KOMERCJALIZACJA DZIAŁALNOŚCI LGD

STUDIA PRZYPADKU

2017

Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich

Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie."
Instytucja Zarządzająca PROW 2014 – 2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi
Publikacja opracowana przez Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie
Operacja współfinansowana jest ze środków Unii Europejskiej w ramach
Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich PROW 2014 – 2020

KOMERCJALIZACJA DZIAŁALNOŚCI LGD
STUDIA PRZYPADKU

Pod redakcją:
Iwony Derlatki, Leszka Leśniaka, Andrzeja Sowy

Kraków, 2017

„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie."
Publikacja opracowana przez Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie
Instytucja Zarządzająca PROW 2014–2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi
Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich
Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014–2020

Publikacja bezpłatna opracowana w związku z operacją **„Komercjalizacja działalności LGD formą budowy potencjału organizacyjnego”**, realizowaną w ramach Planu działania Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020.

Odwiedź portal KSOW – **www.ksow.pl**

Zostań Partnerem Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich.

Korekta: Iwona Derlatka

Opracowanie graficzne: Krzysztof Kucia

Wydawca: Centrum Doradztwa Rolniczego
w Brwinowie Oddział w Krakowie

Dyrektor Jarosław Bomba
e-mail: krakow@cdr.gov.pl

Druk i oprawa:

Drukarnia UNIDRUK
ul. Bronowicka 117
30-121 Kraków

ISBN: 978-83-63313-17-3

SPIS TREŚCI

	Str.
Od wydawcy ……..	4
Wprowadzenie do tematyki komercjalizacja działalności LGD/RLGD …..	6
Rola dobrej praktyki w budowaniu potencjału organizacyjnego LGD/RLGD	11
Wprowadzenie do przedstawionych opisów …….	17
Prezentacja 20 dobrych praktyk	19
1. Dunajec-Biała …….	19
2. Bądźmy razem …….	25
3. LYSKOR …….	30
4. Bielska Kraina …….	35
5. Duch Gór …….	39
6. Polcentrum …….	45
7. Brama Lubuska ……...	51
8. Partnerstwo dla Ziemi Niżańskiej …….	56
9. Zielony Pierścień …….	62
10. Partnerstwo Borów Niemodlińskich …….	68
11. Stowarzyszenie Rozwoju Wsi Świętokrzyskiej ……	73
12. Północnokaszubska Lokalna Grupa Rybacka …….	78
13. Zielone Bieszczady ……	83
14. Krzemienny Krąg ……	90
15. Partnerstwo dla Doliny Baryczy ……..	96
16. Dolina rzeki Grabi ……	103
17. Stobrawski Zielony Szlak …….	109
18. Kraina wokół Lublina …….	113
19. Wokół Łysej Góry …….	119
20. Ziemia Sandomierska …….	126
Aneks …….	132

OD WYDAWCY

Komercjalizacja jako proces czy incydent w działalności lokalnych grup działania, w tym rybackich? To jest ważna kwestia i nią zajmuje się niniejsza publikacja.

Oczywiście celem tej publikacji nie są teoretyczne rozważania, a wskazanie i prezentacja zidentyfikowanych przykładów działań o charakterze komercyjnym podejmowanych przez LGD/RLGD. Komercjalizacja nie jest jeszcze zjawiskiem powszechnych w działalności LGD/RLGD, nie mniej jej „zwiastuny" wskazują na rodzący się nurt w myśleniu o przyszłości stowarzyszeń, które aktualnie korzystają ze środków funduszy unijnych na funkcjonowanie.

Czy zawsze tak będzie, że LGD/RLGD będą miały zapewnione finansowanie swych kosztów podstawowych?

Tego nie wiemy, ale doświadczenie uczy, że może nastąpić zmiana w podejściu UE do metody LEADER i wówczas nastąpi weryfikacja stowarzyszeń poprzez ich zdolność do samodzielnego funkcjonowania – bez wsparcia z funduszy unijnych.

Jak pokazują wyniki badań, z zastosowaniem techniki wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo (CATI), zrealizowanych na zlecenie Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie przez Biuro Badań Społecznych OBSERWATOR Budziło Socała S.J., występuje duże zróżnicowanie w podejściu władz stowarzyszeń do kwestii komercjalizacji.

Przedstawiciele zdecydowanej większości LGD/RLGD raczej z pewną ostrożnością podchodzą do tego zagadnienia, uważając, że kolejne edycje podejścia LEADER mają zapewnione finansowanie ze środków Unii Europejskiej, a działalność gospodarcza wiąże się z dodatkowym „wysiłkiem" i ryzykiem. Przedstawiciele Instytucji Zarządzających[1] (IZ), a także instytucji wdrażających[2] (IW) nie zajmują jednoznacznego stanowiska w tej sprawie – ani nie zakazują, ani nie rekomendują podejmowania przez partnerstwa działalności zarobkowej (gospodarczej).

[1] Zadania IZ w Polsce wykonuje Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi lub Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej.
[2] Zadania IW w Polsce wykonują samorządy województw.

Z punktu widzenia rozwiązań prawnych LGD/RLGD jako stowarzyszenia mogą prowadzić działalność gospodarczą na zasadach określonych w ustawach.

Praktyka pokazuje, że partnerstwa coraz częściej koncentrują się na wykonywaniu zadań instytucjonalnych w ramach struktury podmiotów wdrażających Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020 (PROW 2014–2020) oraz Program Operacyjny „Rybactwo i Morze" (PORM 2014–2020, lub PO RYBY). Brak jest wyraźnej równowagi pomiędzy byciem głównie instytucją a ruchem społecznym, co jest istotą stowarzyszenia, które powinno działać na rzecz swoich członków, a wspólnie z nimi oddziaływać na środowisko lokalne lub określone w statucie grupy docelowe.

Sytuacja taka tworzy zasadniczy problem polegający na dylemacie, działać tak długo dokąd są środki na funkcjonowanie czy budować potencjał organizacyjny umożliwiający funkcjonowanie bez systemowego finansowania działalności stowarzyszenia.

Jednym ze sposobów wzmocnienia potencjału organizacyjnego stowarzyszenia jest podejmowanie działalności gospodarczej (komercyjnej) lub świadczenie odpłatnych usług w ramach celów statutowych. Kilkadziesiąt stowarzyszeń typu partnerstwo trójsektorowe podjęło działalność gospodarczą lub rozwija różne powiązane z nim (tym partnerstwem) formy działalności komercyjnej, uzyskując środki na realizację zadań statutowych.

Bardzo różny jest stopień „zaangażowania" stowarzyszeń w działalność komercyjną, co pokazują zaprezentowane w niniejszej publikacji przykłady. To, co istotne to fakt, że coraz więcej stowarzyszeń rozważa podjęcie działalności odpłatnej, uznając ją za konieczną dla „usamodzielnienia" stowarzyszenia od środków unijnych.

Jak pokazują badania, problem komercjalizacji jest złożony i nie ma jednoznacznej odpowiedzi jak go rozwiązać. Możliwe, że w ogóle nie należy się zastanawiać, czy taki problem istnieje, czy nie i pozostawić tę kwestię biegowi zdarzeń. A czas pokaże jakie rozwiązanie jest dobre.

Redakcja

WPROWADZENIE DO TEMATYKI KOMERCJALIZACJA DZIAŁALNOŚCI LGD/RLGD

Problematyka dotycząca komercjalizacji działalności lokalnych grup działania (LGD) towarzyszy podejściu LEADER od początku jego wprowadzania w Polsce. Przedstawiciele LGD raczej z pewną ostrożnością podchodzą do tego zagadnienia, uważając, że kolejne edycje mają zapewnione finansowanie ze środków UE, a działalność gospodarcza wiąże się z dodatkowym „wysiłkiem" i ryzykiem.

Jednym ze sposobów wzmocnienia potencjału organizacyjnego stowarzyszenia jest podejmowanie działalności gospodarczej (komercyjnej) lub świadczenie odpłatnych usług w ramach celów statutowych. Kilkanaście stowarzyszeń typu partnerstwo trójsektorowe podjęło działalność gospodarczą lub rozwija różne powiązane z nim (tym partnerstwem) formy działalności komercyjnej, uzyskując środki na realizację zadań statutowych.

Organizacje pozarządowe z zasady działają w celach niezarobkowych. Nie wyklucza to jednak możliwości prowadzenia przez nie działalności gospodarczej. Powinna być ona traktowana jako działalność uboczna, dodatkowa i służąca realizowaniu celów statutowych organizacji. Jej prowadzenie musi mieć na celu wyłącznie finansowanie działalności statutowej organizacji.

Prowadzenie działalności gospodarczej stwarza organizacjom możliwość uzyskania dodatkowych środków na działania statutowe. Chodzi tu przede wszystkim o uniezależnienie się od publicznych źródeł finansowania. Co więcej, zdaniem niektórych sądów administracyjnych, niezarobkowy charakter organizacji pozarządowych nie może być usprawiedliwieniem braku aktywności w poszukiwaniu źródeł finansowania swojej działalności. A jednym z takich źródeł jest właśnie działalność gospodarcza.

Definiując działalność gospodarczą, należy odwołać się do art. 2 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej. Aby dana działalność mogła być uznana za gospodarczą, powinna to być działalność:

1. wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa i poszukiwanie, rozpoznawanie oraz wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa,
2. zarobkowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły.

Najistotniejsze cechy działalności gospodarczej to odpłatność (zarobkowy charakter), a także ciągłość i wykonywanie jej w sposób zorganizowany. Cechy działalności gospodarczej to:

- zawodowy, czyli profesjonalny charakter działalności (czyli nieamatorski i nieokazjonalny),
- podporządkowanie się zasadom racjonalnego gospodarowania (regułom opłacalności i zysku),
- powtarzalność działań (standaryzacja transakcji, seryjność produkcji, stała współpraca),
- uczestnictwo w obrocie gospodarczym (dokonywanie transakcji z podmiotami zewnętrznymi).

Zarobkowy charakter działalności stanowi podstawową, konstytutywną cechę działalności gospodarczej.

Jak zwracają uwagę sądy administracyjne: *Dla uznania określonej przedmiotowo działalności za działalność gospodarczą konieczne jest łączne zaistnienie trzech jej cech funkcjonalnych: zarobkowości, zorganizowania formalnego (czyli wyboru formy prawnej przedsiębiorczości) oraz ciągłości. Brak którejkolwiek z nich oznacza natomiast, że dana działalność nie może być zakwalifikowana do kategorii działalności gospodarczej*.

W przypadku organizacji pozarządowych znaczenie ma także inna kwestia. Prowadzą one bowiem często działalność odpłatną z kręgu użytecznej społecznie działalności pożytku publicznego określonej w art. 4 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Przepisy tej ustawy określają bowiem, kiedy działalność odpłatna staje się działalnością gospodarczą.

Działalność gospodarcza powinna być skierowana na zewnątrz stowarzyszenia. Działalność na rzecz członków stowarzyszenia nie jest zatem działalnością gospodarczą. Jak wskazał jeden z sądów administracyjnych: *Działalność statutowa i gospodarcza stowarzyszenia stanowią odrębne rodzaje działalności na gruncie prawa o stowarzyszeniach. Działalność gospodarcza o celach zarobkowych nie może być celem statutowym stowarzyszenia, może być tylko działalnością uboczną jako jedno ze źródeł dochodów służących realizacji celów statutowych.*

Zważywszy zatem, że działalność statutowa stowarzyszenia nie może mieć zarazem wprost charakteru działalności gospodarczej, wypada wskazać także, że w świetle orzecznictwa działalnością gospodarczą tego rodzaju podmiotów jest tylko działalność zewnętrzna (między przedsiębiorcami), mająca na celu np. świadczenie usług osobom trzecim. Nie jest więc działalnością gospodarczą działalność prowadzona na potrzeby tej samej osoby prawnej lub zrzeszonych w niej członków.

Działalność odpłatna jest działalnością gospodarczą, jeśli:

- wynagrodzenie za realizację działań w ramach działalności odpłatnej jest w odniesieniu do działalności danego rodzaju wyższe od tego, jakie wynika z kosztów tej działalności, *lub*
- przeciętne miesięczne wynagrodzenie osoby fizycznej z tytułu zatrudnienia przy wykonywaniu statutowej działalności odpłatnej pożytku publicznego, za okres ostatnich 3 miesięcy, przekracza 3-krotność przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw ogłoszonego przez Prezesa GUS za rok poprzedni.

Dość istotną kwestią jest to, że nie można prowadzić odpłatnej działalności pożytku publicznego i działalności gospodarczej w odniesieniu do tego samego przedmiotu działalności. W związku z tym zakazem w statucie powinien znaleźć się zapis mówiący, że zakres prowadzonej działalności gospodarczej nie będzie pokrywał się z zakresem działalności odpłatnej.

Warto pamiętać, że działalność rozliczana przez organizacje pod kątem kwalifikacji jako działalności odpłatnej lub gospodarczej powinna odnosić się do uzyskanych przychodów i poniesionych kosztów. Wspomniane wyżej wskazanie okresu rozliczeniowego będzie dotyczyło działalności mającej charakter ciągły, np. szeroko rozumianej produkcji.

W odniesieniu do działalności innej niż ciągła, np. organizowane akcje takie jak wizyta studyjna, koncert, wystawa, warsztaty, zawody sportowe itp. nie ma potrzeby ustalania okresu rozliczeniowego, ponieważ rozliczana będzie dana, konkretna akcja zorganizowana przez organizację.

Organizacje pozarządowe podlegają, co do zasady, obowiązkowi wpisu do rejestru stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej. Wpisy do tego rejestru nie

podlegają obowiązkowi ogłaszania w Monitorze Sądowym i Gospodarczym – art. 49 ustawy o KRS.

Prowadzenie działalności gospodarczej przez organizację wymaga zgłoszenia wpisu także do rejestru przedsiębiorców w KRS. Dlatego, jeśli podmiot wpisany do rejestru wymienionych organizacji podejmuje działalność gospodarczą, podlega obowiązkowi wpisu także do rejestru przedsiębiorców.

Przyjrzyjmy się również bliżej spółkom kapitałowym tworzonym przez stowarzyszenia. Tego rodzaju podmioty korzystają ze zwolnienia od podatku dochodowego. Zwolnieniem od podatku objęto w tym przypadku dochody spółek, których udziałowcami lub akcjonariuszami są wyłącznie organizacje działające na podstawie Prawa o stowarzyszeniach, a których celem statutowym jest działalność wymieniona w art. 17 ust. 1 pkt 4 ustawy o CIT, w części przeznaczonej na te cele oraz przekazanej na rzecz tych organizacji (art. 17 ust. 1 pkt 5 ustawy o PIT). Wynika z tego, że możliwość skorzystania z tego zwolnienia przedmiotowego została uzależniona od spełnienia określonych warunków.

Zwolnienie od podatku CIT dotyczy tylko spółek kapitałowych (z o.o. lub akcyjnych), których udziałowcami (akcjonariuszami) są wyłącznie organizacje działające na podstawie przepisów Prawo o stowarzyszeniach. Celem statutowym tych organizacji powinna być działalność wymieniona w art. 17 ust. 1 pkt 4 ustawy o CIT. Dotyczy to działalności naukowej, naukowo-technicznej, oświatowej, w tym również polegającej na kształceniu studentów, kulturalnej, w zakresie kultury fizycznej i sportu, ochrony środowiska, wspierania inicjatyw społecznych na rzecz budowy dróg i sieci telekomunikacyjnej na wsi oraz zaopatrzenia wsi w wodę, dobroczynności, ochrony zdrowia i pomocy społecznej, rehabilitacji zawodowej i społecznej inwalidów oraz kultu religijnego.

Spółka przeznacza część swojego dochodu na wymienione cele statutowe oraz przekazuje na rzecz tych organizacji. Oznacza to, że aby spółka mogła skorzystać ze zwolnienia, musi nie tylko przeznaczyć dochód na cele wynikające ze statutu stowarzyszeń (udziałowców lub akcjonariuszy), ale także przekazać dochód na rzecz tej organizacji. W odniesieniu do omawianych spółek kapitałowych dochód powinien być nie tylko przeznaczony, ale także faktycznie przekazany udziałowcowi. Nie może więc wystąpić tu przesunięcie w czasie między przeznaczeniem a faktycznym wydatkowaniem dochodu, jak to następuje

w przypadku innych zwolnień obejmujących organizacje statutowe. W praktyce trudno wymagać, aby spółka przekazywała na cel określony w art. 17 ust. 1 pkt 5 ustawy o CIT sumę stanowiącą równowartość dochodu za dany rok, znajdującą się w ostatnim dniu roku podatkowego na jej rachunku bankowym. Spółka ma więc obowiązek zadeklarować i przekazać na cele statutowe jedynego udziałowca, dochód osiągnięty w roku podatkowym w okresie od pierwszego dnia roku następnego po danym roku podatkowym do dnia sporządzenia i przekazania zeznania CIT-8.

W powyższych rozważaniach nie zostały uwzględnione wszystkie aspekty podejmowania działalności komercyjnej w formie rejestracji stowarzyszenia jako przedsiębiorcy, ani też podjęcia odpłatnej działalności statutowej, czy w końcu utworzenia spółki kapitałowej przez LGD. Nie mniej przytoczone zostały zapisy ustaw, które regulują taką działalność.

W ramach operacji zatytułowanej „Komercjalizacja działalności LGD formą budowy potencjału organizacyjnego" poszukiwaliśmy przykładów nie tylko tych podstawowych form komercjalizacji działalności LGD, ale również innych przejawów aktywności, które „wychodzą" poza funkcjonowanie partnerstwa jako instytucji współuczestniczącej we wdrażaniu podejścia LEADER w ramach PROW i PO RYBY.

W tym artykule zostały jedynie zasygnalizowane podstawowe kwestie dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej przez stowarzyszenia, w oparciu o publikację internetową, do której przeczytania zachęcamy.

Więcej na ten temat można przeczytać w artykule pod tytułem: „Działalność gospodarcza organizacji pozarządowych", którego autorem jest Sławomir Liżewski prawnik, doradcy organizacji pozarządowych, opublikowanym na stronie internetowej: www.egazetafk.pl/sektor-ngo/dzialalnosc-gospodarcza-organizacji-pozarzadowych-1964.html.

ROLA DOBREJ PRAKTYKI W BUDOWANIU POTENCJAŁU ORGANIZACYJNEGO LGD/RLGD

Czy będąc pod presją procedur, terminów, oczekiwań przedsiębiorców, lokalnych samorządów, organizacji pozarządowych i mieszkańców wsi jest czas i miejsce do zastanawiania się czym jest potencjał organizacyjny i jaka będzie przyszłość naszego stowarzyszenia?

Wydawać by się mogło, że nie!

A jednak – co jest optymistyczne – coraz więcej stowarzyszeń, a właściwie ludzi zaangażowanych w ich działalność analizuje możliwości funkcjonowania partnerstwa w przyszłości. Takie wnioski wypływają z analizy wyników badania techniką kwestionariuszowego wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo przeprowadzonego w ramach operacji „Komercjalizacja działalności LGD formą budowy potencjału organizacyjnego".

Przypomnijmy, co składa się na ów potencjał organizacyjny. Najprościej można go zdefiniować jako odpowiedź na pytanie: czym dana organizacja zajmuje się i w jaki sposób podchodzi do osiągnięcia pożądanych wyników. Bardziej szczegółowo, to na potencjał organizacji składają się takie kryteria jak:

1. Przywództwo – czyli działania liderów organizacji służące: określeniu celów organizacji, wytyczeniu kierunków działania przez sformułowanie wizji i misji, tworzeniu warunków, w których podejmowane zadania są realizowane w sposób wyróżniający się oraz tworzeniu systemu zarządzania organizacją, motywowaniu pracowników, a także analizowanie wyników i przygotowanie zmian, które usprawnią funkcjonowanie organizacji.
2. Strategia i planowanie – czyli aktywności, które odzwierciedlają podejście organizacji do modernizacji i innowacji. Jest to część cyklu w funkcjonowaniu organizacji: planuj – wykonaj – sprawdź – działaj.
3. Pracownicy – najcenniejszy zasób organizacji. Sposób, w jaki pracownicy wzajemnie oddziałują na siebie oraz zarządzają dostępnymi zasobami, decyduje o sukcesie organizacji.
4. Partnerstwo i zasoby – planowanie i zarządzanie relacjami partnerskimi wpływa bezpośrednio na realizację strategii i procesów, które mają miejsce

w organizacji. Relacje partnerskie są ważnym czynnikiem skutecznego funkcjonowania organizacji, jednakże nie mniej ważne są takie zasoby jak finanse, infrastruktura itp.

5. Procesy – to określone sposoby wykonywania zadań organizacji, które możemy podzielić na: podstawowe, które mają decydujące znaczenie dla dostawy produktów i usług; zarządcze, które związane są ze sterowaniem organizacją oraz pomocnicze, które związane są z dostawą niezbędnych zasobów.

Dla porządku przypomnijmy jeszcze, co to jest dobra praktyka. Ogólnie rzecz biorąc, „dobrą praktyką" określamy innowacyjne projekty, które zostały z powodzeniem zrealizowane w gminach i regionach. Stanowią one praktyczne rozwiązanie konkretnych problemów i przynoszą określone, pozytywne rezultaty. Nie sposób pominąć ich znaczenia, zważywszy na możliwość przeniesienia zastosowanych rozwiązań do innych regionów czy krajów.

Niniejsza publikacja przedstawia opisy praktyk, które zostały zidentyfikowane w wyniku badania telefonicznego. W tym badaniu został zgromadzony interesujący materiał poznawczy. Nie będziemy go tu w całości prezentować. Nie mniej przytoczone zostaną najciekawsze – zdaniem autora – wyniki badania.

Głównym celem badania była ocena stopnia zainteresowania ze strony LGD/RLGD komercjalizacją działalności oraz identyfikacja uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych podejmowania i rozwoju działań komercyjnych przez partnerstwa, a także ocena wpływu procesu komercjalizacji działalności LGD/RLGD na wzmocnienie potencjału organizacyjnego partnerstw.

W badaniu wzięło udział 200 osób reprezentujących Lokalne Grupy Działania (LGD) i Rybackie Lokalne Grupy Działania (RLGD), wśród których było 72% kobiet i 28% mężczyzn. Taki stan rzeczy dobrze odzwierciedla poziom feminizacji LGD/RLGD. Zdecydowana większość stowarzyszeń biorących udział w badaniu to LGD 90,5%, natomiast RLGD stanowiły 9,5%.

Uzyskane dane pokazują duże zróżnicowanie stowarzyszeń pod względem rocznych przychodów (nie wliczając środków PROW/PO RYBY na funkcjonowanie i projekty współpracy). Niemal $^1/_3$ badanych wskazało przedział wielkości przychodów w zakresie 25 – 50 tys. zł (32,5%), ¼ stowarzyszeń osiąga przychody rzędu 101 – 150 tys. zł (25%), a 20% podmiotów kwoty w wysokości 51 – 100 tys. zł.

Co ciekawe, o ile przychody rzędu 151 – 200 tys. zł uzyskuje jedynie 5% badanych podmiotów, tak najwyższe dochody (powyżej 200 tys. zł) deklaruje, aż 17,5% badanych. Głównym źródłem przychodów są składki członkowskie. Aż 99% badanych wskazało tę formę wsparcia, natomiast inne formy były wskazywane wyraźnie rzadziej. Wśród najczęściej wskazywanych źródeł oprócz składek członkowskich wskazać należy następujące kategorie: inne projekty i darowizny (23%), środki z UE (21,5%), środki Urzędu Marszałkowskiego – inne niż finansowanie w ramach LEADER oraz środki z ministerstw.

Inną formą zarobkowania przez LGD może być prowadzenie działalności gospodarczej (zarejestrowanej w KRS jako przedsiębiorca). Spośród przebadanych organizacji, jedynie 2% stowarzyszeń prowadzi działalność gospodarczą (4 podmioty), 15% rozważa takie rozwiązanie (29 podmiotów), jednak przeważająca liczba deklaruje nieposiadanie tej formy zarobkowania (167 podmiotów).

W związku z tym, że jedynie 4 organizacje biorące udział w badaniu prowadzą działalność gospodarczą, pytanie o ocenę podjęcia przez stowarzyszenia takiej decyzji zostało zadane jedynie 4 respondentom. Wśród nich, wszyscy (4 osoby) ocenili prowadzenie działalności gospodarczej przez LGD pozytywnie, w tym dwójka badanych zdecydowanie pozytywnie, a dwójka raczej pozytywnie.

Tak duży odsetek stowarzyszeń, które nie prowadzą działalności gospodarczej, może zastanawiać. Wśród najczęstszych przyczyn takiego stanu rzeczy respondenci wskazywali kolejno następujące kategorie odpowiedzi: obawa, że działalność gospodarcza zdominuje zadania wynikające z realizacji LSR (32,5%); obawa, że działalność gospodarcza nie będzie przynosić zysków (32%), może wpłynąć na zmniejszenie składek przez gminy – *macie zyski, to po co wam wysokie składki* (29%); brak przygotowanej kadry do działalności gospodarczej (27,5%); może to być „źle" widziane przez instytucję wdrażającą (24%); przekonanie, że skoro LGD/RLGD ma zapewnione finansowanie kosztów bieżących ze środków PROW lub PO RYBY, to zbędne jest prowadzenie działalności gospodarczej (22,5%); działalność gospodarcza może wpłynąć na pogorszenie relacji pomiędzy członkami stowarzyszenia, w tym z pracownikami biura (16%) oraz może to wpłynąć na obniżenie prestiżu stowarzyszenia wśród mieszkańców i podmiotów obszaru (0,5%).

Choć liczba LGD świadcząca usługi odpłatne jest większa (13%) niż w przypadku liczby instytucji z działalnością gospodarczą, to nadal należy uznać, że

niewielka część stowarzyszeń korzysta z takiej możliwości. Wśród badanych, 12% uznało, że LGD rozważa podjęcie takiej działalności, a ¾ organizacji (75%) nie prowadzi takiej działalności.

Wśród osób, reprezentujących stowarzyszenie, które świadczy odpłatne usługi, większość oceniała tę działalność zdecydowanie pozytywnie (61%) lub raczej pozytywnie (27%). Co ciekawe, w przypadku tej formy zarobkowania pojawiły się również oceny raczej negatywne (4%), a 8% badanych nie potrafiła jednoznacznie postawić oceny.

Jakiego rodzaju odpłatne usługi świadczą badane stowarzyszenia? Respondenci wskazali sześć kategorii prowadzonych działań, są to: organizacja wizyt studyjnych na obszarze działania stowarzyszenia; organizacja odpłatnych szkoleń dla podmiotów spoza obszaru działania stowarzyszenia; sprzedaż własnych publikacji; sprzedaż publikacji wydawanych przez inne podmioty niż stowarzyszenie; sprzedaż produktów lokalnych innych niż żywność, wytwarzanych na obszarze działania stowarzyszenia; prowadzenie przedszkola i/lub szkoły językowej.

Ostatnie pytanie zadane respondentom miało na celu określenie liczby podmiotów, które obecnie lub w przeszłości były inicjatorem (założycielem) podmiotu lub podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, lub świadczących odpłatne usługi. W związku z tym, że jednym z celów LGD jest tworzenie nowych miejsc pracy w ramach LSR, wykluczono ten przypadek w udzielanych odpowiedziach.

Co piąta organizacja (20%) była inicjatorem utworzenia podmiotu (-ów) prowadzących działalność gospodarczą lub świadczących odpłatne usługi, a 8% organizacji rozważa podjęcie takiej działalności. ¾ przebadanych organizacji nie ma takiego doświadczenia i w obecnej chwili nie rozważa działalności założycielskiej.

Analizując wyniki badania techniką wywiadu telefonicznego, należy stwierdzić, że na 200 respondentów 42, tj. 21% wszystkich respondentów uczestniczących w badaniu, zadeklarowało, w imieniu swoich stowarzyszeń, że prowadzą one różne formy komercyjnej działalności. Oznacza to, że co piąte stowarzyszenie uczestniczy w procesie komercjalizacji swojej działalności. Upoważnia to organizatorów badania do sformułowania rekomendacji, które mogą stać się inspiracją dla władz stowarzyszeń do rozważenia podjęcia działalności o charakterze komercyjnym.

Po pierwsze – stowarzyszenia prowadzące działalność komercyjną, w tym działalność gospodarczą wzmacniają swój potencjał organizacyjny. Mogą zatrudniać dodatkowe osoby, wyposażyć biuro oraz generować zysk, który docelowo może być przekazywany na działalność statutową LGD, to prowadzi do samofinansowania organizacji i tworzy podstawy do funkcjonowania w sytuacji braku wsparcia na funkcjonowanie ze środków zewnętrznych. Warto odnotować fakt, że zdecydowana większość respondentów jest zadowolonych z podejmowania przez ich stowarzyszenie działań komercyjnych. Daje to podstawę do rekomendowania władzom LGD/RLGD przeanalizowania korzyści płynących z komercjalizacji działalności stowarzyszenia przy uwzględnieniu ryzyk, jakie ten proces niesie ze sobą.

Po drugie – jak wynika ze zgromadzonego materiału badawczego najczęściej stosowaną formą komercjalizacji działalności LGD/RLGD jest inicjowanie przez stowarzyszenie powołania podmiotów gospodarczych oraz odpłatne świadczenie usług. Najmniejszym zainteresowaniem cieszy się prowadzenie działalność gospodarczej przez stowarzyszenie poprzez rejestrację w KRS jako przedsiębiorca. Upoważnia to do rekomendowania władzom LGD/RLGD inicjowania procesu komercjalizacji poprzez inspirowanie tworzenia podmiotów powiązanych ze stowarzyszeniem formalnie lub osobowo, a także umowami cywilno-prawnymi, które będą rozwijać działalność gospodarczą zgodną z oczekiwaniami stowarzyszenia. Można uznać, że najtrudniejszą i najbardziej narażoną na ryzyko formą komercjalizacji działalności LGD/RLGD jest podejmowanie działalności gospodarczej. Warto rozpocząć proces komercjalizacji od form mniej obarczonych ryzykiem, aby po uzyskaniu doświadczenia „stać" się przedsiębiorcą.

Po trzecie – podjęcie działalności o charakterze komercyjnym wymaga odpowiednich zasobów technicznych, kadrowych i finansowych. Wymaga też odpowiednich procedur i organizacji pracy. Stowarzyszenia nie są jeszcze w pełni przygotowane, aby sprostać takim wyzwaniom. Te, które już prowadzą działalność o charakterze komercyjnym, doprowadziły do tego dużym nakładem sił i dzięki zaangażowaniu wielu ludzi w stowarzyszeniach i w ich najbliższym otoczeniu. Powyższe konstatacje prowadzą do rekomendowania rozwiązań, które będą stanowić istotne wsparcie dla LGD/RLGD zainteresowanych procesem komercjalizacji działalności. Wsparcie potrzebne jest w zakresie szkoleń, doradztwa, rozwiązań prawnych i systemu preferencyjnych pożyczek, a nawet celowych dotacji.

Po czwarte – przedstawiciele stowarzyszeń, które nie prowadzą działalności komercyjnej, przyczyny niepodejmowania takich działań definiują głównie jako obawy, że działalność gospodarcza stowarzyszenia zdominuje zadania wynikające z realizacji LSR, że działalność gospodarcza nie będzie przynosić zysków, że działalność komercyjna może wpłynąć na zmniejszenie składek przez gminy, że może to wpłynąć na obniżenie prestiżu stowarzyszenia wśród mieszkańców i podmiotów obszaru. Nie bagatelizując tych obaw, rekomenduje się członkom władz głębszą analizę słabych i mocnych stron działalności komercyjnej. Możliwe, że doprowadzi to do uzyskania nowego spojrzenia w ocenie obaw i pozwoli skorygować aktualne poglądy na rolę i znaczenie działalności komercyjnej w budowie potencjału organizacyjnego stowarzyszenia.

Po piąte – w badaniu, wśród różnych przyczyn niepodejmowania działalności komercyjnych przez stowarzyszenia zidentyfikowano pogląd, że członkowie władz nie mają pomysłu na działalność gospodarczą i obawiają się o zyski z tej działalności ze względu na brak stabilnego rynku. Analiza znacznej części zgromadzonego materiału badawczego wskazuje na dużą kreatywność w postawach członków władz i pracowników biur stowarzyszeń w podejmowaniu różnorodnych działań o charakterze zarobkowym. Rekomenduje się szerszą popularyzację znanych przykładów takiej działalności bowiem przykład, może mieć inspirujące znaczenia w podjęciu decyzji o rozpoczęciu działalności komercyjnej. (Należy zaznaczyć, że realizacja operacji, w ramach której prowadzone były badania, ma właśnie służyć osiągnięciu tego celu).

Po szóste – jednym z powodów, podawanych przez respondentów, niepodejmowania działań komercyjnych przez stowarzyszenia jest obawa, że skoro LGD/RLGD ma zapewnione finansowanie kosztów bieżących, to jej podjęcie może być „źle" widziane przez instytucję wdrażającą. Jest to istotny powód i nie można go bagatelizować. Należałoby uzyskać ze strony Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi stanowisko w tej sprawie, aby nie tworzyć sytuacji, które będą wywoływać obawy wśród członków władz i pracowników stowarzyszeń, które byłyby zainteresowane podjęciem działalności komercyjnej. Warto w tym miejscu zauważyć, że w przepisach prawnych regulujących funkcjonowanie LGD/RLGD nie ma zakazu takiej działalności.

WPROWADZENIE DO PRZEDSTAWIONYCH OPISÓW

W dalszej części publikacji opisano dwadzieścia przypadków stowarzyszeń, które w różnej formie podejmowały działania o charakterze komercyjnym. Poszukiwanie rozwiązań na uzyskiwanie funduszy spoza podejścia LEADER, czy też RLKS (Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność) jak w aktualnej perspektywie finansowej Unii Europejskiej nazywa się to podejście, przybiera już konkretne kształty.

Nie jest to zjawisko powszechne, ale wyraziste. Te stowarzyszenia, które prowadzą działania o charakterze komercyjnym, mają sprecyzowany pogląd na kwestie przyszłości, w której samowystarczalność ekonomiczna będzie decydować o ich przetrwaniu, a może i rozwoju.

Zaprezentowane zostały przykłady stowarzyszeń, które obok obowiązkowego dla LGD procesu zarządzania środkami finansowymi na poziomie lokalnym, w zgodzie z zasadami podejścia LEADER i w zgodzie z lokalną strategią rozwoju, korzystając z własnych zasobów, przede wszystkim ludzkich i technicznych aplikowały o wsparcie na realizację projektów własnych finansowanych z innych niż PROW i PO RYBY programów. Czy to jest komercjalizacja działalności LGD?

Można się zgodzić z tymi, którzy uważają, że nie! Można też spojrzeć na sprawę szerzej. Wówczas dostrzeżemy istotę roli takiego podejścia ze strony ludzi zaangażowanych w rozwój lokalny z zastosowaniem podejścia LEADER. Wartością jest tu, przede wszystkim wzmocnienie działań aktywizujących lokalne środowiska i wpływ na rozwój obszarów wiejskich, wsparty poprzez pozyskanie przez LGD dodatkowych środków finansowych.

Takim przykładem, który wyraźnie pokazuje rolę stowarzyszenia jako inspiratora lokalnego rozwoju poprzez pozyskiwanie zewnętrznych źródeł wsparcia, są te LGD, które uczestniczą w programie „Działaj Lokalnie". Uzyskały status Ośrodka Działaj Lokalnie i we współpracy z lokalnymi samorządami wspierają inicjatywy lokalnych społeczności.

W obu LGD trudno doszukać się wprost dodatkowych źródeł finansowych dla samego partnerstwa. Należy jednak, z całą mocą, podkreślić, że LGD nie są typowymi stowarzyszeniami, ale posiadają status stowarzyszenia specjalnego. To między innymi „nakłada" na nie obowiązki służenia idei rozwoju lokalnych

środowisk i kreowania zmian na obszarach wiejskich. Zatem każdy sposób na pozyskanie dodatkowego, czyli spoza środków PROW i PO RYBY, wsparcia jest cenne i zasługuje na uznanie.

Warto w tym przypadku zaznaczyć, że udział w realizacji projektów z innych programów niż PROW i PO RYBY ma znaczenie dla rozwoju potencjału organizacyjnego partnerstw. Wpływa na wzrost kapitału ludzkiego, buduje prestiż w lokalnych środowiskach wzmacnia rolę partnerstwa jako kreatora zmian i tworzy silniejsze związki międzysektorowe w samych partnerstwie.

Nieco inna rola przypada tym sposobom komercjalizacji, które nastawione są w pewnym sensie do wewnątrz partnerstwa. Podejmowanie różnorodnych działań o charakterze odpłatnym ma wymiar dwojaki. Z jednej strony wzmacnia samą organizację, a z drugiej strony oddziałuje na „klientów" tych działań.

W prezentowanym zestawie 20. studium przypadku są i takie, które charakteryzują się wielowymiarowością i różnorodnością formą. Czytelnik bez problemu je zauważy, bowiem są to już znane w kraju przykłady. Natomiast ich wielowymiarowość polega na kreowaniu trwałych zjawisk gospodarczych o mocnych podstawach ekonomicznych, wyraźnie nastawionych na przyszłość. Budowanie podmiotów gospodarczych powiązanych ze stowarzyszeniem, wykorzystywanie własnych możliwości do wspierania procesów rozwoju ekonomii społecznej, ale także podmiotów komercyjnych tworzy najtrwalszą podstawę do funkcjonowania partnerstwa w przyszłości.

Każda z omawianych tu form jest cenna, ze względu na czas, w którym o nich piszemy. Podejście LEADER jako metoda rozwoju obszarów wiejskich posiada wiele cech uniwersalnych i tak jak w przeszłości, tak i w przyszłości będzie stosowana, bo jest bliska naturze aktywnych społeczności, a te były i będą w każdym środowisku i w każdym czasie. To podejście LEAD+ER znane z polityki rozwoju obszarów wiejskich Unii Europejskiej wykorzystuje przeszłe doświadczenie i znakomicie je rozwija. Czasem przytłacza nadmierną biurokracją. Ludzie aktywni buntują się przeciw tej biurokracji, ale też się jej uczą aby móc korzystać ze wsparcia publicznego. To wyraźnie widać w zaprezentowanych przykładach.

