

*Ryszard Kamiński*

**STYMULOWANIE ROZWOJU  
GOSPODARCZEGO**

**WARSZAWA 2003**

Na zlecenie Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej  
wydała Agencja Wydawniczo-Reklamowa MT, ul. Nowy Świat 49, 00-042 Warszawa.

**ISBN: 83-917960-7-8**

## SPIS TREŚCI

1. WSTĘP	5
2. CO OD KOGO ZALEŻY? – UWARUNKOWANIA ROZWOJU GOSPODARCZEGO NA POZIOMIE LOKALNYM	6
2.1. Uwarunkowania zewnętrzne wpływające na gospodarkę lokalną	6
2.2. Rola samorządów we wspieraniu rozwoju gospodarczego	10
2.3. Bariery rozwoju lokalnej gospodarki	11
2.4. Cykl rozwoju przedsiębiorczości	12
3. CO MOŻEMY WYKORZYSTAĆ? INSTRUMENTY I NARZĘDZIA STYMULOWANIA LOKALNEJ GOSPODARKI	18
3.1. Finansowe możliwości wspierania gospodarki przez samorządy lokalne	18
3.2. Pozyskiwanie inwestorów	19
3.3. Możliwości tworzenia instytucji i organizacji okołobiznesowych w środowiskach lokalnych	21
3.4. Społeczne przedsięwzięcia gospodarcze (SPG)	31
4. JAK OSIĄGNAĆ SUKCES? – OD DOBRYCH CHĘCI DO SKUTECZNYCH DZIAŁAŃ W PROJEKTOWANIU PROGRAMÓW STYMULOWANIA GOSPODARKI	34
4.1. Wprowadzenie	34
4.2. A jednak strategia – konieczność podejścia kompleksowego	34
4.3. Budowanie systemu wspierania lokalnej gospodarki – krok po kroku	37
4.4 Wpływ przyszłej integracji z Unią Europejską na gospodarkę lokalną w Polsce	40
TEST	56



## 1. WSTĘP

Nowoczesne spojrzenie na funkcje lokalnego samorządu wskazuje, że jego najważniejszym zadaniem jest stworzenie warunków zaspokajania potrzeb mieszkańców. Potrzeby te mogą być rozumiane bardzo wąsko i sprowadzać się bezpośrednio do wymienionych w ustawach zadań administracyjnych, lub szeroko i odnosić się do całokształtu spraw danego obszaru i mieszkających tam ludzi. Aktywne wspieranie rozwoju gospodarczego i przedsiębiorczości z pewnością wpisuje się w ten drugi sposób rozumowania. Rozwój gospodarczy oznacza więc dla danego obszaru wzrost dochodów firm i ludności przy jednoczesnym wzroście zatrudnienia.

W ponad 10 lat od rozpoczęcia w Polsce przemian rynkowych dla nikogo nie jest tajemnicą, że pomyślność lokalnych społeczności, zamożność ludzi i wszechstronny rozwój miast, gmin i powiatów są ściśle związane ze stanem lokalnej gospodarki. W praktyce oznacza to rozwój istniejących firm oraz ciągłe powstawanie nowych, a także przychodzenie większych i mniejszych inwestorów z zewnątrz.

Czy jednak lokalne władze samorządowe mają wpływ na stan lokalnej gospodarki? Czy w dobie globalnych powiązań gospodarczych i wszechobecnych stwierdzeń „...o wpływie uwarunkowań makroekonomicznych na gospodarkę” lokalny samorząd może być zaangażowany we wspieranie rozwoju gospodarczego?

Po zapoznaniu się z niniejszym podręcznikiem dowiesz się, jakie są najważniejsze uwarunkowania rozwoju lokalnej gospodarki. Lektura tego podręcznika przywołuje kluczowe zasady i uwarunkowania rozwoju lokalnej gospodarki oraz kilka praktycznych przykładów działań podejmowanych w polskich gminach i powiatach. Dzięki temu, będąc lokalnym liderem, wójtem, burmistrzem, radnym lub pracownikiem samorządowej administracji będziesz mógł skonfrontować swoje dotychczasowe poglądy i działania, jakie podejmowane są w Twoim otoczeniu na rzecz stymulowania lokalnej gospodarki.

