Koni, stok narciarski pn. „Szwajcaria Bałtowska”).
- ▶ Organizacja Szlaku Gombrowiczowskiego w krainie dzieciństwa i młodości pisarza oraz Pikniku Gombrowiczowskiego: okolice Ostrowca Świętokrzyskiego są pełne pamiątek rodzinnych i miejsc związanych z młodością Witolda Gombrowicza, które pisarz przywoływał na kartach swoich książek - na kanwie tego powstaje Szlak Gombrowiczowski i muzeum pisarza w dawnej fabryce tektury „Witulin” w Dołach Biskupich, należącej niegdyś do rodziny Gombrowiczów; dodatkową atrakcją jest odbywający się co roku Piknik Gombrowiczowski (festiwal twórczości pisarza) i towarzyszące mu imprezy.

- ▶ Wytyczenie Szlaku Żółwia i Dinozaura: pieszy i rowerowy szlak turystyczny, którego symbolem jest żółw błotny (gatunek rzadki w Polsce) i Allozaur - dinozaur, którego tropy odkryto w Bałtowie; szlak łączy trzy powiaty w dwóch województwach: lipski, opatowski i ostrowiecki.
- ▶ Wspieranie działań na rzecz powstawania infrastruktury rekreacyjnej w gminach „Krzemieńskiego Kręgu”: dotychczas powstał m.in. kompleksowy projekt ośrodka rekreacyjnego w Nietulisku Dużym (gmina Kunów).
- ▶ Rozwój agroturystyki: partnerstwo przyczynia się do rozwoju gospodarstw agroturystycznych na terenie gmin „Krzemieńskiego Kręgu”, zapewniając doradztwo, bieżące wsparcie, dobre przykłady i mechanizmy współpracy barterowej z właścicielami miejscowych atrakcji turystycznych; w samym Bałtowie powstało już ok. 20 gospodarstw agroturystycznych.

Grupa Partnerska „Zielone Bieszczady”

www.fundacja.bieszczady.pl

Grupa powstała w roku 2000 na terenie 9 gmin w powiecie bieszczadzkim i leskim (woj. podkarpackie). Partnerstwo ma charakter niezinstytucjonalizowanej struktury (działa w oparciu o deklarację partnerstwa i regulamin), rolę sekretariatu pełni Fundacja Bieszczadzka, powołana przez partnerów na potrzeby działań partnerstwa. Grupę Partnerską „Zielone Bieszczady” tworzy szereg organizacji pozarządowych, osób prywatnych,

przedsiębiorstw i samorządów, w tym m.in. Fundacja Bieszczadzka, Stowarzyszenie „Galicyjskie Gospodarstwa Gościnne”, Bieszczadzkie Towarzystwo Cyklistów, Stowarzyszenie „Nasze Gniazdo”, Przedsiębiorstwo Społeczne „Zielony Rower”, publiczne oraz niepubliczne szkoły. Działania grupy wykraczają poza granicę kraju - członkowie współpracują z osobami i instytucjami z Ukrainy oraz Słowacji.

Partnerstwo koncentruje się na rozwijaniu turystyki zrównoważonej w Bieszczadach w oparciu o lokalne zasoby przyrodnicze i kulturowe. Do najważniejszych inicjatyw należą:

- ▶ Zielony Rower - Greenway Karpaty Wschodnie: inicjatywa, której celem jest społeczne i gospodarcze ożywienie Karpat Wschodnich poprzez organizację sieci szlaków turystycznych. Główna oś szlaku ma długość ponad 900 km. Szlak ten spina obszar działania Grupy Partnerskiej z terenem słowackiej i ukraińskiej części Bieszczadów, prezentując kulturowe, przyrodnicze i społeczne zasoby tego terenu.
- ▶ Ekomuzea: przedsięwzięcie ma na celu wybór i udostępnienie najciekawszych obiektów architektonicznych i kulturowych oraz wyjątkowych miejsc przyrodniczych w Bieszczadach oraz stworzenie kompleksowej oferty turystycznej i edukacyjnej. Projekt zintegrowany jest ze szlakiem „Zielony Rower”. Powstały już m.in. ekomuzea: „Trzy Kultury” w Lutowiskach, „Hołe” w Dźwinaczu Dolnym, „W krainie bobrów” w Orlecu.
- ▶ Produkt lokalny: w ramach programu powstała lokalna marka „Made in Bieszczady”, która promuje najlepszych wytwórców i artystów bieszczadzkich na lokalnym, regionalnym i krajowym rynku. W ramach programu zidentyfikowano ponad 170 twórców i producentów lokalnych, stworzono wspólny system promocji i marketingu.
- ▶ Szkoły na Zielonym Rowerze: specyfiką Grupy Partnerskiej „Zielone Bieszczady” jest aktywny udział szkół wiejskich w jej działaniach, czego wyrazem jest program „Szkoły na Zielonym Rowerze”, skierowany do nauczycieli, dzieci i społeczności lokalnych, a mający na celu ich aktywizację i włączenie we wspólne działania.
- ▶ Lokalna Organizacja Grantowa: instytucja wspierająca małe organizacje i grupy osób działających na wsi, poprzez małe granty na projekty.
- ▶ Wolontariat Bieszczadzki: program ten pozwala studentom (tak polskim jak i zagranicznym) zdobywać doświadczenie zawodowe, dostarczając jednocześnie wsparcia małym wiejskim organizacjom w regionie. Pozyskiwanie funduszy unijnych, lekcje języka angielskiego, pomoc przy realizacji projektów - w każde z tych działań zaangażowani są wolontariusze.

Podsumowanie

Warto na zakończenie przytoczyć, zebrane przez Marka Furmankiewicza, opinie różnych autorów na temat licznych zalet koncepcji

zorganizowanej współpracy międzysektorowej w zarządzaniu zasobami lokalnymi i rozwoju lokalnym. Organizowanie się różnych podmiotów w partnerstwa ma sprzyjać tworzeniu wartości dodanej, powiększaniu zasobów (budżetu), ustanawianiu nowych sieci powiązań między jednostkami, lepszemu wzajemnemu zrozumieniu oraz zapobieganiu powielaniu tych samych wysiłków w zaspokajaniu lokalnych potrzeb¹¹.

Partnerstwa międzysektorowe mają wspierać budowanie porozumienia (konsensusu) między lokalnymi podmiotami, tworzenie wspólnych lokalnych strategii i koordynację działań. Ułatwiają one dostęp do zróżnicowanych umiejętności, promują innowacje, umacniają lokalną identyfikację grup i podmiotów społecznych z danym terytorium, poprawiają konkurencyjność danego subregionu, zwiększają wrażliwość (*sensitivity*) na potrzeby lokalne, polepszają możliwości finansowania działań, włączają wsparcie sektora prywatnego,

zwiększają partycypację społeczną i redukują konflikty między lokalnymi podmiotami¹².

Wymieniane korzyści współpracy wynikają w większości z ogólnych zalet działania w grupie, do których zaliczyć można także efekt skali (wzrost wielkości grupy powoduje wzrost efektów), efekt synergii (gdy grupa osiąga lepsze wyniki niż najefektywniejsza jednostka indywidualnie) i osiągnięcie tzw. masy krytycznej (*critical mass*), czyli pewnego poziomu określonych zasobów (np. umiejętności, wiedzy, środków finansowych etc.) niezbędnych do rozpoczęcia danych działań (np. zebranie wysokiego minimalnego wkładu własnego dla realizacji dużego projektu z programu Unii Europejskiej). Współdziałanie różnych podmiotów pozwala na zwiększenie efektywności działań zmierzających do kompleksowego zaspokajania potrzeb społeczności zamieszkujących dane terytorium¹³.

¹¹ Hutchinson J., *The practice of partnership in local economic development*, Local Government Studies 1994, t. 20, nr 3.

¹² Peck J.A., Tickell A., *Too many partnerships... The future for regeneration partnerships*, „Local Economy” 1994, nr 9 (3); Westholm E., *Exploring the role of rural partnership*, [w:] Westholm E., Moseley M., Stenlas N. (red.), *Local Partnerships and Rural Development in Europe, A Literature Review of Practice and Theory*, 1999; Yarwood R., *Parish councils, partnership and governance: the development of exceptions, housing in the Malvern Hills District, England*, „Journal of Rural Studies” 2002, nr 18.

¹³ Furmankiewicz M., *Współpraca międzysektorowa w ramach „partnerstw trójsektorowych” na obszarach wiejskich w Polsce*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2 (24)/2006, s. 119-120.

Spółdzielnie socjalne osób prawnych. Inwestycja w lokalne miejsca pracy i kapitał społeczny

CEZARY MIŻEJEWSKI

Spółdzielnie socjalne zakładane przez osoby bezrobotne czy niepełnosprawne, jako element działania na rynku pracy, znane są już od 2004 roku. Od początku borykały się one z licznymi problemami, z których najważniejsze odnosiły się do faktu, iż założycielami spółdzielni mogły być wyłącznie osoby bezrobotne lub niepełnosprawne. Często byli to ludzie pozostający przez lata bez pracy, co istotnie wpływało na ich mobilność oraz przedsiębiorczość. W szeregu inicjatyw – zwłaszcza finansowanych ze źródeł europejskich, nie było również zbyt wiele czasu na przygotowanie i zintegrowanie grupy zakładającej spółdzielnię. Spowodowało to, że część inicjatyw po pewnym czasie rozpadała się, z uwagi na nieprzygotowanie do zespołowego działania w ramach własnego przedsiębiorstwa.