DUNAJEC-BIAŁA

Lokalna Grupa Działania Dunajec-Biała (LGD Dunajec-Biała) powstała w ramach Pilotażowego Programu LEADER+[3], w proces jej tworzenia zaangażowana była Fundacja Instytut Karpacki. W grudniu 2005 roku, na spotkaniu założycielskim, które odbyło się w Ciężkowicach, powołano do życia stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania Dunajec-Biała, obejmujące cztery gminy. Stowarzyszenie zarejestrowano w Krajowym Rejestrze Sądowym 02.02.2006 r. Cały obszar LGD Dunajec-Biała położony jest w obrębie jednej jednostki administracyjnej, tj. powiatu tarnowskiego w województwie małopolskim. Gminy wchodzące w skład LGD to: Ciężkowice (miejsko-wiejska), Pleśna (wiejska), Zakliczyn (miejsko-wiejska) i Wojnicz (miejsko-wiejska). Te cztery gminy graniczą ze sobą i stanowią zwarty teren, przez który przepływają dwie rzeki: Dunajec i Biała stąd pochodzi nazwa LGD. W skład LGD wchodzą 63 sołectwa, obejmujące 38 781 ha, co stanowi 27,5% całego powiatu tarnowskiego. Na tym terenie zamieszkuje około 50 tys. osób. W okresie 2007–2013 LGD zapisała w Lokalnej Strategii Rozwoju cztery cele: rozwój turystyki bazujący na walorach przyrodniczych i kulturowych, różnicowanie działalności gospodarczej w oparciu o produkty lokalne i rzemiosło, zachowanie dziedzictwa przyrodniczego i rozwój potencjału ludzkiego. Stowarzyszenie realizowało wiele projektów związanych z rozwojem turystyki na obszarach wiejskich, jako jedne z pierwszych przeprowadziło sieciowanie produktu turystycznego na obszarach wiejskich. Ponadto za innowacyjne rozwiązania związane z promocją produktów regionalnych lub wytwarzanych tradycyjnymi metodami zostało nagrodzone medalem Mercurius Gedanensis oraz dyplomem Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Sprzedaż przez rolników żywności lokalnej przez Internet, zintegrowało lokalnych producentów, co skutkowało założeniem stowarzyszenia GRUPA ODROLNIKA i nagrodą w konkursie Laur Gospodarności. W strategii LGD na lata 2016–2023, zapisano dwa ogólne cele: zwiększenie atrakcyjności obszaru oraz jego rozwój społeczno-gospodarczy.

Proces komercjalizacji był efektem konsekwentnie realizowanych celów LSR w latach 2007–2013. Obszar LGD Dunajec-Biała miał rozwijać się dzięki

[3] Pilotażowy Program LEADER+ był realizowany w Polsce w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich" w latach 2004–2006.

wspieraniu turystyki i produktów lokalnych. Najważniejszym momentem sprzyjającym komercjalizacji działań, były spotkania właścicieli gospodarstw agroturystycznych oraz producentów lokalnych, na których nawiązywano znajomości i zaczęto głośno mówić o możliwych kierunkach współpracy. Celem tych spotkań było połączenie ludzi działających w turystyce w jedną organizację, która miała być dla nich narzędziem do sięgania po środki zewnętrzne oraz sposobem na skuteczniejszą promocję własnych gospodarstw. Zawiązano stowarzyszenie Tarnowska Organizacja Turystyczna (TOT) działające na podstawie zasad Lokalnej Organizacji Turystycznej, które zarejestrowano w 2011 roku. Stowarzyszenie TOT miało w założeniach ułatwić gospodarstwom agroturystycznym działającym jako grupy nieformalne staranie się o środki zewnętrzne na rozwój swojej oferty oraz promować ich produkty wśród potencjalnych turystów.

Eleonora Witkowska, gospodarstwo agroturystyczne „Gajówka". Fot. Wiktor Chrzanowski

LGD Dunajec-Biała prowadziło szkolenia dzięki, którym mogły powstawać nowe produkty turystyczne oraz sieciowy produkt turystyczny. Działania LGD zmierzały do łączenia pojedynczych usług turystycznych oferowanych w gospodarstwach agroturystycznych w pakiety, dzięki którym turyści mogliby zakupić pakiet pobytowy dostosowany do ich potrzeb.

W efekcie na stronie: http://www.it.dunajecbiala.pl/ oferowanych jest 13 pakietów pobytowych, które sprzedawane są również przez biuro turystyczne **Poland-Active** a od niedawna także przez specjalnie wpisanego do rejestru organizatorów turystyki i pośredników turystycznych przedsiębiorcy **GO Partners sp. z o.o.** (spółka należąca do Stowarzyszenia GRUPA ODROLNIKA). Obecnie TOT realizuje 3 projekty na ok. 28 mln zł finansowane z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na trasy rowerowe i infrastrukturę turystyczną, w których partnerami jest pięć powiatów: tarnowski, dąbrowski, brzeski, bocheński i miasto Tarnów (powiat grodzki). Komercyjnym działaniem jest

z jednej strony stworzenie pakietów pobytowych a z drugiej systemu wsparcia rozwoju turystyki wiejskiej na terenie LGD Dunajec-Biała.

Drugim przedsięwzięciem komercyjnym LGD była inicjatywa, której celem jest sprzedaż przez rolników (członków stowarzyszenia) własnych produktów pod marką „Odrolnika" oraz w formie „Paczki od rolnika", która polega na tym, że wszyscy producenci prowadzą sprzedaż bezpośrednią, a stowarzyszenie GRUPA ODROLNIKA pełni funkcję koordynatora zajmującego się równocześnie rozwojem projektu i promocją idei bezpośredniej sprzedaży żywności. Są dwa główne cele tego projektu, po pierwsze uzyskanie przez rolników wyższej ceny za swoje produkty i po drugie, możliwość zakupu przez konsumentów świeżej żywności wysokiej jakości od znanych sobie producentów za znacznie niższą cenę niż na rynku komercyjnym. Stowarzyszenie GRUPA ODROLNIKA jest organizacją pożytku publicznego, swoją działalność koncentruje na terenie Polski (miała propozycje eksportu ekologicznej żywności), traktując propagowanie zdrowego stylu życia i zdrowego odżywiania wśród dzieci i młodzieży jako swój priorytet. Na uwagę zasługuje fakt, że jest to projekt realizowany wyłącznie przez rolników. Co ciekawe, jak wynika z rozmów z osobami, które były inicjatorami tego przedsięwzięcia, powstało ono niejako naturalnie, jako działanie wspierające działalność agroturystyczną. Od niedawna właścicielem sklepu internetowego sprzedającego produkty rolników skupionych wokół stowarzyszenia GRUPA ODROLNIKA jest: **Go Partners spółka z o.o**., nowa firma założona w maju 2017 roku.

paczka odRolnika WIEM, CO JEM

Osobami, które odegrały bardzo ważną rolę w powstaniu obu przedsięwzięć komercyjnych byli: Jan Czaja (dyrektor biura LGD Dunajec-Biała, prywatnie rolnik posiadający gospodarstwo ekologiczne na obszarze LGD), Barbara Zych (członek LGD, również posiadająca gospodarstwo rolne i prowadząca działalność agroturystyczną) oraz Stanisław Ziółkowski (członek LGD posiadający gospodarstwo rolne i prowadzący działalność agroturystyczną). Osoby te poznały się na spotkaniach w LGD Dunajec-Biała, wcześniej nie współpracowały ze sobą, choć aktywnie działały w LGD Dunajec-Biała, TOT i „Paczce od rolnika".

Od lewej: Barbara Zych, Barbara Kłósek, Agnieszka Leśniak, Stanisław Ziółkowski, Anna Olszówka, Małgorzata Zapart na dole pośrodku Jan Czaja, fot. Wiktor Chrzanowski

Obydwa przedsięwzięcia komercyjne powstały bez wsparcia samorządu lokalnego, były typowymi oddolnymi inicjatywami mieszkańców objętych działaniem LGD Dunajec-Biała.

Największymi barierami, jakie musiały zostać przezwyciężone, by przedsięwzięcia powstały było: przełamanie wzajemnej nieufności pomiędzy rolnikami, przezwyciężenie ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej, w której odpowiada się nie tylko za siebie, ale również za inne osoby oraz problemy z podejmowaniem decyzji, które wymagają zwoływania walnego zgromadzenia członków stowarzyszenia, a także specyfika prywatnego działania komercyjnego na wolnym rynku polegająca na konieczności pracy często więcej niż 8 godzin dziennie i w nieregularnych porach.

Największymi sojusznikami wspierającymi rozwój działalności komercyjnej byli sami członkowie stowarzyszenia i niektórzy działacze samorządowi. W obu przedsięwzięciach przyszłość jawi się w jasnych barwach. TOT, co prawda przestał być stowarzyszeniem wspierającym bezpośrednio pojedyncze gospodarstwa, ale

dzięki pozyskanym projektom i zatrudnionym 5 osobom (4 zostaną zatrudnione wkrótce) może rozwijać bazę turystyczną na terenie 4 powiatów i miasta Tarnów w woj. małopolskim wspierając rozwój turystyki na tym terenie. Inicjatywa „Paczka od rolnika" zyskuje nowych klientów, zwiększa się liczba etatowych pracowników (obecnie 5 osób), zwiększają się obroty firmy i co ważne dochody stowarzyszenia. GRUPA ODROLNIKA dzięki posiadanej bazie w postaci Centrum Produktu Lokalnego w Rzuchowej dywersyfikuje swoje dochody. Nowoczesna baza lokalowa pozwala na przyjmowanie grup dzieci szkolnych, prowadzenie szkoleń, stacjonarnego sklepu, organizację okolicznościowych uroczystości, warsztatów tematycznych związanych z turystyką kulinarną oraz jest zapleczem technicznym dla rozwijającej się sprzedaży bezpośredniej ODROLNIKA.

Oba przedsięwzięcia można uznać za przykład „dobrej praktyki" związanej z komercjalizowaniem działalności LGD, chociaż owa komercjalizacja nie dotyczy bezpośrednio stowarzyszenia LGD, a dokonała się poprzez powstanie niezależnych podmiotów, ale w ramach realizacji LSR. Zarówno w sieciowym produkcie turystycznym promowanym przez TOT, jak i wspólnie sprzedawanych własnych produktach przez rolników, najcenniejszą rzeczą, jaką uzyskano, to współpraca pomiędzy członkami stowarzyszeń. Ta współpraca bywa narażona na ciężkie próby (niektórzy członkowie stowarzyszeń nie zawsze są lojalni), ale dzięki silnemu liderowi, jakim jest Jan Czaja, kilku osobom wspierających go w trudnych chwilach oraz konsekwentnemu działaniu nakierowanemu na osiąganie stawianych sobie celów, przynosi sukces. Jest jeszcze jedna bardzo ważna cecha ludzi prowadzących tę działalność – robią to z wielką pasją i poczuciem ważnej misji jaką pełnią w swoich lokalnych społecznościach. Najlepiej o tym świadczy odpowiedź pani Barbary Zych na pytanie, co jest dla niej sukcesem w działalności stowarzyszenia, którego jest członkiem? Odpowiedziała: *każdy, kto do nas przyjdzie, to jest sukces, nawet nie musi nic kupić, bo my robimy ważne rzeczy*.

Piotr Nowak

Rekomendacje

Stowarzyszenie LGD Dunajec-Biała jest przykładem strategicznego myślenia o swoim rozwoju bez względu na to, czy fundusze unijne będą ten rozwój wspierać

i w jakiej skali. Oczywiście pojęcie stowarzyszenie nie jest „ostre”, rozmazuje obraz, na którym widnieją konkretne postacie. W opisie te postacie są przedstawione i to czyni bardzo wiarygodnym zaprezentowane pomysły, których realizacja jest poważnie zaawansowana.

Przyjęty i wdrażany model komercjalizacji działalności partnerstwa jest przemyślany i konsekwentnie realizowany. Ma też swojego lidera, który zawsze podkreśla, że sam by nie osiągnął nic, ale ma przy sobie ludzi, na których może liczyć. Ci ludzie zaś mówią, że to oni mogą liczyć na swojego lidera.

Kolejne inicjatywy przedstawione w opisie są interesujące i ważne, mają też elementy trwałości w postaci choćby takiej jak inwestycje. Ta najważniejsza, wyznaczająca atrakcyjność procesu komercjalizacji to Centrum Produktu Lokalnego w Rzuchowej. Tym, którzy nie byli i nie widzieli, dedykuję poniższe zdjęcie.

Na początku było Stowarzyszenie LGD Dunajec-Biała, z jego inicjatywy powstała „Paczka Odrolnika”, która przekształciła się w stowarzyszenie, a stowarzyszenie, przy wsparciu LGD, wybudowało Centrum. To jest model procesu komercjalizacji, który może być „przeniesiony” do innych LGD – wprost, albo stać się źródłem inspirującym nowe oryginalne pomysły.

Najlepsze pomysły pozostanę tylko pomysłami, jeżeli nie będzie ludzi, których te idee zorganizują do działania. Tak jak się to stało i nadal dzieje w środowisku stowarzyszenia Dunajec-Biała.

To, co rekomenduję pod rozwagę innym to właśnie ten mechanizm, który uruchomił ludzi i ludzi, którzy mechanizm wykorzystali dla dobra lokalnego środowiska i zaspokojenia własnych aspiracji i potrzeb.

dr Leszek Leśniak

BĄDŹMY RAZEM

Taką nazwę wyłoniono w konkursie dla LGD w powiecie węgrowskim (województwo mazowieckie). Historia tego lokalnego stowarzyszenia sięga roku 2008. Wówczas trzy gminy powiatu węgrowskiego Łochów, Korytnica i Stoczek utworzyły partnerstwo terytorialne. Obecnie LGD obejmuje już cały powiat, czyli dziewięć gmin: Grębków, Korytnicę, Liw, Łochów, Miedzną, Sadowne, Stoczek, miasto Węgrów oraz gminę Bielany w sąsiednim powiecie sokołowskim. Prezesem LGD jest od początku Ryszard Gajewski, były naczelnik miasta i gminy Łochów.

Od lewej: Leszek Koper, Mariola Kiełek, Małgorzata Małgorzata Lipka-Chudzik i Ryszard Gajewski

Czym wyróżnia się LGD węgrowska od innych tego typu organizacji partnerskich? Przede wszystkim tym, że posiada własną gazetę „Węgrowskie Bądźmy Razem" (WBR), która jednocześnie stanowi formę komercjalizacji działalności LGD. Nazwa „gazeta" jest dość umowna, ponieważ „WBR", mimo że ma charakter gazetowy ukazuje się tylko raz w miesiącu. Pismo jest finansowane w dużym stopniu przez gminy, a każda z nich ma w gazecie swoją stronę, na której może zamieszczać zarówno informacje, jak i większe teksty a nieraz także ogłoszenia ze swego terenu. W każdej gminie jest osoba odpowiedzialna za kontakt z gazetą, która pełni rolę korespondenta terenowego „WBR". Przedstawiciele gmin wraz z redaktorem naczelnym stanowią kolegium gazety, które zbiera się od czasu do czasu. Niedawno ukazał się specjalny numer „WBR", na którego łamach, każda gmina powiatu węgrowskiego prezentowała swoje walory turystyczne i wypoczynkowe, namawiając czytelników do odwiedzin i spędzania urlopu w tych pięknych okolicach. W gazecie nie ma ogłoszeń komercyjnych.

Pierwszy numer WBR ukazał się w marcu 2016 roku na święta Wielkanocne (numer świąteczny). Ostatni – dziewiętnasty – dostarczono czytelnikom w połowie

września 2017 roku. Redaktorem naczelnym jest od początku Leszek Koper, absolwent Uniwersytetu Warszawskiego, doświadczony dziennikarz, pracujący kilkanaście lat w prasie siedleckiej, między innymi w „Echu Podlasia", „Słowie Podlasia", „Życiu Siedleckim". Praca redaktorska nie jest jedynym jego zajęciem. Leszka Koper jest także zatrudniony w LGD i odpowiedzialny za całokształt działalności promocyjnej, a wydawana gazeta odgrywa w tej działalności istotną rolę.

Chociaż w gazecie funkcjonuje kolegium redakcyjne, Leszek Koper jest człowiekiem „od wszystkiego". Pełni funkcję zarówno szefa, jak i kolportera gazety. Jest także autorem części artykułów na łamach WBR. Artykuły są pisane przystępnym językiem, zrozumiałym dla każdego czytelnika. Pismo drukowane jest w Siedlcach, w prywatnej drukarni „Komnet", należącej do Konrada Bruśniaka. Za stronę graficzną odpowiada Marta Wilińska, absolwentka Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie, dlatego wizualnie gazeta przedstawia się nienagannie. Jest przyjemna w oglądaniu, zachęca, by wziąć ją do ręki. A jak ktoś ją weźmie, to na pewno przeczyta „od deski do deski". Artykuły są najczęściej krótkie, ale bogate w fakty i informacje z regionu. Zadaniem gazety jest popularyzacja pięknej ziemi węgrowskiej, bogatej w wysokiej klasy zabytki przeszłości, osobliwości przyrodnicze i obyczajowe, a także urokliwe pejzaże. Gazeta zachęca, by odwiedzać powiat węgrowski i jak najczęściej powracać do tych malowniczych stron.

Krzysztof Fedorczyk, starosta węgrowski

Trudno dziś powiedzieć kto był inicjatorem powołania tej gazety. Prezes LGD Ryszard Gajewski uważa, że ten pomysł mógł się narodzić w kilku głowach, podczas konwentu burmistrzów i wójtów powiatu węgrowskiego. Gospodarze gmin oraz starosta Krzysztof Fedorczyk widzieli potrzebę wydania gazety, która rejestrowałaby ważniejsze wydarzenia w powiecie, prezentowała ciekawych ludzi i stała się dokumentem czasów, w których żyjemy.

Gazeta – mówi starosta – *jest bardzo potrzebna, ponieważ mimo nowoczesnych możliwości komunikowania, nie wszyscy korzystają z Internetu. A wielu, zwłaszcza*

starszych, woli obcować z papierem niż z ekranem komputera. W Węgrowie zawsze była gazeta finansowana przez starostwo. Spodobała mi się inicjatywa LGD i wspólnymi siłami, razem z gminami powołaliśmy ten miesięcznik do życia i *cieszy się on dobrą poczytnością. Przy nakładzie 8 tys., myślę, że czyta ją co najmniej połowa mieszkańców powiatu* (powiat węgrowski liczy 68 tysięcy mieszkańców).

Dawną węgrowską gazetę utrzymywało starostwo. WBR od początku finansowana jest solidarnie przez wszystkie gminy. Koszt nie jest wysoki. Jeśli gmina zakupuje 1 tys. egzemplarzy – płaci 500 zł. W sumie 10 gmin zrzeszonych w LGD nabywa 8 tys. egzemplarzy. Jest to dobry wynik.

Ilu czytelników mają WBR? Nie przeprowadzano w tym zakresie żadnych badań, szacunki są różne. Pesymiści (nigdzie takich nie brakuje) uważają, że co najmniej połowa rozdanych egzemplarzy trafia do czytelników, którzy gazetę czytają. Optymiści, do których należy także starosta, są zdania, że skoro wszystkie egzemplarze zostają rozdane, a każdy egzemplarz jest czytany przez dwóch, trzech czy nawet czterech mieszkańców powiatu, to liczba czytelników może sięgnąć nawet 30 tys. Niewykluczone, że jest to liczba zbyt wysoka, ale redaktor naczelny zna osobiście takich czytelników, którzy nawet gromadzą przeczytane egzemplarze. Zna też takich, którzy telefonują do redakcji i pytają, kiedy ukaże się następny numer.

Mariola Kiełek – pracownica LGD – przywozi gazetę do swojej rodzinnej wsi Kamionna w gminie Łochów i komentuje: *Ludzie czekają na tę gazetę, bo to jest ich gazeta. Nie tylko opisuje wydarzenia w naszej miejscowości, ale także z całego powiatu węgrowskiego. Pokazywani są znajomi, kuzyni, przyjaciele. A że jest to gazeta przyjazna, informuje, a nie krytykuje – dlatego jest tak chętnie czytana.*

Z kolei Małgorzata Lipka-Chudzik (także pracownica LGD) mieszkanka miejscowości Stare Lipki w gminie Stoczek, wsi znanej nawet w Warszawie głównie dzięki grzybiarzom, w ten sposób komentuje gazetę: *Zgadzam się z koleżanką. Gazeta jest popularna, bo pisze o sprawach wsi, o tym wszystkim, co interesuje*

mieszkańców Stare Lipki. Nie ma w niej polityki, reklam, ulotek, sensacyjnych tekstów. Jest gazetą dla zwykłych ludzi i ci zwykli ludzie ją czytają.

Z relacji mieszkańców powiatu węgrowskim wynika, że gazeta jest bardzo popularna, ale chyba powinna przynajmniej w minimalnym stopniu trafiać w inne regiony Mazowsza. Czy jest to jednak możliwe? Czy WBR może być pismem komercyjnym? Na razie nie ma takiej potrzeby. Gminy finansują co najmniej połowę wydatków, a ponadto każda terenowa jednostka, podobnie jak Starostwo Powiatowe i Urząd Miasta Węgrów, płaci po 5 tys. zł składki członkowskiej do LGD.

Tak wygląda ta sprawa na dziś, ale po przyszłorocznych wyborach może być różnie. Jeśli gminy wycofają się z finansowania gazety, dyrektor Gajewski i redaktor Koper nie wykluczają komercyjnego wydawania WBR. Reklamodawców na terenie powiatu nie brakuje, chociaż nie ma co ukrywać – ogłoszenia nie zdobią gazety. Jednak w przyszłości może zaistnieć taka potrzeba. Trzeba będzie to zrobić ze względu na wiernych czytelników, którym są potrzebni.

Redaktor Koper nie ukrywa, że jest dziennikarzem z powołania i nadal cieszy go ta praca, zarówno pisanie, jak i redagowanie gazety: *Nie ma większej satysfakcji niż oglądanie wydanego numeru. Przed chwilą widzieli panowie, jak przybył z drukarni dziewiętnasty numer. Oglądam go kilka razy i widzę, że wygląda ładnie, myślę, że treść jest też ciekawa. Dziś lub jutro dotrze do czytelników, a ja rozpoczynam przygotowanie następnego. Oby był jeszcze lepszy*.

Kilka uwag i rad starszego kolegi. Byłem dziennikarzem przez blisko 50 lat i nadal w jakimś sensie nim jestem.

1. Jeśli czytam w gazecie o „święcie chleba", że *najlepsze wypieki, tradycyjne wyroby tutejszych gospodyń i zapachy wypełniające węgrowski rynek nie pozwalały przejść obojętnie*, to aż się prosi, aby zamieścić zdjęcie chociaż jednej gospodyni. Albo, czy ciekawa relacja z gminno-parafialnych dożynek w Korytnicy nie powinna być uzupełniona trochę dłuższą wypowiedzią wójta, proboszcza czy policjanta? Te elementy publicystyczne wzbogaciłyby ciekawą relację.
2. Trzeba poszukiwać nowych form dziennikarskich. Gazeta, w której pracowałem, miała rubrykę „Dzień dobry Panie Sołtysie". Taka rubryka jak ulał pasuje do WBR. W powiecie węgrowskim jest 271 sołtysów, można ich nawet kilku zaprezentować w jednym numerze. Na takiej samej zasadzie można prezentować na przykład ciekawych nauczycieli, rolników zwłaszcza młodych.

3. Trzeba czytelników nauczyć, żeby pisali listy do redakcji. To trudny problem, ale możliwy do zrealizowania.
4. Powinno się kilkadziesiąt, a może nawet kilkaset egzemplarzy wysyłać w inne regiony Polski. Do innych lokalnych grup działania, do starostw, gmin, do posłów i senatorów. Żeby tam dowiedziano się, jak piękny jest powiat węgrowski. Może przynajmniej niektórzy z nich przyjadą na urlop nad Bug i Liwiec, zechcą poznać tę piękną podlaską ziemię.
5. **Gratuluję wspaniałej gazety!** Redagowałem kiedyś (prehistoria) przez kilka miesięcy „Kurier Węgrowski", ale mój miesięcznik do pięt nie dorastał Waszemu.

Andrzej Sowa

Rekomendacje

Komercjalizacja działalności Lokalnych Grup Działania oznacza przystosowanie się do funkcjonowania na rynku bez wsparcia z programów, takich jak np. LEADER. Istnieją na to duże szanse, gdyż Lokalne Grupy Działania to organizacje posiadające wieloletnie doświadczenie w realizacji różnych projektów na obszarach wiejskich. LGD posiadają spore zasoby ludzkie i organizacyjne, które można wykorzystać do realizacji ciekawych przedsięwzięć – i to nie tylko na wsi. Jednym z takich przykładów może być opisana w artykule działalność wydawnicza, którą LGD „Bądźmy Razem" z Węgrowa realizuje od ponad roku. Ze względu na sposób finansowania, działalność ta może funkcjonować bez środków z programu LEADER – dzięki wsparciu lokalnych władz. Biorąc pod uwagę, iż jest to świetny sposób informowania mieszkańców, a zarazem narzędzie do kontaktu z ludźmi, z pewnością gazeta będzie nadal wspierana przez gminy. Można dostrzec duże szanse realizacji tego pomysłu w procesach komercjalizacji LGD w przyszłości. W sytuacji braku wsparcia publicznego możliwe jest komercyjne wydawanie gazety, czego mają świadomość jej wydawcy. Dodatkowo Autor artykułu zamieścił ciekawe wnioski i spostrzeżenia, będące efektem przeprowadzonego procesu badawczego oraz swojego długoletniego doświadczenia w zawodzie dziennikarza.

dr Barbara Kiełbasa

LYSKOR

Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania LYSKOR zostało założone 5 stycznia 2006 r. w ramach tzw. Schematu I Pilotażowego Programu LEADER+, realizowanego w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich". W wyniku licznych działań aktywizująco-szkoleniowych zebrała się grupa członków założycieli partnerstwa stworzonego na obszarze dwóch gmin: Lyski i Kornowac. Na przełomie 2005/2006 r. na terenie tychże gmin realizowany był Schemat I.

Głównym celem zawiązania LGD w formie trójsektorowego partnerstwa było rozwinięcie i uzupełnienie istniejących zamierzeń rozwojowych w odniesieniu do tego obszaru, jak również jego promocja na zewnątrz oraz wśród samych mieszkańców. Opracowano wówczas Zintegrowaną Strategię Rozwoju Obszarów Wiejskich, jednak zbyt duża gęstość zaludnienia wykluczyła LGD z udziału w Schemacie II Pilotażowego Programu LEADER+.

Brak wsparcia ze Schematu II nie zniechęcił członków do podejmowania działań na rzecz rozwoju obszarów wiejskich, dzięki temu udało się dotrwać do rozpoczęcia wdrażania perspektywy finansowej 2007–2013. W 2009 roku. Stowarzyszenie LYSKOR zostało wybrane do realizacji LSR w ramach Osi 4 LEADER z PROW 2007–2013 i otrzymało łączny budżet w wysokości 2 mln zł. 18 maja 2015 roku obszar LGD został zwiększony, gdyż do gmin Lyski oraz Kornowac dołączyły dwie gminy wiejskie (Gaszowice i Jejkowice) oraz jedna gmina miejska – miasto Pszów. Aktualnie LGD działa na obszarze trzech powiatów i skupia 100 członków. Od 2016 r. stowarzyszenie wdraża Strategię Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność opracowaną na lata 2016–2023 z budżetem łącznym 6,8 mln zł.

W LGD LYSKOR występują dwie formy komercjalizacji. Pierwsza z nich to odpłatna działalność polegająca na świadczeniu usług szkoleniowych i prowadzenie warsztatów. Tematyka ograniczona jest do zakresu rękodzieła oraz produktów lokalnych. Zajęcia są połączeniem teorii z praktyką, a korzystają z nich najczęściej podmioty z terenu LGD. Odpłatna działalność ma jednak dla funkcjonowania LGD znaczenie marginalne. Warsztaty i szkolenia są organizowane maksymalnie kilka razy w roku. Usługi te nie przynoszą LGD praktycznie żadnych dochodów, to

głównie promocja stowarzyszenia i jego działalności oraz wzrost rozpoznawalności wśród mieszkańców z terenu objętego działaniem LGD.

Aleksandra Śliż-Czorny i Ewa Górecki Prezes Spółdzielni Socjalnej S.O.S.

Drugą formą komercjalizacji jest spółdzielnia socjalna „S.O.S" założona w 2016 roku. Jej udziałowcami są dwa podmioty: gmina Lyski oraz stowarzyszenie LYSKOR. Pomysłodawcą była gmina Lyski a właściwie wójt – Grzegorz Gryt oraz kierowniczka służb komunalnych gminy Lyski Aleksandra Śliż-Czorny. Impulsem do założenia spółdzielni były środki finansowe, możliwe do pozyskania w ramach konkursu zorganizowanego przez Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES) w Rybniku. Zarówno dokumenty strategiczne gminy Lyski, jak i Lokalna Strategia Rozwoju Lokalnego opracowana na lata 2014–2020 wskazywała m.in. na problemy starzenia się społeczeństwa lokalnego oraz szerzące się ubóstwo, zwłaszcza wśród osób starszych. Dlatego też postanowiono, iż spółdzielnia socjalna skupi się na dwóch obszarach: działalności opiekuńczej oraz świadczeniu usług porządkowych.

Na etapie ubiegania się o środki rola LGD była znacząca, gdyż jej pracownicy byli zaangażowani w opracowanie dokumentacji konkursowej i ściśle współpracowali z gminą przy opracowaniu projektu. Po pozytywnej weryfikacji wniosku o przyznanie pomocy otrzymali oni także wsparcie ze środków OWES w formie szkoleń o wartości około 8 tys. zł. Szkolenia te przygotowały kadry do powołania spółdzielni socjalnej. Drugi z udziałowców także otrzymał takie wsparcie finansowe. Następnie powstała w ramach projektu Spółdzielnia „S.O.S." otrzymała wsparcie finansowe w kwocie 100 tys. zł na utworzenie stanowisk pracy (powstało ich pięć: palacze C.O oraz opiekunowie osób starszych z dofinansowaniem 20 tys. zł/stanowisko pracy). Zakupiono sprzęt i narzędzia umożliwiające wykonywanie usług, m.in. odśnieżarkę, wykaszarki spalinowe i inne drobne narzędzia, przeszkolono także zatrudnionych pracowników. Przez pierwsze 12 miesięcy funkcjonowania spółdzielnia otrzymała

także dodatkowe 42 tys. zł miesięcznie w ramach tzw. wsparcia pomostowego. Suma ta pozwalała pokryć koszty obsługi księgowej, składek ZUS pracodawcy oraz bieżącej działalności i media.

Zakupiony sprzęt: odśnieżarka, wykaszarki spalinowe i inne drobne narzędzia

Pracownicy Spółdzielni „S.O.S.” wykonują usługi opiekuńcze w miejscu zamieszkania klientów: sprzątanie, robienie zakupów, noszenie węgla do piwnic, pomoc w dotarciu do lekarza. Natomiast usługi porządkowe to koszenie posesji, odśnieżanie w zimie, a także opalanie budynków należących do gminy (usługa zlecona przez gminę Lyski). Dzisiaj Spółdzielnia świadczy usługi dla kilkunastu osób, nie tylko stałych podopiecznych, ale także dla jednorazowych klientów. Obszar świadczonych usług to głównie gmina Lyski, ale pojawiają się także pojedyncze zamówienia z całego terenu LGD oraz pobliskich miast – Rybnika oraz Raciborza.

Władze Spółdzielni „S.O.S.”, mimo iż ta funkcjonuje od kilku miesięcy, rozważają możliwość świadczenia opieki nad dziećmi (najprawdopodobniej w formie żłobka, którego na terenie gminy nie ma). Ważne jest także pozyskiwanie nowych klientów na nowym terenie (gminy sąsiednie, miasta Racibórz, Rybnik). Możliwości rozwoju dać może także nawiązanie współpracy z ośrodkami pomocy społecznej w sąsiednich gminach, które zlecałyby spółdzielni różne zadania.

Z rozmów z przedstawicielką LGD LYSKOR wynika, że do tej pory nie wystąpiły żadne znaczące bariery w funkcjonowaniu spółdzielni. Ten pozytywny stan rzeczy zależy od kilku czynników. Gmina udostępniła lokal pod pomieszczenia administracyjne dla spółdzielni, oddelegowała pracownika, który pełni funkcję prezesa spółdzielni i odpowiada za sferę administracyjną. Pozyskane wsparcie pomostowe pozwala pokryć znaczną część comiesięcznych zobowiązań finansowych. Pewną barierą w funkcjonowaniu była początkowo ostrożność w podejściu do

nowego podmiotu oraz znalezienie pierwszych podopiecznych, jednak oba te problemy udało się przezwyciężyć dzięki stałej współpracy z Gminnym Ośrodkiem Pomocy Społecznej Gminy Lyski, który pomógł „wytypować" pierwszych klientów usług spółdzielni.

Opisywane przedsięwzięcie można uznać za sukces, gdyż LGD aktywnie przyczyniło się do powstania spółdzielni socjalnej. Co prawda LGD nie czerpie ze spółdzielni korzyści finansowych, ale władze stowarzyszenia oraz pracownicy biura mają dużą satysfakcję, że na ich terenie powstała taka instytucja i że pomagali w jej tworzeniu. Ze względu na krótki okres funkcjonowania Spółdzielni „S.O.S." trudno przewidzieć jednoznacznie czy działalność ta rozwinie się, w jakim kierunku i na jaką skalę. Jednakże sam fakt uczestniczenia LGD w nowej strukturze jest pewną alternatywą dla dzisiejszej działalności Stowarzyszenia LYSKOR.

Uwagi autorki

Aktualnie Lokalna Grupa Działania LYSKOR, jej władze oraz pracownicy zajmują się głównie wdrażaniem Lokalnej Strategii Rozwoju w ramach PROW 2014–2020 i nie bardzo mają czas na zajmowanie się komercjalizacją swoich działań. Obecnie (na najbliższe kilka lat LGD ma zapewnione stałe finansowanie) nie widać potrzeby aktywnego szukania innych źródeł zarobkowania. Dlatego też LGD LYSKOR jest raczej udziałowcem *pro forma* w utworzonej Spółdzielni „S.O.S." i nie podejmuje aktywnych działań, ale też nie liczy na korzyści materialne z bycia jej udziałowcem.

Sama spółdzielnia jak dotychczas działa sprawnie, jednak nie bez znaczenia jest tutaj otrzymywane wsparcie pomostowe. Comiesięczna kwota około 42 tys. zł wpływając na konto Spółdzielni „S.O.S.", pozwala osiągnąć stabilizację i płynność finansową. Po zakończeniu okresu pomostowego, kiedy dotacja przestanie być wypłacana, mogą zaistnieć większe bądź mniejsze kłopoty finansowe, jednak wstępne zainteresowanie ze strony Ośrodków Pomocy Społecznej z sąsiednich gmin zleceniem w przyszłości spółdzielni zadań stałych może spowodować, że problemy nie wystąpią lub będą krótkotrwałe.

Warto jest przestawić podjęte działania jako dobrą praktykę, mimo iż omawiany przypadek w tym momencie nie jest klasycznym przykładem komercjalizacji

działalności LGD, gdyż jak już wspominano, stowarzyszenie nie uczestniczy aktywnie w działalności Spółdzielni „S.O.S.” i nie czerpie z niej żadnych korzyści finansowych. Jednak być może w aktualnej sytuacji finansowej oraz natłoku zadań, jakie stoją przed LGD niedostrzegany jest potencjał spółdzielni, oraz rola, jaką mogłaby ona odegrać w dalszych latach działalność LGD, zwłaszcza po roku 2022.

Monika Kwaczała

Rekomendacje

Autorka studium przypadku dokonała wnikliwej analizy procesów, które mogą przyczynić się w przyszłości do usamodzielnienia się opisywanej LGD. Według relacji, LGD podjęła się świadczenia usług szkoleniowych i prowadzenia warsztatów na niewielką skalę. Jest to dodatkowa działalność, realizowana poza zakresem działań opisanych w LSR. Ponadto LGD jest udziałowcem spółdzielni socjalnej, która może w przyszłości stać się alternatywą dla środków z PROW.

Z przedstawionej relacji wynika, iż zapotrzebowanie na tego typu usługi dla osób starszych będzie rosło. Podobnie jest z placówkami opiekuńczymi dla dzieci (przedszkola, żłobki), których w wielu miejscach w dalszym ciągu brakuje. Na podstawie przeprowadzonych badań można uznać, iż zarząd oraz pracownicy LGD LYSKOR są świadomi zmian, jakie być może czekają lokalne grupy działania po 2022 roku, choć na dziś nie korzystają z alternatywnych możliwości pozyskiwania dochodów. Wszystko wskazuje jednak na to, iż w sytuacji wystąpienia takiej konieczności, LGD LYSKOR widzi dla siebie szansę na dalszą działalność i wdrażanie nowych pomysłów.

dr Barbara Kiełbasa

BIELSKA KRAINA

Stowarzyszenie Lokalna Grupa Rybacka Bielska Kraina zostało założone 15 października 2009 roku, a powstało na podstawie wspólnej inicjatywy oddolnej 3 sektorów: gospodarczego (przedsiębiorcy, w tym gospodarstwa rybackie), społecznego (organizacje pozarządowe, w tym związane z rybactwem, osoby fizyczne) oraz publicznego (5 z 10 gmin powiatu bielskiego – Jaworze, Jasienica, Czechowice-Dziedzice, Bestwina i Wilamowice). Powołanie Stowarzyszenia Lokalna Grupa Rybacka Bielska Kraina było naturalną konsekwencją wieloletniej aktywności środowisk lokalnych, w tym szczególnie rybackich zamieszkujących obszar LSR.

Od 2000 roku z inicjatywy ówczesnego wójta Gminy Jaworze, rybaka i jednocześnie obecnego prezesa LGR podejmowano działania mające na celu powołanie organizacji zrzeszającej rybaków, a w konsekwencji Stowarzyszenia Lokalna Grupa Rybacka Bielska Kraina. Celem powstania RLGD był i jest zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy obszaru zależnego od rybactwa poprzez promowanie wzrostu gospodarczego, tworzenie miejsc pracy oraz wspieranie zdolności do zatrudnienia i mobilności na rynku pracy, a także aktywizacja społeczności obszarów zależnych od rybactwa. Stowarzyszenie brało udział w realizacji LSROR na lata 2007–2013, w ramach którego wydatkowano kwotę 18 984 462,88 zł, co stanowi wykonanie budżetu na poziomie 93%**.** Aktualnie Stowarzyszenie działa jako Rybacka Lokalna Grupa Działania, która jest naturalną kontynuacją Lokalnej Grupy Rybackiej i obecnie w perspektywie 2014–2020 posiada łączny budżet w wysokości 12 milionów złotych.

Uczestnicy wizyt studyjnych

W RLGD Bieska Kraina istnieje jedna forma komercjalizacji – odpłatna działalność polegająca na świadczeniu usług takich jak organizowanie wycieczek oraz wizyt studyjnych na obszarze działania.

RLGD Bielska Kraina opracowała materiały informacyjno-promocyjne z gotowymi programami wycieczek, ale także organizuje wizyty oparte o indywidualny program przygotowany pod zamawiającego. Oferta gotowych wycieczek jest bardzo bogata, znajdziemy w niej wycieczki dla turystów aktywnych – rodzinnych, turystów lubiących wyzwania sportowe w stężonej dawce (pakiet „Ekstremalnie fajnie"). Wśród propozycji można znaleźć program turystyki zdrowotnej, turystyki opartej o lokalny folklor i kuchnię, wycieczki organizowane tylko w sezonie zimowym (pakiet „Śnieg – Fest") oraz ofertę skierowaną do dzieci i młodzieży (pakiet „EDU'WAKACJE"). Oferta jest dobrze przemyślana, pozwala zaspokoić potrzeby bardzo szerokiego spektrum klientów – głównie grup zorganizowanych takich jak przedstawiciele innych LGD, członkowie Kół Gospodyń Wiejskich, uczniowie ze szkół itp. Inicjatorem i pomysłodawcą tej działalności był Zarząd oraz pracownicy Biura LGR, którzy w okresie przejściowym pomiędzy okresem programowania 2007–2013, a 2014–2020 postanowili wypełnić lukę w działalności LGR i jednocześnie aktywnie pracować na rzecz promocji i wzrostu rozpoznawalności LGR.

Jedną z atrakcji dla uczestników wycieczek jest przejażdżka wozem

Priorytetem nie było ani nie jest pozyskiwanie dodatkowych źródeł finansowania. Jak powiedziała przedstawicielka LGR: *środki finansowe pozyskiwane z organizacji wycieczek bilansowały koszty ich organizacji ponoszone przez LGR*. Szczyt aktywności w sferze prowadzenia tej odpłatnej działalności przypadł na rok 2015, kiedy odbyło się kilkanaście wycieczek po terenie Bielskiej Krainy. Głównym motorem napędowym była szeroko zakrojona akcja informacyjno-promocyjna prowadzona z wykorzystaniem różnych sposobów i kanałów przepływu informacji. Prowadzona działalność przyniosła natomiast wartości niematerialne: skutecznie promowany był obszar LGR oraz lokalne produkty (m.in. bestwiński karp królewski oraz pstrąg górski – produkty

wpisane na Listę Produktów Tradycyjnych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi). Aktualnie ilość organizowanych wycieczek znacząco spadła – do 2–3 w skali roku – a jest to spowodowane faktem, iż władze oraz pracownicy RLGD zajmują się obecnie głównie wdrażaniem Lokalnej Strategii Rozwoju w ramach Programu Operacyjnego Rybactwo i Morze na lata 2014–2020 i nie bardzo mają możliwości na zajmowanie się innymi działaniami. Jednak jak deklaruje moja rozmówczyni, gdyby pojawili się chętni klienci to LGR jest w stanie zorganizować wycieczkę o dowolnej tematyce i programie. Do dyspozycji są rybacy, rękodzielnicy, rolnicy, którzy zawsze chętnie podejmują współpracę z LGR.

Przedsięwzięcie można uznać za sukces, gdyż LGR aktywnie przyczyniło się do stworzenia kompletnej i kreatywnej oferty spędzania wolnego czasu, która z powodzeniem zafunkcjonowała. Udało się utworzyć bazę podmiotów, z którymi współpracuje LGR, ale także zainicjować współpracę pomiędzy lokalnymi wytwórcami, rolnikami i rybakami. Opracowana oferta jest bardzo bogata, pozwala poznać walory obszaru pod wieloma względami i przyczynia się do kreowania wizerunku obszaru jako bardzo atrakcyjnego turystycznie, gdzie każdy znajdzie coś dla siebie. W ramach podjętej działalności opracowano także profesjonalnie wydane informatory prezentujące ofertę przygotowaną przez Bielską Krainę. Wznowienie akcji promocyjnej oraz powierzenie działalności turystycznej odrębnemu pracownikowi mogłoby spowodować powtórzenie sukcesu z 2015 roku.

Uwagi autorki

Obecnie, kiedy na najbliższe kilka lat RLGD ma zapewnione stałe finansowanie, nie widać potrzeby aktywnego szukania innych źródeł finansowania, dlatego też dzisiaj świadczenie odpłatnych usług zeszło na dalszy plan.

Problemem nie bez znaczenia są braki kadrowe oraz ogrom obowiązków w obszarze administracji, które zostały nałożone na RLGD w obecnym okresie programowania. Jednak powodzenie inicjatywy, które można było zaobserwować w roku 2015, powinno zachęcić Bielską Krainę do kontynuowania tych działań. Być może zasadne byłoby podjęcie decyzji o prowadzeniu działalności gospodarczej w tym obszarze, jednak jak pokazuje dotychczasowe doświadczenie, prowadzenie działalności nie mogłoby się opierać wyłącznie na pracownikach biura, gdyż są oni skupieni na wdrażaniu Strategii Rozwoju Lokalnego kierowanego przez Społeczność.

Do kompleksowej obsługi działalności gospodarczej musiałby zostać zatrudniony pracownik, który swoją pracę skupiłby na obsłudze wizyt, gdyż wymaga to czasu oraz zaangażowania porównywalnego z prowadzeniem oddzielnej firmy.

Warto jest przedstawić podjęte działania jako dobrą praktykę, mimo iż omawiany przypadek w tym momencie nie jest klasycznym przykładem komercjalizacji działalność RLGD, ponieważ podejmowane działania nie przekładają się na osiąganie przez RLGD zysków finansowych.

Barbara Kawa

Rekomendacje

RLGD Bielska Kraina, jest przykładem takiego stowarzyszenia, które przede wszystkim zajmuje się swoją działalnością statutową i obecnie nie stara się pozyskiwać środków w ramach komercjalizacji swoich działalności. Jednak należy podkreślić, iż jest taka szansa np. w postaci już organizowanych wcześniej wycieczek oraz wizyt studyjnych na obszarze działania LRGD. Należy przy tym podkreślić, że LRGD w swojej ofercie posiada opracowane programy wycieczek, jak i indywidualny program dostosowany do wymagań turysty. Wszystko to jest przedstawione w materiałach informacyjno-promocyjnych.

Ponadto należy zaznaczyć, iż bogata oferta wycieczek powoduje, że jest to bardzo dobra promocja tego obszaru uwzględniając nie tylko aspekty przyrodnicze, ale także kulturowe i kulinarne, jak chociażby produkty, które są wpisane na listę produktów tradycyjnych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Natomiast, tak jak zauważa słusznie autorka opracowania, obecnie LRGD skupia się na realizacji Lokalnej Strategii Rozwoju, dlatego komercjalizacja oferty turystycznej zeszła na dalszy plan. Ponadto wymagała by też zaangażowania większej liczby osób i prowadzenia działalności gospodarczej, co wiąże się już z dużymi nakładami finansowymi, kadrowymi oraz czasowymi. Jest natomiast przygotowana już i sprawdzona, jak się okazuje, propozycja na stworzenie i może w przyszłości rozwinięcie oferty turystycznej z gotowymi ofertami na zorganizowane wycieczki, wyjazdy studyjne, co jest na pewno pozytywnym zjawiskiem i powoduje, iż można w przyszłości myśleć o komercjalizacji usług przede wszystkim turystycznych.

dr Małgorzata Bogusz

DUCH GÓR

Lokalna Grupa Działania Partnerstwo Ducha Gór początkowo obejmowała 3 gminy: Mysłakowice, Janowice Wielkie i Podgórzyn (fundacja 2006–2008). Realizacja Pilotażowego Programu LEADER+, m.in.: badania zasobów naturalnych, kulturowych, historycznych, ludzkich, produktu lokalnego pozwoliły stwierdzić, że jest bardzo mało produktów lokalnych na tym terenie. Podjęto więc świadomą decyzję o nietworzeniu marki lokalnej, a pracy nad produktami. W 2008 roku partnerstwo powiększa się do 5 gmin – przystąpiły Jeżów Sudecki i Karpacz (jako stowarzyszenie). W roku 2010 LGD podejmuje pierwszą próbę otwarcia sklepiku z produktem lokalnym w Jeleniej Górze – w ramach środków PROW 2007–2013 (kosztach bieżące), niestety otrzymuje odmowę finansowania lokalu.

W 2012 roku następuje otwarcie w Karpaczu SKARBCA DUCHA GÓR – GALERII PRODUKTU LOKALNEGO i biura LGD. W 2012 r. otrzymano dotację FIO na projekt dotyczący sklepiku w ramach działalności odpłatnej i tworzenia marki lokalnej.

Galeria produktu lokalnego

W 2015 r. partnerstwo obejmuje 8 gmin – kolejne to Szklarska Poręba, Piechowice, Kowary, Jelenia Góra. **Bariery rozwoju**: tworzenie całkowicie oddolnie LGD, postrzeganie LGD przez samorządy jako „dawcy", a nie podmiotu wymagającego wsparcia. Ponadto Dolny Śląsk to region zasiedlony po II wojnie światowej różnymi narodowościami z byłego obszaru Polski Wschodniej, które często nie identyfikują się z tradycją regionu. Obecne są też ślady pozostawionych tutaj tradycji niemieckiej i czeskiej. **Sukcesy**: progres w partnerstwie, lokal w Karpaczu, przy głównej ulicy – sklepik z produktem lokalnym oraz dotacja FIO (pokrycie kosztów lokalu i zatrudnienia osoby) zbiegły się w czasie (2012) i wpłynęły decydująco na podjęcie decyzji o komercjalizacji działalności. W latach 2012–2015 zrealizowano 36

odpłatnych wizyt studyjnych. W 2015 r. miasto Karpacz zleca prowadzenie Informacji Turystycznej (IT). W 2014 r. powstaje Festiwal Ducha Gór.

Przyszłość: kontynuowanie umowy z miastem na działalność IT i sklepiku z produktem lokalnym, plany dotyczące powstania spółdzielni socjalnej, komercjalizacji Festiwalu Ducha Gór, podjęcia usług turystycznych objętych licencją.

Galeria produktu lokalnego

Inicjatorką komercjalizacji była prezes Zarządu LGD Dorota Goetz. Zamierzenia początkowe nie były wcale komercyjne: 1. LGD po pilotażu stało się kolejnym trybem urzędniczych mechanizmów. Było to trudne do zniesienia w kontekście aktywizacji społeczności lokalnej. 2. Potrzeby ludzi, którzy zgłaszali się po doradztwo w zakresie wytwarzanych produktów. 3. Odmowa finansowania w 2010 r. przez UMWD z PROW 2007–2013 w ramach restrykcyjnych przepisów wobec LGD, które później zostały zniesione (nie dotrzymano jednego terminu). Zarząd podjął decyzję o wynajęciu dodatkowego pomieszczenia na aktywizację producentów i sklepik i sfinansowania go w ramach środków własnych LGD. Ta próba otwarcia sklepiku w Jeleniej Górze, udana społecznie, nieudana pod względem ekonomicznym, została zauważona przez władze Karpacza.

Galeria produktu lokalnego

Od lipca 2012 roku, tj. od przeniesienia się do Karpacza, otwarciu Skarbca Ducha Gór – Galerii Produktu Lokalnego i biura LGD oraz otrzymania dotacji FIO na projekt dotyczący sklepiku w ramach działalności odpłatnej i tworzenia marki lokalnej – LGD rozpoczęło faktyczne proces komercjalizacji.

Sprzedaż: 1. Produkty lokalne – rzemiosło i produkty spożywcze oznaczone Karkonoską Marką Lokalną „Skarby Ducha Gór", tradycyjne MRiRW, Dziedzictwo Kulinarne DŚ i inne niecertyfikowane spełniające kryteria. 2. Wizyty studyjne dotyczące prowadzonego sklepiku. 3. Warsztaty i poczęstunki z produktów lokalnych.

Flagowe produkty lokalne: woda mineralna „Potencjałka" z Kowar, wyroby z haftem zachełmiańskim (bransoletki i koszule), „Sery Łomnickie" Gospodarstwo „Kozia Łąka" z Łomnicy B. i D. Sokołowscy, wyroby z filcu z Gospodarstwa „Kowalowe Skały" A. i R. Ruschil z wełny owiec wrzosówek, przetwory owocowe i rogaliki karkonoskie „Karkonoskie Smaki" Barbary Matyja, jaja z Gospodarstwa Rolnego Wiktora i Janiny Zimmer w Łomnicy, pierniki trzcińskie Piekarni „Piernikowy.pl" w Trzcińsku, wyroby niepełnosprawnej graficzki z Bukowca Krystyny Matusiak, Anioły Staroskrzydłe Beaty Makutynowicz z Karpacza, malarstwo Agaty Turskiej z Karpacza, ceramika Haliny Jabłońskiej FanSare-Ceramika, rzeźby i laski Rzepióra Dawida Pietrasa, chusty z włóczki i plecione z papieru wyroby Marii Gawrońskiej, torby z motywami lokalnymi, wydawnictwa i mapy lokalnego wydawnictwa ADREM itd. Promocja Likieru Karkonoskiego (alkoholu nie sprzedaje się) oraz miejsc i usług objętych marką lokalną np. „karp podgórzyński", „wołowina łomnicka", dania w Ośrodku u Musa itd.

Klient: turyści, lokalne grupy działania, samorządy lokalne, inne organizacje pozarządowe.

W latach 2012–2013 działalność odpłatną w tym zakresie prowadziło LGD, od 2014 r. prowadzi Stowarzyszenie Społeczno-Kulturalne Faktor – IT i sklepik, Fundacja Partnerstwo Ducha Gór – wizyty studyjne i inne. Powiązanie osobowe poprzez prezes zarządu, powiązanie kapitałowe nie występuje, umowy i faktury tylko z producentami lokalnymi. W IT i sklepiku zatrudnione 2 osoby na umowę o pracę.

Bariery:

1. Problemy z rentownością przedsięwzięcia, ze względu na niszowe produkty, konieczność bilansowania z innej działalności odpłatnej.
2. SANEPID – koszty i brak zrozumienia prowadzenia działalności przez organizację pozarządową.
3. Problemy z zatrudnieniem odpowiednio zaangażowanych osób.

Sojusznicy:

1. Zarząd LGD – pełne zrozumienie i poparcie, podjęcie decyzji o finansowaniu początkowo niekomercyjnego działania.

2. Miasto Karpacz – wiceburmistrz, który jako jedyna osoba zrozumiała i doceniła pomysł, jego potencjał, zrobił wszystko, by ściągnąć LGD do Karpacza.
3. Dotacja FIO – pozwoliła przetestować pierwszy rok działalności, w ramach projektu zapewniono środki na zatrudnienie 1 osoby – animatora w sklepiku, remont pomieszczenia oraz animowanie i wspieranie dalszego powstawania produktów.
4. Lokalni producenci, rzemieślnicy i artyści – intensywna praca nad produktami, szkolenie się, legalizacja produkcji, certyfikacja itp. Zaangażowali się w uruchomienie sklepiku, sami dbali o wygląd, początkowo dyżury (do czasu zatrudnienia pracownika), zebrania producentów w celu ustalenia sposobu działania, rozwiązania problemów, sposobu ustalania marży, wspólne wyjazdy i promowanie Skarbca Ducha Gór, wolontariat, płacenie składek, społeczna kontrola itd.

Planowana jest kontynuacja tych działań oraz rozszerzenie ich, oraz sprzedaż przez Internet. Animatorzy ze sklepiku bezustannie poszukują nowych produktów, które poszerzą ofertę. Planowane jest rozszerzenie działań o nowe usługi takie jak: produkcja niektórych produktów lokalnych w ramach spółdzielni socjalnej, catering, usługi turystyczne, doradztwo strategiczne dla przedsiębiorców w zakresie wprowadzania do sprzedaży dań, produktów i usług opartych na zasobach lokalnych, tradycji. Założenie działalności gospodarczej.

Osiągnięcia:

1. Prowadzenie Skarbca Ducha Gór – Galerii Produktu Lokalnego od lipca 2012 r. do chwili obecnej, która, mimo trudności, z czasem się rozwija, od 2015 r. z Informacją Turystyczną na zlecenie miasta Karpacz (zatrudnione 2 osoby na umowę o pracę).
2. Finansowanie tej działalności częściowo ze zlecenia miasta Karpacz oraz częściowo ze sprzedaży produktów lokalnych. W okresie braku finansowania z miasta Karpacz – utrzymywanie sklepiku ze sprzedaży oraz innej działalności odpłatnej, bilansowanie kosztów (czynsz, opłaty, zatrudnienie 1 osoby) na produktach niszowych.
3. Doprowadzenie do powstania produktów w ogóle, certyfikowania i dostosowanie niektórych produktów do realiów rynkowych np. bransoletki z haftem

zachełmiańskim zamiast koszuli zachełmiańskiej (bardzo droga), serwetki sprzedawane z miodem (jako stylowa nakładka na wieczko) zamiast samych serwetek, których nikt nie chciał kupić, wsparcie w certyfikacji niektórych produktów np. serów, likieru karkonoskiego (koszty wywiadu etnograficznego, szkolenie, zachęcanie) itp. Doprowadzenie do kreatywnego wymyślenia sposobu na sprzedaż produktów, które trudno sprzedać, szczególnie rzemiosło.

4. Powstanie Karkonoskiej Marki Lokalnej oraz Galerii Produktu Lokalnego w procesie partycypacji.
5. Certyfikowanie produktów, ciągłe poszerzanie grona uczestników marki lokalnej, w tym małych przedsiębiorców oraz osób fizycznych, włączanie do tego procesu również osób będących w trudnej sytuacji: bezrobotnych, emerytów, rencistów czy osoby niepełnosprawne.

Opinia autorki

Galeria Produktu Lokalnego Skarbiec Ducha Gór to nie tylko sklepik z produktami, to również:

- Informacja Turystyczna Krainy Ducha Gór i promocja oferty turystycznej: kulturowej, kulinarnej itp.
- Lokalny Punkt Konsultacyjny Produktu Lokalnego, Regionalnego, Tradycyjnego i oznaczeń UE, edukacja w zakresie legalizacji sprzedaży i wprowadzania do obrotu.
- Kreatywne miejsce, wokół którego rozwijają się i integrują rzemieślnicy, artyści i producenci, również świadomi restauratorzy i partnerzy świadczący usługi turystyczne/okołoturystyczne, wprowadzające na rynek i dostosowujące do rynku produkty/usługi.
- Miejsce promowania lokalnej żywności, produktów i usług lokalnych, skracania drogi od producenta do konsumenta.

W praktyce stowarzyszenie wprowadza w życie idee: „Kupuj lokalne, autentyczne, polskie produkty", „Wspieraj lokalnych producentów", „Jedz to, co masz najbliżej", które stają się coraz bardziej popularne na świecie.

Stowarzyszenie prowadzi Galerię w ramach działalności odpłatnej, ale nie oznacza to, że celem nie jest zysk jednej osoby czy podmiotu. Galeria prowadzona jest na zasadzie sprawiedliwości społecznej – producenci lokalni i z regionu są członkami stowarzyszenia, wszyscy mają poczucie, że trzeba zarobić na koszty prowadzenia tego przedsięwzięcia. Ten sposób działania to ekonomia społeczna, która ma bardziej sprawiedliwy i oddolny charakter, angażuje ludzi do indywidualnego i wspólnego działania. To wyjątkowe przedsięwzięcie, które jest sprawdzoną praktyką od wielu lat i może być powielane w innych miejscach.

Dorota Goetz

Rekomendacje

Lokalna Grupa Działania Partnerstwo Ducha Gór jest znakomitym przykładem na wykorzystanie potencjału danego obszaru i komercjalizację swojej działalności. Pomimo iż obecnie procesem komercjalizacji zajmuje się Stowarzyszenie Społeczno-Kulturalne Faktor w zakresie Informacji Turystycznej i sklepiku oraz Fundacja Partnerstwo Ducha Gór w zakresie wizyt studyjnych i innych, to wszystko zaczęło się od Lokalnej Grupy Działania i to ona prowadziła odpłatną działalność przez dwa lata. Jak się okazuje w każdym takim przedsięwzięciu potrzebny jest lider i jest nim tutaj prezes LGD, która także działa w Stowarzyszeniu i Fundacji, co z całą pewnością przyczyniło się do tego iż organizacje te bez problemu przejęły działalności komercyjne LGD i z powodzeniem je realizują oraz rozwijają.

Należy podkreślić, iż aby rozwijać obecne produkty, potrzeba jest wola współpracy i tak też jest w tym przypadku, gdzie jest pełne zaangażowanie zarówno Władz Karpacza, jak i zarządu LGD, a także lokalnych producentów, rzemieślników i artystów. Bogata oferta w zakresie komercjalizacji to przede wszystkim sprzedaż lokalnych produktów, wizyty studyjne, a także Galeria prowadzona przez lokalnych producentów w myśl zasady ekonomii społecznej. Należy podkreślić, że działalność komercyjna jest szeroko rozbudowana i cały czas są opracowywane plany na przyszłość, na jej rozwijanie. Okazuje się, że w takim procesie potrzeba jest wola współpracy oraz chęć i determinacja, a także ciągła praca w podnoszeniu jakości oferowanych usług i wprowadzaniu nowych. Z całą pewnością jest to przykład, który zasługuje na rozpowszechnienie jako dobra praktyka.

dr Małgorzata Bogusz

POLCENTRUM

Lokalna Grupa Działania „Polcentrum" działa w województwie łódzkim. Do rejestru stowarzyszeń została wpisana 07.09.2006 roku. Burmistrzowie i wójtowie podjęli decyzję o utworzeniu LGD w celu długofalowej współpracy między lokalnymi władzami, zrzeszeniami i organizacjami oraz przedsiębiorcami na rzecz rozwiązywania wszelkiego rodzaju problemów lokalnej społeczności. Najpierw były akcje informacyjne, szkoleniowe i promocyjne. Stanowiły one fundament pod przyszłe kontakty w sprawie opracowania LSR.

LGD „Polcentrum" działa na terenie 6 gmin. Gminy te położone są w powiecie zgierskim (gmina Stryków, Ozorków i Głowno), powiecie łęczyckim (gmina Piątek) oraz w powiecie łowickim (gmina Domaniewice). Gminy te mają charakter wiejski oprócz gminy Stryków, która jest miejsko-wiejska. Cały obszar położony jest w pobliżu aglomeracji łódzkiej, w samym centrum Polski. Geometryczny środek Polski znajduje się w miejscowości Piątek. Obszar działalności „Polcentrum" to również geostrategiczny środek Polski, ze względu na budowane skrzyżowanie autostrad A1 i A2 na tym terenie.

Stowarzyszenie nie prowadzi działalności stricte gospodarczej, natomiast sporadycznie prowadzi odpłatną działalność statutową. Zajmuje się m.in. organizacją szkoleń (kwestiami organizacyjnymi np. przygotowanie pomieszczeń i catering). Głównym działaniem LGD „Polcentrum" od 2013 roku poza realizacją Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich jest realizacja Programu „Działaj Lokalnie". Jest to ogólnopolski program grantowy finansowany ze środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności oraz budżetów samorządów gmin. W przypadku LGD „Polcentrum" środki pochodzą z samorządów gmin: Dmosin, Głowno (miasto oraz gmina), Ozorków, Piątek, miasto i gmina Stryków. W Polsce realizacją programu zajmuje się bezpośrednio Akademia Rozwoju Filantropii we współpracy z lokalnymi Ośrodkami Działaj Lokalnie. Takim Ośrodkiem stała się również LGD „Polcentrum", co umożliwiło organizowanie konkursów grantowych na terenie 6 gmin wchodzących w skład LGD. W corocznym konkursie przyznawane są środki na projekty realizowane przez lokalne społeczności we współpracy z samorządami, przedsiębiorcami i organizacjami społecznymi.

W ramach Programu jego uczestnicy mogą starać się o dofinansowanie w kwocie do 6 tysięcy złotych, a realizacja projektu może trwać od 3 do 6 miesięcy.

Inicjatorem podjęcia działań w kierunku komercjalizacji działalności LGD była obecna prezes stowarzyszenia Aneta Królikowska, która na bieżąco szuka informacji na temat prowadzonych przedsięwzięć, w których wziąć mogą udział Lokalne Grupy Działania i pozyskać środki finansowe niezwiązane ze środkami pochodzącymi z programu LEADER. Same działania związane z Programem rozpoczęły się w wyniku stałego poszukiwania innych źródeł finansowania, ale wynikały również z konieczności podjęcia szczególnie wytężonych działań w tym zakresie w roku 2012. Był to bowiem czas zmian w projekcie LEADER (zmiany wskaźników, zmiany strategii), co spowodowało zlikwidowanie w tym okresie naborów do programu.

POLSKO-AMERYKAŃSKA FUNDACJA WOLNOŚCI
oraz
AKADEMIA ROZWOJU FILANTROPII W POLSCE
przyznają
CERTYFIKAT OŚRODKA
DZIAŁAJ LOKALNIE
dla
LOKALNEJ GRUPY DZIAŁANIA
„POLCENTRUM"
za spełnianie najwyższych standardów w realizacji
Programu Działaj Lokalnie,
za tworzenie wzorów działania dla innych organizacji
oraz za skuteczne budowanie kapitału społecznego.

Certyfikat Ośrodka Działaj Lokalnie przyznany LGD „Polcentrum" w 2014 r.

W praktyce Lokalna Grupa Działania nie posiadała środków finansowych, co skłoniło prezes stowarzyszenia do podjęcia aktywnego poszukiwania innych rozwiązań. W ten sposób odnaleziony został za pomocą Internetu Program „Działaj Lokalnie". Po przyswojeniu wiedzy na temat Programu LGD „Polcentrum" złożyła wniosek, który uzyskał akceptację jego organizatorów i przyznane zostały środki finansowe. Następnie LGD „Polcentrum" rozpoczęła starania, aby stać się ośrodkiem certyfikowanym. Dążenia te przyniosły efekt i aktualnie „Polcentrum" jest ośrodkiem certyfikowanym obdarzonym dużym zaufaniem ze strony organizatorów.

Lokalna Grupa Działania pozytywnie ocenia swój udział w Programie „Działaj Lokalnie". Podjętych zostało wiele przedsięwzięć, dofinansowane zostały ciekawe projekty, pracownicy poznają nowych ludzi, podnoszą swoją wiedzę podczas organizowanych szkoleń (raz w roku organizowane jest szkolenie dla wszystkich pracowników ośrodków w całej Polsce). W realizacji Programu i podejmowaniu działań poza LEADER Lokalna Grupa Działania „Polcentrum" otrzymała wsparcie od władz gmin wchodzących w skład LGD. Prezes Aneta Królikowska opowiada: *Jak usłyszałam o Programie, wiadome było, że potrzebny jest wkład własny. Był on*

na tyle wysoki jak na tamte czasy, że od razu podjęłam decyzje o konieczności rozmowy z wójtami i burmistrzowie. Przekonani do idei Programu włodarze gmin przystali na to, że podwyższą składkę roczną o 4 tysiące złotych (każda z gmin), żeby mieć środki finansowe na wkład własny. Nie było z tym problemu, ponieważ władzom gmin spodobały się założenia programu. Aktualnie wkład własny wynosi 25 tys. złotych, z czego gminy dają 24 tysiące, a 1 tysiąc stanowi wkład „Polcentrum".

Podpisanie umów z laureatami konkursu „Działaj Lokalnie" edycji X oraz szkolenie z zakresu prowadzenia i dokumentowania projektu „Działaj Lokalnie" – czerwiec 2017 r.

W okresie realizacji Programu LGD „Polcentrum" odniosła spore sukcesy. Do najważniejszych zaliczyć należy akcję „Zostań Darczyńcą Ośrodka Działaj Lokalnie". W ubiegłym roku przygotowane zostało specjalne wydarzenie na portalu społecznościowym FB. Dzięki temu zebrane zostały środki w kwocie 1 450 zł. Pochodzą one z dobrowolnych wpłat mieszkańców oraz firm, które chciały wesprzeć działalność programu. Akcja trwa do tej pory, jednak nie jest odnowiona na FB (z przyczyn technicznych funkcjonowania portalu i braku możliwości ustalenia dłuższego czasu trwania wydarzenia niż 1 miesiąc), ale są plany, aby również na FB ją powielić. Pracownicy Biura LGD „Polcentrum" podkreślają, że sama idea programu Działaj Lokalnie polega również na pozyskiwaniu partnerów do wkładu własnego, co doskonale udało się zrealizować dzięki tej akcji. Kolejnym sukcesem jest również fakt, iż udało się zachęcić ludzi do zrzeszania się. Grupy osób (często nawet 3-osobowe) po otrzymaniu do 6 tysięcy dofinansowania w ramach Programu „Działaj Lokalnie" widzą, że mogą dostać nawet 50 tysięcy z LEADER lub innego konkursu i decydują się na zakładanie stowarzyszeń. Lokalna Grupa Działania

pomaga zakładać stowarzyszenia, co daje również wymierny efekt dla LGD ze względu na fakt pojawiania się nowych odbiorców działań LGD oraz potencjalnych beneficjentów.

Podsumowanie Programu „Działaj Lokalnie" w 2016 roku

Niewątpliwym sukcesem jest wspomniana powyżej certyfikacja ośrodka prowadzonego przez „Polcentrum". Na podkreślenie zasługuje fakt, iż takich certyfikowanych ośrodków w Polsce jest jedynie 12 na 66 wszystkich działających.

LGD zamierza, jeżeli nie będzie Programu „Działaj Lokalnie" lub działań w ramach PROW, założenie działalności gospodarczej promującej lokalne dziedzictwo kulinarne. Zamysł taki istnieje już od wielu lat zarówno wśród członków Zarządu, jak i pracowników jednak w tym momencie nie ma możliwości otworzenia działalności gospodarczej. Barierą do jej rozpoczęcia jest podatek VAT, który jest niekwalifikowany w LEADER. Rozmowy w zakresie ewentualnego wprowadzenia działalności gospodarczej zostały już przeprowadzone z wójtami i burmistrzami gmin wchodzących w skład LGD. W ramach działalności gospodarczej LGD zajmowałaby się wtedy regrantingiem. Gminy będą przeznaczały środki finansowe na zadania własne powierzane organizacjom pozarządowym za pośrednictwem LGD, której zadaniem będzie regranting tych środków (już teraz gminy i tak mają na zadania własne zabezpieczoną pulę środków przeznaczoną do powierzania organizacjom pozarządowym). LGD ma doświadczenie w regrantingu, ponieważ brała też udział w Funduszu Inicjatyw Lokalnych – „małe granty" dla organizacji działających na terenie województwa łódzkiego.

Inspiracją dla innych ośrodków (w tym Lokalnych Grup Działania) do podjęcia realizacji Programu może być zwrócenie uwagi na efekty projektów, które zostały zrealizowane w ramach lokalnych konkursów. Przyznawane środki są przeznaczone na realizacje zadań, po których pozostają stałe efekty, a nie „na przejedzenie". Dzięki czemu zaobserwować można wymierny wskaźnik opłacalności prowadzenia Programu. Ponadto należy zwrócić również uwagę na fakt, że dzięki „Działaj Lokalnie" możliwe jest wsparcie dla projektów, które nie mieszczą się w LEADER (np. takich jak zakup bud dla schroniska dla zwierząt).

Lokalna Grupa Działania „Polcentrum" nadal zamierza kontynuować realizację Programu „Działaj Lokalnie", a także prowadzić działania zmierzające do pozyskiwania nowych sponsorów i sojuszników. W sytuacji, jeżeli podatek VAT przestanie być barierą do prowadzenia działalności gospodarczej lub zaistnieje taka konieczność (np. nie będzie programu LEADER) to działalność ta będzie dotyczyła produktów kulinarnych. LGD nie ma wspólnego dla poszczególnych gmin stroju regionalnego, wspólnej pamiątki czy innego wspólnego elementu dlatego zamierza stworzyć *coś swojego i wyjątkowego*.

Zaprezentowany przykład ukazuje Lokalną Grupę Działania, która w pełni wdrożyła Program „Działaj Lokalnie" do swojej działalności i traktuje go na równi priorytetowo z działaniami w ramach Programu LEADER. W ramach realizacji „Działaj Lokalnie" zostały opracowane wszystkie niezbędne procedury i regulaminy lokalnego konkursu, które pozwalają na zachowanie niezbędnych zasad podczas regrantingu środków finansowych. Poprawnie prowadzona jest promocja działań związanych z tym Programem, dzięki czemu jest on rozpoznawalny przez mieszkańców – potencjalnych beneficjentów programu. LGD „Polcentrum" dzięki prowadzeniu Programu osiąga wymierne korzyści i efekty. Jest to głównie promocja aktywności społeczności lokalnych. W program „Działaj Lokalnie" angażują się zarówno małe grupy osób, jak i stowarzyszenia, Koła Gospodyń Wiejskich czy Ochotnicze Straże Pożarne. Grupy nieformalne po zakończeniu działania w ramach Programu często decydują się na formalne powołanie stowarzyszeń i dalsze korzystanie z oferty Lokalnej Grupy Działania „Polcentrum". Środki w ramach programu przeznaczone są na działania, które pozostawiają po sobie trwałe efekty. Między innymi na terenie LGD powstały place zabaw, altanki, siłownie zewnętrzne, plaża.

Działania w ramach projektu „Tęczowy zakątek – budowa placu zabaw”

Lokalna Grupa Działania „Polcentrum” ma rozważnie przemyślany proces komercjalizacji. Plany na przyszłość zostały skonsultowane z władzami gmin wchodzących w skład LGD. Przemyślany został również rodzaj działalności gospodarczej. W sytuacji zakończenia Programu LEADER LGD „Polcentrum” ma jasno sprecyzowany plan działania, a dzięki realizacji Programu „Działaj Lokalnie” powiększa swoje doświadczenie w zakresie regrantingu.

Maria Kotkiewicz

Rekomendacje

LGD „Polcentrum” zlokalizowana jest w geograficznym centrum Polski, obejmując swoim zasięgiem 6 gmin położonych w sąsiedztwie aglomeracji łódzkiej. W podejmowanych od 2013 roku działaniach poza realizacją PROW grupa koncentruje się na realizacji projektów związanych z programem „Działaj Lokalnie” – finansowanym ze środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, aktywizującym środowiska lokalne przy współpracy samorządów lokalnych, przedsiębiorców i organizacji społecznych. Dofinansowanie projektów z powyższego źródła otwiera też drogę do aplikowania o środki z programu LEADER i innych, co przekłada się na tworzenie nowych stowarzyszeń w czym pomaga LGD Polcentrum.

Niewątpliwym atutem Grupy jest posiadanie certyfikacji ośrodka – co warte podkreślenia – jest on jednym z 12 (na ogółem 66) miejsc mogących pochwalić się takimi uprawnieniami. Wymiernym efektem pozostającym po projektach zrealizowanych przez Grupę są też obiekty małej architektury (place zabaw, siłownie, altanki) służące celom rekreacyjnym i wypoczynkowym dla mieszkańców. Warto też zaznaczyć, iż LGD posiada ambitne plany na przyszłość – związane z powołaniem działalności gospodarczej w zakresie promocji lokalnego dziedzictwa żywieniowego z uwzględnieniem procesu regrantingu.

dr Piotr Cymanow

BRAMA LUBUSKA

Pierwsze spotkanie, któremu przyświecała myśl zawiązania stowarzyszenia stanowiącego partnerstwo trójsektorowe, odbyło się w maju 2007 roku w Świebodzinie. We wrześniu 2007 roku 16 członków założycieli uczestniczyło w zebraniu założycielskim Stowarzyszenia „LGD Działaj z Nami". Przyjęty w dniu zebrania statut jako obszar działania wskazywał trzy gminy: Lubrzę, Skąpe i Świebodzin, a celem jego powołania był rozwój obszaru i wspieranie inicjatyw społecznych. W 2008 roku w poczet członków zwyczajnych została przyjęta czwarta gmina – Szczaniec.

W styczniu 2010 roku do grona członków zwyczajnych przyjęto kolejnych dziesięć gmin, które wniosły doświadczenie w realizacji „Pilotażowego Programu Leader+", były to następujące gminy: Bledzew, Dobiegniew, Drezdenko, Międzyrzecz, Przytoczna, Pszczew, Skwierzyna, Stare Kurowo, Strzelce Krajeńskie, Zwierzyn. W wyniku tej decyzji obszar realizacji lokalnej strategii rozwoju został rozszerzony i objął łącznie 14 gmin. Należy podkreślić, że równocześnie z członkami zwyczajnymi, tj. gminami – reprezentującymi sektor publiczny, w poczet członków przyjmowani byli również członkowie reprezentujący sektory społeczny i gospodarczy.

W styczniu 2015 roku do grona członków zwyczajnych przyjęta została piętnasta gmina – Łagów. Jednocześnie, w czerwcu 2015 roku, w wyniku prowadzenia intensywnych działań na rzecz umocnienia partnerstwa, skład członków zwyczajnych osiągnął 83 podmioty.

W listopadzie 2015 roku Walne Zebranie Członków podjęło decyzję o zmianie nazwy partnerstwa na związaną historycznie z obszarem i wskazującą na spójność obszaru. Stowarzyszenie LGD „Brama Lubuska" jest kontynuacją działalności „LGD Działaj z Nami".

Wójt Gminy Zwierzyn Eugeniusz Krzyżanowski wraz z Radą Gminy Zwierzyn na sesji w dniu 30 stycznia 2013 roku podjął decyzję o przekazaniu Publicznego Przedszkola w Zwierzynie do prowadzenia przez LGD „Brama Lubuska" ze Świebodzina, ale zgłosił oczekiwanie, że LGD utworzy niepubliczne przedszkole. Niebawem zaczęło działać Bajkowe Przedszkole w Zwierzynie. Lokalna społeczność zyskała 25 nowych miejsc przedszkolnych. W kolejnym roku

szkolnym 2014/2015 wyremontowano następną salę przedszkolną i stworzono dodatkowych 25 miejsc dla dzieci. Dzisiaj gmina Zwierzyn posiada 75 miejsc przedszkolnych, co zapewnia jej całkowite zapotrzebowanie.

Dzień marchewki

LGD „Brama Lubuska" może liczyć na pełne finansowanie w ramach dotacji z gminy przyznawanej działającym już placówkom w zależności od liczby dzieci, które do niej uczęszczają. Gmina, zgodnie z ustawą o oświacie, ma obowiązek wypłacać te środki, o ile tylko przedszkole spełnia wszystkie warunki (m.in. ma pozytywną opinię sanepidu i straży pożarnej).

Poziom dofinansowania w gminach jest różny. Dlatego też ważne jest, aby przed podjęciem takiej działalności wiedzieć, ile wynosi kwota dofinansowania przedszkoli w danej gminie, by móc uwzględnić odpowiednie środki w biznesplanie. W grę wchodzą jednak sumy niebagatelne. Dotacje, które otrzymuje przedszkole, wystarczają na wypłaty dla pracowników, ZUS, podatek od wynagrodzeń, opłaty związane z wynajęciem i bieżącym utrzymaniem budynku oraz na podstawowe potrzeby edukacyjne dzieci. Opłaty uzyskiwane od rodziców są przeznaczane na różne cele, w zależności od potrzeb, np. na remonty, inwestycje. Pozostała część stanowi zysk stowarzyszenia. Inne dotacje, o które warto się starać to m.in. dofinansowanie z Urzędu Pracy. Zdaniem prezes stowarzyszenia Joanny Bagińskiej, na te dotacje nie można jednak liczyć w stu procentach. Warto się o nie starać, ale na wszelki wypadek trzeba zabezpieczyć środki własne.

Historia LGD „Brama Lubuska" pokazuje, że prowadzenie przedszkoli na pewno nie jest łatwe, a na stowarzyszenie, które chce go prowadzić, czyha szereg nie zawsze przyjemnych niespodzianek. Nie oznacza to jednak, że nie warto rozpocząć takiej działalności. Dowodem na to jest opisywane stowarzyszenie, będące doświadczonym organem prowadzącym Publiczne Przedszkole oraz Niepubliczne Bajkowe Przedszkole w Zwierzynie. Jedną z głównych barier, jaka wystąpiła w trakcie realizacji procesu komercjalizacji przedszkoli, to negatywne nastawienie lokalnych mieszkańców do pomysłu pracowników urzędu gminy

Zwierzyn, aby „obce” stowarzyszenie oddalone o około 100 km prowadziło na ich terenie dwa przedszkola.