Czym jest spółdzielnia socjalna osób prawnych

W 2009 roku pojawiła się nowa inicjatywa, wprowadzona w poprawkach do ustawy o spółdzielniach socjalnych¹, która umożliwiła tworzenie zupełnie nowych typów spółdzielni, pozwalając przełamać dotychczasowe niemożności.

Po pierwsze, taką spółdzielnię mogą założyć osoby prawne: organizacje pozarządowe w rozumieniu przepisów o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, kościelne osoby prawne lub jednostki samorządu terytorialnego. Jeśli chodzi o organizacje pozarządowe, to krąg jest tu bardzo szeroki: stowarzyszenia, fundacje, spółki wodne, ochotnicze straże pożarne, organizacje kółek rolniczych. W przypadku kościelnych osób prawnych to w zasadzie wszystkie struktury kościelne, od parafii zaczynając, na organizacjach kościelnych kończąc. Jednostki samorządu to zarówno gminy, powiaty, jak i województwa. Aby założyć taką spółdzielnię, potrzebne są dwa podmioty w dowolnej konfiguracji: dwa samorządy, dwie organizacje czy też samorząd i organizacja.

Po drugie, spółdzielnia socjalna założona przez osoby prawne ma obowiązek zatrudnić – w terminie sześciu miesięcy od dnia rejestracji – co najmniej pięć osób bezrobotnych, niepełnosprawnych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym, których katalog określają przepisy

o zatrudnieniu socjalnym. Poziom tego zatrudnienia musi być utrzymywany przynajmniej na tym minimalnym poziomie, co oznacza, że jeśli odejdzie jeden pracownik, to na jego miejsce musi pojawić się następny.

Po trzecie, po dwunastu miesiącach nieprzerwanego zatrudnienia w spółdzielni socjalnej, osoba zatrudniona ma prawo do uzyskania członkostwa w tej spółdzielni, a spółdzielnia ma obowiązek przyjąć ją jako członka.

Tym samym, stworzono konstrukcję prawną, która zakłada sytuację, że osoby dotychczas niepracujące, podejmują zatrudnienie w spółdzielni, jako pracownicy. Jest to sytuacja znacznie bardziej komfortowa, niż w przypadku założenia spółdzielni socjalnej, jako osoby fizyczne. W tym przypadku, za kwestie zdobywania rynku, sprzedaży wyprodukowanych dóbr czy usług, odpowiada zarząd spółdzielni, a więc jego założyciele, doświadczone organizacje czy samorząd, a nie osoby bezrobotne, stawiające pierwsze kroki jako przedsiębiorcy. Zadaniem nowo zatrudnionych jest praca i przyzwyczajanie się do myśli, że spółdzielnia może stać się ich współwłasnością. Oczywiście, nie powinna to być tylko praca, polegająca na zwykłym wykonywaniu obowiązków. Okres dwunastu miesięcy możemy nazwać „byciem spółdzielcą na próbę”. Co to oznacza? Jest to czas na naukę i opanowanie wszelkich elementów zarządzania spółdzielnią, brania odpowiedzialności za siebie, za współzatrudnionych, za swoją własną firmę. Umożliwia to sprawdzenie, czy nadajemy się do tego, czy też nie. Założyciele spółdzielni powinni

¹ Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o zmianie ustawy o spółdzielniach socjalnych oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2009 r. nr 91, poz. 742). Weszła w życie 16 lipca 2009 r.

zaplanować tę fazę rozwoju, jako czas na pracę i nauczenie podopiecznych, co to znaczy być spółdzielcą. Jeśli będziemy konsekwentni, to pięć osób, pracujących pełne dwanaście miesięcy, przejmie współodpowiedzialność za spółdzielnię zgodnie z zasadą: jeden członek spółdzielni - jeden głos.

Nie należy jednak obniżać wymogów przy wejściu do takiej spółdzielni. Wpisowe i udział, obligatoryjny dla każdego członka spółdzielni, musi być stosownie wysoki, tak abyśmy podchodzili z respektem do zostania właścicielem. Tu nikt nikomu nie da nic za darmo - trzeba na to zapracować - tak jak spółdzielnia na rynku musi zapracować na utrzymanie swoich pracowników i rozwój zapewniający stabilną przyszłość.

Wejście do spółdzielni jako członek to wolny wybór, możemy nie korzystać z tego prawa i dalej być pracownikiem. Tym samym spółdzielnia socjalna może być stałym lub przejściowym zakładem pracy. Może być też pomysłem na pierwszą pracę i aktywizację zawodową dla ludzi młodych, lub pozostających od dawna bez zatrudnienia.

Czy ktoś wspiera tworzenie takiej spółdzielni

No dobrze - ktoś zapyta - ale stworzenie i funkcjonowanie takiej firmy to nie jest prosta sprawa, sam rozruch wymaga wysiłku finansowego, a gminy nie są specjalnie zasobne, nie wspominając o sytuacji organizacji pozarządowych. Jak to zatem zrobić? Nie ma niestety zbyt wielu przepisów dających specjalne uprawnienia

tego typu spółdzielniom. Głównym motorem, dającym kapitał i umiejętności na start, jest Europejski Fundusz Społeczny. W ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w Priorytecie VII jest specjalne Poddziałanie 7.2.2. Wsparcie ekonomii społecznej. W ramach tego poddziałania wyłania się w drodze konkursu operatorów (Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej - OWES), których zadaniem jest udzielanie wsparcia nowo tworzonej spółdzielniom socjalnym, poprzez:

- ▶ doradztwo - podmioty zakładające spółdzielnie otrzymują wsparcie doradczo-szkoleniowe (indywidualne i grupowe), umożliwiające uzyskanie wiedzy i umiejętności potrzebnych do założenia i prowadzenia spółdzielni socjalnej (w tym diagnozę potrzeb szkoleniowych, etc.), jak również możliwość szkoleń podwyższających kwalifikacje pracowników. Spółdzielnie otrzymują również opiekuna - indywidualnego doradcę na etapie tworzenia i w czasie pierwszych sześciu miesięcy działania spółdzielni;
- ▶ wsparcie finansowe - przyznanie środków finansowych dla spółdzielni socjalnej na zatrudnienie w spółdzielni socjalnej - do wysokości 20 tys. zł na każdego zatrudnionego z grupy bezrobotnych, niepełnosprawnych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym, pod warunkiem zatrudnienia tych osób na okres co najmniej 12 miesięcy w spółdzielni socjalnej;
- ▶ wsparcie pomostowe - w formie: usług doradczo-szkoleniowych (indywidualnych i grupowych); wsparcia finansowego (jako

bezwrotna pomoc kapitałowa przyznawana w formie comiesięcznej dotacji w kwocie nie większej niż równowartość minimalnego wynagrodzenia obowiązującego na dzień wypłacenia środków finansowych). Pomostowe wsparcie finansowe przyznawane jest na każdego nowo zatrudnionego pracownika².

To podstawowe wsparcie, jakie można uzyskać przy tworzeniu takiej spółdzielni. Możliwe są również inne formy, jak np. refundowanie składek na ubezpieczenie społeczne, zarówno płaconych przez pracownika, jak i pracodawcę ze środków Funduszu Pracy. Refundacja jest możliwa w pełnej wysokości przez okres 24 miesiące od dnia zatrudnienia oraz w połowie wysokości przez kolejne 12 miesięcy, do wysokości odpowiadającej miesięcznie wysokości składki, której podstawą wymiaru jest kwota minimalnego wynagrodzenia³. Dodatkowo możliwości może wprowadzić samorząd terytorialny, wymaga to wówczas uchwały rady gminy, jako tzw. program pomocy publicznej czy preferencje w zamówieniach publicznych

² *Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* - wersja obowiązująca od 1 stycznia 2012 r., tekst dostępny na stronie www.efs.gov.pl; Ogólne zasady udzielania wsparcia na zakładanie, przystępowanie, zatrudnianie w spółdzielni socjalnych w ramach poddziałania 7.2.2 PO KL Wsparcie ekonomii społecznej, obecnie w przygotowaniu, będą dostępne na stronie każdej Instytucji Pośredniczącej PO KL w województwie.

³ Art. 12, ust. 3a-3d ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, oraz rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 8 października 2009 r. w sprawie wzoru wniosku spółdzielni socjalnej o zwrot opłaconych składek oraz trybu dokonywania ich zwrotu (Dz.U. z 2009 r. nr 176 poz. 1367).

(tzw. klauzule społeczne). Zamawiający może określić, że w związku z realizacją zamówienia wprowadza wymóg zatrudniania przez wykonawcę przy jego realizacji, np. co najmniej 50% pracowników, którzy zostali zatrudnieni spośród osób, o których mowa w przepisach o zatrudnieniu socjalnym. Może to być również zatrudnienie co najmniej dwóch nowych osób bezrobotnych. Możliwością jest tu naprawdę wiele⁴, trzeba tylko nauczyć się z nich korzystać. Procedura tworzenia przywilejów dla spółdzielni socjalnych wymaga, bez wątpienia, pozytywnej kooperacji z samorządem. To rzecz, której warto się nauczyć, i zainwestować we współpracę i edukację z samorządem trochę wysiłku, albowiem przychylność lokalnych władz, które rozumieją korzyści z aktywnego przeciwdziałania bezrobociu i ożywianiu przedsiębiorczości społecznej, jest najczęściej podstawą dalszych sukcesów.