Wizyta przedstawicieli straży kolei

LGD „Brama Lubuska” prowadzi przedszkola już ponad 4 lata. Głównym sojusznikiem wspierającym LGD „Brama Lubuska” był i nadal jest Urząd Gminy Zwierzyn, a właściwie jego pracownicy. Z relacji LGD „Brama Lubuska” wynika, iż można na nich liczyć w różnego rodzaju kwestiach (m.in. w doborze firm remontowych, elektrycznych itd.). W trakcie prowadzenia przedszkoli LGD „Brama Lubuska” nawiązała również szeroką współpracę z dyrektorem Zespołu Placówek Oświatowych, które dostarczają całodniowe posiłki dla dzieci.

Dzień Dziecka na przedszkolnym placu zabaw

Należy również wspomnieć o Stowarzyszeniu Inicjatyw Obywatelskich „Wspólne Dobro” z gminy Świebodzin, którego prezesem był Arkadiusz Piotrowski. Postanowił on w 2014 roku w ramach PROW 2007–2013 zrealizować mały projekt „Budowa placu zabaw w gminie Zwierzyn” w pobliżu Niepublicznego Bajkowego Przedszkola w Zwierzynie. W proces komercjalizacji włączył się również Urząd Pracy w Strzelcach Krajeńskich poprzez doposażenie stanowiska pracy dla nauczyciela w nowo tworzonym przedszkolu.

LGD „Brama Lubuska” od 2016 roku współpracuje także z Centrum Integracji Społecznej przy Stowarzyszeniu „STOLINA” w Zwierzynie, które zajmuje się reintegracją społeczną i zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, w naszych przedszkolach te osoby uczą się praktycznej nauki zawodu.

Głównym założeniem LGD „Brama Lubuska” jest przygotowanie tak placówek przedszkolnych w gminie Zwierzyn, by móc je w dalszej przyszłości przekazać innej organizacji pozarządowej z tego terenu. Główną ideą opisywanego stowarzyszenia jest zaangażowanie lokalnej społeczności w działalność edukacyjną i uświadomienie jej, że wszystko jest w zasięgu ręki. Jak pokazuje doświadczenie, prowadzenie przedszkoli przez organizację pozarządową przekłada się na większe zaangażowanie mieszkańców w życie przedszkoli.

Dzień Pluszowego Misia

Prezes Joanna Bagińska tak komentuje działalność LGD: *Nasze Stowarzyszenie może pochwalić się sukcesem, gdyż dzisiaj w naszych przedszkolach w warunkach bezpiecznych i przyjaznych wspólnie bawi się i uczy 75 dzieci. Dobre warunki lokalowe i wyposażenie przedszkola pozwalają na pełną realizację podstawy programowej wychowania przedszkolnego. Przedszkola są otwarte na środowisko, na współpracę z instytucjami. Uczestniczą w licznych akcjach, programach, konkursach ogólnopolskich, warsztatach, które doskonalą poziom naszych placówek, pozwalający im się rozwijać i poszerzać oferty edukacyjne. Ważnym*

aspektem naszych przedszkoli jest ich położenie, gdyż znajdują się one na dwóch obrzeżach miejscowości.

Podsumowując pokrótce swoje przemyślenia dla przyszłych właścicieli przedszkoli, uważam, że ostateczny sukces przedsięwzięcia zależy nie tylko od odpowiednich kalkulacji, wyliczeń czy parametrów. Liczy się też satysfakcja wszystkich osób tworzących placówkę. Ważne jest, by personel był zadowolony z pracy i płacy. Atmosfera, jaka panuje wśród pracowników, rzutuje na dzieci, a więc trzeba o nią dbać. To przede wszystkim ludzie tworzą przedszkole, a nie mury i zabawki. Prowadzenie przedszkola daje dużo satysfakcji i zadowolenia z wykonanej pracy, a uśmiechy dzieci wynagradzają wszelkie kłopoty.

Marzena Kropp

Rekomendacje

Komercjalizacja lokalnych grup działania jest procesem dostosowywania się do funkcjonowania na rynku bez wsparcia ze środków programu LEADER i poszukiwania nowych form działalności (produktów, usług). Opisywana działalność LGD „Brama Lubuska" jest jednym z wielu przykładów działalności różnych stowarzyszeń na rzecz prowadzenia placówek oświatowych i opiekuńczych. W ostatnich latach powstało w Polsce wiele szkół niepublicznych, prowadzonych w małych miejscowościach przez stowarzyszenia.

Opisywana działalność nie jest komercyjna w dosłownym tego słowa znaczeniu, ponieważ opiera się na dotacjach na oświatę, a nie na przychodach czy zyskach. Przykład takiego finansowania działalności LGD wskazuje jednak na realne alternatywy dla środków pozyskiwanych z program LEADER oraz daje szansę dalszego funkcjonowania LGD. Redefinicja pojęcia komercjalizacja w odniesieniu do lokalnych grup działania powoduje, iż działalność oświatowa stanowi jeden z wielu przykładów wykorzystania potencjału lokalnych grup działania w przyszłości i szans na dalszy rozwój.

dr Barbara Kiełbasa

PARTNERSTWO DLA ZIEMI NIŻAŃSKIEJ

Budowanie partnerstwa na rzecz wdrażania programu LEADER w powiecie niżańskim rozpoczęto już w 2003 roku poprzez realizację polsko-holenderskiego projektu pn. „Wsparcie budowania instytucji na rzecz rozwoju obszarów wiejskich". Wynikiem przeprowadzonych szkoleń i spotkań była inicjatywa utworzenia lokalnej grupy działania (LGD).

Lokalna Grupa Działania Stowarzyszenie „Partnerstwo dla Ziemi Niżańskiej" funkcjonuje od 15 maja 2006 roku. Siedziba LGD i jej władz mieści się w Nisku. Swoim działaniem obejmuje obszar siedmiu gmin (Nisko, Rudnik nad Sanem, Ulanów, Jeżowe, Jarocin, Krzeszów i Harasiuki). LGD w Nisku działa jako stowarzyszenie i jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem osób fizycznych i prawnych, w tym jednostek samorządu terytorialnego, którego celem jest działanie na rzecz rozwoju obszarów wiejskich, a w szczególności gmin powiatu niżańskiego. Prezesem Zarządu LGD jest Grzegorz Węglarz. Obecnie LGD w Nisku liczy 86 członków.

W wymienionych gminach zrealizowano wiele różnych projektów. Łącznie w ramach działania „Małe projekty" zrealizowano ich 88, z działania „Odnowa i rozwój wsi" – 34, z działania „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej" – 2 projekty. W ramach pozyskanych środków wybudowano lub wyremontowano wiele elementów infrastruktury wiejskiej i społecznej (np. ścieżki rowerowe, place zabaw, siłownie plenerowe, skateparki, boiska sportowe, budynki lub pomieszczenia użyteczności publicznej). Zorganizowano lub współorganizowano imprezy plenerowe, np. regaty żeglarskie, festiwale taneczne i muzyczne promujące kulturę lasowiacką, jarmark folklorystyczny, turniej sołtysów, kiermasz produktów lokalnych, spływy kajakowe po rzece Bukowa itd. Ponadto odbyło się wiele konkursów, warsztatów i imprez dla dzieci i młodzieży (zajęcia z ceramiki, plenery i warsztaty malarskie, wikliniarskie, stolarskie, konkurs historyczny, konkurs szachowy, warsztaty tańca ludowego itd.), a także szkolenia, warsztaty i konferencje dla dorosłych (szkolenia w zakresie kultywowania starych zawodów, zajęcia hafciarskie, taneczne i plastyczne). W ramach realizacji LSR zakupiono także stroje ludowe. Istotne znaczenie mają również działania wydawnicze, mające na celu promocję regionu, czyli foldery i albumy promujące atrakcje regionu, a także książki kucharskie z lokalnymi przepisami.

Za cenny sukces można uznać umiejętność pozyskiwania przez LGD w Nisku środków z innych źródeł, poza programem LEADER. Na szczególną uwagę zasługują następujące projekty:

- „Dyplom z Marzeń" (2010–2016) – realizowany we współpracy z Fundacją Edukacyjną Przedsiębiorczości, Fundacją Wspomagania Wsi i Polsko-Amerykańską Fundacją Wolności. Celem projektu było ułatwienie młodzieży wiejskiej rozpoczęcia nauki w szkole wyższej dzięki ufundowanym stypendiom,

Rozdanie stypendiów dla studentów I roku studiów dziennych. Źródło: LGD w Nisku

- „Wykwalifikowany strażak-ochotnik gwarancją bezpieczeństwa w powiecie niżańskim" (2010–2012) – współfinansowany ze środków Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w ramach PO Fundusz Inicjatyw Obywatelskich,
- „Akademia Aktywnych Obywateli – Podkarpackie Inicjatywy Lokalne" (2014–2016) – współfinansowany ze środków Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w ramach Funduszu Inicjatyw Obywatelskich (FIO[4]),
- „Razem młodzi przyjaciele" (2014) – finansowany ze środków Ministerstwa Edukacji Narodowej w ramach programu „Polsko-ukraińska współpraca młodzieży".

Polsko-ukraińska współpraca młodzieży. Gmina Jeżowe. Źródło: LGD w Nisku

Analizując sukcesy działalności LGD w Nisku należy szczególnie podkreślić rolę stowarzyszenia w realizacji projektów w ramach programu FIO: „Akademia Aktywnych Obywateli – Podkarpackie Inicjatywy Lokalne" i jego kolejnej edycji w bieżącym roku pn. „Podkarpackie Inicjatywy Lokalne 2017". LGD w Nisku był jednym z czterech operatorów wojewódzkich – realizatorów projektu (razem z Fundacją Generator Inspiracji, Fundacją Fundusz Lokalny SMK oraz Dębickim Klubem Biznesu).

[4] FIO – Fundusz Inicjatyw Obywatelskich. Program finansowany ze środków Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

W obecnej edycji projekt jest realizowany razem z Fundacją Fundusz Lokalny SMK oraz Stowarzyszeniem LGD „Trygon – Rozwój i Innowacja". Partnerami projektu są także powiaty: niżański, stalowowolski, rzeszowski, miasto Stalowa Wola i Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego. W ramach tej inicjatywy powołany został zespół wdrażający w LGD w Nisku (koordynator, dwie osoby odpowiedzialne za obsługę finansową, promocję i sprawozdawczość, jedna osoba zajmująca się monitoringiem i promocją projektów). Celem projektu był wzrost wiedzy i umiejętności z zakresu realizacji oddolnych inicjatyw osób i organizacji pozarządowych, poprzez udzielenie wsparcia konsultingowego, szkoleniowego, doradczego i finansowego.

W ramach funduszu wspierane są młode organizacje i grupy nieformalne na zasadach regrantingu – poprzez operatorów lokalnych. W ramach programu dofinansowano i zrealizowano 338 inicjatyw lokalnych realizowanych przez grupy nieformalne i tzw. młode organizacje (działające krócej niż 18 miesięcy) w całym województwie podkarpackim.

Inicjatorem pomysłu podjęcia współpracy w ramach FIO był kierownik biura LGD Damian Zakrzewski, zatrudniony na tym stanowisku od 2009 roku. Z wykształcenia jest historykiem, ukończył także studia podyplomowe z zarządzania projektami unijnymi oraz liczne szkolenia. Jest to osoba aktywna społecznie, udzielająca się w wielu stowarzyszeniach i fundacjach, a także w radzie gminy. Po przekazaniu informacji i rozmowach z innymi osobami i organizacjami z branży powstał pomysł nawiązania współpracy i wspólnego aplikowania o środki z programu Funduszu Inicjatyw Obywatelskich. Tym sposobem uzyskano fundusze na realizację 3-letniego projektu (ponad 1,5 mln zł na dotacje dla beneficjentów ostatecznych oraz środki na administrowanie projektem). W 2017 r. projekt kontynuowano w zmienionym składzie partnerów. Ważnym sojusznikiem we wdrażaniu pomysłów do praktyki był starosta niżański Robert Bednarz, który wsparł pierwszy ideę pomysłu. Istotny wkład miały także inne organizacje pozarządowe, z którymi LGD w Nisku od lat współpracuje.

Podkarpackie Inicjatywy Lokalne – konferencja prasowa ze starostami i prezesami. Źródło: LGD w Nisku

Damian Zakrzewski zaproponował urzędom gmin świadczenie usług promocyjnych i szkoleniowych, w celu wykorzystania posiadanego potencjału i doświadczenia LGD. Podpisano umowy ze starostą niżańskim na realizację działań promocyjnych (spotkania informacyjno-promocyjne, konferencje prasowe, umieszczanie informacji o działaniach promocyjnych na stronie internetowej LGD, druk banerów, plakatów, ulotek, a także zamieszczanie spotów promocyjnych i loga powiatu na stronie internetowej).

W ramach podpisanych umów z LGD w Nisku realizowane są także szkolenia, zamawiane przez urzędy gmin (Ulanów, Leżajsk, Jarosław) dotyczące zasad wypełniania wniosków i aplikowania o środki w ramach programu FIO.

Realizowana aktywność komercyjna to m.in. działania finansowane ze wspomnianego FIO – Programu Podkarpackie Inicjatywy Lokalne. LGD w Nisku jako operator wojewódzki przekazuje dotacje aplikującym organizacjom i grupom nieformalnym w drodze konkursów. Ponadto organizowane są szkolenia lub spotkania informacyjne organizowane przez LGD w Nisku, których celem jest zapoznanie z procedurami pozyskiwania środków oraz wnioskiem aplikacyjnym.

Rozdanie umów w ramach projektu Podkarpackie Inicjatywy Lokalne. Źródło: LGD w Nisku

W ramach podpisanej umowy z ministerstwem LGD w Nisku jest zobowiązana przeprowadzić przynajmniej jedno spotkanie w powiecie oraz jedno szkolenie dla organizacji, które pozyskały dotację. LGD w Nisku oferuje także usługi szkoleniowe wójtom i burmistrzom – poza projektem FIO. Są to dodatkowe szkolenia, których celem jest wsparcie merytoryczne pracowników urzędu lub mieszkańców gmin. Dodatkową formą współpracy komercyjnej jest działalność promocyjna – podpisana umowa z Samorządem Województwa Podkarpackiego.

W opinii samej LGD w Nisku, sukcesem jest włączenie się w realizację innych projektów, poza programem LEADER. Podjęte projekty nie są standardową działalnością. LGD w Nisku jako jedna z pierwszych podjęła się realizacji innych działań, niewchodzących w zakres programu LEADER. Biorąc przykład z LGD w Nisku inne lokalne grupy działania zaczęły poszukiwać dodatkowych źródeł

finansowania i możliwości współpracy. LGD w Nisku stanowi przykład dobrych praktyk w zakresie aktywnego poszukiwania nowych możliwości współpracy z innymi instytucjami publicznymi (i nie tylko). Obecnie LGD w Nisku jako jedyna w województwie realizuje tak duży projekt poza programem LEADER.

Niewątpliwie ważną kwestia są korzyści materialne, a więc wynagrodzenie dla LGD za realizację szkoleń oraz przeprowadzoną działalność promocyjną. Istotne dla LGD są także korzyści niematerialne, takie jak pozyskana wiedza i informacje, nawiązywanie nowych kontaktów, pomoc merytoryczna starostów i zacieśnienie współpracy z władzami samorządowymi. To prowadzi do poprawienia przepływu informacji, rozwoju i współpracy nie tylko samej LGD, ale także jej partnerów.

W opinii LGD w Nisku niezmiernie trudne do pokonania są bariery natury prawnej, a także skomplikowane procedury i biurokracja. Bardzo często pojawia się także brak wystarczającej wiedzy ludzi na różnych szczeblach, niektóre instytucje nie wiedzą jak przekazywać pieniądze organizacjom pozarządowym, nie znają procedur. Istotnym problemem jest również brak świadomości w zakresie korzyści i możliwości współpracy z organizacjami pozarządowymi. Niedostrzeganie tych korzyści prowadzi do wyłączenia LGD ze współpracy, a przez to i wielu ciekawych inicjatyw.

Najważniejszym celem działalności LGD jest rozwój i wspieranie lokalnej społeczności. W odniesieniu do niepewnej przyszłości i ewentualnej potrzeby pozyskiwania środków z innych źródeł – poza programem LEADER, istnieje pomysł przejęcia działalności placówek opieki nad osobami niepełnosprawnymi. Konieczne w tym zakresie byłoby podjęcie rozmów z burmistrzem i współpraca z Urzędem Gminy Nisko w zakresie udostępnienia budynków i infrastruktury potrzebnej do prowadzenia takiej działalności. Z obserwacji zarządu LGD w Nisku wynika, iż istnieje zapotrzebowanie na tego typu działalność. Nowym pomysłem, nieco trudniejszym do realizacji, jest utworzenie biura rachunkowego lub organizacji wspomagającej urzędy gmin w pisaniu projektów.

LGD w Nisku planuje aplikować o środki w ramach kolejnej edycji projektów FIO, a także poszukiwać innych programów, aby wykorzystać pojawiające się szanse. Planowana jest także realizacja pomysłu uruchomienia usług, np. usługi turystyczne (kuchnia regionalna), wykorzystanie tradycji flisackiej w regionie lub lokalnego rękodzieła (wikliniarstwo).

Na podstawie zgromadzonej wiedzę oraz pozyskanych w LGD w Nisku informacji, można uznać przedstawiony przykład procesu komercjalizacji za wartościowy i godny naśladowania. LGD w Nisku wyróżnia się na tle innych lokalnych grup działania (zwłaszcza w województwie podkarpackim) umiejętnością i doświadczeniem w poszukiwaniu środków zewnętrznych i niezależnych od programu LEADER. W przyszłości te aspekty mogą stanowić kluczowy element utrzymania działalności lokalnych grup działania oraz ich rozwoju. LGD w Nisku stanowi także przykład dobrych praktyk w zakresie aktywnego poszukiwania nowych możliwości współpracy z innymi instytucjami publicznymi (i nie tylko).

Barbara Kiełbasa

Rekomendacje

Utworzona 12 lat temu Lokalna Grupa Działania „Partnerstwo dla Ziemi Niżańskiej" obejmuje swoim działaniem 7 gmin położonych w północnej części województwa podkarpackiego. Dzięki funduszom pozyskanym w ramach programu LEADER zrealizowano łącznie 124 projekty związane z budową i remontem elementów infrastruktury wiejskiej i społecznej oraz organizacją imprez plenerowych (regaty żeglarskie, festiwale taneczne i muzyczne promujące kulturę ludową, kiermasz produktów lokalnych, spływy kajakowe). Podjęto też działania wydawnicze – promujące tradycję regionu (foldery, albumy, książki kucharskie). Poza wspomnianym programem LGD zrealizowała szereg projektów związanych m.in. z aktywizacją obywatelską, ułatwieniem dostępu do studiów wyższych dla młodzieży ze środowisk wiejskich czy poprawą funkcjonowania ochotniczych straży pożarnych. Komercjalizacja działań sprowadza się z kolei do realizacji szkoleń oraz prowadzenia działalności promocyjnej, istotnym aspektem pozamaterialnym jest pozyskanie wiedzy i ściślejsza współpraca z mieszkańcami i samorządami lokalnymi.

Na szczególną uwagę, w dobie starzenia się społeczeństwa obszarów peryferyjnych, zasługuje pomysł przejęcia ośrodków opieki nad seniorami, a także promowanie lokalnego dziedzictwa poprzez otwarcie kuchni regionalnej i wykorzystanie istniejących tradycji wikliniarskich i flisackich.

dr Piotr Cymanow

ZIELONY PIERŚCIEŃ

Lokalna Grupa Działania „Zielony Pierścień" jest lokalnym partnerstwem, które działa w formie stowarzyszenia. Tworzą je mieszkańcy, lokalne organizacje i przedsiębiorcy oraz jednostki sektora publicznego z obszaru 11 gmin: Baranów, Janowiec, Kazimierz Dolny, Końskowola, Kurów, Markuszów, Nałęczów, Puławy, Wąwolnica, Wojciechów i Żyrzyn. Nazwa organizacji wzięła się od określenia urbanistów i ekologów, którzy „zielonymi pierścieniami" nazywają obszary atrakcyjne pod względem przyrodniczym, krajobrazowym i turystycznym okalające miasta. Obszar, na którym działa stowarzyszenie, ma szczególnie wysokie walory turystyczne. Główne cele LGD to wspieranie lokalnej społeczności na obszarach wiejskich w jedenastu gminach na Lubelszczyźnie poprzez pozyskiwanie środków finansowych na rozwój przedsiębiorczości, budowanie infrastruktury turystycznej i społecznej oraz budowanie kapitału społecznego.

Jednym z priorytetów przyjętych w Lokalnej Strategii Rozwoju LGD „Zielony Pierścień" jest rozwój lokalnej przedsiębiorczości związanej z produktami lokalnymi i tradycyjnymi. Wspieranie przez LGD mikro przedsiębiorczości bazującej na lokalnej wytwórczości osiąga imponujące efekty na obszarze 11 gmin na Lubelszczyźnie, gdzie Lokalna Grupa Działania „Zielony Pierścień" wdraża Lokalną Strategię Rozwoju i Plan Rozwoju Turystyki.

W tym subregionie, w ciągu ostatnich kilku lat powstało kilkanaście rodzinnych firm, które w swoim biznesie wyłącznie lub głównie postawiły na wytwarzanie lokalnych i tradycyjnych wyrobów, czyli takich produktów, które są identyfikowane z konkretnym obszarem poprzez wytwórców i surowiec, a także są wytwarzane według lokalnych receptur. Od 2010 r. LGD zajmuje się oceną i certyfikacją propozycji produktów lokalnych zgłaszanych przez lokalne społeczności (organizacje pozarządowe, koła gospodyń wiejskich, lokalnych liderów, przedsiębiorców, jednostki kultury). Produkty są certyfikowane, zgodnie z przyjętym regulaminem określającym zasady certyfikacji i obowiązki producentów, w siedmiu kategoriach: produkt spożywczy, sztuka, rękodzieło, produkt usługowy, pamiątka turystyczna, zespół regionalny i wydarzenie/impreza.

Od 2008 roku LGD pozyskała na rozwój lokalny blisko 27 mln zł z różnych funduszy pomocowych. Do najważniejszych inicjatyw należały: 1. wdrażanie

Lokalnej Strategii Rozwoju w latach 2009–2015 o łącznym zrealizowanym budżecie na poziomie 13,7 mln zł, w tym 11,4 mln zł na projekty wybierane w konkursach; 2. wdrażanie w latach 2011–2016 projektu partnerskiego w ramach szwajcarskiego programu współpracy pn. „EUROszansa dla Lubelszczyzny – budowanie konsensusu społecznego na rzecz zrównoważonego rozwoju subregionu w krajobrazie kulturowym trójkąta turystycznego: Nałęczów – Puławy – Kazimierz Dolny" o łącznej wartości 4,1 mln CHF, którego głównym działaniem był regranting, za który odpowiadała LGD jako operator dotacji (LGD w tym projekcie była dysponentem środków w wysokości około 12 mln zł) oraz 3. utworzenie w 2012 r. infrastruktury do uprawiania turystyki rowerowej (w tym m.in. oznakowanie szlaków rowerowych o długości ponad 500 km, utworzenie miejsc wypoczynkowych dla rowerzystów) na obszarze 16 gmin w ramach projektu partnerskiego (współfinansowanego z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego w kwocie 1,2 mln zł) z gminami, którego LGD była liderem.

Należy wskazać, że projekt „EUROszansa dla Lubelszczyzny…" na obszarze LGD był ważnym narzędziem rozwoju przedsiębiorczości w sektorze turystycznym. W efekcie na ponad 270 złożonych wniosków wsparcie otrzymało 151 projektów. Dzięki nim powstała nowa sieciowa infrastruktura turystyczna jak np. sieć szlaków nordic walking o długości 150 km, sieć szlaków konnych o długości ponad 300 km czy sieć wypożyczalni rowerów z ponad 20 wypożyczalniami. LGD wybudowała dla kajakarzy w ramach projektu „EUROszansa dla Lubelszczyzny…" jednogwiazdkowy kemping nad Wieprzem w Kośminie z zapleczem socjalnym (toalety, prysznice, miejsce wypoczynku), polem namiotowym i miejscem na kampery. Wsparcie finansowe otrzymało także ponad 50 podmiotów gospodarczych, które tworzyły lub poszerzyły swoją ofertę usługową w zakresie noclegów i gastronomii. Ponadto w ramach tego projektu opracowany został Plan Rozwoju Turystyki dla subregionu trójkąta turystycznego Kazimierz Dolny – Nałęczów – Puławy na lata 2012–2020.

Ważnym doświadczeniem dla LGD była także realizacja w latach 2010–2012 w partnerstwie z 14 gminami projektu pn. „Utworzenie pętli rowerowych na obszarze od Kazimierskiego do Kozłowieckiego Parku Krajobrazowego jako zintegrowanego i sieciowego produktu turystycznego", który był współfinansowany w kwocie 1,2 mln zł z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa

Lubelskiego. Jego liderem była LGD. W efekcie na obszarze LGD utworzono Krainę Rowerową (www.krainarowerowa.pl) z siecią szlaków rowerowych o długości ponad 500 km. Dzięki tej infrastrukturze powstał sieciowy produkt turystyki aktywnej dla rowerzystów. Przy szlakach powstały nowe atrakcje turystyczne (np. izby tradycji, „Manufaktura Różana"), które prezentowały turystom dziedzictwo lokalne obszaru (np. ginące zawody, produkty lokalne).

Prezesem LGD „Zielony Pierścień" oraz liderem w obszarze komercjalizacji działalności turystycznej na tym obszarze jest Zbigniew Pacholik, z którym rozmawiałam.

Zbigniew Pacholik – Prezes LGD „Zielony Pierścień", Przewodniczący Rady Fundacji „Przyroda – Tradycja – Ludzie". Źródło: LGD „Zielony Pierścień"

Okazuje się, iż nad komercjalizacją zastanawiano się od samego początku powstania LGD, czyli od marca 2008 roku, ponieważ już wtedy w statucie zostało wpisane prowadzenie działalności gospodarczej. Celem wpisania działalności gospodarczej było pozyskiwanie środków na wsparcie dla mieszkańców oraz rozwój lokalnych inicjatyw gospodarczych. Przyniosło to zupełnie niezamierzone skutki. Spowodowało to, iż wójtowie wprawdzie mogli być członkami LGD, ale nie mogli być członkami organu zarządzającego. LGD miała już wtedy plany, aby podejmować działania w branży turystycznej, np. sprzedawać oferty turystyczne. Jednak po dwóch latach LGD doszło to wniosku, że zapis z działalnością może przynieść dużo kłopotów formalnych (głównie chodziło o kwalifikowalność VAT), a co za tym idzie strach przed konsekwencjami prawnymi i finansowymi. Wtedy LGD doszła do wniosku, iż trzeba jednak wykreślić z rejestru prowadzenie działalności gospodarczej. Podjęta została natomiast decyzja, aby utworzyć inny podmiot, który będzie prowadził działalność gospodarczą i będzie związany z LGD. Tym innym podmiotem jest ***Fundacja „Przyroda – Tradycja – Ludzie"*** utworzona 8 czerwca 2015 r. poprzez dokonanie wpisu w Krajowym Rejestrze Sądowym.

Głównym jej celem jest wspieranie rozwoju lokalnego i regionalnego i to ona zajmuje się sprzedażą komercyjnej oferty turystycznej. Należy podkreślić, iż fundatorem jej jest LGD „Zielony Pierścień". Fundację prowadzi osoba, która wcześniej pracowała w biurze LGD. Natomiast członkami Rady Fundacji jest kilku członków zarządu LGD. Zbigniew Pacholik jest przewodniczącym Rady Fundacji.

Dworek Kossaków. Źródło: LGD „Zielony Pierścień"

Siedziba fundacji znajduje się w tym samym obiekcie co siedziba LGD – w dworku Kossaków w Kośminie nad Wieprzem w gminie Żyrzyn. Teren został wydzierżawiony na 15 lat od gminy Żyrzyn. Są to 4 ha wokół obiektu (dworek Kossaków). Usytuowanie obiektu nad rzeką powoduje, że jest to bardzo dobre miejsce do uprawiania turystyki kajakowej.

Zmiana lokalizacji biura LGD w 2013 roku z Nałęczowa na Kośmin, też była spowodowana chęcią prowadzenia komercyjnej działalności turystycznej. Walory przyrodnicze oraz węzeł komunikacyjny powodują, iż turystyka może się dobrze rozwijać na tym obszarze. Obecnie do najważniejszych osiągnieć w zakresie działalności turystycznej należą: oznakowanie szlaku kajakowego na odcinku 120 km od Lubartowa do Dęblina, powstanie siedmiu podmiotów gospodarczych, z czego 5 podmiotów dostało dofinansowanie od LGD. Projekt współfinansowany jest przez Szwajcarię w ramach szwajcarskiego programu współpracy z nowymi krajami członkowskimi UE i przeznaczony na rozpoczęcie działalności turystycznej.

Pierwsze projekty zostały zakończone w 2014 roku i przyczyniły się do rozwinięcie turystyki kajakowej (ok. 15 tys. kajakarzy w sezonie). Obecnie powstaje coraz więcej kwater prywatnych.

Fundacja Przyroda – Tradycja – Ludzie rozpoczęła swoją działalność, wtedy kiedy został zakończony okres realizacji projektów, dlatego musiały zostać zaciągnięte kredyty, za poręczeniem członków LGD. Obecnie Fundacja oferuje: spływy kajakowe od czerwca 2015 roku, zarządza kempingiem, który składa się z pola namiotowego i miejsca na campery, organizuje wizyty studyjne.

W planach jest także rozwijanie turystyki w branży rowerowej. Na etacie w fundacji zatrudniona jest jedna osoba. Jeśli jest taka potrzeba, zatrudniane są osoby na zlecenie, np. do pomocy przy kajakach, lub też nauczyciele do oprowadzania po okolicy.

Spływy kajakowe. Źródło: LGD „Zielony Pierścień”

Fundacja jest tą instytucją, w której w przyszłości członkowie LGD Zielony Pierścień chcą się odnaleźć. Jak podkreślił prezes, nie ma obecnie na terenie LGD sieciowego produktu turystyki. Natomiast funkcjonuje już sieć współpracy pomiędzy lokalnymi podmiotami. Ta sieć współpracy powstała dzięki LGD Zielony Pierścień, po to aby w przyszłości stworzyć sieciowy skomercjalizowany produkt turystyczny, którym fundacja będzie mogła zarządzać jako operator turystyki. Ponadto fundacja powinna rozwijać się także w kierunku przetwórstwa owoców i warzyw skupywanych od okolicznych rolników. W planach LGD jest stworzenie inkubatora przetwórstwa, który jest wpisany w Lokalnej Strategii Rozwoju 2016–2023. Lokalizacja blisko Lublina i Warszawy, a także moda na produkty lokalne powoduje, iż powstał pomysł, aby fundacja zajęła się właśnie przetwórstwem. Warto podkreślić, że przetwory z danego regionu mają stanowić „pamiątki turystyczne”.

Podsumowując, obszary działania komercyjnego fundacji, to przede wszystkim branża turystyczna, a w przyszłości przetwórcza oraz szkoleniowa.

Warto dodać, iż jedną z barier na początku prowadzenia działalności turystycznej fundacji było m.in. wykupienie ubezpieczenia dla operatorów turystyki, gdzie polisa to kwota około kilkunastu tysięcy. Można było to zrealizować dopiero w 2017 roku, kiedy Fundacja miała już przychody i wykazała doświadczenie.

Należy podkreślić, iż osobami, które działają w fundacji są członkowie Zarządu LGD, którzy z nią wiążą swoją przyszłość.

Małgorzata Bogusz

Rekomendacje

Grupa 11 gmin położonych w bezpośredniej bliskości Lublina tworzy Lokalną Grupę Działania wykorzystującą walory krajobrazowe i atuty turystyczne Wyżyny Lubelskiej. Do głównych zadań stowarzyszenia współtworzonego przez mieszkańców, lokalne organizacje, przedsiębiorców oraz jednostki sektora publicznego należy pozyskiwanie środków finansowych na rozwój przedsiębiorczości, budowanie infrastruktury turystycznej i społecznej oraz wzmacnianie kapitału społecznego obszarów wiejskich. Dzięki bliskości dużego ośrodka miejskiego i związanemu z tym naturalnemu zapotrzebowaniu na produkty regionalne możliwy jest rozwój drobnej przedsiębiorczości zaspokajającej popyt na certyfikowane produkty i usługi realizowane w siedmiu kategoriach: produkt spożywczy, sztuka, rękodzieło, produkt usługowy, pamiątka turystyczna, zespół regionalny i wydarzenie/impreza.

Pozyskanie na przestrzeni ostatniej dekady przez Grupę środków w wysokości 27 mln zł pozwoliło na realizację wielu ciekawych projektów – na szczególną uwagę zasługują liczne trasy rowerowe i szlaki kajakowe wraz z siecią towarzyszących im inwestycji (kemping, izba tradycji, rozwój istniejącej bazy noclegowej). Produkty turystyczne stanowią też przedmiot działań komercyjnych grupy, w przyszłości zamierzają oni rozszerzyć swoją ofertę o branżę przetwórczą oraz szkoleniową. Rozwój turystyki na tym atrakcyjnym obszarze w dalszej perspektywie powinien zwiększyć wykorzystanie potencjału społecznego, a poprzez efekty mnożnikowe przyczynić się do poprawy warunków życia całej społeczności lokalnej.

dr Piotr Cymanow

PARTNERSTWO BORÓW NIEMODLIŃSKICH

Partnerstwo Borów Niemodlińskich jest stowarzyszeniem działającym od 2006 roku na terenie gmin: Biała, Dąbrowa, Komprachcice, Łambinowice, Niemodlin, Prószków, Strzeleczki i Tułowice w województwie opolskim. Idea połączenia gmin wokół Borów Niemodlińskich zrodziła się wśród społeczników, samorządowców, pracowników instytucji kultury, nadleśnictw i ludzi biznesu, którzy postanowili połączyć swoje siły i dać z siebie to, co najlepsze. Geneza Partnerstwa Borów Niemodlińskich sięga roku 2003, kiedy to 30 czerwca Rada Gminy Prószków podjęła uchwałę w sprawie utworzenia stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego „Zielone Gminy" (IX/69/2003). W skład „Zielonych Gmin" weszły gminy: Niemodlin, Komprachcice, Łambinowice, Tułowice oraz powiat opolski. Kolejnym etapem budowania Partnerstwa było przystąpienie gminy Prószków wraz z samorządami Komprachcic, Łambinowic, Niemodlina, Tułowic i Strzeleczek do pilotażowego programu LEADER+. 17 marca 2006 roku Partnerstwo Borów Niemodlińskich zostało zarejestrowane w KRS jako stowarzyszenie.

W latach 2007–2013 Partnerstwo Borów Niemodlińskich, jako stowarzyszenie działające na terenie 7 gmin (pod koniec 2006 do Partnerstwa przystąpiła gmina Dąbrowa), podjęło się realizacji programu LEADER. Stowarzyszenie przystąpiło do konkursu na wybór LGD do realizacji LSR i w jego wyniku podpisało umowę o warunkach i sposobie realizacji LSR z Samorządem Województwa Opolskiego.

Realizacja konkursów w ramach LSR umożliwiła utworzenie nowych miejsc pracy, doposażenie w nowy sprzęt i urządzenia podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, zabezpieczenie i udostępnienie dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego obszaru Borów, rozpowszechnianie wiedzy o lokalnych zasobach i sposobach ich zagospodarowania, poprawę przestrzeni publicznej przez zagospodarowanie centrów wsi, budowę placów zabaw, integrację mieszkańców w ramach organizacji imprez kulturalnych, sportowych i rekreacyjnych, wzmocnienie potencjału organizacji społecznych przez organizację szkoleń i spotkań tematycznych.

Od roku 2013 Partnerstwo Borów Niemodlińskich realizuje dodatkowo program Działaj Lokalnie dzięki temu, że w ramach konkursu ogłaszanego przez Polsko-Amerykańską Fundację Wolności i Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce uzyskało status Ośrodka Działaj Lokalnie. Pozwala to na coroczne ogłaszanie

konkursów na małe granty do 6 tys. zł dla organizacji pozarządowych i grup nieformalnych w Borach Niemodlińskich. Dotychczas Partnerstwo dofinansowało 26 projektów na łączną kwotę ponad 150 tys. zł.

Po roku 2015 LGD obejmuje już 8 gmin Borów Niemodlińskich (w roku 2015 przystąpiła gmina Biała) i kontynuuje wspieranie rozwoju gospodarczego, przestrzennego i społecznego gmin połączonych Borami Niemodlińskimi.

Inicjatorem podjęcia działań w zakresie komercjalizacji działalności LGD byli sami pracownicy stowarzyszenia, którzy, co zasługuje na uwagę, wykazują się bardzo aktywną postawą. Wraz z Zarządem, przez prawie półtora roku prowadzili dyskusje, czy podejmować takie działania i jakie to mogłoby być zajęcie. Pomysł wynikał z faktu, iż brakowało środków na działania, które LGD chciało prowadzić samodzielnie, ale również ze świadomości, że środki unijne nie są przyznawane na realizację działań w określonej perspektywie czasowej, co budzi niepewność co do kolejnych lat. Aby LGD mogło przetrwać i działać dalej samodzielnie musi mieć możliwość pozyskiwania funduszy niezależnych od europejskiej polityki rozwoju obszarów wiejskich.

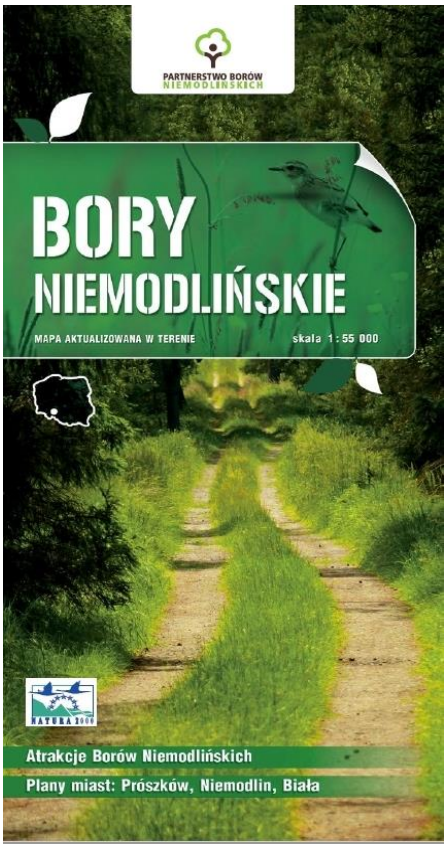
Pierwsze wydane roczniki Borów Niemodlińskich

Stowarzyszenie „Partnerstwo Borów Niemodlińskich" prowadzi odpłatną statutową działalności wydawniczą. Pierwszą wydaną książką, jest kalendarz, rocznik nawiązujący do przedwojennej tradycji lokalnej. Takie kalendarze (roczniki) wydawane były do 1944 roku, w okresie powojennym ich wydawania zaprzestano, aż do roku 2016, kiedy to wydano Kalendarz Regionalny 2016. Treść kalendarza to zbiór artykułów o różnej tematyce. Prezentowane są zagadnienia z zakresu historii, geografii, przyrody, turystyki itp. Autorem wszystkich tekstów do pierwszego wydania był mieszkaniec Niemodlina, który jest pasjonatem historii i regionalistą.

Roczniki wydawane są starannie i są bogato ilustrowane.