Pozytywne przykłady

Rodzi się pytanie, w jakich sferach usług i produktów mogą działać takie spółdzielnie? Odpowiedź jest dość oczywista. Podobnie jak każdy inny rodzaj działalności gospodarczej, pomysł na biznes społeczny musi mieć swoje zakorzenienie w zasobach lokalnych, rynku i potrzebach klientów. Musi mieć sens ekonomiczny

⁴ Zalecenia Ministra Rozwoju Regionalnego oraz Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych dotyczące stosowania „klauzul społecznych w zamówieniach publicznych” dostępne są m.in. pod adresem: http://www.efs.gov.pl/wiadomosci/Strony/Zalecenia_MinistraRR_klauzule_spol_zp_191109.aspx

i być użyteczny dla lokalnej społeczności. Na garnuszku wsparcia i łasce lokalnych decydentów, nawet najbardziej świadomych i zaangażowanych, długo nie przetrwamy, a przecież podstawowym celem spółdzielni jest budowanie trwałych miejsc pracy. Żeby poszukać inspiracji i wiedzy o działaniach spółdzielni socjalnych, warto przyjrzeć się tym, które z powodzeniem radzą sobie na rynku lokalnych usług.

Spółdzielnia socjalna „Opoka” w Kluczach⁵, została założona w 2009 roku przez Stowarzyszenie na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju Społeczno-Gospodarczeg „Klucz” i Chrześcijańskie Stowarzyszenie Dobroczynne. Spółdzielnia powstała na bazie dotychczasowych doświadczeń związanych z realizacją zadań gastronomicznych w Centrum Integracji Społecznej. Prowadzi, przede wszystkim, kompleksową obsługę przyjęć okolicznościowych, chrztów, komunii, wesel, profesjonalne usługi cateringowe i gastronomiczne, organizację studyjnych szkoleń, seminariów, konferencji, spotkań biznesowych i wykonywanie zadań zleconych przez samorząd. Przykładowo, w ramach działania „Dożywanie osób dorosłych i ich rodzin” - na zlecenie lokalnego Ośrodka Pomocy Społecznej - Spółdzielnia Socjalna „Opoka” przygotowuje i rozwozi na terenie gminy gorące posiłki dla ponad 300 osób - klientów OPS.

Dodatkowo, spółdzielnia prowadzi szkolenia w zawodach: kucharz, kelner, pomoc kuchenna, fryzjer, kosmetyczka, opiekunka dziecięca,

Na garnuszku wsparcia i łasce lokalnych decydentów, nawet najbardziej świadomych i zaangażowanych, długo nie przetrwamy, a przecież podstawowym celem spółdzielni jest budowanie trwałych miejsc pracy.

⁵ <http://opokas.pl/>

opiekunka osób starszych, budowlaniec. Szkolenia dostosowane są do potrzeb osób niepełnosprawnych. Członkowie spółdzielni wykonują również usługi murarskie, a w przyszłości także usługi opiekuńcze.

Jedną z pierwszych spółdzielni socjalnych osób prawnych była Spółdzielnia Socjalna „Bydgoszczanka”⁶, założona w 2010 przez miasto Bydgoszcz i powiat bydgoski. Powstała na bazie Zakładu Robót Publicznych, który zlikwidowano, z zamiarem utworzenia w jego miejsce spółdzielni socjalnej. Spółdzielnia specjalizuje się w prowadzeniu prac budowlanych, porządkowaniu terenów miejskich, usuwaniu dzikich wysypisk, a także w remontach, wykonywaniu nowych nawierzchni drogowych i robotach zieleniarskich. Dysponuje dwiema równiarkami, dwoma walcami drogowymi, malowarką do oznakowania poziomego, oraz obiektami i sprzętem do realizacji robót, uprzednio eksploatowanym przez ZRP.

Podobnym przykładem jest Strzelecka Spółdzielnia Socjalna w Strzelcach Opolskich⁷, która powstała w 2011 z przekształcenia dawnego gospodarstwa pomocniczego OPS. Założycielami była Gmina Strzelce Opolskie oraz Strzeleckie Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Edukacji Lokalnej. Spółdzielnia prowadzi Zajazd Strzelecki z 15 pokojami (łącznie 35 miejsc), stołówką, organizuje imprezy okolicznościowe i prowadzi catering. Zatrudnia obecnie 32 osoby.

Kolejny oryginalny przykład to Spółdzielnia Socjalna „Herakles” w Poznaniu⁸. Spółdzielnia została założona w 2011 rok, przez Stowarzyszenie na rzecz Spółdzielni Socjalnych oraz Wielkopolskie Stowarzyszenie Resocjalizacji Horyzont przy Zakładzie Poprawczym w Poznaniu. To ciekawy i nowatorski pomysł, który ma na celu kształcenie postaw pracowniczych i przedsiębiorczych u podopiecznych zakładu poprawczego, poprzez zatrudnianie ich do realizacji zleceń pozyskanych przez Spółdzielnię. Wynagrodzenie pracowników, po wypłaceniu im 25% na bieżące potrzeby, trafia na specjalne indywidualne konta, pełniące funkcję funduszy ułatwiających powrót na rynek pracy po wyjściu z zakładu poprawczego. Zgromadzone środki umożliwią byłym podopiecznym nowy start na płaszczyźnie społecznej, zawodowej i prywatnej. W ofercie spółdzielni przewiduje się szeroki katalog usług, od prac remontowo-budowlanych, stolarskich, hydraulicznych, po prace porządkowe, ogrodnicze, konserwatorskie, czy elektryczne.

Zupełnie inną działalność prowadzi Spółdzielnia Socjalna „Akcent Europe”, którą założyły dwie fundacje - Fundacja ACTIVE i Fundacja VARIETAE. Przedsięwzięcie jest efektem połączenia sił obu organizacji w celu stworzenia innowacyjnej szkoły językowej „Akademia Słowa Verbum” w Poznaniu. Spółdzielnia zamierza zatrudnić niepełnosprawnych lektorów i lektorki. Fundacja ACTIVE wnosi do przedsięwzięcia swoje doświadczenie w sektorze

⁶ <http://bydgoszczanka.eu/>

⁷ <http://zajazd.strzelceopolskie.pl>

⁸ <http://www.herakles.spoldzielnie.org>

ekonomii społecznej (od 2010 roku współprowadzi bowiem Spółdzielnię Socjalną „Divertimento”), Fundacja VARIETAE posiada natomiast wiedzę i kompetencje w zakresie nauki języków obcych⁹.

Z kolei Spółdzielnia Socjalna „Nasza Firma”, założona przez gminę Godziesze Wielkie oraz przez Ochotniczą Straż Pożarną Stobno będzie oferować usługi związane z zagospodarowaniem terenów zielonych, budową rurociągów przesyłowych, dróg i autostrad. Gmina Godziesze Wielkie przekaże nowo powstałej spółdzielni sprzęt i będzie zlecać różne drobne prace remontowo-budowlane oraz porządkowe. W niedalekiej przyszłości planowane jest pozyskanie nowych odbiorców i zakup brakującego sprzętu, w celu rozszerzenia oferowanych usług m.in. o segregację odpadów.

Takich przykładów jest wiele. Budujące jest, że coraz więcej spółdzielni socjalnych powstaje w efekcie partnerstw międzysektorowych, wykorzystujących energię i kreatywność organizacji pozarządowych oraz doświadczenie samorządów, wspierających nowo powstałe przedsiębiorstwa, poprzez zlecanie zadań publicznych. Samorządowcy, którzy zetknęli się z ekonomią społeczną, wiedzą, że w ten sposób publiczne pieniądze są reinwestowane w pomnażanie i rozwój kapitału ludzkiego, zmniejszanie bezrobocia strukturalnego i stopniowy

rozwój postaw przedsiębiorczych. Udana przedsięwzięcia inspirują kolejne organizacje i samorządy do naśladowania i wykorzystywania już zgromadzonego doświadczenia.

Jak to robimy w Buczynie?

W 2009 roku w Biskupicach k. Buczyny powstała Spółdzielnia Socjalna „Gród”¹⁰. Jej założycielami są gmina Buczyna, Opolskie Bractwo Rycerskie i Stowarzyszenie Popierania Zaradności Życiowej i Przedsiębiorczości w Buczynie. Jej zadaniem jest zarządzanie grodem rycerskim w Biskupicach¹¹, organizowanie imprez masowych oraz kursów i szkoleń m.in. doskonalenia zawodowego zatrudnionych w obsłudze ruchu turystycznego na Opolszczyźnie.

Na kanwie doświadczeń „Grodu”, mając na uwadze poszerzenie już podjętej działalności, rozważaliśmy, w ramach projektu PERUNICA, nowe możliwości rozwoju turystyki historycznej w kontekście zwiększania efektywności i wykorzystania formuły partnerstwa publiczno-społecznego oraz współpracy z biznesem.

Nasz zamysł polega na połączeniu działań w ramach turystyki historycznej z turystyką społeczną - zgodnie z definicją europejską - rozumianej jako działalność stowarzyszeń, spółdzielni i związków zawodowych, której celem jest zapewnienie możliwości podróżowania jak największej liczbie osób, a w szczególności

⁹ „Spółdzielnie socjalne osób prawnych - dobre rozwiązanie na trudne czasy”, rozmowy Elżbiety Kowalczyk z Jarosławem Wypyszyńskim, specjalistą ds. ekonomii społecznej z Wielkopolskiego Ośrodka Ekonomii Społecznej w Poznaniu (<http://www.spoldzielnie.org/artykuly-prasowe,7e19.html>).

¹⁰ <http://www.spoldzielniagrod.pl/>

¹¹ Gród rycerski został zbudowany w okresie 2005-2007 ze środków programu INTERREG.

osobom należącym do najmniej uprzywilejowanych grup społeczeństwa¹².

Będzie to możliwe poprzez połączenie potencjału gminy, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych i uwidacznia się już w dotychczasowych wysiłkach m.in. w partnerstwie Spółdzielni Socjalnej Usługowo-Handlowo-Produkcyjnej w Byczynie z Gminą Byczyna przy realizacji zajęć reintegracji zawodowej w warsztacie obsługi ruchu turystyczno-historycznego, odbywających się Centrum Integracji Społecznej CISPOL.

Z przeprowadzonej diagnozy obejmującej:

- ▶ zebranie danych o atutach historycznych;
- ▶ zebranie danych o infrastrukturze turystycznej;
- ▶ wykorzystanie możliwości danych i materiałów gromadzonych przez dotychczasowe instytucje (m.in. kwestia ścieżek rowerowych, pieszych);
- ▶ wykorzystanie potencjału realizowanych projektów (PO FIO, PO KL, INTERREG, PROW);
- ▶ nowe pomysły (np. rycerstwo, wypożyczalnia rowerów, budowanie kompleksowych ofert)

uznano, że najistotniejszą potrzebą jest stworzenie instytucji parasolowej, która „zepnie” wszystkie dotychczasowe działania, i zbuduje ofertę turystyczną jako zintegrowany i kompleksowy pakiet usług.

W 2011 rozpoczął się proces mający na celu:

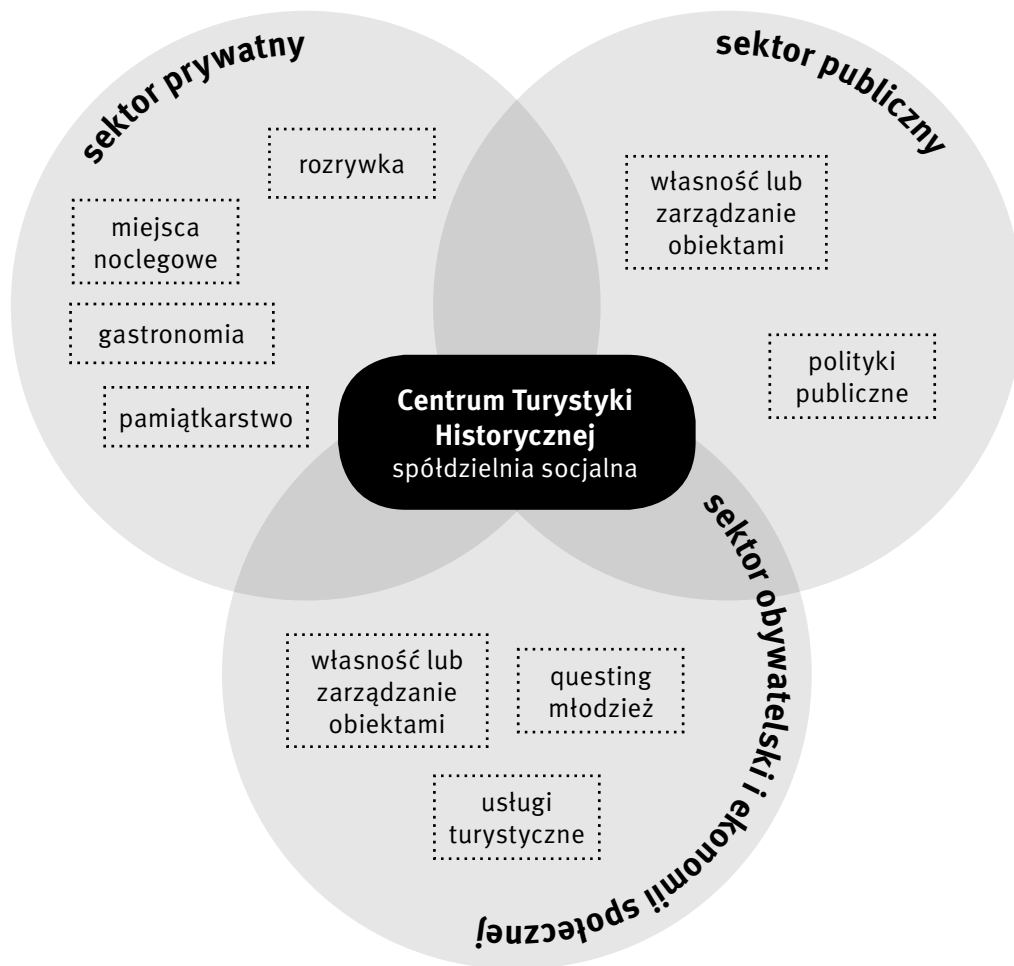
- ▶ zorganizowanie współpracy publiczno-społeczno-prywatnej i rozpoznanie wzajemnych oczekiwań;
- ▶ zorganizowanie instytucji koordynującej turystykę historyczną;
- ▶ zorganizowanie procesu kooperacji biznesowej;
- ▶ podniesienie jakości oferowanych produktów.

Dzisiaj już wiadomo, że do realizacji naszych zamierzeń niezbędne jest powołanie Centrum Turystyki Historycznej, działającego w formie spółdzielni socjalnej osób prawnych, która jest efektem współdziałania i partycypacji kluczowych partnerów.

Wybór formuły spółdzielni socjalnej jest istotny ze względu na możliwość funkcjonowania zarówno w sferze gospodarczej, jak i społecznej (pożytku publicznego), powiązanie spółdzielni z organizacjami pozarządowymi i samorządami (założyciele), możliwości utworzenia nowych miejsc pracy. Działanie międzysektorowe, integracyjny charakter spółdzielni, rozwój kapitału społecznego, to najważniejsze atuty, które będą stanowić oś rozwoju byczyńskiej przedsiębiorczości społecznej w 2012 roku.

¹² Opinia EKES w sprawie turystyki socjalnej w Europie, wrzesień 2006 (<http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/243022.html>).

Ryc. 7. Model funkcjonowania spółdzielni w ramach turystyki historycznej



Motywacja i tworzenie zespołu w spółdzielni socjalnej

MACIEJ NOCUŃ

Jest wiele opracowań na temat spółdzielni socjalnych. Zawierają one informacje odpowiadające na pytania: jak ją założyć?, kto ją tworzy?, jak zarejestrować? itp. Dlatego oczywistym jest, że droga wiodąca od podjęcia decyzji o założeniu i charakterze spółdzielni, opracowaniu biznesplanu, strategii działania, do opracowania statutu, wyboru władz i zarejestrowania spółdzielni w krajowym rejestrze sądowym, jest długa, ale dobrze znana. Opiera się bowiem na konkretnych działaniach, przepisach i instytucjach. Nie ma natomiast wielu opracowań na temat prowadzenia spółdzielni, a właściwie ich „utrzymania”, jeśli chodzi o zasoby ludzkie.

Jak skutecznie kierować spółdzielnią, w której - z założenia - nie ma lidera? Jak motywować ludzi do działania? Jak podejmować trudne decyzje w grupie ludzi, którzy wcześniej napotykali na duże problemy w realizacji siebie? Jak wiadomo, spółdzielnia to zrzeszenie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, długotrwale bezrobotnych. Oczywistym jest również fakt, że są to osoby, które nie miały wcześniej możliwości, żeby w pełni wykorzystać swój potencjał. I tu pojawia się problem - jak te jednostki mają skutecznie działać w oparciu o cele spółdzielni?

Przedmiotem działania spółdzielni jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków, mając na uwadze odbudowanie i podtrzymanie umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej, ze zdolnością do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy. Chodzi o „przywrócenie” społeczności ludzi pozostających często poza marginesem życia. I to jest wspiana inicjatywa, tylko jak ją faktycznie zrealizować?

Jest wiele takich pytań, dotyczących tej strony działalności spółdzielni, z którymi spróbujemy zmierzyć się w tym artykule. Jedną z odpowiedzi jest propozycja odwołania się do mechanizmów psychologicznych, działających w takiej grupie?

Nasze relacje międzyludzkie są w mniejszym lub większym stopniu sformalizowane. Mowa tu o grupach formalnych i nieformalnych. Powoduje to pewne zagrożenia, ale i daje spore możliwości. Spółdzielnia socjalna jest grupą półformalną, stanowiącą nijako wypadkową

dwóch ww. grup. Oznacza to, że w zależności od jej prowadzenia, wzajemnych relacji międzyludzkich oraz celu działania, może przejąć mocne lub słabe strony tak grupy formalnej, jak i nieformalnej. Dlatego też, tak ważne jest, aby tej mikrospołeczności pomóc w nabyciu pozytywnych umiejętności obu tych grup. Do tego niezbędną jest praca z członkami spółdzielni, nad uświadomieniem im i rozwinięciem ich mocnych stron, jak również poznaniem mechanizmów funkcjonujących w grupie półformalnej. Powinni zdobyć oni podstawową wiedzę z zakresu wszystkich pozytywów, jak i zagrożeń, wynikających z działania w takiej grupie.