W kolejnym wydaniu Rocznika Regionalnego 2017 teksty pisało już kilkunastu zaproszonych do współpracy autorów, z którymi LGD miało okazję współpracować przy wcześniejszych projektach m.in. w ramach programu LEADER.

Kolejną wydaną pozycją, która cieszy się dużym zainteresowaniem okolicznych mieszkańców, turystów jest mapa Borów Niemodlińskich. Obecnie znajduje się w druku już jej piąta edycja.

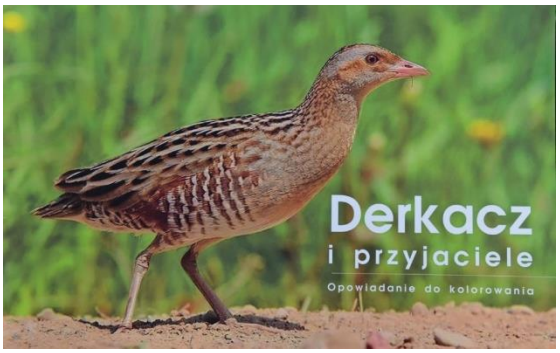


Szeroka działalność wydawnicza LGD Partnerstwo Borów Niemodlińskich – mapa i płyty promocyjne

LGD wydało również płytę z filmem promocyjnym „Bory Niemodlińskie. Ludzie i Las". Głównym odbiorcą płyty były nadleśnictwa mające siedzibę w gminach wchodzących w skład obszaru działania LGD „Partnerstwo Borów Niemodlińskich". Nadleśnictwa zakupiły sporą część nakładu, z przeznaczeniem na nagrody.

Ostatnią do tej pory wydaną pozycją jest kolorowanka o derkaczu dla dzieci pn. „Derkacz i przyjaciele". Wszystkie wydawane pozycje są sprzedawane poprzez sklepik internetowy, bezpośrednio w biurze, oraz w terenie podczas imprez plenerowych.

LGD napotkała pewne bariery na drodze w rozwoju swojej działalności. Największą z nich okazał się rynek zbytu. Mieszkańcy przez szereg lat przyzwyczaili się do tego, że dostają od stowarzyszenia darmowe materiały, broszury i ulotki. W momencie, kiedy okazało się, że trzeba ten produkt kupić to mimo wcześniejszych deklaracji i zainteresowania pojawił się problem ze sprzedażą wydrukowanego nakładu. Inną przyczyną tego stanu rzeczy jest problem tożsamościowy występujący na obszarze działania stowarzyszenia. W połowie tereny te zamieszkują przesiedleńcy po II wojnie światowej, którzy powoli zaczynają utożsamiać się z historią tych regionów i dlatego też historia „miejsca" nie do końca pokrywa się z historią przeżywaną (historia „ludzi"). Taki stan rzeczy powoduje, że mieszkańcy trudniej utożsamiają się z zamieszczonymi artykułami dotyczącymi lokalnej historii.



Kolorowanka „Derkacz i przyjaciele" – najnowszy produkt wydawnictwa

Kolejną trudnością, z którą na początku prowadzenia działalności odpłatnej LGD musiało sobie poradzić była reklama. Roczniki były promowane jedynie w lokalnej prasie, niestety nie spowodowało to zwiększenia zainteresowania nimi. Ważnym czynnikiem, który zdaniem respondentów badania mógł mieć wpływ na zaniżenie popytu na roczniki, jest również przekonanie, że LGD samodzielnie i dowolnie dystrybuują środki finansowe na obszarze swojego działania. Takie przekonanie powoduje, że podmioty, które nie otrzymały wsparcia finansowego, mają do nich urazę, co przełożyło się na niewybranie Roczników jako nagrody dla uczniów na zakończenie roku szkolnego. Bardzo ważnym kontrahentem stowarzyszenia, który wspiera rozwój działalności odpłatnej, okazały się nadleśnictwa z terenu gmin wchodzących w obszar LGD. Nadleśnictwa zamówiły spory nakład map, które wykorzystują w swojej pracy i istnieje szansa na dalsze zamówienia. Co więcej, wydawnictwo przygotowało również wersję mobilną mapy, która cieszy się sporym zainteresowaniem zarówno wśród mieszkańców, jak i turystów odwiedzających region.

W przyszłości, LGD ma zamiar pozyskiwać nowych klientów i dotrzeć do nowych odbiorców, aby działalność wydawnicza, której się podjęli i zdążyli się już

bardzo dużo nauczyć, mogła się rozwijać. Pracownicy mają bardzo ciekawe pomysły i być może oferta zostanie poszerzona o nowe produkty wykraczające poza zakres prowadzenia usług wydawniczych jak ziołomiody i pierzgi.

Chociaż sami pracownicy biura określają swój sukces jako „niewielki", to niewątpliwie stanowią wzór dobrych praktyk dla innych LGD. Mają ciekawe, nowatorskie pomysły, dużą energię do działania i ciekawe produkty, więc teraz sukces jest tylko kwestią czasu.

Adam Dąbrowski

Rekomendacje

Obejmujące swoim zasięgiem 8 gmin „Partnerstwo Borów Niemodlińskich" w podejmowanych działaniach skupia się na promowaniu walorów przyrodniczo-krajobrazowych tej części województwa opolskiego. W podejmowanych działaniach istotny akcent kładziony jest na realizację różnorodnych projektów w ramach Lokalnej Strategii Rozwoju związanych z poprawą jakości życia mieszkańców, wspieraniem drobnej przedsiębiorczości, a także ochroną i zwiększeniem dostępności obiektów dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego na obszarze Borów Niemodlińskich. Co istotne – LGD stara się dywersyfikować źródła finansowania realizowanych zadań poprzez współpracę z podmiotami zewnętrznymi (program Działaj Lokalnie – w ramach grantów Fundacji Polsko–Amerykańskiej).

Na szczególną uwagę zasługuje podjęcie przez władze LGD inicjatyw związanych z komercjalizacją swoich dokonań w ramach zainicjowanej działalności wydawniczej. Stworzenie rocznika regionalnego zawierającego szereg ciekawostek z zakresu z historii, geografii, przyrody czy turystyki stanowi nie tylko doskonałą promocję atutów przedmiotowego obszaru, ale przyczynia się też do wzmocnienia tożsamości i spoistości środowiska lokalnego.

dr Piotr Cymanow

STOWARZYSZENIE ROZWOJU WSI ŚWIĘTOKRZYSKIEJ

Stowarzyszenie Rozwoju Wsi Świętokrzyskiej zostało zarejestrowane w Krajowym Rejestrze Sądowym w dniu 22.08.2008 r. Całkowity obszar działania LGD znajduje się w granicach administracyjnych województwa świętokrzyskiego i zajmuje powierzchnię 810 km^2. Stowarzyszenie obejmuje siedem gmin: Baćkowice, Brody, Iwaniska, Łagów, Nowa Słupia, Pawłów oraz Waśniów, których łączna liczba mieszkańców wynosi 62 310 osób (Dane GUS 2013 r.). Gminy znajdują się w zachodniej części województwa i położone są między Kielcami, Starachowicami, Ostrowcem Świętokrzyskim oraz Opatowem. Warto zaznaczyć, że obszar działania LGD zmieniał się na przestrzeni działania stowarzyszenia. Początków działania środowiska w kierunku powołania Fundacji Rozwoju Wsi Świętokrzyskiej (2006) w ramach Programu LEADER+ należy szukać w gminach Łagów i Nowa Słupia. Kolejnym etapem budowania partnerstwa było rozszerzenie członków o następne gminy tj.: Baćkowice, Bogorię, Lipnik, Iwaniska i Waśniów. W takim kształcie pozostało ono do maja 2008 r., kiedy to Rada Gminy Iwaniska podjęła decyzję o wystąpieniu. Automatycznie, poprzez utratę ciągłości terytorialnej odłączone zostały gminy Bogoria i Lipnik. W tym samym czasie rozpoczęto rozmowy z przedstawicielami Gminy Pawłów, które zakończyły się decyzją o przystąpieniu do stowarzyszenia 25.06.2008 roku.

2 lipca 2008 r. w Łagowie, na zebraniu dotychczasowych członków partnerstwa powołane zostało Stowarzyszenie Rozwoju Wsi Świętokrzyskiej. Członkami założycielami było 7 osób prawnych (gminy: Baćkowice, Łagów, Nowa Słupia, Pawłów oraz Waśniów, Fundacja Rozwoju Wsi Świętokrzyskiej, Stowarzyszenie Rozwoju Gminy Łagów) oraz 20 osób fizycznych. Od 29 października 2010 r. członkiem stowarzyszenia jest Gmina Brody, a od 23 lutego 2015 r. ponownie przystąpiła do niego Gmina Iwaniska.

Źródeł decyzji o rozpoczęciu świadczenia odpłatnych usług statutowych należy szukać jeszcze w okresie programowania 2007–2013. Kierownik biura, Piotr Sadłocha zwracał uwagę Zarządu na możliwość wykorzystania posiadanego potencjału instytucjonalno-organizacyjnego, jakim dysponuje LGD do realizacji działań komercyjnych. Jako specjalista w zakresie programu LEADER uznał, że LGD powinny dążyć do dywersyfikacji źródeł finansowania swojej działalności. Obecnie LGD SRWŚ świadczy usługi z zakresu doradztwa i szkoleń dla innych

LGD, organizacji wizyt studyjnych, opracowywania dokumentacji niezbędnej do prowadzenia NGO. Drugim filarem działalności odpłatnej jest prowadzenie szkoły językowej. O ile pierwszy filar działalności związany z wiedzą ekspercką zespołu pracowników LGD SRWŚ powstał w sposób naturalny jako konsekwencja z jednej strony zdobywania coraz większych kompetencji, a z drugiej rosnącego zapotrzebowania po stronie klientów na tego typu usługi, tak drugi filar – szkoła językowa – powstał w okolicznościach, które przy pobieżnej analizie mogłyby zostać nazwane spontanicznymi.

Uczniowie szkoły językowej prowadzonej przez LGD SRWŚ

Pomysł prowadzenia szkoły językowej zrodził się w dyskusjach zespołu pracowników biura LGD i kierownika biura na temat indywidualnie przeżywanych przez nich niedogodności związanych z koniecznością odwożenia swoich dzieci na lekcje językowe do Kielc.

Owe niedogodności stworzyły potrzebę otworzenia takiej szkoły w okolicy, aby zaoszczędzić czas spędzony na dowozie dzieci do miasta (nawet 3 godziny w aucie) oraz pieniądze wydawane na lekcje w mieście i dojazdy. Tak powstał pomysł, natomiast sama jego realizacja poprzedzona była odpowiednią analizą konkurencji i zapotrzebowania, która wskazała, że w okolicy istotnie nie ma tego typu szkoły, natomiast zapotrzebowanie jest duże i w perspektywie czasowej może się zwiększyć. Dobrze przygotowany projekt wraz z planem działania został przedstawiony Zarządowi i zaakceptowany do realizacji. Obecnie, szkoła działa drugi rok, liczba grup lekcyjnych wzrasta, a zapisy na lekcje językowe rozpoczęły się jeszcze przed rozpoczęciem roku szkolnego 2017/2018.

Obecnie, odpłatna działalność statutowa przynosi dochód, który wydawany jest w części na bieżącą obsługę prowadzonej działalności, lecz jej większa część przeznaczana jest na wspieranie działań statutowych. Z wypracowanych środków przygotowane zostało między innymi szkolenie dla członków Rady LGD dotyczące najnowszych rozwiązań legislacyjnych funkcjonowania lokalnych grup działania.

Szkolenie dla Rady LGD SRWS sfinansowane ze środków pozyskanych z odpłatnej działalności statutowej

Interesujące w omawianym przypadku jest to, że analizując całą historię działalności odpłatnej prowadzonej przez LGD nie udaje się wskazać barier w jej rozwoju. Przyjęte do realizacji pomysły zostały bezproblemowo przygotowane do realizacji, pracownicy biura podzielili się obowiązkami wynikającymi z dodatkowej pracy (poza pracą związaną z realizacją LSR) i obecnie zespół sprawnie obsługuje zarówno rejestrację, bieżącą organizacją, jak i promocję działalności szkoły. Należy przy tym zaznaczyć, że również pozostałe usługi świadczone w ramach odpłatnej działalności statutowej są realizowane. Obecnie, w LGD pracuje stażystka, która dobrze wypełnia swoje obowiązki, wspierając zespół i istnieje szansa, że zostanie zatrudniona na stałe w związku z rozwojem działalności szkoły. Warto również wspomnieć, że do tej pory zespół pracowników biura stanowiły trzy osoby oraz kierownik biura. Zespół jest bardzo doświadczony, najmłodsza stażem osoba pracująca w biurze jest zatrudniona od 6 lat. To powoduje, że zespół mocno utożsamia się ze stowarzyszeniem i jest pozytywnie zmotywowany nie tylko do wykonywania zadań zleconych przez kierownika biura, ale także do proaktywnych działań zapewniających zróżnicowanie pracy i zwiększających szansę na rozwój instytucji. Takie podejście jest niewątpliwie zasługą wypracowanej w LGD kulturze organizacyjnej i dużego szacunku dla kierownika biura.

Tak jak trudno szukać barier/przeszkód na drodze do rozwoju działalności odpłatnej w SRWŚ, tak trudno też określić partnerów (sojuszników) przedsięwzięcia. Analiza przypadku wskazuje, że za całość powodzenia realizacji działań odpowiada dobrze pracujący i zarządzany zespół doświadczonych pracowników, którzy w przypadku prowadzenia szkoły potrafili połączyć swoje potrzeby z ogólnym zapotrzebowaniem na tego typu usługi w środowisku lokalnym oraz zaplecze instytucjonalne LGD. W przypadku prowadzenia szkoleń i innych wydarzeń dla LGD oraz pisania dokumentów dla stowarzyszeń, udało się

skomercjalizować ich działalność, którą dobrze wykonują w ramach swoich obowiązków zawodowych. Reasumując, nie ma tutaj dodatkowych ogniw, instytucji zewnętrznych, dzięki którym inicjatywa odniosła sukces, gdyż to wiedza i praca samego biura przynosi korzyści dla stowarzyszenia.

Wydaje się, że właśnie takie podejście do pracy zespołu biura LGD jest najważniejszym czynnikiem sukcesu działania stowarzyszania. W związku z tym, w przyszłości działalność odpłatna LGD będzie z pewnością rozwijana. Jest to ważna część działania dla całego LGD, gdyż – jak to zostało przedstawione na początku – dość ważnym celem działalności stowarzyszenia jest zapewnienie zdywersyfikowanego finansowania na potrzeby maksymalnie efektywnego działania na rzecz obszaru objętego LSR. W związku z tym, w przyszłości SRWŚ planuje kontynuację i rozwój prowadzonych do tej pory działalności, jednak nie wyklucza również podejmowania nowych, w zależności od możliwości i potrzeb LGD oraz społeczności lokalnej. Wśród już realizowanych planów rozwoju działalności szkoły językowej należy wskazać próby zwiększenia zasięgu działania. Kierownik biura już rozpoczął rozmowy z władzami gmin (możliwość bezpłatnego dostępu do sali lekcyjnej), a pracownicy biura pracuje nad promocją i rekrutacją uczniów do grup zajęciowych w kolejnych gminach.

Sukces dzieci to również sukces LGD SRWŚ

Następnym przyszłościowym pomysłem, który obecnie znajduje się w fazie przygotowań i prowadzenia rozmów z potencjalnymi partnerami, jest opracowanie kompleksowej oferty turystycznej z wykorzystaniem kopalń działających na terenie objętym LSR SRWŚ. W przyszłości oferta turystyczna ma stać się kolejnym oferowanym przez LGD produktem.

Na zakończenie warto zwrócić uwagę, że specyfikę SRWŚ stanowi zespół, który pracuje nad realizacją zadania dywersyfikacji źródeł dochodów LGD. Podejmowane działania mają zarówno umotywowanie w strategicznych decyzjach Zarządu, jak również wewnętrzną motywacją pracowników, którzy swoją pracę

związaną z odpłatną działalnością gospodarczą traktują jako „odskocznię od dość monotonnej pracy w Leaderze". Rekomendując obserwowanie działań SRWS innym LGD chcącym rozpocząć świadczenie usług w ramach odpłatnej działalności gospodarczej zwracam uwagę na systematyczność, odpowiedzialność, profesjonalizm wykonywanej przez biuro LGD pracy, duże zaangażowanie i utożsamianie się z instytucją oraz na otwartość kierownictwa LGD na nowe inicjatywy i zaufanie do zespołu.

Natalia Dąbrowska

Rekomendacje

LGD „Polcentrum" zlokalizowana jest w geograficznym centrum Polski, obejmując swoim zasięgiem 6 gmin położonych w sąsiedztwie aglomeracji łódzkiej. W podejmowanych od 2013 roku działaniach poza realizacją PROW grupa koncentruje się na realizacji projektów związanych z programem „Działaj Lokalnie" – finansowanym ze środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, aktywizującym środowiska lokalne przy współpracy samorządów lokalnych, przedsiębiorców i organizacji społecznych. Dofinansowanie projektów z powyższego źródła otwiera też drogę do aplikowania o środki z programu LEADER i innych, co przekłada się na tworzenie nowych stowarzyszeń w czym pomaga LGD Polcentrum.

Niewątpliwym atutem Grupy jest posiadanie certyfikacji ośrodka – co warte podkreślenia – jest on jednym z 12 (na ogółem 66) miejsc mogących pochwalić się takimi uprawnieniami. Wymiernym efektem pozostającym po projektach zrealizowanych przez Grupę są też obiekty małej architektury (place zabaw, siłownie, altanki) służące celom rekreacyjnym i wypoczynkowym dla mieszkańców. Warto też zaznaczyć, iż LGD posiada ambitne plany na przyszłość – związane z powołaniem działalności gospodarczej w zakresie promocji lokalnego dziedzictwa żywieniowego z uwzględnieniem procesu regrantingu.

dr Małgorzata Bogusz

PÓŁNOCNOKASZUBSKA LOKALNA GRUPA RYBACKA

Stowarzyszenie Północnokaszubska Lokalna Grupa Rybacka (PLGR) to partnerstwo utworzone na potrzeby wdrażania osi LEADER w ramach Programu Operacyjnego „Zrównoważony Rozwój Obszarów Rybołówstwa i Nabrzeżnych Obszarów Rybackich 2007– 2013", w ramach 4 Osi Priorytetowej „Zrównoważony rozwój obszarów zależnych od rybactwa". Podobnie jak wszystkie grupy rybackie w kraju PLGR zrzesza trzy sektory – publiczny, społeczny i gospodarczy. Obecnie PLGR liczy około 120 członków. Sektor gospodarczy w PLGR reprezentują w znacznej mierze podmioty działające w sferze rybołówstwa. Z uwagi na obszar działania PLGR, obejmujący gminy nadmorskie (gmina Puck, miasto Puck, Władysławowo, Kosakowo, Krokowa, Jastarnia, Hel) sektor rybołówstwa jest tu bardzo silny, toteż działania PLGR skupiają się wokół tematyki rybackiej. Wdrażanie osi LEADER w ramach PO Ryby w poprzednim okresie programowania było dla grupy niezwykle istotne, gdyż pozwoliło jej na zbudowanie silnej pozycji w regionie z uwagi na fakt, iż PLGR dysponowała znacznymi środkami na realizację swoich zamierzeń.

Na obszarze PLGR dofinansowano przeszło 200 projektów gmin, organizacji i przedsiębiorców na kwotę 63 mln zł, dzięki którym m.in. powstało 200 miejsc pracy. PLGR była więc grupą, której budżet był największy w całej Polsce. Sfinansowane przez tę grupę projekty przyczyniły się do poprawy jakości życia i zwiększenia przedsiębiorczości na obszarze działania, w szczególności w zakresie dywersyfikacji i restrukturyzacji działalności rybackiej. Budżet przeznaczony na wdrażanie strategii pozwalał także na zaangażowanie znaczących środków w projekty współpracy z innymi lokalnymi grupami rybackimi w kraju, które stały się czynnikiem wpływającym na podjęcie działań w kierunku komercjalizacji działalności PLGR.

PLGR jest jednym z członków nieformalnej sieci lokalnych grup rybackich „Maszoperia". W ramach wymiany doświadczeń i współpracy w sieci pojawił się pomysł wspólnego projektu, który pozwoliłby na utworzenie szlaku kulturowego o tematyce rybackiej. W gronie wielu partnerów trudno wypracować spójną koncepcję dużego przedsięwzięcia dlatego też większość reprezentantów PLGR, w tym Członkowie Zarządu, była bardzo sceptyczna wobec tej inicjatywy. Jednak wytrwałość w pracy nad założeniami projektu, jaką wykazał Dyrektor Biura PLGR

Daniel Lessnau przekonała Zarząd. Uznano bowiem, że wybudowane we Władysławowie Centrum Edukacji i Promocji MERK, stanowiące element Północnego Szlaku Rybackiego, będzie jednym z ciekawszych pomysłów na zagospodarowanie środków przeznaczonych na współpracę w LGR.

Daniel Lessnau, Dyrektor Biura PLGR

Północny Szlak Rybacki jako turystyczny szlak kulturowy jest innowacyjnym przedsięwzięciem, łączącym tradycje środowisk rybackich, infrastrukturę oraz wydarzenia związane z rybactwem, w spójny projekt kreujący nowy produkt turystyczny na terenie województw północnej Polski. Inicjatorami oraz gestorami projektu są Lokalne Grupy Rybackie (LGR) działające na terenie województw: zachodniopomorskiego (LGR „Zalew Szczeciński"), pomorskiego (Słowińska LGR, LGR „Pojezierze Bytowskie", Północnokaszubska LGR, LGR „Kaszuby") i warmińsko-mazurskiego (LGD „Mazurskie Morze", LGR „Wielkie Jeziora Mazurskie", LGR Pojezierze Olsztyńskie, LGR „Zalew Wiślany").

Zgodnie z założeniami projektu do szlaku włączono takie podmioty jak:

- muzea, izby muzealne i ekspozycje na temat rybołówstwa,
- gospodarstwa rybackie, kutry i łowiska specjalne, a także targi i przetwórnie rybne,
- szkutnicy i producenci sieci rybackich, a także ośrodki edukacji ekologicznej,
- gospodarstwa agroturystyczne z ofertą dla wędkarzy,
- restauracje, smażalnie i wędzarnie z menu, w którym dominują dania z ryb,
- wylęgarnie miejscowych gatunków ryb.

Dodatkowo założono, że na terenie każdej z LGR uczestniczącej w projekcie powstanie Centrum Promocji i Edukacji, którego rolą będzie lokalna koordynacja szlaku i wzbogacanie oferty. Dzięki temu we Władysławowie powstał obiekt, w którym swoją siedzibę ma obecnie PLGR, a który jednocześnie stanowi ciekawą atrakcję lokalną w postaci wystawy multimedialnej pt. „Praca Rybaka: jak, gdzie, czym!" Wystawa ciekawie i interaktywnie przedstawia problematykę pracy rybaka.

Odwiedzający wystawę mogą dowiedzieć się tutaj o szczegółach związanych z tradycyjnym kaszubskim zawodem: poczynając od zagadnień związanych z budową kutra i łodzi rybackich (szkutnictwo), przez techniki połowów i rodzaje sieci, pracę rybaka na morzu i zatoce, proces rozładunku oraz wstępnego przetwarzania ryb w porcie.

Zwiedzający mogą wcielić się w rolę szypra podczas kierowania kutrem rybackim na multimedialnym symulatorze. Obecnie wystawa stanowi główną oś działalności odpłatnej PLGR a źródłem przychodów jest sprzedaż biletów. Wystawa jest czynna od poniedziałku do piątku w godz. 8:00 – 15:00. Bilety są tanie, osoby dorosłe mogą je nabyć w cenie 4 zł, dzieci w cenie 2 zł, a dzieci do lat 7 mogą obejrzeć wystawę nieodpłatnie. Poza turystami z wystawy korzystają także mieszkańcy, a w szczególności szkoły, dla których organizowane są różnego rodzaju warsztaty i ciekawe prezentacje związane z działalnością rybacką w regionie, a które są dla miejscowych odbiorców zupełnie za darmo. Poza korzyściami materialnymi działalność Centrum MERK spełnia także rolę utrwalania tradycji rybackich wśród społeczności lokalnej, co jest istotą działalności grupy. W funkcjonowaniu PLGR, działalność odpłatna nie ma więc znaczącego udziału w przychodach (roczny przychód ze sprzedaży biletów wynosi ok 10 tys. zł, co pozwala na pokrycie podstawowych kosztów jej utrzymania), jednak daje początek dla działalności komercyjnej PLGR, o której rozwoju myślą obecnie członkowie organizacji.

Wystawa multimedialna obrazująca. pracę rybaka

Do barier, jakie wystąpiły w trakcie realizacji procesu komercjalizacji należy zaliczyć głównie trudności w połączeniu podstawowej roli PLGR związanej ze wdrażaniem LSR, która w dużej mierze stanowi pracę biurową z rolą podmiotu obsługującego ruch turystyczny. Władysławowo w sezonie turystycznym jest oblegane, odwiedza je około 2 mln turystów. Rynek zbytu jest więc bardzo duży. Wykorzystanie tego potencjału w pełni wymaga jednak dostosowania organizacji pracy do potrzeb odbiorców, a zatem wymagałoby obsługi ruchu turystycznego także popołudniami oraz w weekendy, a także intensywniejszej promocji.

Ze względu na to, iż obsługę Centrum MERK zapewniają pracownicy biura PLGR, ich dostępność jest ograniczona, dlatego te dwie role trudno jest im pogodzić. Dodatkowe zatrudnienie jest zaś kosztowne. Ponadto, z uwagi na to, że LGR są partnerstwami zrzeszającymi członków z kilku gmin, uruchomienie i prowadzenie intensywnej działalności zlokalizowanej siłą rzeczy na terenie tylko jednej gminy i przynoszącej korzyści głównie tej gminie również stanowi barierę. PLGR stara się bowiem równomiernie dystrybuować korzyści na całym obszarze swojego działania.

Otwarcie MERK – 28.06.2015.
Fot. Konrad Kędzior-Kakenski.pl

Pomimo tych barier Centrum MERK udaje się prowadzić z sukcesem. W 2016 r. sprzedano około 4 tys. biletów wstępu. Widoczne jest duże zainteresowanie szkół warsztatami – w ostatnim czasie w ciągu 2 tygodni z warsztatów skorzystało ok. 800 dzieci. Poza tym ważną rolą, jaką pełni centrum MERK jest integracja oferty turystycznej podmiotów tworzących lokalny szlak kulturowy. Dotychczas udaje się wspólna promocja różnych podmiotów branży turystycznej, ale w planach jest także tworzenie pakietów turystycznych. Wymaga to jednak większej dojrzałości we współpracy podmiotów branży, która jeszcze niejednokrotnie bardziej ceni własną niezależność, niż korzyści ze ścisłej współpracy.

Działalność Centrum MERK zdobywa coraz szersze uznanie, w ostatnim czasie otrzymało Nagrodę Marszałka Województwa Pomorskiego za zasługi dla rozwoju turystyki w województwie pomorskim. Na jego sukces składa się wiele czynników, wśród których najważniejsze jest wsparcie sojuszników. Należy do nich m.in. Władysławowo, które udostępniło grunt na realizację inwestycji na korzystnych warunkach. Szczególnie ważne było duże zaangażowanie sektora rybackiego w przygotowanie wystawy. Dzięki temu, że scenariusz powstawał z dużym udziałem rybaków, udało się precyzyjnie odzwierciedlić poszczególne elementy związane z tradycyjnym zawodem rybaka jako jednego z najstarszych zawodów na stałe wpisanych w kulturę i tradycję regionu Kaszub Północnych.

Dzięki działalności Centrum MERK stowarzyszenie PLGR poznało zasady funkcjonowania na komercyjnym rynku usług turystycznych. Pozwoliło to na zdobycie cennych doświadczeń, które mogą być przydatne w dalszym rozwoju

działalności komercyjnej. Obecnie organizacja przymierza się do kolejnej inwestycji, która pozwoli na zwiększenie materialnych korzyści z działalności w branży turystycznej. W planach jest utworzenie hostelu obsługującego głównie zielone szkoły oraz wędkarzy korzystających z rejsów wędkarskich. Ma on powstać w budynku udostępnionym przez Szkuner (spółka skarbu państwa, której 100% udziałów posiada powiat Pucki). W projekt planuje zaangażować się także PCPR, z uwagi na planowaną obsługę hostelu przez osoby niepełnosprawne. Wsparcie dla tego projektu ma pochodzić ze środków zaplanowanych na ten cel w Lokalnej Strategii Rozwoju oraz ze wsparcia udzielanego przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej. Przewidywaną formą prowadzonej działalności gospodarczej ma być spółdzielnia socjalna osób prawnych. Ponadto, PLGR planuje również utworzenie wioski rybackiej na terenie udostępnionym przez Zrzeszenie Rybaków. Są to ambitne plany, a dostępność finansowania zewnętrznego być może pozwoli na zrealizowanie tych obiecujących projektów.

Inga Kawałek

Rekomendacje

Północnokaszubska Lokalna Grupa Rybacka ma silną pozycję w regionie gmin nadmorskich i duże zasługi w zakresie tworzenia miejsc pracy, zwiększania przedsiębiorczości i restrukturyzacji działalności rybackiej. Było to możliwe dzięki znacznemu dofinansowaniu w ramach programu LEADER i pozwoliło na nawiązanie relacji w sieci grup rybackich „Maszoperia" i stworzenie projektu Północnego Szlaku Rybackiego, jako innowacyjnego produktu turystycznego. Powstała we Władysławowie wystawa „Praca Rybaka" to początek komercjalizacji PLGR nie stanowiący na razie zbyt dużego udziału w przychodach.

Przedsięwzięcie to pozwoliło jednak na zdobycie doświadczenia na rynku turystycznym i planowane są kolejne inwestycje przynoszące korzyści materialne takie jak hotel dla zielonych szkół i wędkarzy oraz wioska rybacka oba finansowane przez LSR i inne źródła finansowania zewnętrznego. Jeżeli uda się zrealizować te obiecujące projekty grupa ta ma szanse na stopniowe uniezależnienie się finansowe od budżetu PROW i dalsze działanie na rzecz rozwoju lokalnego.

dr hab. Piotr Nowak

ZIELONE BIESZCZADY

Lokalna Grupa Działania „Zielone Bieszczady" znajduje się na południowym wschodzie Polski, w województwie podkarpackim. Została wpisana do rejestru stowarzyszeń 26.09.2008 r. Do czerwca 2015 roku działała na obszarze 4 gmin wiejskich i 1 gminy miejsko-wiejskiej wchodzących w skład powiatów: bieszczadzkiego (3 gminy) i leskiego (2 gminy). W 2015 roku poszerzyła obszar swojej działalności o gminy Sanok i Tyrawę Wołoską (powiat sanocki). Ludność gmin wchodzących w skład LGD „Zielone Bieszczady" liczy łącznie 52 201 osób (wg danych GUS na 31.12.2013 r.). Dla porównania – w latach 2007–2013 LSR LGD „Zielone Bieszczady" obejmowała swoim zasięgiem działania obszar zamieszkały przez 32 919 osób o powierzchni 1417,02 km^2. Specyfikę geograficznego usytuowania LGD „Zielone Bieszczady" stanowi położenie obszaru przy granicy z Ukrainą oraz Słowacją. Od 2016 roku LGD realizuje zadania związane ze wdrażaniem nowej Lokalnej Strategii Rozwoju w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wielskich na lata 2014–2020. W procesie tworzenia i funkcjonowania stowarzyszenia udział biorą przedstawiciele trzech sektorów: publicznego, społecznego i gospodarczego.

Obszar objęty LSR obejmuje tereny górzyste o dużej wartości przyrodniczej. Teren ten na tle województwa, jak i kraju charakteryzuje się czystością środowiska, słabym zagospodarowaniem, wysokim bezrobociem, małym poziomem zaludnienia oraz dużym zalesieniem terenu. Specyfika obszaru wynika również z niesamowitej mieszanki kulturowej i narodowościowej. Charakterystyczne dla terenu są dwie grupy etnograficzne – Bojkowie i Łemkowie.

Stowarzyszenie prowadzi odpłatną działalność statutową. Zajmuje się m.in. organizacją wizyt studyjnych, imprez oraz opracowań strategicznych. W ostatnim roku realizowało dwa zadania dla instytucji publicznych:

1. umowa z dnia 10.11.2016 r. na wykonanie diagnozy potrzeb edukacyjnych szkół powiatu bieszczadzkiego na zlecenie Starostwa Powiatowego, kwota umowy 13 000 zł,

2. umowa z dnia 17.08.2017 r. na organizację w dniu 16 września 2017 r. w Osławicy i w dniu 17 września 2017 r. w Daliowej k. Jaślisk wydarzenia *Wołoska Koliba – Folkowe spotkania na pasterskim szlaku* realizowanego w ramach projektu

pn. „Szlak Kultury Wołoskiej”, Program INTERREG V-A PL-SK 2014–2020, na zlecenie Samorządu Województwa Podkarpackiego, kwota umowy 63 800,00 zł.

Inicjatorem podjęcia działań w kierunku komercjalizacji działalności LGD była obecna prezes Zarządu LGD Iwona Woch. Pani Iwona już w poprzednim okresie programowania (2007–2013) zwracała uwagę Zarządu oraz członków LGD na konieczność podejmowania działań niezwiązanych ze środkami pochodzącymi z programu LEADER. W praktyce przekładało się to na korzystanie z różnych środków (projekty finansowane ze środków szwajcarskich, Ministerstwa Sportu, środki UE poza PROW). Podjęcie działalności odpłatnej w LGD „Zielone Bieszczady”, zainicjowane przez panią Iwonę oparte zostało zarówno na doświadczeniu i umiejętnościach jej samej, jak i wypracowanych w trakcie realizacji wielu projektów kontaktów i partnerów. Jak zaznacza pani prezes, realizowane projekty nigdy nie kończyły się wraz z zakończeniem finansowania danego działania. Każdorazowo, nawiązane znajomości powodowały, że współpraca trwała nawet bez finansowania jej ze środków zewnętrznych. Dzięki temu zarówno pani Iwona, jak i zespół LGD mógł wymieniać się wiedzą z partnerami z Polski i zagranicy, co wpłynęło na znaczne podniesienie kwalifikacji i świadomości prowadzenia stowarzyszenia. Jak zostało to zaznaczone, inicjatorem rozpoczęcia świadczenia usług odpłatnych w LGD była pani prezes, jednak wydaje się, że w realizacji tego planu, istotne znaczenie miał zespół pracowników, który został dobrany w ten sposób, aby po pierwsze, pracownicy mieli doświadczenie w pracy z różnymi funduszami, po drugie, aby traktowali swoją pracę nie jako urząd, ale instytucję, która oprócz „mechanicznego” wykonywania obowiązków nałożonych przez ustawodawcę, ma również do spełnienia misję społeczną polegającą na animacji rozwoju lokalnego.

„Wołoska Koliba – Folkowe spotkania na pasterskim szlaku”. Organizacja wydarzenia przez LGD „Zielone Bieszczady” na zlecenie Województwa Podkarpackiego w ramach projektu pn. „Szlak Kultury Wołoskiej”

Zgromadzony zespół ekspertów w dużej mierze przyczynił się do tego, że zarówno realizacja szerokiej gamy projektów wykraczających poza realizację Lokalnej Strategii Rozwoju, jak i prowadzenie działalności statutowej odpłatnej jest możliwa przy zatrudnieniu w biurze LGD 4 osób (jedna osoba pracuje w oddziale terenowym LGD).

Wizyty studyjne organizowane przez LGD „Zielone Bieszczady”

Lokalna Grupa Działania „Zielone Bieszczady” prowadzi odpłatną działalność statutową, gdyż władze Stowarzyszenia przyjęły długofalowy plan rozwoju organizacji oparty na założeniu, że musi ona w maksymalny sposób próbować się uniezależniać od jednego źródła finansowania. Obecnie głównymi odbiorcami usług LGD są instytucje publiczne oraz inne Lokalne Grupy Działania, które korzystają z oferty szkoleniowej oraz oferty organizacji wizyt studyjnych. Zebrane w ten sposób środki finansowe wykorzystywane są na pokrycie bieżących potrzeb związanych z realizacją działań odpłatnych, lecz w głównej mierze są gromadzone na potrzeby dalszego rozwoju działalności komercyjnej. Dzięki uzyskanemu doświadczeniu w prowadzeniu tego typu przedsięwzięć, LGD stało się ważną instytucją doradczo-szkoleniową w zakresie rozwijania działalności komercyjnej dla innych LGD. Wynika to z konsekwentnego, strategicznego myślenia władz stowarzyszenia, na czele z panią prezes. Jako przykład można podać choćby opracowanie na etapie prac przygotowawczych związanych z tworzeniem LSR dokumentu pn. *Analiza potencjału przyrodniczego i kulturowego oraz opracowanie narzędzi promowania turystyki na obszarze LGD „Zielone Bieszczady”.* Celem opracowania było umożliwienie lepszego wykorzystania zasobów przyrodniczych, kulturowych oraz infrastruktury turystycznej gmin zrzeszonych w LGD „Zielone Bieszczady”. Wykonana analiza pokazała, jakim potencjałem dysponują poszczególne gminy i w jakim stopniu jest on wykorzystany oraz jakie są możliwości dalszego ich rozwoju przy wsparciu ze środków unijnych. Na tej podstawie zaplanowana została nie tylko Lokalna Strategia Rozwoju, ale także plan działania stowarzyszenia wykraczający poza ramy tego dokumentu.

Innym aspektem przemyślanego i ukierunkowanego działania LGD była polityka kadrowa. Zatrudnienie specjalistów z zakresu pozyskiwania środków finansowych oraz prowadzenia projektów, którzy oprócz motywacji zawodowej znajdują w swojej pracy także spełnienie społeczne, było przemyślanym i niełatwym zadaniem do realizacji dla kierownictwa LGD. Zbudowanie zespołu, wraz z którym jest możliwa tak szeroka działalność stowarzyszenia, było ważnym etapem jego rozwoju, w tym w uruchomieniu działalności statutowej odpłatnej.

Działalność odpłatna przynosi zarówno finansowe, jak i poza finansowe korzyści. Do tych pierwszych zaliczyć należy możliwość opłacenia części kosztów bieżących LGD, ale przede wszystkim możliwość gromadzenia pieniędzy na realizację bardziej zaawansowanego projektu działań komercyjnych, który wymaga posiadania własnego budynku, gdzie mieściłoby się biuro oraz prowadzona byłaby działalność gospodarcza. Zarabiane środki, przeznaczane są zatem w pierwszej kolejności na rozwój i inwestycje, które mają docelowo zrealizować cel nadrzędny, jakim jest usamodzielnienie LGD „Zielone Bieszczady" i efektywna praca na rzecz społeczności lokalnej. Do korzyści poza finansowych niewątpliwie zaliczyć należy nieustannie zdobywane doświadczenie, które również przekłada się na oferowane usługi, które przez stowarzyszenie są kapitalizowane. Niefinansową korzyścią działalności odpłatnej jest stale poszerzane otoczenie partnerów LGD. Zróżnicowane działania stowarzyszenia pozwalają na funkcjonowanie w wielu środowiskach, gdzie występuje szansa nawiązania korzystnej współpracy.

Opisując dobrą praktykę, należy również wskazać na bariery, które stowarzyszenie napotkało lub napotyka w drodze do rozwoju. W analizowanym przypadku należy wskazać konieczność nabycia lokalu (bariera infrastrukturalna), który jest niezbędny do dalszego rozwoju partnerstwa, a wymaga dużych nakładów finansowych. W związku z tym, LGD podejmuje działalność odpłatną i dzięki temu gromadzi środki, a niezależnie od tego nawiązuje współpracę z innymi instytucjami, dzięki którym pozyskanie budynku może być ułatwione. Po drugie, tak wiele wykonywanych zadań powoduje, że w stowarzyszeniu pojawiają się problemy kadrowe. Dalszy jego rozwój uzależniony jest od pozyskania dodatkowych osób do pracy, co na lokalnym rynku pracy, może być zadaniem trudnym do wykonania. Brak odpowiednio wykształconych osób z doświadczeniem w zakresie pozyskiwania i prowadzenia projektów jest dużym problemem, który ma wpływ na

podejmowane decyzje w LGD. Trzecią barierą, która może mieć wpływ na rozwój partnerstwa jest niska rozpoznawalność LGD na obszarze jej działania. Jest to związane ze specyficzną sytuacją lokalną, w której wiele dobrze działających podmiotów jest silnie powiązanych personalnie. Taka sytuacja powoduje, że mieszkańcy/partnerzy często nie kojarzą instytucji, która realizuje działania lub z którą współpracują, a osoby, które de facto reprezentują kilka inicjatyw.

Opisany stan rzeczy jest również jednym z ważniejszych czynników sukcesu „Zielonych Bieszczad". Dzięki personalnemu powiązaniu wielu działających lokalnie instytucji, ich możliwości współpracy oraz komplementarnych działań na rzecz rozwoju lokalnego są dużo większe niż w przypadku samotnie działających podmiotów. Wielofunkcyjność członków zasiadających we władzach instytucji powoduje, że osoby te mają szeroką wiedzę na temat problemów oraz możliwości ich rozwiązywania. Dzięki temu, że podmioty te mają odrębne profile działalności, ich powiązanie wydaje się komplementarne, nie konkurencyjne, a takie usytuowanie liderów przyczynia się do efektywnego zarządzania zmianą lokalną. Wśród czynników sukcesu niewątpliwie należy wymienić prezes Iwonę Woch, która dobrze wypełnia rolę lidera, zarządza dostępnymi zasobami, ale także przez lata ukształtowała odpowiednią kulturę pracy w LGD. Kolejnym ważnym czynnikiem sukcesu jest poszerzanie otoczenia partnerów stowarzyszenia. Podejmowane w tej sprawie działania rozpoczęto jeszcze w okresie programowania 2007–2013 i przyczyniły się one do wzrostu wiedzy z zakresu prowadzenia działalności odpłatnej/gospodarczej, aktywizacji społecznej i rozwoju przedsiębiorczości (m.in. projekt współpracy międzynarodowej: „Ku lepszej przyszłości", projekt „Łączmy siły dla turysty", projekt współpracy międzynarodowej: „Założenie Szkoły Turystyki i Rekreacji", czy Alpejsko-Karpackie Forum Współpracy) zarówno pracowników LGD, jak i partnerów.

Dzięki wspomnianym czynnikom sukcesu można liczyć, że dalsza praca LGD w kierunku komercjalizacji działań, które prowadzą do otwarcia działalności gospodarczej (w formie przedsiębiorstwa społecznego), zakończy się sukcesem. Wówczas LGD otworzy się na zupełnie inne grupy docelowe oraz zacznie działać na wysoce konkurencyjnym rynku świadczonych usług i oferowanych produktów. Będzie to wymagało dalszej nauki oraz zaangażowania większych środków (finansowych, kadrowych) niż dotychczas.

Organizacja wizyty studyjnej przez LGD „Zielone Bieszczady". Okazja do zdobywania nowych partnerów i realizacji kolejnych projektów

Zaprezentowany przykład świadczenia usług odpłatnych statutowych z zakresu prowadzenia szkoleń, organizacji wizyt studyjnych oraz opracowywania dokumentów strategicznych dla instytucji publicznych pokazuje konsekwentną i zaplanowaną pracę na rzecz rozwoju instytucji. Działania podejmowane już w poprzedniej perspektywie finansowej PROW 2007–2013 zmierzały do tego, aby usamodzielnić LGD finansowo. Wykształcenie oraz wiedza pozyskana z własnych doświadczeń, a także nieustanna inwestycja w samorozwój pani prezes (prowadzi również własną działalność gospodarczą, oprócz ukończonych studiów magisterskich stale rozwija się m.in. na studiach podyplomowych) przekładają się na mądre zarządzanie stowarzyszeniem i prowadzeniem optymalnej polityki kadrowej (małe rotacje pracowników, celowa rekrutacja specjalistów). Kluczowe dla powodzenia realizacji planu wydaje się nastawienie na rozwój kadry. Dzięki udziałowi w wielu projektach współpracy zespół zdobył wiedzę oraz partnerów potrzebnych do rozwoju działalności realizowanej poza LSR, w tym odpłatnej działalności statutowej. Warto nadmienić, że pozycja samego stowarzyszenia również wzrasta, co znajduje przełożenie na propozycje piastowania ważnych funkcji społecznych dla rozwoju całego regionu. Prezes została wybrana z ramienia LGD na przewodniczącą Powiatowej Rady Rynku Pracy (powiat bieszczadzki, od 02.2017 r.), oraz przewodniczącą Gminnej Rady Działalności Pożytku Publicznego w Ustrzykach Dolnych (od 02.2016 r.). W związku z tymi funkcjami, stowarzyszenie współpracuje z różnymi środowiskami i otwiera się na coraz to nowe pomysły i partnerów.

Warto wspomnieć, iż po raz pierwszy w 2016 roku GRDPP zorganizowała I Bieszczadzkie Forum Organizacji Pozarządowych, w których udział brały NGO także z ościennych LGD (na 29.10.2017 r. zaplanowano już II edycję BFOP). Co więcej, LGD stale poszerza swoje kontakty dzięki pracy na rzecz społeczności. Stowarzyszenie pomaga m.in. grupom nieformalnym w pozyskiwaniu środków na realizację inicjatyw na obszarach wiejskich, często „udzielając" im osobowości prawnej, oferując pomoc przy rozliczaniu dotacji i prowadzeniu projektu. Wspólnie ze środowiskiem przedsiębiorców branży turystycznej stowarzyszenie organizuje

cykliczną imprezę „Lepszy Rydz niż nic” w Ustrzykach Dolnych. Wszystkie te działania zmierzają do rozwoju społeczności lokalnej, ale przy tym jest to także zaplanowana ścieżka rozwoju samej organizacji.

Przepis na sukces tego stowarzyszenia to rozwój zrównoważony. Mądre i długofalowe zarządzanie oparte na wysokich kompetencjach, zasobach lokalnych i współpracy międzysektorowej przyczynia się do osiągania sukcesów zarówno w rozwoju instytucji, jak i efektywnego odpowiadania na potrzeby społeczności lokalnej. Należy bowiem pamiętać, że ostatecznie, beneficjentem LGD „Zielone Bieszczady” jest właśnie społeczność lokalna, dla której LGD wypracowuje skuteczne mechanizmy rozwoju.

Adam Dąbrowski

Rekomendacje

Położone przy granicy z Ukrainą oraz Słowacją LGD „Zielone Bieszczady” skupia się na realizowaniu projektów w ramach Lokalnej Strategii Rozwoju, a także wykraczających poza jej zakres. Stowarzyszenie czerpie dofinansowanie z wielu źródeł poza programem LEADER takich jak środki szwajcarskie, Ministerstwo Sportu czy środki UE poza PROW. Oprócz tego prowadzi odpłatną działalność statutową, tworząc pracowania strategiczne oraz organizując szkolenia, wizyty studyjne czy imprezy, z których korzystają różne instytucje publiczne.

Taka działalność komercyjna jest możliwa dzięki strategicznie myślącym władzom, wykwalifikowanej, doświadczonej w zakresie pozyskiwania środków finansowych kadrze oraz długofalowej współpracy z partnerami realizowanych wcześniej projektów. Personalne powiązania instytucji lokalnych oraz wielofunkcyjność i komplementarność członków zarządu jak i ciągłe zdobywanie doświadczenia oraz poszerzanie otoczenia partnerów również należy zaliczyć do czynników sukcesu. Środki pozyskane w ten sposób przyczyniają się do usamodzielniania się grupy „Zielone Bieszczady”, przezwyciężenia barier kadrowych i lokalowych oraz do dalszego jej rozwoju w pracy na rzecz społeczności lokalnej. Do korzyści pozafinansowych komercjalizacji należy zdobywanie cennego doświadczenia i możliwości organizacji szkoleń z zakresu rozwijania działalności komercyjnej dla innych LGD.

dr hab. Piotr Nowak

KRZEMIENNY KRĄG

Historia działalności osób związanych z założeniem LGD „Krzemienny Krąg" wybiega dużo dalej niż program LEADER. W końcówce lat 90. XX w. z inicjatywy Jarosława Kuby, pełniącego wtedy funkcję prezesa Stowarzyszenia Ego i Elżbiety Baran, która była dyrektorem Miejskiego Centrum Kultury w Ostrowcu Świętokrzyskim, zrodziła się inicjatywa partnerska jako forma angażowania obywateli w sprawy społeczno-gospodarcze regionu. Po czym przybrała ona postać ruchu społecznego mającego za cel trwały rozwój regionu. W grudniu 2002 roku przekształciła się w nieformalną organizację o nazwie Grupa Partnerska „Krzemienny Krąg". Do pierwszych inicjatorów dołączyło Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Gminy Bałtów „Bałt", które znacząco zaczęło wyróżniać się swoją aktywnością wśród innych stowarzyszeń na obszarach wiejskich. Grupa Partnerska była zarysem obecnego Stowarzyszenia LGD „Krzemienny Krąg". W czerwcu 2003 r. chęć przystąpienia do Grupy Partnerskiej złożyło 25 podmiotów reprezentujących trzy sektory – publiczny, gospodarczy i społeczny, obejmujące swoim działaniem trzy powiaty – ostrowiecki i opatowski z województwa świętokrzyskiego oraz lipski z województwa mazowieckiego.

Do 2006 roku Grupa Partnerska funkcjonowała, opierając się jedynie na nieformalnej strukturze. Wola współpracy została wyrażona w deklaracji chęci uczestnictwa i przestrzegania zasad z niej wynikających. Była to pierwsza forma skupiająca podmioty, których generalnym celem było zintegrowanie działań różnych instytucji, organizacji i przedsiębiorstw na rzecz rozwoju regionu. Działania Grupy zostały ukierunkowane na wypracowanie spójnego, lokalnego programu zmierzającego do szeroko rozumianego rozwoju obszaru działania w sferach gospodarki lokalnej, ochrony środowiska, oświaty i turystyki. Początkowo, działania obejmowały jedenaście gmin: Chotcza, Lipsko, Sienno, Solec nad Wisłą (powiat lipski, województwo mazowieckie), Bałtów, Bodzechów, Ćmielów, Kunów i Ostrowiec Świętokrzyski (powiat ostrowiecki, województwo świętokrzyskie) oraz Sadowie i Tarłów (powiat opatowski).

W maju 2006 roku Grupa przystąpiła do realizacji Pilotażowego Programu LEADER+, co pozwoliło sformalizować działania zrzeszonych podmiotów w Fundację „Partnerstwo Krzemienny Krąg". Instytucja ta przekształcona została następnie w 2008 roku w Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Krzemienny

Krąg", które w 2009 roku powiększyło swój obszar działania po przystąpieniu do niej gminy Rzeczniów. Obecnie członkami są następujące jednostki samorządowe: Bałtów, Bodzechów, Chotcza, Ćmielów, Kunów, Lipsko, Rzeczniów, Sienno, Solec nad Wisłą i Ostrowiec Świętokrzyski.

Mapa obszaru działalności LGD „Krzemienny Krąg" pokazująca powstałą, zintegrowaną ofertę turystyczną

LGD nie prowadzi własnej działalności gospodarczej ani odpłatnej działalności statutowej, jednak gromadzi środki na funkcjonowanie, rozwój oraz przyszłościowe inwestycje dzięki inicjowaniu powstawania różnych podmiotów, które w dalszej kolejności stają się w sposób nieformalny częścią kręgu (sieci) LGD „Krzemienny Krąg". Warto w tym miejscu zauważyć, że LGD prowadzi OWES (od 2016 roku siedziba mieści się w Bałtowie), dzięki czemu zakres narzędzi do inicjowania, wspierania oraz promocji podmiotów partnerskich jest znacznie większy niż w przypadku działań podejmowanych tylko w ramach LGD. Podmioty współpracujące ze stowarzyszeniem są z nim związane jedynie nieformalnie, jednak silne wsparcie, jakie otrzymują one od LGD jest tak znaczące (mowa o wsparciu przy bieżącej działalności, pomocy prawnej, promocji, możliwości pozyskiwania dotacji), że poziom zaufania i nawiązanych więzi jest bardzo wysoki. Przykładem tego typu podmiotów są:

- JuraPark Bałtów. Kompleks wypoczynkowo-rozrywkowy stanowiący „rdzeń", który skupia wokół inne atrakcje turystyczne z regionu, tworząc całościowy, zintegrowany produkt turystyczny. Pomysł na tematykę i kierunki rozwoju zostały zaproponowane przez lokalną społeczność, a jedną z inspiracji był artykuł zamieszczony w czasopiśmie „Przegląd Geologiczny" z 1968 roku,

w którym opisano badania paleontologiczne w Bałtowie i Wólce Bałtowskiej, owocujące odkryciem śladów obecności dinozaurów na tym terenie. Drugą inspirację stanowił popularny wówczas film Stevena Spielberga „Jurassic Park". Pierwszą kopię dinozaura zakupiono od producenta narodowości polskiej zamieszkałego w Niemczech, który oferował akurat makietę allozaura, a więc zwierzęcia, którego ślady odkryto w miejscowości Gagaty Sołtykowskie, niedaleko Bałtowa. Jego koszt wyniósł jedynie 33 tys. złotych, a środki zgromadzono poprzez zbiórkę publiczną. Kompleks jest fenomenem w tej części Europy i obecnie stale się rozwija, zatrudniając ponad 100 osób. Obiekt jest nie tylko atrakcją turystyczną, ale także ważnym podmiotem gospodarczym, który poprzez promocję całego regionu przyczynia się do jego rozwoju.

Dinozaury stały się znakiem identyfikującym region

- „Allozaur". Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Gminy Bałtów „Bałt" było jednym z partnerów projektu „Gospodarka społeczna na Bursztynowym Szlaku", realizowanego w ramach programu Equal. W wyniku jego wdrażania powstało Przedsiębiorstwo Społeczne „Allozaur", które obecnie zatrudnia ponad 40 osób. Firma posiada formę prawną spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i prowadzi dwa typy działalności. Po pierwsze porządkowanie terenu, pielęgnacja terenów zielonych, remonty, działalność budowlana oraz pamiątkarska. Drugą

formą działalności jest zatrudnianie kobiet do ręcznego wykonywania pamiątek, które sprzedawane są turystom. Jest to wciąż przedsiębiorstwo w fazie rozwoju, które powoli stabilizuje swoją pozycję ekonomiczną i zdobywa nowych klientów.

Sukces LGD oparty jest na zaufaniu, budowaniu wzajemnych relacji oraz konkretnych propozycjach współpracy

W rozwoju omawianych podmiotów i LGD „Krzemienny Krąg" istotne znaczenie miało ubóstwo, duże bezrobocie w regionie oraz brak perspektyw rozwoju. Paradoksalnie stanowi to zarówno barierę, jak i sukces rozwoju stowarzyszenia i podmiotów z nim związanych. Ze względu na ograniczone możliwości inwestycyjne, brak kapitału społecznego i kulturowego do inwestycji oraz braku specjalistów, rozwój instytucji był i jest nadal utrudniony. Dużo pracy zarówno prezesa Jarosława Kuby, jak i pracowników oraz współpracowników LGD skupia się wokół uświadamiania korzyści płynących ze współpracy i tłumaczenia konieczności „brania spraw w swoje ręce". Z drugiej strony to właśnie opisana sytuacja społeczno-gospodarcza jest istotnym czynnikiem, który motywuje ludzi do podjęcia starań zmiany rzeczywistości na lepszą i rozwój lokalny.

W związku z tym można powiedzieć, że sojusznikami podejmowanych działań rozwoju przedsiębiorczości i animacji środowiska lokalnego w kierunku poprawy sytuacji społeczno-gospodarczej na obszarze działania LGD były wszystkie podmioty, które „właściwie już od lat 90. pracowały nad zmianą lokalną". Sytuacja wymuszała zarówno na samorządach, jak i instytucjach społecznych, a przede wszystkim na liderach społecznych wypracowanie systemowego (lokalnego) rozwiązania problemów ubóstwa i bezrobocia. Niewątpliwie prezes Jarosław Kuba swoją charyzmą, doświadczeniem i wiedzą nabytą w trakcie szkoleń, wizyt studyjnych oraz samokształcenia zdołał zintegrować te podmioty i „wyznaczyć wspólny kurs na rozwój".

Obecna siła stowarzyszenia leży zarówno w osobie Prezesa, Zarządu, jak i wszystkich powiązanych nieformalnie podmiotów, które razem tworzą różnorodną, ale spójną ofertę dla turystów, biznesmenów i mieszkańców. Dzięki wspólnej pracy nie tyle nad rozwojem LGD, ile nad rozwojem wszystkich partnerskich firm, LGD zapewniło sobie pozycję instytucji ważnej, wspomagająco-sieciującej, której funkcjonowanie i stały rozwój stał się potrzebny dla stymulowania, kreowania i wyznaczania kierunków rozwoju obszaru dla wszystkich zaangażowanych w ten proces podmiotów. Dzięki temu, LGD nie prowadząc własnych działań odpłatnych, uzyskuje pieniądze na funkcjonowanie, rozwój i inwestycje od sponsorów, członków nieformalnej sieci partnerskiej. Gromadzone środki przeznaczone będą w przyszłości na inwestycję, która docelowo ma zapewnić LGD finansowanie na podstawie umów cywilnoprawnych z powstałym podmiotem. Nie wchodząc w szczegóły, gdyż te na razie są przedmiotem dyskusji i rozmów, inwestycja ma dotyczyć utworzenia innowacyjnego produktu turystycznego, który przynosiłby dochód dla LGD oraz podmiotu, który będzie nim zarządzać.

Prezes Jarosław Kuba, który od lat buduje sieć współpracy w regionie

Na zakończenie warto podkreślić, że obecnie o sukcesie nie tylko LGD „Krzemienny Krąg", ale również wszystkich powiązanych ze sobą podmiotów decyduje ukształtowana kultura pracy oraz nowoczesne zarządzanie zarówno instytucjami, jak i osobami. Niewątpliwie dużą zasługę w rozwoju tej sieci współpracy ma prezes Jarosław Kuba, który dzięki talentowi organizatorskiemu i zmysłowi przedsiębiorcy potrafił zaktywizować i zaangażować zespół ludzi, którzy pozytywnie otworzyli się na proponowane zmiany i zaufali liderowi w jego wizji rozwoju lokalnego. Do stanu, w którym podmioty na zasadzie synergii wypracowują wartość dodaną dla społeczności lokalnej doprowadziła blisko 20- letnia praca zarówno nad kapitałem społecznym, jak i kulturowym mieszkańców, współpracowników i wreszcie odbiorców animowanych zmian. To, co niewątpliwie wyróżnia omawiane stowarzyszenie od innych to nowoczesne zarządzanie, nastawienie

na długoterminowe realizowanie strategicznych celów, zaangażowanie wielu partnerów, którzy reprezentują różne środowiska i obszary działań, dzięki czemu omawiana współpraca daje rewelacyjne wyniki zarówno dla nich samych, jak i społeczności lokalnych, w których działają.

Natalia Dąbrowska

Rekomendacje

Stowarzyszenie LGD „Krzemienny Krąg" jest przykładem, że mimo braku prowadzenia działalności gospodarczej, LGD są w stanie pozyskać środki finansowe od sponsorów. W przypadku „Krzemiennego Kręgu" mamy do czynienia z grupą istniejącą blisko 20 lat i współpracującą z wieloma podmiotami prowadzącymi działalność komercyjną, a nawet inicjującą powstanie nowych podmiotów mogących stać się w przyszłości partnerami LGD. Kluczową kwestią jest atrakcyjność wsparcia i usług świadczonych przez LGD dla takich podmiotów. Dzięki temu możliwe jest wykorzystanie efektu synergii, który pozwala na stabilizację sieci instytucji, a dla LGD może stanowić alternatywne źródło finansowania przy braku środków unijnych.

Kompleks Jura-Park Bałtów oraz Przedsiębiorstwo Społeczne „Allozaur" (powstałe przy współpracy LGD i Stowarzyszenia na Rzecz Rozwoju Gminy Bałtów „Bałt") nie są związane z LGD formalnie, jednak wsparcie, jakiego udziela LGD tym podmiotom, pomoc prawna, promocja i możliwości pozyskania dotacji sprawiają, że poziom więzi i zaufania pomiędzy nimi jest bardzo wysoki. Wyniesienie LGD do poziomu ważnej instytucji wspomagająco-sieciującej, której funkcjonowanie i rozwój są istotne dla animacji aktywności społecznej mieszkańców i wyznaczania kierunków rozwoju dla obszaru sprawia, że w interesie członków owej nieformalnej sieci partnerskiej jest sponsorowanie LGD. Dzięki gromadzonym w ten sposób środkom stowarzyszenie ma zamiar zainwestować w innowacyjny produkt turystyczny przynoszący dochód podmiotowi zarządzającemu oraz docelowo finansować LGD na podstawie umów cywilno-prawnych. Skuteczna działalność LGD i jej znacząca rola w sieci podmiotów współpracujących ze sobą jest możliwa dzięki liderowi, jakim jest prezes LGD oraz zarządowi, którzy dobrze ze sobą współpracują.

dr hab. Piotr Nowak

PARTNERSTWO DLA DOLINY BARYCZY

Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Partnerstwo dla Doliny Baryczy" to organizacja pozarządowa, działająca aktywnie od 2008 roku na rzecz zrównoważonego rozwoju Doliny Baryczy. Jest zrzeszeniem osób fizycznych i osób prawnych, w tym jednostek samorządu terytorialnego, mającym na celu działanie na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich i rybackich Doliny Baryczy w oparciu o wykorzystanie walorów przyrodniczo-kulturowych, szczególnie obszaru „Natura 2000".

Dolina Baryczy

Obszar działania LGD znajduje się w północno-wschodniej części województwa dolnośląskiego oraz w południowo-zachodniej części województwa wielkopolskiego. W skład LGD wchodzi osiem gmin: Cieszków, Krośnice, Milicz, Twardogóra i Żmigród z terenu województwa dolnośląskiego i Przygodzice, Odolanów oraz Sośnie z terenu województwa wielkopolskiego.

Stowarzyszenie realizuje, inicjuje i kontynuuje szereg systemowych działań skierowanych do mieszkańców regionu. Wspiera lokalnych producentów i usługodawców, dba o zachowanie rybackiego charakteru obszaru, aktywizuje lokalne społeczności, promuje ofertę turystyczną obszaru, prowadzi program wsparcia edukacji regionalnej i przyrodniczej. Projekty zrealizowane w ramach wdrażania lokalnych strategii są kontynuacją kierunku rozwoju obszaru Doliny Baryczy obranego już w perspektywie lat 2006–2008. Stowarzyszenie konsekwentnie rozwija je i realizuje w ramach kolejnych strategii ze środków PROW 2007–2013, PO Ryby 2007–2013, PROW 2014–2020, PO RiM 2014–2020 i innych. Działania i środki ukierunkowywane są głównie na wsparcie turystycznej oferty Doliny Baryczy.

Stowarzyszenie dba by zainicjowane działania aktywizujące współpracę pomiędzy poszczególnymi podmiotami, były w przyszłości kontynuowane już bez wsparcia środków unijnych. Komercjalizacja działań przybiera formę świadczenia

usług odpłatnych, w ramach celów statutowych. Pomysłodawczynią większości inicjatyw jest prezes stowarzyszenia Inga Demaniuk-Ozga, która po wcześniejszych konsultacjach z Zarządem i partnerami odpowiada na co dzień jako dyrektor biura za wdrożenie często innowacyjnych rozwiązań. Projekty zainicjowane i realizowane przez stowarzyszenie to wypracowany przez wiele osób i podmiotów wspólny sukces. Poniżej charakterystyka niektórych z nich.

Inga Demaniuk-Ozga, Prezes Stowarzyszenia Partnerstwo dla Doliny Baryczy

„Dni Karpia w Dolinie Baryczy" to największy w Polsce i najbardziej rozpoznawalny na Dolnym Śląsku cykl wydarzeń bazujących na produkcie lokalnym. Hodowla tej ryby w największych stawach w Europie wpływa nie tylko na gospodarkę Doliny Baryczy, ale także kształtuje jej walory. Przykładem wykorzystania walorów i zniwelowania barier są właśnie „Dni Karpia". Obecnie trwający już niemal trzy miesiące cykl ponad 60 wydarzeń, imprez, kolacji rybnych, konkursów kulinarnych, zawodów wędkarskich, wystaw, koncertów czy wydarzeń edukacyjnych, za którego koordynację odpowiada stowarzyszenie, angażuje partnerów gospodarczych, społecznych i publicznych poprzez współpracę przy organizacji i promocji wydarzeń. „Dni Karpia w Dolinie Baryczy" przyciągają już niemal 50 tys. uczestników. Partnerzy gospodarczy to najczęściej podmioty rybackie, gastronomiczne, wypożyczalnie sprzętu, ośrodki edukacji pozaszkolnej, partnerzy publiczni – samorządy, samodzielnie bądź z ośrodkami kultury organizujące imprezy. Odbywają się festiwale karpia i przeglądy kulturalne, występy lokalnych zespołów, jarmarki produktów lokalnych i oczywiście serwowany jest karp.

Stowarzyszenie, by obniżać koszty organizacji wydarzeń w ramach corocznych „Dni Karpia" zakupiło – a obecnie udostępnia sprzęt, m.in. scenę mobilną, telebimy, namioty, stoiska, ławo-stoły, agregat itp. Opracowuje i wydaje materiały, plakaty banery czy informator „Dni Karpia" (nakład min. 40 tys. egz.) oraz koordynuje produkcję i dystrybucję gadżetów. Organizatorzy w ramach umowy partnerskiej współfinansują działania promocyjne poszczególnych wydarzeń oraz partycypują w kosztach przygotowania materiałów promocyjnych. Stowarzyszenie stale pozyskuje nowych, nie tylko związanych z branżą turystyczną partnerów, wspierających zadania związane np. z dystrybucją materiałów informacyjnych czy

przygotowaniem pamiątkowych gadżetów i okolicznościowych produktów. Mieszkańcy i turyści mogą korzystać z zaproszenia na wydarzenia oraz śledzić relacje na portalu: www.dnikarpia.barycz.pl. W ramach działalności odpłatnej za pośrednictwem sklepu internetowego stowarzyszenie prowadzi badania ankietowe wśród uczestników wydarzeń, oferując nieodpłatne gadżety i zachęca do zakupu materiałów edukacyjnych, promocyjnych czy pamiątek z obszaru Doliny Baryczy.

„Dolina Baryczy Poleca" to system wsparcia i certyfikacji najlepszej jakości lokalnych produktów i usług z Doliny Baryczy, który funkcjonuje od 2008 r. Obecnie systemem objętych zostało ponad 70 podmiotów, natomiast kolejne oczekują na uzyskanie znaku. W zamian za przystąpienie do systemu, w tym wniesienia opłaty licencyjnej, uczestnicy mogą posługiwać się wspólnym logo, korzystać z szeregu szkoleń i spotkań mających na celu zapoznanie z ofertą oraz wspólne promowanie regionalnych produktów i usług.

Uczestnicy oraz kandydaci systemu składają nie tylko wnioski o użytkowanie znaku „Dolina Baryczy Poleca", ale i coroczne sprawozdania. Pozyskane w ten sposób informacje umożliwiają określenie potrzeb i problemów, a także kierunków rozwoju oraz wsparcia kompleksowej promocji. Przyczyniają się także do zwiększenia zaangażowania poszczególnych podmiotów do współpracy i rozwoju wspólnej oferty. Prowadzone badania zadowolenia klientów umożliwiają poznanie pozytywnych i negatywnych opinii oraz oczekiwań, co z kolei ma bezpośrednie przełożenie na poprawę funkcjonowania systemu. Identyfikacja producentów i usługodawców z obszaru odbywa się za pomocą strony: www.dbpoleca.barycz.pl., która jest dziś największą bazą producentów i usługodawców w regionie. Każdy mieszkaniec czy turysta uzyska tam aktualne informacje na temat oferty.

Wpisanie na stronę poprzez wypełnienie elektronicznego formularza jest nieodpłatne. Wniosek o certyfikacje czy sprawozdanie również składa się za pośrednictwem strony. Kapituła znaku powołana do oceny wniosków komunikuje się za pomocą systemu elektronicznego. Wszystkie te rozwiązania powstałe w ramach projektów pozwalają dziś obniżyć koszty funkcjonowania systemu „Dolina Baryczy Poleca", a środki pozyskane z wpłat użytkowników czy kandydatów są przeznaczane na wspólną promocję. Z założenia wydawane są materiały zawierające informacje o kompleksowej ofercie obszaru. Dystrybuowanie ich w różnych miejscach przez użytkowników znaku przyczynia się do efektu synergii w promocji

i polecania się nawzajem. Docelowo stowarzyszenie planuje wprowadzić aplikację mobilną związaną z systemem rabatowym i lojalnościowym, w ramach którego część środków z rabatu zasilać będzie fundusz promocji.

Program „Edukacja dla Doliny Baryczy" to jedyne i unikatowe w skali kraju systemowe rozwiązanie, koordynowane przez LGD Doliny Baryczy. Jego wyjątkowość polega na wykorzystaniu zasobów kulturowych, przyrodniczych i gospodarczych regionu oraz zachęceniu przedszkoli i szkół do włączenia tych treści w program nauczania, a także w ofertę ośrodków edukacji pozaszkolnej. Poprzez niekonwencjonalne podejście do przekazywania treści, dzieci i młodzież poszerzają swoją wiedzę o regionie, z którym coraz mocniej się utożsamiają, uczą się tradycji regionu, poszanowania wartości, zacieśniają więzi z miejscem, które jest ich „małą ojczyzną". Dzięki aktywności stowarzyszenia i współpracy z nauczycielami, edukatorami i rodzicami, powstały liczne narzędzia – pomoce edukacyjne w postaci: gier, wydawnictw, map czy plansz. Zostały one rozprowadzone w szkołach i ośrodkach. Zróżnicowanie narzędzi połączonych z edukacją w realnych miejscach Doliny Baryczy, w których prowadzone są zajęcia przez fachową kadrę oraz stały monitoring postępów w ilości i jakości prowadzonych zajęć niewątpliwie zasługuje na miano innowacji.

Turystyka rowerowa i edukacja przyrodnicza

Realizacja Programu zainicjowana została w 2014 roku. Obecnie dzięki współpracy wielu podmiotów i osób w Programie *Edukacji dla Doliny Baryczy* uczestniczy 11 tysięcy uczniów, 54 placówki przedszkolne i szkolne, 24 ośrodki edukacji pozaszkolnej oferujące 111 różnych zajęć edukacyjnych. Program edukacji jest rozwijany między innymi poprzez realizację „Wyjątkowych Inicjatyw Edukacyjnych dla Doliny Baryczy" (WIE), czyli działań sieciujących placówki oświatowe, jak i podmioty edukacji pozaszkolnej. Wspierane są konkursy, festiwale, przeglądy, prezentacje teatralne o tematyce regionalnej, z wykorzystaniem regionalnych pomocy edukacyjnych oraz serwisu internetowego www.edukacja.barycz.pl. Uczestnikami mogą być szkoły i przedszkola w całym kraju, a prace dostępne są dla wszystkich użytkowników Internetu za pomocą tego serwisu. Takie nowatorskie

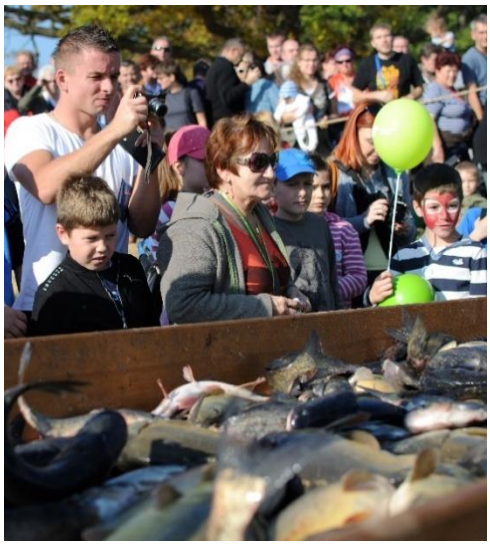
podejście daje możliwość poszerzania wiedzy poprzez zabawę, promocję uczestników oraz całego regionu, pozwala też „wychować" świadomego turystę.

Utworzony społeczny serwis www.edukacja.barycz.pl jest sercem programu. Zawiera ponad 1200 materiałów edukacyjnych, umieszczanych przez użytkowników serwisu, dzięki którym nauka o obszarze staje się ciekawą przygodą. Materiały publikowane są na portalu po merytorycznej weryfikacji przez członków Społecznej Rady *Edukacji dla Doliny Baryczy*, w skład której wchodzą współtworzący portal nauczyciele, przedstawiciele lokalnych samorządów, instytucji badawczych i wyższych uczelni. W zależności od realizowanej podstawy programowej każdy materiał zostaje oznakowany kolorem odpowiednim dla poszczególnych grup wiekowych.

Postępy w realizacji programu są na bieżąco monitorowane dzięki elektronicznemu systemowi raportowania. Każdy uczestniczący w Programie nauczyciel co miesiąc opracowuje krótkie sprawozdanie z realizacji edukacji regionalnej. Zebrane treści są informacją o realizowanych zajęciach, zorganizowanych konkursach, wydarzeniach czy zamieszczanych materiałach w serwisie, a także o stopniu wykorzystania pomocy edukacyjnych. Są bazą danych niezbędną do ewaluacji działalności szkół, ale też źródłem danych często niezbędnych do aplikowania o środki na wsparcie ich edukacji. LGD „Doliny Baryczy" jako koordynator „Programu Edukacji dla Doliny Baryczy" – przekazuje na ten cel środki pozyskane z „1%".

Opracowane i przygotowane w ramach projektu materiały edukacyjne zostały przekazane do szkół, natomiast dzięki dodrukowi od 2015 r. są możliwe do zakupienia poprzez sklep internetowy prowadzony przez LGD. Klientami sklepu najczęściej są szkoły, samorządy, sołectwa i – co najbardziej cieszy – indywidualne osoby, tj. rodzice, turyści. Opracowane na bardzo wysokim poziomie materiały jak gry, książki, puzzle, atlasy, zabawki, plansze, kukiełki czy karty, stanowią doskonałą pomoc dydaktyczną, są też unikatową pamiątką turystyczną z regionu. Uzyskane dzięki sprzedaży przychody przeznaczane są na funkcjonowanie Programu, umożliwiają stałe wsparcie i realizację kolejnych pomysłów. Stowarzyszenie w ramach działalności wydawniczej opracowuje minimum raz w roku (nakład 10 tys. egz.) gazetkę edukacyjną. Jej wydanie współfinansowane jest przez ośrodki prezentujące za jej pośrednictwem swoją ofertę i jest dystrybuowana wśród rodziców, uczniów, szkół, przedszkoli – podsumowuje doświadczenia w realizacji Programu.

Wizyty studyjne to oferta kierowana zwykle do innych lokalnych grup działania, grup seniorów, liderów sołectw czy przedsiębiorców szukających dobrych praktyk. Celem wizyt jest pokazanie możliwości współpracy na rzecz lokalnych społeczności, współpracy sektorowej, aktywności mieszkańców. W czasie wizyt studyjnych uczestnicy biorą udział w spotkaniach z aktywnymi podmiotami. Program wizyt zależy zawsze od potrzeb grupy odwiedzającej Dolinę Baryczy. Stałym punktem jest prezentacja doświadczeń budowania marki lokalnej Doliny Baryczy, czerpiącej swą siłę z walorów regionu oraz zależności między miejscem a produktem. Gospodarzami są zwykle podmioty certyfikowane znakiem „Dolina Baryczy Poleca", aktywne sołectwa czy ośrodki edukacji regionalnej. Szczególnie dużo wizyt odbywa się jesienią w ramach Dni Karpia.



Dni Karpia w „Dolinie Baryczy"

Stowarzyszenie wydaje liczne materiały promocyjne (np. mapki, przewodniki) i udostępnienia je również do sprzedaży w sklepie internetowym. Dochód z wizyt oraz sprzedaży stanowi dodatkowe źródło umożliwiające finansowanie kolejnych projektów.

Wszystkie podejmowane inicjatywy związane są z systemowym wsparciem i aktywizacją podmiotów. Prowadzone działania promocyjne wpływają na zwiększenie zainteresowania tworzeniem oferty noclegowej czy gastronomicznej. Włączanie się partnerów we współpracę jest promowane w ramach lokalnych kryteriów wyboru – zainteresowani mają większe szanse na uzyskanie za pośrednictwem stowarzyszenia dotacji na rozwój swojej oferty. Prowadzona przez opisywaną LGD działalność z jednej strony ma wymiar aktywizujący, jednak aktywizacja ma też charakter wymierny w postaci uzyskiwanych przychodów przeznaczanych na cele statutowe. Umacniania się w ten sposób pozycja stowarzyszenia jako partnera, a proponowana oferta jest profesjonalna i pozwala na osiąganie korzyści wszystkim zaangażowanym. Sukcesem niewątpliwe jest fakt, że zainicjowane i realizowane w ramach projektów działania aktywizujące nie są konkurencyjne ze wspieranymi podmiotami i mogą

być kontynuowane jako systemowe rozwiązania właśnie dzięki środkom uzyskanym z prowadzonej odpłatnej działalności statutowej.

Plany na przyszłość to oczywiście kontynuowanie rozpoczętych wyżej wspomnianych i szeregu innych inicjatyw. Zdaniem prezesa stowarzyszenia ważnym elementem jest profesjonalizacja usług, w tym umocnienie przekonania mieszkańców do współpracy w podejmowaniu i realizowaniu wspólnych działań, dalsze zachęcanie do rozwoju, w tym realizacji projektów, pomoc w pozyskiwaniu środków oraz rozwijanie wachlarza odpłatnych usług. Lokalne grupy działania zatrudniając profesjonalną kadrę, stały się lokalnymi agencjami rozwoju, powinny planować komercjalizację swoich usług, takich jak np. prowadzenie księgowości, szkoleń, czy nawet doradztwa w zakresie wypełniania, czy rozliczania wniosków.

Izabela Michniewicz

Rekomendacje

LGD „Partnerstwo dla Doliny Baryczy" może pochwalić się wieloma sukcesami w realizacji projektów w zakresie zrównoważonego rozwoju, promocji produktów regionalnych czy edukacji mieszkańców regionu. Opisana LGD funkcjonuje od 2008 roku i ma doświadczenie w realizacji dużych imprez, festiwali i programów edukacyjnych, które zostały skrótowo opisane w niniejszym artykule.