Grupy i relacje nieformalne - podstawą jej funkcjonowania są różnego rodzaju związki emocjonalne, typu przyjaźń, miłość, zainteresowania, wspólna wizja. Związki takie, po części, są początkiem powstawania spółdzielni. Gdy u podstaw leżą emocje, możemy mówić o szybkim, spontanicznym i dynamicznym działaniu. I to jest ewidentny pozytyw takiej grupy. Widoczne jest też wtedy duże zaangażowanie każdego z członków grupy, niezależnie od tego, jaką nagrodę materialną otrzyma za wkład pracy. Dzieje się tak dlatego, ponieważ aktywność jest powodowana motywacją wewnętrzną - robimy coś, bo chcemy i lubimy to. Jednocześnie w takiej grupie, jak spółdzielnia, dodatkowym czynnikiem motywującym jest determinacja ludzi ją tworzących. Sami z siebie chcą i dążą do realizacji celów, których często wcześniej nie mieli możliwości realizować. Dlatego jest to cenny czynnik motywacyjny, na

którym powinno się bazować w pracy z tymi ludźmi, jak również stale go rozwijać, poprzez stawianie kolejnych wyzwań i zadań do realizacji, aby nie dopuścić do zdominowania działalności grupy przez zagrożenia w niej funkcjonujące.

Zagrożeniem jest chaos, jaki może zapanać przy wzajemnym przenikaniu się wizji i pomysłów. Najgorsze jest jednak to, że gdy emocję się „wypala”, spadnie też aktywność grupy. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest fakt, iż celem spółdzielni jest wspólny interes, realizacja zadań, a nie aktywność sama w sobie. Członkowie grupy stopniowo przestają wykonywać swoje działania z uwagi na fakt, że jest to dla nich satysfakcjonujące, ale z uwagi na materialną nagrodę - wspomniana wyżej motywacja wewnętrzna może zamienić się na zewnętrzną. To przy braku zasad, czytelnego podziału obowiązków oraz niesprawiedliwym (w odczuciu poszczególnych członków grupy) wynagradzaniu, może doprowadzić nawet do rozpadu.

Ponadto rolę lidera w takich grupach często sprawuje osoba najbardziej zaangażowana emocjonalnie. Daje to, co prawda, zapal pozostającym członkom, ale też w takim spontanicznym działaniu może zabraknąć elementu racjonalności, co będzie skutkowało negatywnie na dalsze poczynania grupy. Dlatego tak ważną rolę w osłabieniu tych zagrożeń ma spełniać wymieniony wcześniej czynnik motywacyjny. Wyzwania bowiem, nie tylko mogą skonsolidować grupę, ale wpłyną na długofalowość jej działania i czytelny podział pracy.

Grupy i relacje formalne - w tym układzie społecznym bycie razem jest odgórnie narzucone. Typowy przykład stanowić może klasa szkolna lub grupa pracowników w danej firmie. W grupach tego typu panują zasady, jest czytelny podział obowiązków, system motywacyjny, a rolę lidera sprawuje osoba posiadająca najlepsze kwalifikacje i wiedzę. Niestety grupy takie często nie są zbyt lubiane, m.in. z uwagi na zasady i podporządkowanie w nich panujące oraz ograniczone możliwości wyboru działań i wpływu na kierunek rozwoju grupy. Dominuje tu motywacja zewnętrzna. Wiąże się to z faktem, iż członkowie grupy wykonują działania z minimalnym zaangażowaniem, którego jedynym celem jest sprostanie wymogom, zapewniającym otrzymanie materialnej nagrody. A tylko sprawny system motywacyjny może zwiększyć zaangażowanie poszczególnych członków grupy. Dlatego z tej formy relacji społecznych trzeba czerpać wiedzę o dobrym zarządzaniu oraz jasnym określeniu zasad.

Grupy półformalne - łączą w sobie korzyści i zagrożenia grup formalnych i nieformalnych. Często spółdzielnia stanowi taką właśnie grupę. Bycie razem z uwagi na wspólne zainteresowania to jedno, ale pojawia się jeszcze wspólny interes. Można tu mówić o wzajemnym występowaniu, tak motywacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Taką grupę wiąże wspólny cel, pewna wspólna działalność. Nie trzeba się dobrze znać, ani specjalnie lubić, aby „przebywać” w tej grupie. Jednak spółdzielnie często zakładają osoby, które znają się choć w minimalnym stopniu i mają pewne zdanie na temat

Lider musi istnieć również w takiej grupie jak spółdzielnia, a jego cechy osobowe stanowiąc będą ważny element jej działania. Powinna to być osoba odważna, która nie boi się odpowiedzialności w podejmowaniu decyzji, a także ktoś biorący pod uwagę zdanie innych członków grupy.

siebie wzajemnie, a co się z tym wiąże, również oczekiwania, co do roli, jaką każdy będzie odgrywał w grupie. Pominięcie kwestii wzajemnych oczekiwań może powodować w późniejszym czasie dużo niedomówień i konfliktów. Taki kontakt jest półformalny, ponieważ to, co wiąże spółdzielnię jest nieosobiste, dotyczy pewnej działalności, a nie konkretnych osób. Wiąże ją pewna określona umowa wykonania wspólnego zadania i nic więcej. Niemniej jednak, istnieje możliwość wyboru uczestnictwa i nie jest ono narzucane. Kwestia wzajemnych oczekiwań to tylko jeden z ważnych elementów funkcjonowania spółdzielni. Członkowie grupy półformalnej muszą bardzo ostrożnie wybierać cele działań i sposoby ich realizacji. Jak już wspomniano wcześniej, dla utrzymania funkcjonowania tej społeczności, należy unikać słabych stron grup formalnych i nieformalnych, przy jednoczesnym rozwijaniu zalet obu tych grup.

Bardzo ważne, aby w **odpowiednim czasie** - w chwili, gdy motywacja wewnętrzna będzie stopniowo zanikać, a dominować zacznie motywacja zewnętrzna - wprowadzić zasady i normy funkcjonowania grupy. Ustalić system motywacyjny, przydzielić obowiązki, przestrzegać ich realizacji, zwrócić uwagę na planowanie itp. Istotnym bowiem jest fakt, iż zbyt wczesne ustalenie „sztywnych” zasad może spowodować ograniczenie rozwoju grupy, a u jej członków budzić będzie frustrację, wywołaną ograniczeniami. Podobnie, zbyt późne ustanowienie norm funkcjonowania może spowodować rozproszenie odpowiedzialności,

szukanie kozła ofiarnego, a w konsekwencji nierówne zaangażowanie poszczególnych członków grupy w jej działania. Oczywistym jest również fakt, iż w zależności od grupy, inny będzie „czas krytyczny” wymagający wprowadzenia ww. zasad. Każda grupa rozwija się własnym rytmem i dlatego tylko ona jest w stanie bezbłędnie określić czas wprowadzania zmian. Jak już wcześniej wspomniano, trzeba poznać mechanizmy funkcjonowania grup, bo tylko członkowie będą w stanie podjąć właściwe decyzje, co do ich dalszego działania.

Bardzo istotny jest także wybór lidera. Żadna z grup: formalna, półformalna, nieformalna, nie ma szansy na skuteczną, długofalową działalność bez lidera. Lider musi istnieć również w takiej grupie jak spółdzielnia, a jego cechy osobowe stanowiąc będą ważny element jej działania. Powinna to być osoba odważna, która nie boi się odpowiedzialności w podejmowaniu decyzji, a także ktoś biorący pod uwagę zdanie innych członków grupy. Musi również posiadać umiejętności negocjacji i perswazji, aby móc skutecznie przekonywać do swoich pomysłów i decyzji pozostałych członków grupy. Dlatego też, w zależności od specyfiki działania spółdzielni, może być to z jednej strony osoba najbardziej zaangażowana emocjonalnie lub ekspert z danej dziedziny, z drugiej zaś osoba o niezwykłym potencjalnie w sferze rozwoju emocjonalnego, społecznego i intelektualnego. Jak już wspomniano, obok cech przywódczych, kreatywności, niezależności w sądach, musi posiadać duże zdolności negocjacyjne i dyplomatyczne, jak i wiele empatii

w indywidualnym podejściu do członków grupy. Tylko na tej zasadzie będzie w stanie wyzwalać u poszczególnych osób, na zasadzie dobrowolności (tak działają spółdzielnie) gotowość do podejmowania różnych działań, konsekwencję w postępowaniu i braniu odpowiedzialności za własne poczynania.

Aby opisane wyżej wprowadzenie zasad, jak i ustanowienie lidera, przebiegało z korzyścią dla spółdzielni, ważny jest sposób, w jaki zostanie to przeprowadzone. Do tego mogą być pomocne pewne prawa psychologiczne. I tak, bazując na zasadzie, że wszystkie relacje między ludźmi polegają na wymianie, nie trzeba przeprowadzać zmian na zasadzie rewolucyjnej, ale łagodnie dopasować funkcjonowanie spółdzielni do psychologicznych mechanizmów, pozwalających utrzymać i rozwijać grupę. Tak więc, ludzie wymieniają się z złem, i dobrem, poczynawszy od przedmiotów, usług, a skończywszy na skomplikowanych uczuciach. Jeżeli coś dają drugiej osobie, w zamian za to otrzymują od niej jej różne reakcje i odwrotnie. W ten sposób można zbudować istotny kontakt, który należy rozwijać w oparciu o kolejne zasady psychologiczne, typu: otwartość bezwarunkowa, która jest dzieleniem się z drugą osobą tym, co dzieje się wewnątrz (myśli, uczucia). Zaś formą otwartości bezwarunkowej są komunikaty, zwane informacją zwrotną. Mogą one być formą **reakcji** na to, co dzieje się w danym momencie lub **akcją** osoby nastawioną na pogłębienie kontaktu. Na tym właśnie należałoby bazować, aby budować prawidłowe relacje w grupie. Taki rodzaj otwartości i kontaktów

z reguły budzi u innych pozytywne emocje. To, w konsekwencji, zwiększa nie tylko motywację do działań innych, ale podnosi także ich poczucie bezpieczeństwa, a co za tym idzie silną potrzebę identyfikacji i przynależności do takiej grupy. W ten sposób osiągamy **niewzwykle istotny element**, zapewniający prawidłowe funkcjonowanie danej jednostki społecznej.

Ważne jest również, wypracowanie właściwych umiejętności negocjacji między członkami grupy i z partnerami zewnętrznymi. Najlepiej przeprowadzić je w oparciu o cztery podstawowe pytania: co?, dlaczego?, jak? i kiedy?. Co? - to określenie konkretnych celów, jakie chcemy osiągnąć. Dlaczego? - to opisanie korzyści płynących dla każdego z nas i całej grupy, z uwagi na powzięte poczynania. Jak? - to określenie sposobów, jak mamy je osiągnąć. Kiedy? - to konieczność określenia parametrów czasowych itd. W ten sposób możemy wypracować sposoby prowadzenia negocjacji, opartej na zasadach racjonalnej dyskusji o alternatywnych sposobach działania, nastawionej na osiągnięcie porozumienia, pozwalającej na oszacowanie spodziewanych efektów i określenie przyszłych celów. Nadal istotnym pozostaje przestrzeganie pięcioletniego postępowania w zakresie prowadzonych rozmów:

Emocjonalność - stosuje się komunikaty typu Ja - zapewniające otwartość i zrozumienie drugiej osoby.

Racjonalność - każdy proponuje jakieś działania, które mogą przynieść dobre rozwiązania. W ten sposób wszyscy uczestniczą w generowaniu pomysłów, czują się za nie odpowiedzialni

i można od nich łatwiej egzekwować realizację podjętych zobowiązań.

Aktywność - wspólne ustalenia należy teraz wprowadzić w życie, pamiętając o właściwym podziale obowiązków i odpowiedzialności.

Oszacowanie - ustalenie czy jest zgodność w ocenie skuteczności działania.

Kontekst - wcześniejsze kroki mają swój wewnętrzny i zewnętrzny kontekst, który ujawnia wszystkie słabe i mocne strony całego działania, dając dodatkowe informacje, co i jak ewentualnie zmodyfikować, aby osiągnąć sukces.

Stosując opisane powyżej zasady dotyczące właściwej komunikacji, odpowiedniego traktowania innych osób, a także działając pod kierunkiem właściwego lidera, znacznie zwiększają się szanse na stworzenie dobrze funkcjonującej grupy półformalnej.

Jak widać z powyższego artykułu, mechanizmy funkcjonujące w grupie społecznej typu spółdzielnia wymagają odpowiedniego ukierunkowania na ich pełniejszy rozwój oraz bazowania na czynniku motywacyjnym, jakim jest determinacja ludzi ją tworzących. Powinni uzyskać oni pomoc nie tylko w zakresie problemów, jak radzić sobie z kłopotami prawnymi czy finansowymi, ale również w zakresie skutecznego i efektywnego prowadzenia grupy w oparciu o kapitał ludzki, który posiadają. Tak, aby wykorzystać i utrzymać potencjał drzemący w osobach, które do niedawna postrzegane były jako ludzie niewydolni społecznie. Tylko w ten sposób zakorzeniają się oni w lokalnych społecznościach i osiągają sukces.

Autorzy

OLGA GAŁEK

Fundator i członek zarządu Fundacji Miejsc i Ludzi Aktywnych; trener, specjalista ds. produktu lokalnego, branding regionalnego, gospodarki społecznej; doradca Centrum Ekonomii Społecznej w Krakowie, działającego przy Związku Lustracyjnym Spółdzielni Pracy; manager Fundacji Dajesz Pracę.PL (2009-2010), zajmującej się promocją polskich produktów, prowadzącą Program „Kupuj Nasze.PL - Są powody do dumy”; właściciel Firmy „PRO-MYK” (2002-2008); stypendysta Fundacji im. Nowickiego i Deutsche Bundesstiftung Umwelt (2000); członek założyciel Stowarzyszenia Środowisko dla Środowiska; współpracownik Fundacji Partnerstwo dla Środowiska (2001-2009); koordynator ogólnopolskiego programu Produkt Lokalny (2002-2005) i programu Marka Lokalna (2006-2009), działającego przy Fundacji Partnerstwo dla Środowiska; doradca z zakresu budowania marek lokalnych; autor programu szkoleniowego „Moja firma - sukces indywidualny i lokalny” skierowanego do osób bezrobotnych; współautor projektu „Gospodarka Społeczna na Bursztynowym Szlaku”; doradca i coach dla kadry pięciu przedsiębiorstw społecznych; współautor i redaktor poradnika „Moja firma”, poradnika „Firma społeczna w rozwoju



lokalnym” i innych publikacji dot. produktu lokalnego, marki lokalnej; autorka wielu artykułów prasowych dot. produktu lokalnego, rozwoju regionów, zielonych miejsc pracy, ekonomii społecznej.

ANNA JARZĘBSKA

Członek Zarządu Fundacji Miejsc i Ludzi Aktywnych. Absolwentka międzynarodowych stosunków gospodarczych na UEK i podyplomowych studiów „Global Development” na UW, stypendystka Institut d’Urbanisme w Grenoble oraz Wirtschaftsuniversität w Wiedniu. Wierzy w zmianę społeczną i potencjał tkwiący w ludziach i regionach, dlatego pomimo wykształcenia ekonomicznego, zrezygnowała z kariery w biznesie na rzecz pracy z ludźmi i dla ludzi w sektorze pozarządowym. Trenerka, koordynatorka wielu projektów. Specjalizuje się w budowaniu partnerstwa lokalnego, animowaniu sieci współpracy, partycypacji społecznej, edukacji rozwojowej, komunikacji międzykulturowej, działaniach PR. Autorka publikacji o partnerstwie lokalnym, przedsiębiorczości lokalnej, ekonomii społecznej i zrównoważonym rozwoju. Wolontariuszka międzynarodowego programu GLEN, dzięki któremu poznała i pokochała Afrykę Zachodnią, a zwłaszcza szkołę



rolniczą Collège Laberthonnière w Burkina Faso, której nadal stara się pomagać.

W wolnych chwilach uwielbia odkrywać nieznanne miejsca - te swojskie i te bardzo egzotyczne - poznawać ich mieszkańców i kulturę. Odwiedziła już większość krajów europejskich, Azję Środkową, Afrykę Zachodnią i Indie. Jej miłością są także góry - w lecie pokonywane pieszo, w zimie - na nartach. Nieodłącznie towarzyszą jej: aparat fotograficzny i książki znanych reporterów. Pasjonują ją też języki - zarówno obce, których zna kilka, jak i nasz, ojczysty - trudny, ale także piękny!

ANNA JURCZYK

Z zawodu ekonomistka, z wykształcenia kulturoznawczyni o specjalności animacja kultury; pracownik instytucji pomocy i integracji społecznej (Centrum Integracji Społecznej, Spółdzielnia Socjalna, Ośrodek Pomocy Społecznej); obecnie kierownik projektu innowacyjnego z zakresu ekonomii społecznej, którego Liderem jest Stowarzyszenie CAL z Warszawy; członkini Stowarzyszenia IM-PULS; współpracowniczka Psychologicznego Centrum Szkoleniowo-Terapeutycznego; inicjatorka byczyńskiego cyklu świąt słowiańskich; pomysłodawczyni projektów „Noc świętojańska” oraz PERUNICA realizowanych dzięki środkom Funduszu Inicjatyw Obywatelskich. Wielbicielka pająków, punk rocka, folk-metalu i odtwórczości historycznej.



BARBARA KAZIOR

Fundator i Prezes Fundacji Miejsc i Ludzi Aktywnych - z wykształcenia archeolog, trener, moderator, koordynator programów i projektów. Od roku 2000 interesuje się partnerstwem trójsektorowym jako metodą współpracy dla rozwoju lokalnego. Ukończyła prestiżowy podyplomowy kurs na Uniwersytecie Cambridge (Postgraduate Certificate In Cross-sector Partnership) i specjalistyczny kurs dla animatorów partnerstwa (Partnership Brokers Accreditation Scheme). Od lat wspiera tworzenie i funkcjonowanie partnerstw w całej Polsce oraz organizuje współpracę i wymianę doświadczeń poprzez Krajową Sieć Grup Partnerskich, której jest wieloletnim prezesem. W roku 2010 współtworzyła Akademię Partnerstwa - pilotażowy kurs dla animatorów partnerstwa w Polsce. Od ponad 10 lat propaguje w Polsce koncepcję ekomuzeum, jako mechanizmu oddolnej ochrony dziedzictwa i tworzenia w oparciu o nie oferty turystyczno-edukacyjnej. Zainicjowała i wspierała kilkanaście ekomuzeów w Polsce oraz organizowała wymianę międzynarodową poprzez współtworzenie i zaangażowanie w Europejską Sieć Ekomuzeów 'Local Worlds'. Obecnie propaguje też w Polsce questing - jako atrakcyjną i angażującą metodę odkrywania lokalnego dziedzictwa. Od 2010 zaangażowana w propagowanie partycypacji jako ważnego mechanizmu zarządzania na poziomie lokalnym. Przez ponad 10 związana z Fundacją Partnerstwo dla Środowiska, pełniła w niej funkcję Członka Zarządu. Współautor i redaktor



licznych publikacji z zakresu partnerstwa, rozwoju lokalnego i ochrony dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego („Grupy Partnerskie - od idei do współdziałania”, „Firma społeczna w rozwoju lokalnym”, „Turystyka dziedzictwa”, „Ekomuzea - ochrona i interpretacja dziedzictwa”, „Grupy Partnerskie. Współdziałanie w praktyce . Studia przypadków”).