Działalność LGD „Partnerstwo dla Doliny Baryczy" należy zaliczyć do pionierskich, ponieważ stosuje innowacyjne rozwiązania i wykorzystuje nowe technologie (sprzedaż internetowa, ankieta internetowa). W opisie można znaleźć szereg działań, które w przyszłości mogą stać się przewodnimi kierunkami działalności LGD, odgrywającej rolę animatora kultury i promotora regionu, w tym także w edukacji. Analiza studium przypadku pozwala stwierdzić, iż LGD „Partnerstwo dla Doliny Baryczy" jest stowarzyszeniem doświadczonym i pewnym siebie, budzącym duże zaufanie wśród mieszkańców regionu. Wykorzystanie tego potencjału moim zdaniem może się przyczynić i pomóc w komercjalizacji usług w przypadku braku możliwości finansowania ze środków PROW.

dr Barbara Kiełbasa

DOLINA RZEKI GRABI

Lokalna Grupa Działania „Dolina rzeki Grabi”, to organizacja pozarządowa skupiająca od 2008 roku 9 gmin członkowskich, wchodzących w skład 3 powiatów: łaskiego (Buczek, Łask, Sędziejowice, Widawa, Wodzierady), bełchatowskiego (Zelów, Drużbice) i pabianickiego (Dłutów, Dobroń). Swoim zasięgiem obejmuje obszar o powierzchni 1094 km^2, który zamieszkuje 82 825 mieszkańców.

LGD „Dolina rzeki Grabi” realizuje swoje cele poprzez działania skierowane na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich, m.in. poprzez:

1. upowszechnianie i wymianę informacji o inicjatywach i działaniach w regionie oraz ich finansowe wsparcie w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich,
2. szkolenia i doradztwo, w ramach ogłaszanych naborów wniosków o wsparcie z zakresu rozwoju przedsiębiorczości oraz rozwoju infrastruktury kulturalnej, rekreacyjnej i turystycznej,
3. promocję regionu i jego dziedzictwa,
4. mobilizowanie mieszkańców do wzięcia aktywnego udziału w jego budowie i tworzeniu marki „Doliny rzeki Grabi”.

Istotą powyższych działań jest partnerstwo trójsektorowe: sektora publicznego, gospodarczego oraz społecznego. Łączy ono samorządy, podmioty gospodarcze, organizacje pozarządowe i osoby fizyczne we wspólnym działaniu na rzecz rozwoju lokalnego.

Pierwsza z prawej Anna Doliwa – prezes zarządu LGD „Dolina rzeki Grabi”

Jednym ze sztandarowych działań LGD, poza dystrybucją środków unijnych w ramach PROW, jest promocja obszaru poprzez questing. W roku 2014 oficjalnie ruszyło 9 nowych szlaków – ścieżek questingowych. Zostały one opracowane w ramach największego w Polsce projektu questingowego pn. **„**Questing umożliwi innowacyjne zwiedzanie**”,** akronim **„**QUIZ**”,** którego koordynatorem była Lokalna Grupa Działania „Dolina rzeki Grabi”. Ścieżki questingowe obejmują obszar 9 gmin**,** co daje łącznie 72 km nieoznakowanych szlaków turystycznych na obszarze LGD „Dolina rzeki Grabi” (powiat łaski, pabianicki i bełchatowski), ale to jeszcze nie koniec – to dopiero początek questowej przygody.

Wydawnictwa promujące ścieżki questingowe

Jedną z podstawowych zasad Programu LEADER jest współpraca. Dlatego też pierwszy projekt współpracy, z jakim postanowili się zmierzyć to „Questing umożliwi innowacyjne zwiedzanie”, akronim „QUIZ”, którego inicjatorem i koordynatorem była LGD „Dolina rzeki Grabi”. Głównym celem projektu było podniesienie atrakcyjności turystycznej i promocja obszarów działania LGD „Dolina rzeki Grabi”, poprzez utworzenie ścieżek questingowych.

Korzyści wynikające z realizacji projektu to z pewnością opracowanie wspólnie z partnerskimi LGD w sumie 35 ścieżek questingowych, rozpowszechnienie questingu jako atrakcyjnego narzędzia promocji walorów przyrodniczych, historycznych i kulturowych obszaru oraz zwiększenie wiedzy z zakresu lokalnych walorów przyrodniczych, historycznych i kulturowych. Poprzez połączenie nauki z zabawą, questy stanowią doskonałe narzędzie, pomocne w edukacji regionalnej oraz np. podczas organizacji szkolnych wycieczek.

Questy to nieoznakowane szlaki turystyczne, którymi można wędrować, korzystając z ulotek lub aplikacji na urządzenia mobilne w systemie iOS oraz Android. Wierszowane wskazówki wytyczają trasę, a do jej ukończenia potrzebne jest rozwiązanie szeregu zadań i zagadek. Wytyczone trasy pokazują mniej znane walory ziemi łódzkiej: przyrodnicze, historyczne i kulturowe.

Po raz pierwszy w historii questingu, opracowane zostały również questy transgraniczne, czyli łączące obszary kilku gmin. Powstały one na obszarze LGD „Dolina rzeki Grabi", gdzie utworzono 2 trasy transgraniczne rowerowe: „Szlakiem gminnych legend" oraz „Lotniczymi historiami". Natomiast zupełną nowością jest quest samochodowy „Ukryte młyny Grabi", którego ponad 30-kilometrowa trasa łączy wyjątkowe zabytki techniki, jakimi są dawne młyny wodne wzdłuż biegu rzeki Grabi. Okres realizacji projektu to: kwiecień 2013–czerwiec 2014.

Na trasie samochodowego questu „Ukryte młyny Grabi"

To był początek ich przygody z questami, a że okazały się idealnym narzędziem promocji, postanowiliśmy sięgnąć po dodatkowe środki w ramach otwartego konkursu ofert, ogłoszonego przez Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego, w ramach zadania publicznego pt. „Promowanie turystyki aktywnej poprzez trasy questingowe". Zadanie to realizowano w okresie od 1.08.2014 r. do 31.10.2014 r.

DLACZEGO QUESTING?

Questing uczy: ma duży walor edukacyjny w przygotowanych narracjach i zagadkach z różnych dziedzin.

Questing odkrywa: zapomniane opowieści, charakterystyczne dla miejscowych zajęcia, które dla przyjezdnych, i nie tylko, mogą okazać się niezwykle atrakcyjne.

Questing bawi: rymowane zagadki, ciekawe historie, są rozrywką dla całej rodziny.

Questing angażuje: wzmacnia więzi nie tylko tworzących questy, ale również tych, którzy poprzez questy doświadczają nowych rzeczy.

Ważnym elementem questingu jest fakt, iż na wyznaczonych trasach mamy dostęp do różnego rodzaju infrastruktury (sklepy, restauracje, bary, hotele, gospodarstwa agroturystyczne, muzea, młyny itp.). Dzięki questingowi można pobudzić lokalną przedsiębiorczość, która również czerpie profity z przebiegu tras questingowych. Natomiast w ramach realizacji zadania publicznego (działalności komercyjnej) pt.: „Promowanie turystyki aktywnej poprzez trasy questingowe", osiągnięto następujące rezultaty:

- Rozpowszechnienie questingu jako atrakcyjnego narzędzia promocji m.in. poprzez druk 36 000 ulotek.
- Zwiększenie wiedzy o walorach przyrodniczych, historycznych i kulturowych województwa łódzkiego.
- Promocja innowacyjnej formy turystyki aktywnej, jaką są questy.
- Dzięki aplikacji na urządzenia mobilne w systemie iOS oraz Android *miłośnicy* urządzeń mobilnych, również mogli przejść trasy questingowe z aplikacją.
- Popularyzacja szlaków turystycznych i turystyki aktywnej wśród mieszkańców regionu łódzkiego oraz promocja Łódzkiego Szlaku Konnego poprzez ścieżki questingowe przebiegające przez szlak konny.
- Promocja tras questingowych podczas Światowych Dni Turystyki.
- Przejście Questu Dobronia pn. „Historia w drewnie zapisana" i Dłutowa pn. „Historia na ścieżkach natury" przez 8 grup turystów (136 osób).
- Ponadto trasy questingowe były promowane na Targach Tour Salon w Poznaniu w dniach 23–25 października 2014 r.

Bariery pojawiły się na początku procesu komercjalizacji, czyli wprowadzania idei questingu na obszar LGD. Przedsiębiorcy patrzyli na to przedsięwzięcie dość sceptycznie, nie wierząc, że nieoznakowane szlaki turystyczne mogą przynieść im wymierne korzyści. Stało się jednak inaczej. Questy są bardzo popularną formą wypoczynku na naszym obszarze. Cały czas powstają nowe trasy, a dzięki ułatwionemu dojazdowi – sprzymierzeńcem jest Łódzka Kolej Aglomeracyjna i organizowane akcje np. „Pociągiem w Łódzkie", powodują, że trasy questingowe odwiedza wielu turystów, przemierzając je pieszo lub na rowerach, przy okazji korzystając z przygotowanej infrastruktury.

Sojusznicy w tym przedsięwzięciu to przede wszystkim samorządy lokalne – przedstawicie 9 gmin członkowskich LGD: Buczek, Dłutów, Dobroń, Drużbice, Łask, Sędziejowice, Widawa, Wodzierady, Zelów, którzy uwierzyli, że tego rodzaju promocja obszaru może przynieść wymierny efekt. Główny sprzymierzeniec to Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego, który cały czas wspiera działania LGD, finansowo i merytoryczne, angażując się również w działania promocyjne związane z questingiem. A jeśli mówimy o mediach, to nie sposób nie wspomnieć o TVP Łódź, Radio Łódź, Radio Parada, prasie lokalnej, portalach internetowych, mediach społecznościowych, które zapewniły dużą promocję projektu.

Plany na przyszłość – *oczywiście*! – mówi Anna Doliwa prezes zarządu LGD „Dolina rzeki Grabi" – *cały czas na naszym obszarze powstają kolejne questy. Mamy ich już 19. W najbliższym czasie powstanie 10 nowych, w tym quest kajakowy – po urokliwej rzece Grabi. Zapraszamy do poznania wszystkich.* Szczegóły na stronie http://dolinagrabi.questing.pl/ i – dodaje – *zapraszamy na questy*!

Projekt Questing umożliwi innowacyjne zwiedzanie, akronim „QUIZ" można uznać za dobrą praktykę ze względu na zaangażowanie do wspólnego działania przedstawicieli różnych grup społecznych, bowiem wśród jego uczestników znaleźli się zarówno przedstawiciele samorządów lokalnych, bibliotek, gminnych ośrodków kultury oraz domów kultury, kół gospodyń wiejskich, stowarzyszeń, a także nauczyciele, dzieci i młodzież oraz pasjonaci turystyki, historii, znawcy lokalnych legend, łamigłówek matematycznych, rymowanek i łamańców językowych, którzy podczas warsztatów, przy ogromnym zaangażowaniu, pracowali nad stworzeniem tej innowacyjnej formy zwiedzania województwa łódzkiego.

Dzięki questom organizatorzy zdobywają wiele cennych informacji dotyczących danej miejscowości lub postaci z nią związanych. Warto nadmienić, iż

projekt jest również innowacyjny – mając na uwadze stworzoną bezpłatną aplikację na urządzenia mobilne w systemie iOS oraz Android. Dodatkowym atutem jest również przyczynienie się do rozwoju działalności gospodarczej na trasach questowych.

Moim zdaniem questy to jedna z najlepszych form promocji obszaru, niosąca wiele korzyści dla różnych grup odbiorców i przyczyniająca się do jego rozwoju. Questy są doskonałym narzędziem umożliwiającym w sposób przystępny poznanie walorów przyrodniczych, historycznych oraz kulturowych regionu. To nieoznakowane w terenie szlaki turystyczne, po których turysta porusza się zgodnie z wierszowanymi wskazówkami zapisanymi na ulotce questu. Rozwiązując różnorodne zagadki i łamigłówki pokonuje wyznaczoną trasę, aby na jej końcu znaleźć ukryty skarb. Poznaje najpiękniejsze i najciekawsze zakątki naszego obszaru.

Albert Dziura

Rekomendacje

Questy z całą pewnością są przykładem innowacji w turystyce oraz komercjalizacji produktu turystycznego. Turyści coraz chętniej wybierają szlaki tematyczne, niekonwencjonalne, tak aby jak najwięcej dowiedzieć się o danym obszarze, nie tylko w kwestii przyrodniczej, ale także historycznej i kulturowej i poobcować przy tym z lokalną społecznością. Nieoznakowane szlaki turystyczne jakimi są questy są zdecydowanie nowością na danym obszarze działania LGD „Dolina rzeki Grabi", co sprawiło, że można było skorzystać ze środków pomocowych z UE i mieć możliwość na dalszy ich rozwój. Przykładem na to jest chociażby fakt, iż questing dobrze rozwija się na tym obszarze i oprócz 35 tras powstały pierwsze trasy transgraniczne czy też rowerowe. Okazuje się, że taka forma zwiedzania znajduje odzwierciedlenie w licznie turystów i może stać się źródłem dochodów organizacji i przedsiębiorców dziejących na danym terenie.

Należy przy tym podkreślić, zaangażowanie wielu przedstawicieli lokalnych społeczności z obszaru LGD, co z całą pewnością przyczynia się do zawiązywania sieci współpracy i może stanowić podstawę do stworzenia profesjonalnego produktu turystycznego, który ma szansę stać się marką tego regionu.

dr Małgorzata Bogusz

STOBRAWSKI ZIELONY SZLAK

W obręb obszaru LGD Stobrawski Zielony Szlak, objętego lokalną strategią rozwoju wchodzi osiem gmin wiejskich oraz jedna miejsko-wiejska, administracyjnie należących do województwa opolskiego oraz powiatu brzeskiego, namysłowskiego i opolskiego. Gminy wiejskie: Dobrzeń Wielki, Domaszowice, Lubsza, Łubniany, Murów, Pokój, Popielów, Świerczów. Gmina miejsko-wiejska: Namysłów.

Liczba mieszkańców wszystkich gmin należących do LGD na dzień 31 grudnia 2013 r. wynosiła 85 157, z czego ponad 81% to mieszkańcy obszarów wiejskich. Na terenie LGD znajduje się jedno miasto – Namysłów liczące 16 123 mieszkańców. Powierzchnia obszaru LGD wynosi 1412 km², co stanowi 15% województwa opolskiego. Obszary wiejskie stanowią ponad 98% powierzchni LGD. Granica obszaru LGD przebiega po granicach administracyjnych gmin.

Okolicznościowy tort na II Międzynarodowy Festiwal Tortów, Ciast i Ciasteczek

Lokalna Strategia Rozwoju LGD Stobrawski Zielony Szlak jest strategią mono funduszową, jedynym źródłem finansowania LSR jest EFRROW w ramach PROW 2014–2020, 50% środków z budżetu LSR przeznaczonych jest na tworzenie i utrzymanie miejsc pracy.

W każdej z 9 gmin przeprowadzono dyskusje na temat określania celów, przedsięwzięć i wskaźników, a także konsultowano je w biurze LGD i urzędach gmin. Biorąc pod uwagę założenia PROW 2014–2020, diagnozę obszaru i wynik analizy SWOT oraz problemy i potrzeby mieszkańców wyznaczono cele i przedsięwzięcia dla obszaru LGD Stobrawski Zielony Szlak. Pierwszym celem LSR jest rozwój przedsiębiorczości sprzyjający tworzeniu i utrzymaniu miejsc pracy, w tym w turystyce. Dzięki nowym firmom oraz poszerzaniu działalności już istniejących na obszarach wiejskich, a także zwiększeniu atrakcyjności turystycznej poprzez wykorzystanie walorów przyrodniczo-kulturowych możliwe jest ożywienie gospodarcze tych terenów oraz zmniejszenie bezrobocia.

Drugim celem jest wzrost aktywności i współpracy mieszkańców. Pobudzenie aktywności grup defaworyzowanych, czyli osób niezatrudnionych poniżej 25 oraz powyżej 50 roku życia i grup zagrożonych wykluczeniem społecznym (seniorów) oraz dzieci i młodzieży. Rozwój infrastruktury sportowo-rekreacyjnej i kulturalnej, a także poszerzenie oferty zajęć, spotkań i imprez, w tym podnoszących wiedzę mieszkańców o ochronie środowiska.

Ulotka reklamująca usługi cukiernicze z obszaru LGD Stobrawski Zielony Szlak

Widząc, iż obszar jest bogaty w walory kulturowe, historyczne i przyrodnicze, które mogą być atrakcyjne dla potencjalnego turysty zaczęto budować pakiety turystyczne oraz promować obszar. *Wspólnie z sektorem społecznym, prywatnym i gospodarczym* – mówi prezes Jadwiga Kulczycka – *udało nam się stworzyć 7 pakietów turystycznych, które opierają się na bogaciej ofercie ww. sektorów obszaru LGD. Nasz Region promujemy także poprzez coroczne edycje Festiwalu Piosenki Turystycznej oraz Międzynarodowego Festiwalu Tortów, Ciast i Ciasteczek. W celach promocyjnych wyjeżdżamy na Międzynarodowe Targi Turystyki AGROTRAVEL w Kielcach oraz do Poznania.*

Inicjatorem pomysłów jest prezes LGD Stobrawski Zielony Szlak Jadwiga Kulczycka, która sukcesywnie wdraża je w życie, inspirując innych do pełnego uczestnictwa. Mimo licznych barier i problemów wciąż ma mnóstwo pomysłów, których do końca nie zdradza, ale ma nadzieję, że w przyszłości jak mówi, przerodzą się w pełną działalność gospodarczą,

Za sukces można uznać dziesiątki przyjętych grup turystów lub uzyskane nagrody na międzynarodowych targach w Kielcach. *Głównym sukcesem* – jak podkreśla prezes Jadwiga Kulczycka – *jest zbudowanie kapitału społecznego, wypracowanie rozpoznawalności nas jako sektora społecznego animującego i wspierającego wszystkie działania oraz pracującego na rzecz całej społeczności obszaru*.

Problemem jest zapewnienie wypoczynku większej grupie turystów, nie zawsze jest odpowiednia ilość pokoi oraz wolne terminy w kilku gospodarstwach. Dużym problemem LGD jest duża rotacja pracowników i brak stałej kadry, która w pełni mogłaby się rozwijać, a nie tracić czas na uczenie się podstaw.

Jadwiga Kulczycka, prezes LGD Stobrawski Zielony Szlak

Planowane jest utworzenie Stobrawskiego Centrum Produktu Turystycznego i kulturowego, w którym osoby przyjezdne będą mogły otrzymać kompleksowe informacje na temat walorów obszaru LGD, miejsc, w których można się zatrzymać coś zjeść, uzyskać informacje nt. tras rowerowych, oferowanych usług itp. Centrum

będzie również miejscem, gdzie będzie możliwość poznania kultury, historii i przyrody innych obszarów z całej Polski oraz z zagranicy.

Energia i konsekwencja w działaniu oraz pomysłowość prezes Jadwigi Kulczyckiej dają możliwość przekształcenia LGD Stobrawski Zielony Szlak w prężnie działającą jednostkę sektora prywatnego. Bogata oferta turystyczna, rozwój zaplecza gastronomicznego, walory krajobrazowe są wielkim atutem i stwarzają warunki do podjęcia decyzji o utworzeniu przedsiębiorstwa, które odziedziczy spuściznę po stowarzyszeniu i będzie kontynuować i rozwijać cele i zadania wypracowane na przestrzeni lat przez LGD Stobrawski Zielony Szlak.

Renata Wojas

Rekomendacje

Opisywana LGD Stobrawski Zielony Szlak, w skład której wchodzi osiem gmin wiejskich oraz jedna miejsko-wiejska, za najważniejsze cele zawarte w LSR przyjęła rozwój przedsiębiorczości sprzyjający tworzeniu i utrzymaniu miejsc pracy, w tym w turystyce i wzrost aktywności i współpracy pomiędzy mieszkańcami. Wykorzystując bogate walory przyrodnicze, kulturowe i historyczne zbudowała siedem zintegrowanych sieciowych pakietów turystycznych. Tworząc zintegrowane pakiety turystyczne, LGD przyczyniło się do powstania wielu nowych miejsc pracy oraz aktywizacji ekonomicznej mieszkańców z tego regionu. Oferowanie coraz lepszych produktów turystycznych, przyciąga większą liczbę turystów i jest znakomitym sposobem promocji obszaru.

Komercjalizacja nie dotyczy bezpośrednio samego LGD, jest jednak dobrym przykładem, jak wykorzystując lokalne zasoby można starać się osiągać cele zawarte w Programie LEADER i budować podstawy do komercjalizacji swoich działań w przyszłości. Zgodnie z moją wiedzą sprzedaż pakietów turystycznych będzie wymagała zdobycia takich uprawnień jakie posiadają instytucje komercyjne, np. biura podróży. Jednym z najlepszych kandydatów do sprzedaży i rozwijania oferty turystycznej na tym terenie jest LGD. Ponadto planowane jest utworzenie Stobrawskiego Centrum Produktu Turystycznego i Kulturowego, które również może stać się zalążkiem działalności komercyjnej LGD.

dr hab. Piotr Nowak

KRAINA WOKÓŁ LUBLINA

Stowarzyszenie działa pod nazwą Lokalna Grupa Działania na Rzecz Rozwoju Gmin Powiatu Lubelskiego – „Kraina wokół Lublina". Stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych. Powstało z inicjatywy Starosty Powiatu Lubelskiego Pawła Pikuli w dniu 16 kwietnia 2008 roku.

Głównym celem stowarzyszenia jest opracowanie, aktualizacja i wdrożenie Lokalnej Strategii Rozwoju Obszarów Wiejskich (LSROW) z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich dla obszaru gmin: Bełżyce, Bychawa, Borzechów, Strzyżewice, Garbów, Głusk, Niemce, Jastków, Jabłonna, Konopnica, Krzczonów, Niedrzwica Duża, Wysokie, Wólka, Zakrzew. Stowarzyszenie realizuje swoje cele poprzez prowadzenie działalności nieodpłatnej oraz odpłatnej.

Liczba członków zwyczajnych LGD na dzień 22 lipca 2015 r. wynosi 68. Członków zwyczajnych reprezentujących sektor publiczny jest 18 (26,47%), sektor społeczny 32 (47,06%), a sektor gospodarczy 18 (26,47%). Stowarzyszenie zostało powołane głównie do wdrażania programu LEADER. Dotychczas dzięki działalności LGD „Kraina wokół Lublina" w ramach programu LEADER zostało zrealizowanych 318 projektów na terenie stowarzyszonych gmin. Od 2009 do czerwca 2017 r. w ramach projektów realizowanych z dofinansowaniem uzyskanym za pośrednictwem LGD powstały 42 miejsca pracy, z czego 9 w ramach samozatrudnienia (podjęcie działalności gospodarczej przez osoby fizyczne). Od 2009 r. do czerwca 2017 r. – 899 podmiotom udzielono doradztwa indywidualnego związanego z pozyskaniem środków w ramach programu LEADER. Od 2009 r. do czerwca 2017 r. – 1850 osób uczestniczyło w szkoleniach i warsztatach realizowanych przez LGD.

Bariery, jakie zidentyfikowano w procesie komercjalizacji działalności LGD to przede wszystkim sposób myślenia uczestników, do których były skierowane działania odpłatne polegające na tym, iż dotychczas świadczenie tego typu usług ze strony LGD było całkowicie nieodpłatne. Jednocześnie należy odnotować brak odpowiedniej kadry do wdrażania działalności komercyjnej, brak strategii działań

komercyjnych oraz planu ich realizacji, a także brak know-how do prowadzenia działalności komercyjnej.

Główny cel funkcjonowania LGD to wdrażanie programu LEADER a działalność komercyjna jest działalnością marginalną. Jest pomijana i nie ma oczekiwań, by była rozwijana. Wynika to m.in. z obawy o zachowanie równowagi w realizacji wdrażania programu LEADER, by uwaga skierowana na działalność komercyjną nie powodowała zaniedbań w dotychczasowej działalności.

Należy też odnotować brak kreatora działań odpłatnych oraz brak badań rynku usług komercyjnych, które mogłyby być świadczone przez stowarzyszenie, a także niskie prawdopodobieństwo, że zatrudniony pracownik do prowadzenia działalności odpłatnej „zarobi" na swoje wynagrodzenie.

Pomimo powyższych przeszkód, w stowarzyszeniu podejmowano próby działalności odpłatnej. Inicjatorem byli pracownicy biura LGD „Kraina wokół Lublina". Przedstawili oni propozycje działań Zarządowi, który odniósł się do nich przychylnie. Doprowadziło to do zmian zapisów w statucie stowarzyszenia, który w pierwotnym brzmieniu nie uwzględniał możliwości prowadzenia działalności odpłatnej. Proces od pomysłu do wdrożenia trwał 3 miesiące.

Zajęcia warsztatowe z zakresu rękodzieła

Podjęcie działalności komercyjnej było następstwem „przestoju" w redystrybucji Funduszy Europejskich w okresie międzybudżetowym. Było to podyktowane chęcią utrzymania struktury pracowniczej biura, które w 2015 roku liczyło 6 pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy. Był to też sposób na przetrwanie trudnego okresu przestoju finansowego między zakończeniem perspektywy budżetowej EU 2007–2013 a rozpoczęciem nowej na lata 2014–2020.

Komercjalizacja działania polegała na wprowadzeniu częściowej odpłatności za usługi świadczone wcześniej bezpłatnie. Usługi polegały na wprowadzeniu częściowej odpłatności za:

- wyjazd na Targi Turystyki Wiejskiej i Agroturystyki AGROTRAVEL – 25 uczestników – 20% odpłatności,
- uczestnictwo w warsztatach rękodzielniczych – 40 uczestników – odpłatność dotyczyła pokrycia kosztów materiałów warsztatowych,
- turniej siatkarski dla drużyn strażackich – 50% odpłatności kosztów organizacyjnych,
- wyjazd na targi budowlane i gastronomiczne – 50 uczestników – 20% odpłatności,
- wizyty studyjne – 25 uczestników – 20% odpłatności.

Odpłatne usługi były świadczone od połowy 2015 r. do połowy 2016 r. Obecnie nie są oferowane. Odbiorcami świadczonych usług byli mieszkańcy gmin zrzeszonych w LGD. Działania częściowo odpłatne były kierowane w przypadku targów AGROTRAVEL do osób prowadzących działalność agroturystyczną na obszarze LGD „Kraina wokół Lublina". Usługi w postaci warsztatów rękodzielniczych, targów gastronomicznych oraz wizyt studyjnych adresowane były głównie do kół gospodyń wiejskich. Pozostałe nie miały sprecyzowanej grupy odbiorców, z wyjątkiem turnieju dla drużyn strażackich.

Zwycięska drużyna w rozgrywkach w piłkę siatkową drużyn strażackich

Do końca perspektywy budżetowej 2014–2020 „Kraina wokół Lublina" nie przewiduje zmian w sposobie swojego funkcjonowania. Rozważane są plany, by organizować odpłatnie półkolonie dla dzieci i wizyty studyjne na terenie LGD. Brane pod uwagę jest wprowadzenie usług w pełni odpłatnych w oparciu o dotychczasową działalność niekomercyjną. Komercjalizacja w przyszłości miałaby polegać również na prowadzeniu warsztatów dla seniorów, dzieci i grup tematycznych. Realizacja

odbywałaby się w miejscach spotkań lokalnych społeczności np. świetlice, biblioteki, szkoły i domy kultury. Potencjalni uczestnicy mieliby sami wychodzić z pomysłami, oczekiwaniami, zgłaszając je w urzędach gmin, a po uzyskaniu tych informacji stowarzyszenie przedstawiałoby propozycję usług odpowiadających zapotrzebowaniu. Stowarzyszenie zapewniałoby animatorów i szkoleniowców.

Stowarzyszenie w komercjalizacji działań wspierały samorządy gminne, zapewniając szybki kanał przekazu informacji dla mieszkańców dotyczący oferty LGD „Kraina wokół Lublina". Dzięki temu inicjatywy LGD mogły dotrzeć do większego grona zainteresowanych. Uczestnicy zgrupowani w kołach zainteresowań prowadzili samodzielnie rekrutację chętnych do udziału w poszczególnych działaniach. Powodowało to zwiększenie zaangażowania, „samo dyscyplinowanie się" uczestników.

W ocenie Małgorzaty Olechowskiej, dyrektora biura LGD Na Rzecz Rozwoju Gmin Powiatu Lubelskiego „Kraina wokół Lublina" – *Trzeba będzie powrócić do tej kwestii, gdy wyczerpią się środki finansowe z obecnej perspektywy programu LEADER i jeśli stowarzyszenie miałoby dalej funkcjonować. Ze względu na znaczny wpływ obecnego budżetu na działalność biznesową wzmogło się zaangażowanie wśród przedsiębiorców. Nawiązują między sobą relacje i wchodzą w interakcje biznesowe. Dotyczy to głównie współdziałania w pokrewnych branżach np. turystycznej, agroturystycznej, eventowej i gastronomicznej. Jeśli skończą się środki z Funduszy EU to przy utrzymaniu składek członkowskich gmin, LGD mogłoby zatrudniać jednego pracownika biurowego w lokalu bezpłatnie udostępnionym przez jedną z jednostek samorządu terytorialnego. Możliwość utrzymania biura w obecnym kształcie (4,5 etatu, obecna lokalizacja) po roku 2020–2023 jest bliska zeru. Możliwość podjęcia działań komercyjnych, które*

Małgorzata Olechowska przy tablicy informującej o stanie realizacji projektów w gminach LGD Kraina wokół Lublina

pozwoliłyby funkcjonować stowarzyszeniu w minimalistycznej formie po roku 2023, oscyluje w granicach 20%. Brak jest długoletniej strategii działania i planów rozwoju stowarzyszenia. Obecnie uwaga koncentruje się wyłącznie na redystrybucji środków z obecnej perspektywy finansowej UE.

Sukcesem z perspektywy stowarzyszenia było wprowadzenie działań odpłatnych przy jednoczesnym utrzymaniu zainteresowania oferowanymi usługami wśród odbiorców (mieszkańców LGD). Poprawiło się również zaangażowanie uczestników w realizowanych inicjatywach, za które była uiszczana częściowa odpłatność, gdyż byli oni żywo zainteresowani udziałem (brak osób z przypadku). Stowarzyszenie mogło również dzięki odpłatności zwiększyć ilość uczestników, do których adresowana była usługa. Dzięki odpłatności uczestnicy warsztatów rękodzielniczych mieli wpływ na przebieg zajęć i zakup materiałów do ich wykonania.

Pomimo małej skali działań komercyjnych dają one wymierne rezultaty w postaci selekcjonowania, lepszego dopasowania uczestników do świadczonych usług dotychczas bezpłatnych. Działania komercyjne muszą być wprowadzane w skali pozwalającej na osiągnięcie opłacalności pozwalającej na zatrudnienie pracownika. LGD „Kraina wokół Lublina" powinna wprowadzić strategię i opracować plan działania, który pozwoli im do 2023 osiągnąć jak największą niezależność finansową. Dużym problemem obecnie jest brak zainteresowania samorządów lokalnych wchodzących w skład LGD „Kraina wokół Lublina" oraz pracowników biura rozwijaniem działalności komercyjnej. Panuje przekonanie, iż wystarczająca jest działalność skoncentrowana na redystrybucji środków finansowych pochodzących z Funduszy Europejskich. Przykład świadczenia usługi częściowo odpłatnych pozwala twierdzić, iż na lokalnym rynku znajduje się nisza do podobnych działań. Przynosi to również pozytywne efekty w zakresie zwiększenia zasięgu wśród grup odbiorców usług. Wpływa mobilizująco i integrująco na działające grupy zainteresowań ludności zarówno formalne, jak i nieformalne. Poprawia komunikację dwustronną między przedstawicielami samorządów lokalnych a mieszkańcami.

Marcin Szymczuk

Rekomendacje

LGD Kraina wokół Lublina powstała w 2008 roku, z inicjatywy starosty Powiatu Lubelskiego i od początku bardzo intensywnie działa. Jest to duża LGD, składająca się z 15 gmin, na terenie których mieszka 143.535 osób. W 2015 roku pracowało w biurze LGD 6 osób w pełnym wymiarze czasu pracy. Te informacje świadczą już o ogromnym potencjale ludzkim zarówno w odniesieniu do terenu działania jak również do kadry pracującej w biurze LGD. Inicjatorami działań komercyjnych byli pracownicy biura, którzy przekonali zarząd LGD do tego pomysłu. Dzięki temu bardzo szybko podjęto działania na rzecz zmiany zapisów w statucie stowarzyszenia, który w pierwotnym brzmieniu nie uwzględniał możliwości prowadzenia działalności odpłatnej. Rozpoczęcie działalności komercyjnej przez LGD, od pomysłu do wdrożenia trwało 3 miesiące. Ważnym sprzymierzeńcem we wprowadzaniu odpłatnych usług świadczonych przez LGD był lokalny samorząd.

Istotą działań komercyjnych było wprowadzenie częściowej odpłatności za usługi świadczone wcześniej bezpłatnie. Uczestnicy wyjazdów na targi, wizyt studyjnych pokrywali 20% kosztów, turnieju siatkarskiego 50% kosztów organizacyjnych a uczestnicy warsztatów rękodzielniczych koszty materiałów. Odpłatne usługi były świadczone od połowy 2015 r. do połowy 2016 r., obecnie LGD nie prowadzi odpłatnych usług i nie przewiduje komercyjnych działań do końca perspektywy budżetowej 2014-2020.

Komercjalizacja usług świadczonych przez LGD przyniosła korzystne zjawiska: wyeliminowała uczestników przypadkowych na zajęciach i szkoleniach, zwiększyła zaangażowanie osób uczestniczących w zajęciach, dzięki dodatkowym środkom można było zwiększyć liczbę uczestników zajęć, wpłynęła korzystnie na procesy komunikacyjne pomiędzy mieszkańcami i instytucjami działającymi na terenie LGD. W przyszłości komercjalizacja będzie realizowana w podobny sposób, dodatkowymi grupami w stosunku do których będzie kierowana oferta usług komercyjnych to przedsiębiorcy. Jednak aby działania komercyjne mogły zakończyć się sukcesem, potrzebna jest kadra wyposażona w odpowiednią wiedzę i mocno zmotywowana do pracy. Dodatkowymi warunkami, które muszą być spełnione, to przychylność samorządów i dobra strategia działań komercyjnych oraz plan ich realizacji, który powinien być zbudowany w oparciu o badania rynkowe.

dr hab. Piotr Nowak

WOKÓŁ ŁYSEJ GÓRY

Lokalna Grupa Działania Wokół Łysej Góry (LGD WŁG) powstała, z inicjatywy Związku Gmin Gór Świętokrzyskich, który dzięki projektowi „Na nas nie ma mocnych. Partnerstwo dla rozwoju obszarów wiejskich w sercu Gór Świętokrzyskich" finansowanego w ramach Schematu I Pilotażowego Programu LEADER+ powołał LGD. Osobą, która w znacznym stopniu przyczyniła się do powstania LGD WŁG, był Dariusz Dąbek pierwszy prezes i popularyzator funduszy europejskich na tym terenie. W dniu 10 marca 2006 r. w Kielcach zarejestrowano Lokalną Grupę Działania Wokół Łysej Góry, która przyjęła formę prawną stowarzyszenia, posiada otwartą formułę. Jej otwartość przejawia się przede wszystkim w tym, że statut stowarzyszenia zawiera postanowienia odnoszące się do nieograniczonej ilości nowych członków reprezentujących partnerów społecznych. Zasięg działania LGD obejmuje obecnie obszar siedmiu gmin województwa świętokrzyskiego: Bieliny, Bodzentyn, Górno, Łączna, Masłów, Suchedniów i Wąchock, które wchodzą w skład trzech powiatów: kieleckiego, skarżyskiego oraz starachowickiego.

Obszar LGD Wokół Łysej Góry

Na terenie 7 gmin objętych LSR mieszka 69 114 osób. Obszar LGD znajduje się w jednym obrysie i zajmuje łącznie powierzchnię 636 km^2. Największą gminą wchodzącą w skład grupy jest gmina Bodzentyn i zajmuje 25% terenu LGD, najmniejszą gmina Łączna zajmująca 10% powierzchni LGD. Trzy spośród siedmiu gmin są miejsko-wiejskie (Bodzentyn, Suchedniów i Wąchock), reszta to gminy wiejskie. Bezpośrednie sąsiedztwo z miastem Kielce, stolicą województwa świętokrzyskiego, bliskie położenie najstarszego polskiego Sanktuarium na Świętym Krzyżu, ważnego miejsca kultu religijnego oraz położenie na terenie i w otulinie Świętokrzyskiego Parku Narodowego, składają się na atrakcyjność obszaru LGD WŁG. W nowej Lokalnej Strategii Rozwoju 2016–2022 zdefiniowano jeden cel ogólny: „Zrównoważony rozwój obszaru LGD – Wokół Łysej Góry w oparciu o potencjał i zasoby lokalne" oraz trzy cele szczegółowe: wzrost atrakcyjności

turystycznej obszaru LGD WŁG, rozwój gospodarczy obszaru LGD WŁG i rozwój społeczny obszaru LGD WŁG.

Komercjalizacja działalności LGD WŁG przebiega dwutorowo, bezpośrednio i pośrednio. Przez bezpośrednią komercjalizację należy rozumieć sytuację, w której LGD WŁG organizuje wizytę studyjną i pobiera pieniądze za jej przygotowanie i pieniądze wpływają na konto LGD. W ciągu kilku ostatnich lat takich wizyt studyjnych było ok. 150 z Polski i zagranicy. Przez pośrednią komercjalizację należy rozumieć sytuację, w której dzięki działaniom LGD WŁG powstają niezależne podmioty, zarabiające na turystyce lub świadczące inne usługi odpłatnie. Bardzo często te nowo powstałe podmioty są osobowo powiązane z LGD WŁG poprzez osoby pracujące w nich i jednocześnie aktywnie działające w LGD. Takim przykładem jest prezes LGD WŁG Anna Łubek będąca jednocześnie dyrektorem Centrum Tradycji, Turystyki i Kultury Gór Świętokrzyskich w Bielinach (prowadzącej „Osadę Średniowieczną").

Więcej pod adresem internetowym:

http://www.osadasredniowieczna.eu/asp/pl_start.asp?typ=14&submenu=1&menu=1&strona=1.

Życie średniowiecznych osadników prezentowane na terenie Osady Średniowiecznej

Cechą charakterystyczną funkcjonowania tej LGD jest bardzo dobra współpraca przedstawicieli władz samorządowych pomiędzy sobą oraz z władzami LGD WŁG. Zdaniem prezes Anny Łubek: *Współpraca LGD WŁG z samorządem to klucz do sukcesu*. Jedną z przyczyn efektywnej współpracy samorządów w ramach tego stowarzyszenia jest fakt, że sześć z siedmiu gmin tworzących LGD WŁG są członkami Związku Gmin Gór Świętokrzyskich i dzięki temu świetnie się ze sobą dogadują. Regułą wydaje się zasada, że działanie komercyjne rozpoczyna LGD WŁG, a następnie gmina kontynuuje dalszy proces komercjalizacji. Tak było

z „Osadą Średniowieczną", która w wymiarze konceptualnym opracowana została w ramach działalności LGD WŁG, między innymi, poprzez szkolenia na temat produktów turystycznych, czy wyjazdy studyjne, które miały służyć jako pomoc w procesie powstawania takiego produktu turystycznego. Sama koncepcja powstała z inicjatywy członków LGD podczas pierwszych warsztatów diagnozujących potencjały obszaru w ramach pilotażu programu LEADER. Obiekt został już wybudowany przez samorząd gminy Bieliny w perspektywie finansowej 2007–2013. Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku „Szklanego domu" w Ciekotach, którego pomysł budowy powstał w ramach warsztatów diagnostycznych na etapie powstawania LGD, natomiast realizacją przedsięwzięcia zajęła się gmina Masłów.

Ważnym doświadczeniem w procesie komercjalizacji działań, było uczestnictwo w projektach niezwiązanych z programem LEADER. Do takich programów, w których uczestniczyły gminy objęte LGD WŁG, należy zaliczyć: Program Integracji Społecznej, który został przygotowany w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej i wdrożony w latach 2007–2010 oraz projekt „Lokalne Centra Obsługi Inwestora – Eastern European Gateway", który był realizowany od 01.01.2010 do 31.12.2014 w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej 2007–2013 Priorytet I. Nowoczesna gospodarka. Działanie 1.4. Promocja i współpraca. Wartość Projektu: 9 794 600,00 PLN.

W poprzedniej perspektywie finansowej LGD WŁG korzystała również ze środków szwajcarskich i Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego. W efekcie działań komercyjnych prowadzonych przez LGD WŁG w poprzedniej perspektywie finansowej 2007–2013, prowadzono działania związane z rozwojem produktu turystycznego i jakby naturalną konsekwencją było powstanie, wspomnianych już wyżej, „Osady średniowiecznej" na terenie gminy Bieliny oraz Centrum Edukacyjnego Szklany Dom – Dworek Stefana Żeromskiego na terenie gminy Masłów. Obecnie to samorządowe instytucje kultury. Oba obiekty powstawały równocześnie.

W 2010 roku powstało we wsi Ciekoty w gminie Masłów Centrum Edukacyjne Szklany Dom – Dworek Stefana Żeromskiego**.** Centrum to dwa budynki zaprojektowane i wybudowane od podstaw, w miejscu, na którym stał dwór, gdzie swoje dzieciństwo i młodość spędził wybitny pisarz Stefan Żeromski. Dwór w 1900 roku uległ całkowitemu spaleniu. Obecnie symbolicznie stojące naprzeciw siebie

drewniany dworek i szklany dom łączą w sobie przeszłość z teraźniejszością. Centrum Edukacyjne jest przykładem sieciowego produktu turystycznego, którego elementami składowymi są także: Izba Dobrego Smaku, Hostel „Lubrzanka".

Więcej pod adresem internetowym: http://www.szklanydom.maslow.pl/

Centrum Edukacyjne Szklany Dom, fot. LGD WŁG

Osada średniowieczna w Hucie Szklanej została wybudowana na terenach, których właścicielem była gmina Bieliny i obejmuje ona powierzchnię 1,58 ha. Na jej terenie znajdują się stanowiska rzemieślnicze, w których w interaktywny sposób ukazywane jest życie i praca z czasów średniowiecza. Na terenie Osady powstała również Izba Dobrego Smaku – karczma regionalna. Uroczysta inauguracja obiektu odbyła się 8 maja 2011 roku.

W trakcie sezonu turystycznego prezentowane jest codzienne życie średniowiecznych osadników zamieszkujących te tereny (stała grupa aktorska przedstawia czynności i zwyczaje słowiańskich przodków). Teren osady jest znakomitym miejscem do zaprezentowania dorobku twórczości ludowej, rękodzieła artystycznego, przysmaków świętokrzyskiej kuchni oraz prezentacji zespołów popularyzujących folklor. Osada cieszy się dużą popularnością wśród turystów, jest to więc dobre miejsce do promowania lokalnych producentów żywności oraz przedsiębiorców. Na stronie internetowej tego projektu możemy znaleźć, aż 13 partnerów, reprezentujących różne instytucje lokalne. Od 1 listopada 2014 roku

funkcjonuje samorządowa instytucja kultury pod nazwą Centrum Tradycji, Turystyki i Kultury Gór Świętokrzyskich w Bielinach, której częścią jest „Osada średniowieczna". Instytucja powstała w wyniku połączenia dwóch gminnych instytucji kultury funkcjonujących wcześniej.

Bariery, jakie pojawiają się w trakcie działań komercyjnych, o których mówią członkowie zarządu LGD WŁG, to konieczność dywersyfikowania działalności, co przy ograniczonych zasobach finansowych i osobowych w LGD jest trudne. Nie można skupiać się na jednej usłudze. Fakt, że ludzie przyjeżdżali na wizyty studyjne, było po części efektem dostępności środków przeznaczonych na tzw. działania miękkie. Obecnie jest mniej środków i mniej ludzi zamawia takie wizyty. Przydałaby się inna działalność przynosząca dochody. Kolejną barierą jest brak własnych środków, które by można zaangażować w działania komercyjne. W związku z tym konieczna jest ścisła współpraca z samorządami.

Dworek Stefana Żeromskiego, fot. LGD WŁG

W przyszłości LGD WŁG zamierza zwrócić większą uwagę na współpracę z przedsiębiorcami. W LSR na lata 2016–2022 zaplanowano projekt współpracy o charakterze międzynarodowym nazwany „Kreator przedsiębiorczości". Wraz z LGD, między innymi z województwa świętokrzyskiego zaplanowano szereg

działań, które mają wzmocnić współpracę lokalnych przedsiębiorców oraz aktywnie wpływać, poprzez edukację młodzieży, na postawy proprzedsiębiorcze mieszkańców. Po okresie finansowania „Kreatora przedsiębiorczości" ze środków programu LEADER, jest plan jego kontynuacji jako przedsięwzięcia komercyjnego. Przyszłość dwóch podstawowych produktów powstałych jako efekt działań LGD WŁG, tj., Centrum Edukacyjnego Szklany Dom – Dworek Stefana Żeromskiego oraz „Osady średniowiecznej" jest optymistyczna, ponieważ stały się ważnymi atrakcjami turystycznymi na mapie turystycznej regionu.

Działania komercyjne prowadzone przez LGD WŁG są determinowane kilkoma czynnikami. Po pierwsze, dobrą współpracą pomiędzy samorządami i pomiędzy zarządem LGD WŁG a wójtami gmin. Współpraca pomiędzy LGD WŁG i samorządami wygląda jednak bardzo jednostronnie. Budżet LGD WŁG nie jest beneficjentem obecnych i przyszłych zysków pochodzących z dochodów uzyskiwanych w obiektach, do których komercjalizacji się przyczynił. Z drugiej strony, trzeba jednak przyznać, że model współpracy pomiędzy różnymi podmiotami samorządowymi, prywatnymi i obywatelskimi polegający na wykorzystywaniu efektu synergii, którego głównym węzłem jest LGD WŁG działa modelowo. Funkcjonowanie „Osady średniowiecznej" oraz dotychczasowe wsparcie udzielone podmiotom gospodarczym, twórcom, organizacjom pozarządowym, grupom formalnym i nieformalnym pozwala LGD WŁG prowadzić działalność komercyjną w postaci prezentacji obiektu jako przykładu jej sukcesu podczas wizyt studyjnych.

Po drugie, LGD WŁG jest instytucją, której działalność stara się wpisywać w już istniejący system instytucji na tym terenie. Dlatego inicjując jakąś działalność, często przekazuje ją innej instytucji, a sama staje się raczej swoistym startup-em, a właściwie inkubatorem, w którym takie startup-y się rodzą.

Po trzecie, ważną kwestią związaną z komercjalizacją działań prowadzonych przez LGD WŁG jest staranna selekcja osób zatrudnianych w nowo powstałych przedsięwzięciach oraz wysoka motywacja Zarządu LGD WŁG do tworzenia nowych miejsc pracy na tym terenie. W „Osadzie średniowiecznej" w sezonie turystycznym jest zatrudnionych ok. 50 osób a w C.E. Szklany Dom – Dworek Stefana Żeromskiego ok. 20 osób. Pracownicy zatrudniani w tych instytucjach to głównie mieszkańcy gmin wchodzących w skład LGD WŁG.

Po czwarte specyfika tego regionu w procesie komercjalizacji polega na tym, że pieniądze przyjeżdżają wraz z turystami z zewnątrz. Produkty komercyjne, które powstają tutaj, muszą uwzględniać potrzeby turystów odwiedzających główne atrakcje turystyczne, którymi niewątpliwie są Sanktuarium na Świętym Krzyżu oraz Góry Świętokrzyskie będące jednym z najstarszych pasm górskich w Polsce i w Europie. Do samej tylko Huty Szklanej leżącej na obszarze gminy Bieliny rocznie przyjeżdża co najmniej 150 tys. turystów i to jest główny zasób, na którego bazie powstają i będą powstawać nowe przedsięwzięcia komercyjne.

Piotr Nowak

Rekomendacje

W opracowaniu przedstawiono szereg przykładów działalności komercyjnej i ciekawe pomysły realizowane przez Stowarzyszenie LGD Wokół Łysej Góry. Zdaniem Autora tekstu, komercjalizacja działalności LGD może przebiegać dwutorowo: albo poprzez działania bezpośrednie (oferowanie produktów lub usług), albo pośrednie – których efektem jest np. powstanie innego, odrębnego podmiotu, oferującego odpłatnie produkty lub usługi.

Analiza działalności innych lokalnych grup działania pozwala zatem uznać, iż wiele z nich realizuje pośrednie działania komercyjne, gdyż przyczyniło się do powstania wielu różnych podmiotów, które we współpracy z LGD rozwijają się i realizują cele komercyjne. W mojej ocenie niezmiernie istotna w procesie komercjalizacji jest aktywność lokalnych grup działania w procesie pozyskiwania wiedzy i informacji, oraz chęć współpracy z organizacjami, instytucjami lub innymi uczestnikami rynku. Dzięki temu lokalne grupy działania mają szansę uczestniczyć w wielu działaniach i projektach. Autor opisu podał także inne czynniki, determinujące rozwój i sukces działań komercyjnych, dlatego też warto zgłębić cały artykuł.

dr Barbara Kiełbasa

ZIEMIA SANDOMIERSKA

Lokalna Grupa Działania Ziemi Sandomierskiej została powołana w 2008 roku w odpowiedzi na program LEADER. Jest ona dobrowolnym zrzeszeniem osób fizycznych, stowarzyszeń, samorządów lokalnych i przedsiębiorców. Swoim zasięgiem obejmuje obszar składający się z dziewięciu gmin: Dwikozy, Klimontów, Koprzywnica, Lipnik, Łoniów, Obrazów, Samborzec, Zawichost i Wilczyce.

Janusz Stasiak – prezes LGD

Marzeniem prezesa LGD Janusza Stasiaka**,** który aktywnie, od samego początku uczestniczył w powstaniu organizacji i prowadzi ją nadal, jest: *aby Sandomierskie stało się krainą tradycyjnej, ekologicznej produkcji ogrodniczej, wielowiekowej tradycji kulturalnej, rozwiniętej turystyki i agroturystyki, wykształconych, zamożnych i przedsiębiorczych mieszkańców oraz innowacyjnych przedsięwzięć i technologii wykorzystujących lokalne zasoby.*

Pragniemy – żywiołowo opowiada Stasiak – *uczynić wszystko, co w naszej mocy, żeby w przyszłości uniezależnić się od dotacji z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich. Czy to się uda i w jakiej formie, czas pokaże?*

Do tej pory LGD ma za sobą wiele interesujących projektów, które stowarzyszenie realizowało z innych środków finansowych niż PROW.

Do naszych sukcesów w ostatnich siedmiu latach działalności – mówi Agnieszka Szczucińska dyrektorka biura LGD, przeglądając dokumenty sprawozdawcze – *należy zrealizowanie dziewięciu projektów finansowanych z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na łączną kwotę ponad 400 tys. zł. Służyły one aktywizacji i podnoszeniu kompetencji społeczności z obszaru objętego LSR. Przeszkoliliśmy ponad 200 osób, mieszkańców powiatu sandomierskiego i gminy Lipnik. Zakres tematyczny przeprowadzonych szkoleń obejmował: kursy komputerowe, kursy językowe, szkolenia z zakresu hotelarstwa i turystyki oraz*

aktywizacji trzeciego sektora na terenach wiejskich. Grupami docelowymi ww. szkoleń były m.in. osoby: powyżej 50 roku życia, bezrobotne, niepełnosprawne oraz młodzież. Zrealizowane projekty ściśle wpisywały się w cele wpisane w LSR.

Następny projekt „LGD-owskie wsparcie w biznesowym starcie", który realizowaliśmy i nadal realizujemy, w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014–2020 (współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego) przygotowany był przez 14 lokalnych grup działania z województwa świętokrzyskiego. Jego celem jest wsparcie osób bezrobotnych z obszarów wiejskich w formie dotacji bezzwrotnej na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Projekt realizowany jest od marca 2017 roku, kończy się w październiku w 2018 r. Łączna wartość projektu to 4 759 873,00 zł.

Agnieszka Szczucińska, dyrektorka biura LGD

Głęboko na sercu leży nam dbałość o ekologię, ponieważ jej wdrożenie zgodne jest z celami zawartymi w naszej LSR. Dlatego nasz kolejny projekt „Zajęcia edukacyjne z zakresu upowszechniania ekologii z elementami hortiterapii"[5] został jednym z laureatów konkursu Fundacji PZU „Młodzi niepełnosprawni – sprawni z PZU". Zrealizowaliśmy go w 2016 roku w partnerstwie z Fundacją La Zebra z Krzcina (gmina Koprzywnica). Grupą docelową było 20 beneficjentów – osoby niepełnosprawne intelektualnie, podopieczni Fundacji La Zebra. W ramach zajęć powstała ścieżka sensoryczna, wokół której zasadzono kilkanaście gatunków roślin. Rośliny tak zostały skomponowane, by cieszyły oko, ucho, nos i dotyk o każdej porze roku począwszy od wczesnej wiosny aż do późnej jesieni, a i w zimie, gdyż kompozycje z traw pięknie wyglądają również o tej porze.

W ramach projektu zagospodarowano część działki użytkowanej przez Fundację La Zebra, partnera w projekcie. W kąciku do hortiterapii nasadzone zostały rośliny o różnej wielkości i kształtach liści, umieszczone zostały gotowe hotele dla owadów i budki lęgowe dla ptaków, pergole pod pnącza i konstrukcje drewniane pod

[5] Hortiterapia to ogrodolecznictwo – metoda terapii wykorzystująca rośliny i ogrody w pracy z pacjentami, polega na wykonywaniu w ogrodzie pracy fizycznej związanej z utrzymaniem ogrodu.

winogrona. Wygospodarowane zostało piękne miejsce do odpoczynku w cieniu starych brzóz z rabatami na podwyższeniu oraz drewnianymi ławkami. Każda ławka ma inną fakturę i kolor.

W jesiennych miesiącach oprócz prac na zewnątrz prowadzone były również zajęcia z etnobotaniki. Uczestnicy podczas tych zajęć poznali związki między roślinnością a ich rolą w kulturze, uzupełnili swoją wiedzę o uprawie i użytkowaniu roślin oraz zapoznali się z samym pojęciem tej nauki, ale również z zastosowaniem roślin, które w jakikolwiek sposób są użytkowane przez człowieka – a więc zarówno rośliny uprawne, jak i dziko rosnące, używane do konsumpcji spożywczej, do celów przemysłowych, w lecznictwie, w magii, jako budulec, drewno na wyroby itd. Uczestnicy wykonywali również różnego rodzaju ozdoby z wykorzystaniem elementów naturalnych, w tym zebranych do tej pory (m.in. szyszki, kwiaty na suche bukiety czy obrazy, elementy drewniane). Projekt rozbudził zainteresowanie beneficjentów, osób niepełnosprawnych intelektualnie, światem przyrody. Uwrażliwił na jego piękno, wykształcił poczucie odpowiedzialności człowieka za stan środowiska i pokazał wzajemne zależności między światem człowieka a przyrodą.

Obecnie przymierzają się bardzo poważnie do kolejnego działania: „Edukacja w przestrzeni ogrodowej". Projekt otrzymał również dofinansowanie z Fundacji PZU. Udział w nim wezmą osoby niepełnosprawne intelektualnie oraz uczniowie szkoły podstawowej. Bezpośrednim celem jest zwiększenie samodzielności osób niepełnosprawnych z zaburzeniami psychicznymi, z upośledzeniem umysłowym oraz zwiększenie ich szans na włączenie do życia społecznego i gospodarczego. Jest realizowany od 1 września 2017 i będzie, aż do lutego 2018 roku.

Bierzemy również czynny udział – mówi Agnieszka Szczucińska – *w licznych wydarzeniach o charakterze promocyjnym w kraju i za granicą, promując dziedzictwo kulturowe, turystykę oraz przedsiębiorców z terenu naszych gmin, a zdobyte doświadczenie w minionym okresie programowania 2007–2013, zbudowany potencjał ludzki w postaci członków stowarzyszenia oraz mieszkańców obszaru wdrażania LSR, pragniemy wykorzystać przy realizowaniu LSR na lata 2014–2020. Chcemy nadal uczestniczyć w szeroko rozumianym wsparciu działalności gospodarczej. Przyczyniać się do tworzenia nowych miejsc pracy. Pomagać rozwijać się istniejącym przedsiębiorstwom. Wreszcie promować i aktywizować region.*

Sporo tego, jak na jedno stowarzyszenie i zaledwie kilka osób, które pracują w administracji LGD. Nie zapominajmy, że LGD realizuje również, a właściwie przede wszystkim standardowe zadania związane z dotacją z PROW.

Jednakże LGD napotyka na swojej drodze także bariery, ponieważ, jak Polska długa i szeroka, z roku na rok postępująca biurokracja związana ze sprawozdawczością, częstymi zmianami w rozporządzeniach i bardzo różną interpretacją przepisów, powoduje nie tylko znużenie pracowników LGD, ale, co gorsze często zniechęca potencjalnych beneficjentów do korzystania ze środków unijnych. Tym samym zdarza się, że do niektórych projektów trzeba wręcz szukać uczestników.

Zdarza się również, że podczas realizacji projektu, z różnych, często losowych przyczyn, wykruszą się jednostkowi beneficjenci, co miało miejsce w czasie realizacji projektu dla osób niepełnosprawnych, i wtedy, żeby nie stracić pieniędzy, które przeliczane są na uczestnika, trzeba, stawać na głowie i szukać zastępstwa – tłumaczy z troską, o jak najlepsze wywiązanie się z podpisanych umów z instytucjami dotacyjnymi Agnieszka Szczucińska.

Pomimo ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej, polską mentalnością, często niechęcią i brakiem zaufania do podejmowania wspólnych działań gospodarczych, brakiem etosu do wspólnego działania, zdajemy sobie sprawę, że komercjalizacja działalności LGD, przynajmniej w określonych obszarach będzie konieczna, jeśli chcemy poważnie myśleć o zachowaniu stabilności funkcjonowania biura LGD. Mamy plany na przyszłość – podkreśla Janusz Stasiak – *między innymi chcemy utworzyć Inkubator dla ekologicznej produkcji. Być może utworzyć miejsce, gdzie owoce i warzywa będą przetwarzane, by przedłużyć ich trwałość. Mamy nadzieję, że będzie nam łatwiej, ponieważ LGD zdobył już doświadczenie w powoływaniu do życia podmiotów gospodarczych*. Przykładem jest San Export Group Sp. z o.o. – gospodarczo-ekonomiczne dziecko LGD Ziemi Sandomierskiej.

Siłą LGD są przede wszystkim ludzie, którzy pracują w stowarzyszeniach. To od nich, od ich aktywności, wieloletniego doświadczenia, dobrych relacji ze środowiskiem oraz wizji przyszłości, zależy, czy dana LGD włączy się w działania komercjalizacyjne, czy też nie. LGD Ziemi Sandomierskiej, dzięki prezesowi Januszowi Stasiakowi (jest właścicielem 7,5 ha gospodarstwa sadowniczego),

zainspirował pięciu innych prezesów Owocowo-Warzywnych Grup Producenckich do współdziałania. Panowie prezesi podjęli wyzwanie.

Proces tworzenia dużej firmy, eksportującej w świat owoce i warzywa trwał około roku. Udziałowcami zostały następujące grupy producenckie – spółki z.o.o: Złoty Sad w Samborcu – prezes Witold Stefaniak; Refal w Łukawie – prezes Zbigniew Rewera; Sad Sandomierski w Węgrcach – prezes Wojciech Borzęcki; Owoc Sandomierski w Bilczy – prezes Leszek Bąk; San Grow w Zajeziorzu – prezes Sebastian Róg. W 2013 r. została zarejestrowana nowa firma pod nazwą: **San Export Group Sp. z o.o.,** która zrzeszyła grupy, funkcjonuje i cały czas się rozwija. Jej siedziba znajduje się blisko Targowisk Miejskich w Sandomierzu, gdzie przyjeżdżają producenci owoców i warzyw oraz kupcy z całego kraju.

Pomoc, jaką udzielił LGD, polegała między innymi na inspirowaniu ww. grup producenckich, na logistyce działań organizujących nowy podmiot, oraz na finansowaniu wyjazdów edukacyjno-szkoleniowych dla przedstawicieli potencjalnych udziałowców między innymi na Międzynarodowe Targi do Berlina czy Belgii. Za środki pochodzące z kasy LGD zostały wydane pierwsze materiały promocyjne, jak również LGD udostępniał pomieszczenia biurowe wraz z urządzeniami: ksero, komputery, drukarki. Pomocy firmie udzieliły również gminne samorządy zrzeszone w LGD, samorząd powiatowy i wojewódzki.

Pierwszym społecznym prezesem San Export Group został obecny prezes LGD Janusz Stasiak, który po pierwszych trzech latach działalności przekazał władzę i inicjatywę swojemu następcy. Dzisiaj San Export Group reprezentuje blisko 500 sadowników, którzy na łącznej powierzchni ponad 3 tys. ha produkują jabłka o różnym terminie dojrzewania. Grupy wchodzące w skład firmy mają zdolność produkcyjną około 150 tys. ton rocznie i rośnie ona cały czas. Firma zapewnia certyfikowaną produkcję, zaawansowane technologie, kontrolę na każdym etapie produkcji i przygotowaniu do sprzedaży, innowacyjne rozwiązania w zakresie sortowania owoców, nowoczesne zaplecze logistyczne o łącznej powierzchni 15 tys. m^2, chłodnie typu ULO i CA oraz indywidualne podejście do każdego klienta. Firma sprzedaje owoce na Ukrainie, na Białorusi, w Czechach, na Słowacji, na Węgrzech, na terenach byłej Jugosławii. *Eksportujemy do krajów Afryki Północnej oraz powoli zdobywamy całkiem nowe rynki* – dodaje Karolina Trojanowska, asystentka Zarządu w firmie – *sprzedajemy jabłka w Wietnamie i w Chinach.*

Podsumowując: komercjalizacja działań w tym przypadku polegała na tym, że Lokalna Grupa Działania Ziemi Sandomierskiej zainicjowała, dodała skrzydeł i wypuściła z rąk nową firmę San Eksport Group. Teraz, samodzielnie i sprawnie działające „gospodarczo-eksportowe dziecko LGD" ma szerokie plany i wizje na przyszłość. Nie może również narzekać na brak potencjału organizacyjnego i produkcyjnego. W tej sytuacji pozostaje nam życzyć sandomierskim sadownikom wszystkiego dobrego i sprzyjającej pogody.

Anna Morawiec

Rekomendacje

Powołana w 2008 roku z udziałem 9 gmin zlokalizowanych w malowniczym terenie Kotliny Sandomierskiej LGD, jest dobrowolnym zrzeszeniem osób fizycznych, stowarzyszeń, samorządów lokalnych i przedsiębiorców. W swoich działaniach podejmuje szereg inicjatyw związanych z aktywizacją i podnoszeniem kompetencji kapitału ludzkiego – w postaci kursów, szkoleń, warsztatów czy dotacji na rozpoczęcie działalności gospodarczej.

Ciekawym, innowacyjnym pomysłem realizowanym przez nich w ramach promocji postaw ekologicznych jest cykl działań z zakresu hortiterapii i etnobotaniki, angażujących również osoby niepełnosprawne. Powodzenie tego przedsięwzięcia zachęciło liderów do kontynuacji działań w ramach projektu „Edukacja w przestrzeni ogrodowej", zwiększającego samodzielność osób z zaburzeniami psychicznymi, umożliwiającego włączenie ich do życia społecznego i gospodarczego.

Działalność komercyjna LGD przejawia się w funkcjonowaniu powołanego przez nią przedsiębiorstwa San Export Group spółka z o.o. reprezentującego niemal 500 sadowników, produkujących jabłka na łącznej powierzchni ponad 3 tys. ha przy zdolności produkcyjnej na poziomie 150 tys. ton rocznie. Dzięki zapewnieniu ze strony firmy certyfikowania produkcji, a także zaawansowanego know-how w zakresie kontroli, sortowania i przechowalnictwa jabłek, poprawiona została jakość pracy, a w konsekwencji wzmocniono podstawy egzystencji prawie pół tysiąca rodzin zajmujących się na przedmiotowym obszarze sadownictwem.

dr Piotr Cymanow

ANEKS

Zgodnie z założeniami operacji zatytułowanej **Komercjalizacja działalności LGD formą budowy potencjału organizacyjnego** należało przeprowadzić badania techniką studium przypadku w 25 partnerstwach. Spośród przygotowanych opisów studium przypadku, Zespół Ekspertów ocenił i wybrał 20 opisów, które stały się podstawą do opracowania dobrych praktyk. Te dobre praktyki zostały przedstawione w niniejszej publikacji. Zespól redakcyjny uznał, że również 5 pozostałych studiów przypadku warto w niniejszej publikacji przedstawić. Tak więc postanowiono, że zostanie dodatkowo przygotowany artykuł zatytułowany „Aneks". Artykuł ten odnosi się do doświadczeń następujących stowarzyszeń:

1. Stowarzyszenie Rozwoju Gmin „CENTRUM";
2. Stowarzyszenie LGD Partnerstwo Dorzecze Słupi;
3. Kraina Świętej Anny;
4. Stowarzyszenie LGD Korona Północnego Krakowa;
5. Stowarzyszenie Dolina Karpia.

Czy działacze LGD z wymienionych obszarów są za komercjalizacją działalności swojego stowarzyszenia? Bywa z tym różnie. Otóż LGD Centrum jak na razie nie tylko nie prowadzi żadnej działalności komercyjnej a nawet nie ma czegoś takiego w planach. Aktualne potrzeby finansowe Stowarzyszenia zaspakajane są przez środki w ramach podejścia LEADER. Pracowników LGD nie przekonali do działalności komercyjnej nawet ich zagraniczni koledzy, których odwiedzili w czasie wyjazdów studyjnych na przykład do belgijskiej Walonii. Tam cała lokalna działalność opiera się na aktywności gospodarczej. Belgowie rozwijają różnego rodzaju inicjatywy, budują małe zakłady przetwórcze, zakładają nawet browary wiedząc, że na produkcji piwa zawsze można dobrze zarobić. U nas takich inicjatyw można szukać ze świecą.

Stowarzyszenie LGD Korona Północnego Krakowa oraz Stowarzyszenie Dolina Karpia też nie prowadzą własnej działalności komercyjnej, ale przyjmują na swoim obszarze odpłatne wizyty studyjne, których koszty ponoszą organizatorzy tych wizyt.

Korona Północnego Krakowa w ramach odpłatnej działalności organizuje wizyty oparte o indywidualny program przygotowany pod zamawiającego. Z usług

organizacji wizyt studyjnych korzystają głównie grupy zorganizowane takie jak przedstawiciele innych LGD, członkowie Kół Gospodyń Wiejskich, uczniowie ze szkół, seniorzy, przedstawiciele zagranicznych organizacji pozarządowych itp. Inicjatorem i pomysłodawcą tej działalności był Zarząd oraz Pracownicy Biura LGD, którzy postanowili wykorzystać atrakcyjne położenie LGD (bezpośrednie sąsiedztwo Krakowa i atrakcje obszaru metropolitalnego) aby aktywnie pracować na rzecz promocji i wzrostu rozpoznawalności LGD.

Priorytetem przyświecającym tej sferze działalności nie jest na ten moment pozyskiwanie dodatkowych źródeł finansowania, gdyż koszty organizacji i obsługi wizyt studyjnych najczęściej bilansują zyski. Prowadzona działalność przynosi jednak wartości niematerialne: promocja samego LGD oraz podmiotów, które są angażowane są bezpośrednio w realizację danej wizyty, nawiązane stałej współpracy z obiektami gastronomicznymi i hotelarskimi, które dzięki współpracy chętnie przyjmują gości na preferencyjnych warunkach.

Uczestnicy wizyty studyjnej z Serbii

W LGD Dolina Karpia, podobnie jak w Koronie Północnego Krakowa komercjalizacji sprowadza się do odpłatnej działalności statutowej polegającej na świadczeniu usług takich jak organizowanie szkoleń tematycznych oraz wizyt studyjnych na obszarze działania. Stowarzyszenie ma opracowane materiały informacyjne z gotowymi programami wizyt (ok. 50 różnych wariantów), ale także organizuje wizyty oparte o indywidualny program przygotowany pod zamawiającego. Oferta gotowych wycieczek jest bardzo bogata i może odpowiadać na potrzeby różnych grup klientów, gdyż znajdziemy w niej wizyty typowo turystyczne w terenie, wizyty połączone ze szkoleniami lub/i warsztatami np. rękodzielniczymi, a także wizyty w ekomuzeum Doliny Karpia oraz spotkania z rybakami – wizyty oparte o temat Karpia zatorskiego.

Oferta jest bogata, pozwalająca zaspokoić potrzeby bardzo szerokiego spektrum klientów. Klientami są przede wszystkim grupy zorganizowane np. przedstawiciele innych Lokalnych Grup Działania, nauczyciele, uczniowie ze szkół, pracownicy ośrodków doradztwa rolniczego itp.

Inicjatorem i pomysłodawcą tej działalności był Zarząd oraz Pracownicy Biura LGR, którzy dostrzegli potencjał drzemiący w obszarze Doliny Karpia, a także w najsławniejszym dla tego terenu produkcie – Karpiu zatorskim, który w 2007 roku został wpisany na Listę produktów tradycyjnych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, a w roku 2011 Karp zatorski został zarejestrowany przez Komisję Europejską jako Chroniona Nazwa Pochodzenia dla gmin Spytkowice, Przeciszów i Zator.

Uczestnicy warsztatu ornitologicznego

Powstałe pakiety turystyczne miały i mają nadal za zadanie promowanie obszaru oraz działalność LGD. Podejmowane działania nie wpływają na budżet LGD, gdyż środki finansowe pozyskiwane z wizyt studyjnych i szkoleń bilansują koszty ich organizacji. Dla LGD ważniejsze są wartości niematerialne tej działalności. Ważna jest aktywizacja lokalnego środowiska (rękodzielników, rybaków, rolników, pozarządowych organizacji), animowanie współpracy między tymi podmiotami oraz tworzenie korzystnych warunków dla uzyskania dodatkowych źródeł dochodu przez podmioty współpracujące z LGD.

LGD Partnerstwo Słupi prowadzi już teraz w niewielkim stopniu działalność komercyjną, a LGD Kraina Świętej Anny myśli poważnie o rozpoczęciu działalności gospodarczej. Jak twierdzą tamtejsi działacze, że chociaż obecnie Stowarzyszenie jest finansowane z funduszów unijnych to już teraz myśli się poważnie o podjęciu kroków w kierunku komercjalizacji. Tym bardziej, że turystyka jest tą dziedziną, która rozwija się bardzo dynamicznie. A przecież na turystyce można zarobić i powinno się zarobić.

Działacze Krainy Świętej Anny uważają, że mieszkają w pięknym regionie Polski, który jest już w tej chwili często odwiedzany, choć nie tak, jakby sobie tego życzono.

Wykorzystanie dziedzictwa kulturowego regionu w użytkowym zdobnictwie

Bogactwem tej krainy są unikalne zabytki architektury sakralnej, zespoły parkowe oraz perła Śląska Opolskiego jakim jest kompleks kalwaryjsko-klasztorny w Górze św. Anny. Centralną jego część stanowi Park Krajobrazowy, gdzie znajduje się wiele cennych siedlisk przyrodniczych, gatunków zwierząt, a także roślin objętych ochroną przez Europejską Sieć Natura 2000. Turystyka jawi się, w przyszłości, działaczom LGD jako komercyjna działalność. Pierwszy krok został już uczyniony. LGD wyszkoliła 14 przewodników turystycznych, którzy pomogą poznać wspaniałą, choć jeszcze niezbyt dobrze znaną krainę.

Fundacja Partnerstwo Dorzecze Słupi w poprzedniej perspektywie finansowej UE posiadała status LGD, a ponieważ w obecnej tylko stowarzyszenie może posiadać status LGD, powołane zostało takie stowarzyszenie i jest ono partnerem fundacji. Fundacja prowadzi działalność odpłatną, min. jej pracownicy wyszli z inicjatywą udziału w konkursie na obsługę Centrum Informacji Turystycznej w Słupsku ogłoszonym przez miasto. Silna pozycja w regionie, atrakcyjna oferta i doświadczenie związane z działalnością turystyczną pozwoliły wygrać Fundacji ogłoszony konkurs. Najpierw tylko na rok 2015. W następnym konkursie Fundacja także zwyciężyła i podpisała kontrakt na trzy lata. Osobą, która najbardziej przyczyniła się do tego sukcesu, do uruchomienia działalności CIT w Słupsku jest jego dyrektorka Monika Gębczyńska. CIT ma siedzibę w samym centrum Słupska, prowadzi różnoraką sprzedaż między innymi gadżetów, pamiątek, koszulek, gier, wydawnictw turystycznych, zwłaszcza przewodników po wybrzeżu środkowym, biletów na wieżę ratuszową, na lokalne imprezy kulturalne i sportowe.

Centrum Informacji Turystycznej w Słupsku

W 2016 roku CIT odwiedziło przeszło 24 tysiące osób, przede wszystkim w sezonie, choć nie tylko. Połowa z nich to byli ludzie miejscowi, pozostali to turyści. W epoce Internetu i informacji elektronicznej nie jest to liczba mała, chociaż też nie zawrotna. W tym roku klientów powinno być więcej, zależy to także od pogody, która nad naszym morzem bywa kapryśna. Centrum zatrudnia obecnie 3 osoby w sezonie i 5 osób poza sezonem. Osoby te zarabiają na siebie. Czy oferta CIT może być bogatsza niż dotąd. Na pewno. Nie można poprzestać na tym co się zrobiło dotychczas.

Pewne niewielkie działania w turystyce poczyniły też dwa LGD Kraina Północnego Krakowa oraz Dolina Karpia. Organizują na niewielką jeszcze skalę wycieczki i imprezy studyjne. (kilkanaście w ciągu roku). Wydaje się jednak, że turystyka może stać się tą dziedziną na której w przyszłości Lokalne Grupy Działania będą zarabiać. Chęć poznawania kraju jest wśród naszych rodaków nadal duża a Polska jest atrakcyjnym krajem dla turystów zagranicznych. Turystów wszędzie może być więcej a to przekłada się na dochody.

Spośród inicjatyw zgłoszonych w LGD CENTRUM watro zwrócić uwagę na dwie. Pierwsza z nich może mieć też charakter komercyjny w przyszłości. Chodzi o „Warsztaty edukacyjne dla kobiet wiejskich". Projekt skierowany był bezpośrednio do kobiet zamieszkujących wiejską gminę Kutno, a ściślej dwie wsie Komadzyn i Nowa Wieś. Obejmował całą serię spotkań warsztatowych, podczas których uczestniczki zdobywały wiedzę na: **warsztatach gastronomicznych** – kuchnia tradycyjna, codzienna, świąteczna, dietetyczna, wegetariańska, cukiernictwo, przygotowywanie przetworów, sztuka przyjmowania i obsługi gości, estetyka stołu, oraz na **kursie podstawowy bukieciarstwa** – praktyczne układanie kwiatów, artystyczne komponowanie dużych i małych bukietów. Każde zajęcia praktyczne poprzedzone były wstępem teoretycznym. W trakcie realizacji warsztatu dotyczącego zdrowego odżywiania uczestniczki spotkały się dietetykiem, który przekazał wiedzę na temat prawidłowego i racjonalnego odżywiania.

Z kolei podczas zajęć florystycznych kobiety zdobyły umiejętność między innymi artystycznego komponowania zestawów kwiatowych, pakowania prezentów metodą florystyczną. Warsztaty prowadzone były przez doświadczonych, posiadających kwalifikacje instruktorów. Na zakończenie zajęć zorganizowano pokaz, na którym uczestniczki projektu zaprezentowały zdobytą wiedzę w formie przygotowanych przez siebie ekspozycji. Jest to doskonała forma edukacyjna, która

zaowocuje i przyniesie wymierne korzyści i wzrost aktywności kobiet w życiu osobistym i lokalnym. Projekt pobudził środowisko lokalne, wzmocnił więzi wewnętrzne wspólnot lokalnych poprzez integracje grup rówieśniczych miast i wsi oraz pokazał alternatywne formy spędzania wolnego czasu i wyrobienia pozytywnego nawyku. Zainteresowanie tym projektem było spore. Być może w przyszłości będzie miał on także charakter komercyjny.

Praca plastyczna, która zdobyła I miejsce w konkursie „Czyste gminy – czyste miasta – czysta ziemia”

Kolejny projekt zrealizowany został w 2008 roku. Finansowany był ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Łodzi. Objął swym zasięgiem mieszkańców 19 gmin należących do Stowarzyszenia Rozwoju Gmin „CENTRUM”. Projekt adresowany był głównie do przedszkoli a ściślej do klas zerowych przy szkołach podstawowych. Został nazwany Zielona zerówka „O”. Celem projektu było pobudzenie i przybliżenie dzieciom tej grupy wiekowej idei poszanowania środowiska naturalnego, zasad selektywnej zbiórki odpadów „u źródła”, treści ekologicznych i poszanowania przyrody. Projekt adresowany był celowo do najmłodszych, gdyż w tej grupie wiekowej stosunkowo łatwo wypracować podstawowe nawyki ekologiczne. Ważnym elementem jest tzw. „efekt domina” przenoszenia wiedzy i wrażeń przez dzieci na rodziców, najbliższą rodzinę, rówieśników. A ponadto nadal aktualne jest powiedzenie „*czym skorupka za młodu nasiąknie, tym na starość trąci*”.

Tak więc nawet w tych najsurowiej ocenionych przez fachowców pracach można było znaleźć ciekawe i niebanalne przykłady działań LGD w różnych środowiskach i na różnych polach. Niektóre z tych działań być może w nie odległej przeszłości nabiorą charakteru komercyjnego. Dlatego, że w wielu środowiskach lokalnych czuje się potrzebę zarabiania na siebie, dla wsparcia unijnych dotacji, ale nawet ich zastąpienia. Zresztą dotacje te wcale nie muszą być wieczne.

Andrzej Sowa