CZESZY MIŻEJEWSKI

Działacz państwowy, związkowy i polityczny. W latach 80. związany z opozycją demokratyczną, m.in. członek Międzyzakładowego Robotniczego Komitetu „Solidarności”, redaktor i drukarz prasy podziemnej, w tym „Robotnika”. W 1987 r. brał udział w reaktywacji Polskiej Partii Socjalistycznej, w okresie 1988-1990 wchodził w skład rady naczelnej PPS-Rewolucja Demokratyczna, po kongresie zjednoczeniowym (1990) wszedł w skład Centralnego Komitetu Wykonawczego PPS, któremu przewodniczył w latach 1996-2001. Na początku lat 90. pracownik Regionu Mazowsze NSZZ „Solidarność” i ekspert Komisji Krajowej związku ds. bezrobocia; w latach 1993-1997 poseł PPS wybrany z listy SLD, w okresie 1997-2000 kierował biurem zespołu posłów i senatorów OPZZ. Współzałożyciel i w latach 1999-2001 przewodniczący związku zawodowego Konfederacja Pracy, zrzeszającego m.in. pracowników supermarketów. Od 2002 r. doradca ministra pracy i polityki społecznej, od 2003 r. dyrektor departamentu rynku pracy w Ministerstwie Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej. W latach 2004-2005



kolejno: podsekretarz stanu we wspomnianym resorcie, następnie w Ministerstwie Polityki Społecznej, wreszcie sekretarz stanu w MPS; był m.in. sekretarzem zespołu przygotowującego Narodową Strategię Integracji Społecznej, koordynował prace nad Krajowym Planem Działań na rzecz Integracji Społecznej oraz Strategią Polityki Społecznej 2007-2013. W latach 2005-2009 radca ministra w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego, m.in. autor ustawy o zatrudnieniu socjalnym i ustawy o spółdzielniach socjalnych. Członek rady programowej Wspólnoty Robotczej Związków Organizacji Socjalnych WRZOS, członek Rady Ekspertów Społecznych, a następnie członek Komitetu Wykonawczego Polskiego Komitetu Europejskiej Sieci Przeciwdziałania Ubóstwu (EAPN). Przedstawiciel strony związkowej Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych w powołanym przez premiera Zespole ds. rozwiązań systemowych w zakresie ekonomii społecznej. Od listopada 2010 r. przewodniczy Komisji Polityki Społecznej OPZZ oraz prezes zarządu Ogólnopolskiego Związku Rewizyjnego Spółdzielni Socjalnych. Pracownik spółdzielni socjalnej „Opoka” w Kluczborku.

MACIEJ NOCUŃ

Psycholog, asystent osoby niepełnosprawnej, terapeuta uzależnień, kurator sądowy. Pracował m.in. w poradni dla osób uzależnionych i współuzależnionych w Kluczborku, Punkcie Informacyjno-Konsultacyjnym dla osób uzależnionych i współuzależnionych w Byczynie, Powiatowym



Urzędzie Pracy w Kluczborku, Centrum Integracji Społecznej w Polanowicach, Powiatowym Zespole Socjalizacyjno-Interwencyjnym w Bogacicy i Powiatowym Centrum Pomocy Rodzinie w Kluczborku. Prowadzi szkolenia i doradztwo dla firm, współpracuje jako psycholog i trener ze świetlicami terapeutycznymi, OHP, DPS w Kluczborku, Monarem w Poznaniu. Jest prezesem Stowarzyszenia IM-PULS. Uczestniczy także w realizacji projektów systemowych (głównie prowadząc szkolenia) Ośrodków Pomocy Społecznej, Ochotniczych Hufców Pracy, Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie. Ponadto prowadzi działalność gospodarczą: Psychologiczne Centrum Szkoleniowo-Terapeutyczne, w ramach której zajmuje się między innymi realizacją szkoleń.

SZYMON SURMACZ

Wiceprezes Stowarzyszenia „Obywatele Obywatelom”; współzałożyciel i redaktor kwartalnika „Obywatel” (obecnie „Nowy Obywatel”); pomysłodawca i art director agencji kreatywnej Kooperatywa.org; wiceprzewodniczący Rady Programowej Radia Łódź. Od 1991 r. związany z sektorem pozarządowym jako wolontariusz, a od 1998 r. współtwórca nowych organizacji i członek ich zarządu. Pomysłodawca i współtwórca łódzkiego Festiwalu Wolnej Kultury. Propagator idei Creative Commons i wolnego oprogramowania, entuzjasta i użytkownik wielu zaawansowanych technologii komunikacyjnych i komputerowych. Webmaster, grafik, specjalista DTP, radiowiec, autor audycji. Współpracuje z kilkudziesięcioma organizacjami pozarządowymi w całej Polsce.



Organizacje

STOWARZYSZENIE WSPIERANIA ROZWOJU IM-PULS

Powstało z inicjatywy pracowników Domu Pomocy Społecznej w Kluczborku. Jego celem przez dłuższy czas była integracja społeczna podopiecznych DPS. Po kilku latach zmieniły się władze Stowarzyszenia oraz cele organizacji. Od dwóch lat realizuje misję edukacji historycznej i promocji odtwórczości historycznej jako alternatywy popkulturowych sposobów spędzania czasu wolnego. W ramach stowarzyszenia działa drużyna wikingów „Szara Wataha”, której Jarlem jest prezes IM-PULSu.

W 2010 r. uczestniczyliśmy w konferencji „Doświadczyc historii” współorganizowanej przez Uniwersytet Jagielloński, gdzie prowadziliśmy warsztat „Alternatywna lekcja historii”. Jesteśmy nie tylko pasjonatami historii, ale też pracownikami organizacji pozarządowych, instytucji pomocy i integracji społecznej. W 2010 r. zrodził się pomysł podejmowania różnych działań aktywizujących młodzież i dzieci, lokalne społeczności i osoby zagrożone wykluczeniem społecznym. Aby nie porzucić jednak swojej głównej misji, postanowiliśmy we wszelkie działania „przemycać” elementy promocji odtwórczości historycznej.

Pierwszy nasz projekt z FIO nazwaliśmy „Noc świętojańska”, kolejnym był projekt PERUNICA. Oba realizowane w partnerstwie z Gminą Byczyna.

Uczestniczymy też jako partnerzy w projekcie POKL, którego partnerem jest Spółdzielnia Społeczna UHP w Byczynie, realizowaliśmy zadania wspólnie z PCPR w Kluczborku. Od początku naszej działalności współpracujemy z gminą Oleśno, organizując pokazy i warsztaty historyczne, przeprowadzamy także warsztaty historyczny dla szkół i placówek oświatowych.

KONTAKT:

Stowarzyszenie Wspierania Rozwoju IM-PULS
ul. Wolczyńska 25, 46-200 Kluczbork
KRS: 0000220414

Kontakt dotyczący turystyki historycznej:
Anna Jurczyk
jurczyk@perunica.pl, tel. 500 082 412
Aleksandra Taradowska-Kostrzewa
kostrzewa@perunica.pl, tel. 785 207 065

STOWARZYSZENIE „OBYWATELE OBYWATELOM” (SOO)

Ogólnopolska organizacja z siedzibą w Łodzi, związana w 2005 r. przez aktywistów, którzy od 2000 r. wydawali niezależne pismo „Obywatel” (obecnie: „Nowy Obywatel”). Racją jej istnienia są wysiłki na rzecz urzeczywistnienia sprawiedliwości społecznej, opartej na fundamencie możliwie najbardziej egalitarnego i demokratycznego

modelu ustrojowo-gospodarczego. Przyjmują one postać działalności wydawniczej i publicystycznej, uzupełnianej innymi formami merytorycznego i ideowego wsparcia dla prospołecznych reform systemowych oraz oddolnej aktywności obywatelskiej.

W „Nowym Obywatelu” i książkach z serii „Biblioteka Obywatela”, SOO propaguje solidaryzm i samoorganizację społeczną, pokazuje korzyści z aktywnej polityki gospodarczej państwa oraz szeroko rozumianej spółdzielczości, a także przywraca pamięć o zapomnianych elementach dziedzictwa narodowego. Działalność statutową wspierają przychody z działalności gospodarczej w formie studia graficznego Kooperatywa.org, oferującego m.in. kompleksową obsługę publikacji (redakcja, projektowanie graficzne, DTP, druk).

KONTAKT:

Stowarzyszenie „Obywatele Obywatelom”
ul. Piotrkowska 5, 90-406 Łódź
e-mail: biuro@soo.org.pl, tel. 42 630 22 18
www.soo.org.pl
KRS: 0000248901

FUNDACJA MIEJSC I LUDZI AKTYWNYCH – MILA

„Ludzie Aktywni to osoby z różnych środowisk i w różnym wieku, w tym dzieci i młodzież, które znają i cenią zasoby przyrodnicze i kulturowe Miejsca, w którym żyją, chcą nie tylko współdecydować o kierunkach jego rozwoju, ale także wspólnie się do niego przyczynić,

tworząc markowe produkty i usługi oparte na lokalnym dziedzictwie”.

FUNDACJA MILA POWSTAŁA Z MYŚLĄ O:

- Aktywnych Ludziach, którzy uczestniczą w rozwoju regionów, chcą odkryć wartości miejsca, w którym żyją, poszukują nowych sposobów angażowania mieszkańców w rozwój przedsiębiorczości lokalnej, pracują na rzecz kształtowania postawy odpowiedzialnego mieszkańca (edukacja ekonomiczna, ekologiczna, prospołeczna);
- Aktywnych Miejscach: miejscowościach i regionach, gdzie aktywnie działają organizacje, samorządy, firmy, grupy nieformalne czy Lokalne Grupy Działania, które kreują dynamiczny rozwój regionów przy wykorzystaniu i zachowaniu dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego.

KIM JESTEŚMY?

Nasz Zespół to grupa entuzjastów-profesjonalistów, którzy posiadają wiedzę, umiejętności i praktyczne doświadczenie w wieloletniej współpracy z regionami w Polsce i za granicą. Jesteśmy otwarci na nowe, innowacyjne pomysły i wyzwania, różnorodność opinii, podejść i metod działania. Dostrzegamy i pomagamy odkryć oraz zachować piękno i niepowtarzalną wartość dziedzictwa przyrody i kultury regionów w kraju i za granicą.

DO CZEGO DĄŻYMY?

Dążymy do trwałej poprawy jakości życia lokalnych społeczności. Kreujemy rozwój oparty na walorach przyrodniczych i kulturowych miejsc

oraz aktywności i współodpowiedzialności ich mieszkańców.

JAK DZIAŁAMY?

Pomagamy mieszkańcom różnych regionów dostrzec i docenić bogactwo dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego miejsc, w których żyją. Tworzymy nowe, ciekawe rozwiązania w dziedzinie turystyki zrównoważonej, przedsiębiorczości, partycypacji społecznej, edukacji ekologicznej, ekonomicznej i rozwojowej oraz kreowaniu marek lokalnych produktów i miejsc. Realizujemy długofalowe programy rozwoju w oparciu o wspólną pracę różnych środowisk i grup społecznych - organizacji pozarządowych, grup nieformalnych, szkół, samorządów, przedsiębiorstw, ośrodków kultury, parków narodowych i krajo-brazowych. Tworzymy sieci współpracy, które dają możliwość twórczej wymiany doświadczeń pomiędzy mieszkańcami różnych regionów w Polsce i na świecie. Ważnym kierunkiem naszych działań jest edukacja dzieci i młodzieży oraz wciąganie ich w różne działania na rzecz swojej miejscowości czy regionu.

Nasze obszary działania to: przedsiębiorczość lokalna, turystyka dziedzictwa, partycypacja społeczna oraz edukacja i aktywizacja dzieci i młodzieży.

KONTAKT:

Fundacja Miejsc i Ludzi Aktywnych (MiLA)
ul. Stańczyka 12/4, 30-126 Kraków
e-mail: biuro@mila.org.pl, fax. 12 443 13 57
www.mila.org.pl
KRS: 0000372149

OGÓLNOPOLSKI ZWIĄZEK REWIZYJNY SPÓŁDZIELNI SOCJALNYCH

jest organizacją spółdzielni socjalnych działającą na podstawie Prawa spółdzielczego od 2007 roku. Obecnie zrzesza ponad 50 spółdzielni socjalnych. Zgodnie z zapisami statutowymi, głównym celem Związku jest:

- Promocja i wspieranie idei społecznej spółdzielczości socjalnej.
- Działanie na rzecz szeroko rozumianej reintegracji społecznej i zawodowej.
- Zapewnienie zrzeszonym w nim spółdzielniom socjalnym pomocy w ich działalności statutowej.

Od 2009 corocznie związek organizuje lub współorganizuje Ogólnopolskie Forum Spółdzielczości Socjalnej, na którym dyskutowane są bieżące problemy i planowane są działania na przyszłość. Organizowane są szkolenia w zakresie lustracji, jak również składania wniosków do Funduszu Inicjatyw Obywatelskich. Wspierał Krajową Radę Spółdzielczą w działaniach inicjujących osiedlowe spółdzielnie socjalne. Związek uczestniczył we wspólnych działaniach promocyjnych ze Związkiem Gmin Wiejskich RP, m.in. uczestnicząc w Kongresie Gmin Wiejskich w 2010 roku. Przedstawiciele związku uczestniczą w pracach Krajowej Rady Spółdzielczej, powołanego przez Prezesa Rady Ministrów Zespołu ds. rozwiązań systemowych ekonomii społecznej. Związek zgłosił również swój akces do Polskiego Komitetu Europejskiej Sieci Przeciw Ubóstwu (EAPN). W swoich działaniach ściśle współpracuje z Krajową

Radą Spółdzielczą, Stowarzyszeniem na rzecz Spółdzielni Socjalnych z Poznania, Krajowym Związkiem Rewizyjnych Spółdzielni Inwalidów i Spółdzielni Niewidomych oraz Stowarzyszeniem „Obywatele Obywatelom” z Łodzi.

KONTAKT:

Ogólnopolski Związek Rewizyjny
Spółdzielni Socjalnych
ul. Jasna 1, 00-013 Warszawa
e-mail: biuro@ozrss.pl
www.ozrss.pl
KRS: 0000292252

Polecane publikacje

- Brzozowska J., Kluczyńska J., Sienicka A., *Spółdzielnia socjalna*, Warszawa 2008 (<http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Biblioteka/2008.40.pdf>).
- Bulka A., Okraszewska A., Kwiatkowski J., *Spółdzielnia socjalna krok po kroku. Poradnik dla osób, które chcą założyć spółdzielnię socjalną*, Kraków 2008 (http://www.mistia.org.pl/pliki/1224144788_Spoldzielnia%20socjalna%20krok%20po%20kroku.pdf).
- Firma społeczna w rozwoju lokalnym*, pod red. B. Kazior, A. Jarzębskiej, O. Gałek, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2008.
- Gladwell M., *Punkt przełomowy. O małych przyczynach wielkich zmian*, Znak, Kraków 2009.
- Grupy Partnerskie. Współdziałanie w praktyce. Studia przypadku*, pod red. A. Jarzębskiej, B. Kazior, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2010.
- Juszczuk M., Miżejewski C., Ołdak M., *Jak założyć i prowadzić spółdzielnię socjalną. Poradnik*, Warszawa 2009 (http://www.ozrss.pl/pliki/poradnik_jak_zalozyc.pdf).
- Kennedy M., *Pieniądz wolny od inflacji i odsetek. Jak stworzyć środek wymiany służący nam wszystkim i chroniący Ziemię?*, Zielone Brygady, Kraków 2004.
- Lessig L., *Wolna Kultura*, wsip, Warszawa 2005, książka dostępna w całości w Internecie: <http://www.futrega.org/wk/>
- Lessig L., *Remiks. Aby Sztuka i Biznes Rozkwiły w Hybrydowej Gospodarce*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Lindstrom M., *Zakupologia. Prawda i kłamstwa o tym, dlaczego kupujemy*, Znak, Kraków 2009.
- Mike M., Żbik W., *Podręcznik zakładania i rejestracji spółdzielni socjalnej dla Powiatowych Urzędów Pracy*, Rzeszów 2010.
- Miżejewski C., *Dlaczego warto założyć spółdzielnię socjalną?*, Poznań 2009, Szczecin 2010 (<http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Biblioteka/2010.4.pdf>).
- Norberg-Hodge H., Gorelick S., Merrifield T., *Powrót gospodarki żywnościowej do korzeni. Lokalne alternatywy wobec globalnego przemysłu rolnego*, Zielone Brygady, Kraków 2005.
- Pink D., *Drive. Kompletnie Nowe Spojrzenie na Motywację*, Studio Emka, Warszawa 2011.
- Reichel J., *Rzecz o pieniądzu dla lokalnych społeczności czyli małe jest najpiękniejsze*, Zielone Brygady, Kraków 1997.
- Surowiecki J., *Mądrość Tłumu. Większość ma Rację w Ekonomii, Biznesie i Polityce*, Helion, Gliwice 2010.

Jesteś mieszkańcem małej gminy, wsi lub miasteczka i zależy ci na rozwoju i dobrobycie twojej miejscowości, chcesz w niej dożyć spokojnej starości i zapewnić godne życie swoim dzieciom i wnukom?

Jesteś członkiem organizacji społecznej, przedsiębiorcą, pracownikiem administracji terytorialnej, masz ambicję i możliwości wpływania na rozwój społeczno-gospodarczy swojej okolicy?

Jesteś dumny z miejsca, w którym mieszkasz, uważasz, że ma ono niewykorzystany potencjał, który bierze się z lokalnej tradycji, kultury, wartości przyrodniczych i krajobrazowych?

Jeśli odpowiedziałeś twierdząco choć na jedno z tych pytań – witaj w naszym zespole! Stworzyliśmy niniejszą publikację z myślą o Tobie. Chcemy, by artykuły w niej zawarte stały się IMPULSEM do wdrażania zmian, myślenia w poprzek schematom, aktywnego włączania się w sieć wymiany doświadczeń z ludźmi, którzy podobnie myślą o rozwoju lokalnym, potrafią inwestować swój czas w innowacyjne przedsięwzięcia, korzystać z nowych możliwości i przede wszystkim są otwarci na współpracę i dzielenie się wiedzą.

Publikacja bezpłatna



Projekt sfinansowany
ze środków Funduszu
Inicjatyw Obywatelskich

ISBN 978-83-926008-7-9