Powszechnie uznaje się, że rozwiązaniem problemów wsi i obszarów wiejskich jest rozwój pozarolniczej działalności gospodarczej oraz szeroko rozumianej przedsiębiorczości. Wypracowanie sposobów realizacji celów gospodarczych należy do najtrudniejszych zadań związanych z rozwojem. W odróżnieniu od realizacji np. celów związanych z problematyką społeczną, poprawą bezpieczeństwa czy rozwojem kultury, władze lokalne mogą być zaangażowane w rozwój gospodarczy co najwyżej pośrednio. Działalność gospodarcza poszczególnych firm ma charakter autonomiczny wobec władz danej gminy czy obszaru. Z jednej strony występuje szereg relacji samorządu z podmiotami gospodarczymi, np.: dotyczących dzierżawy lub własności nieruchomości i często wpływu na lokalne rynki zbytu produktów lub usług, jednak ostateczne decyzje dotyczące poszczególnych firm podejmują ich właściciele. Powstaje więc pytanie: jak w formule wolnego rynku stymulować społeczność lokalną, przedsiębiorców, rolników, inwestorów zewnętrznych do działań na rzecz własnych firm z korzyścią dla całej gminy i lokalnej społeczności?

Niniejszy podręcznik podejmuje próbę odpowiedzi również na to niezwykle trudne i zasadnicze pytanie.

## 2. CO OD KOGO ZALEŻY? – UWARUNKOWANIA ROZWOJU GOSPODARCZEGO NA POZIOMIE LOKALNYM

Podjęcie działań na rzecz rozwoju gospodarczego jest możliwe jeżeli poznamy wszystkie uwarunkowania tego procesu. Należy tu rozdzielić czynniki zewnętrzne – niezależne od tych, na które lokalne środowiska – władze i społeczności – mają wpływ i, na które powinny oddziaływać. Bardzo wiele zależy dzisiaj od uwarunkowań zewnętrznych, związanych głównie z funkcją państwa, oraz w coraz większym stopniu wynikających z ponadnarodowych powiązań gospodarczych wynikających z procesu globalizacji.

### 2.1. Uwarunkowania zewnętrzne wpływające na gospodarkę lokalną.

Na obszarach położonych poza wielkimi aglomeracjami gospodarka była tradycyjnie uzależniona od uwarunkowań lokalnych. Biorąc pod uwagę praktyczną definicję obszarów wiejskich możemy stwierdzić, że stanowią one tę część terytorium kraju, która leży poza granicami administracyjnymi miast oraz terenami intensywnej działalności przemysłowej<sup>1</sup>. Z niektórych opracowań<sup>2</sup> możemy się dowiedzieć, że zdefiniowane w powyższy sposób obszary wiejskie zajmują w Polsce 93% terytorium kraju. Obszary wiejskie od wieków charakteryzowały się wspólnotą obszarową wyodrębnionej terytorialnie grupy ludzi, jak i z punktu widzenia społecznego, podobieństwem warunków życia, poczuciem przynależności, przewagą prywatnych – nieformalnych form komunikacji oraz znacznym stopniem samowystarczalności. Z punktu widzenia gospodarczego funkcjonowania wsi charakterystyczny był związek z pracą na roli oraz bliskość miejsca zamieszkania z miejscem pracy, a także specyficzny podział pracy i struktura rynku.

W drugiej połowie XX wieku środowiska lokalne, w tym również obszary wiejskie, objęte zostały zmianami, które określane są mianem procesu globalizacji. Rozwój technik komunikowania się i przekazywania informacji, wynikający z rozwoju technologicznego, spadek kosztów transportu i podążające w ślad za tym niezwykle łatwe przemieszczanie ludzi i towarów spowodowało rewolucyjne zmiany we wszystkich sferach ludzkiego życia, prawie w każdym zakątku ziemi. Odsetek światowej produkcji podlegającej wymianie wzrósł z 5% w 1950 roku do 23% na koniec XX wieku, a jak przewiduje Światowa Organizacja Handlu, w miarę dalszej liberalizacji handlu światowego osiągnie 50% w roku 2020<sup>3</sup>. Będący motorem omawianych przemian swobodny przepływ kapitału niesie jednak za sobą tyleż okazji i udogodnień, co zagrożeń. Najczęściej wymienia się tu zagrożenia dla środowiska naturalnego, jednak nie należy zapominać, że współczesny rozwój gospodarczy bardzo często opiera się na doktrynie zwiększania efektywności, co w praktyce oznacza konieczność zwiększania wydajności i ograniczania zatrudnienia. Przez ostatnie 25 lat, nawet w najbardziej rozwiniętych państwach skupionych w Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), bezrobocie wzrosło dwukrotnie<sup>4</sup>.

W tych warunkach poszczególne państwa, stając wobec „globalnej konkurencji”, muszą jednak wypełniać swoje funkcje wobec obywateli. Jak podają autorzy raportu Banku Światowego<sup>5</sup>, funkcje, jakie wypełnia państwo, można podzielić na minimalne, pośrednie i aktywne.

### **Funkcje minimalne państwa to:**

#### *Zabezpieczenie podstawowych dóbr publicznych:*

- ❖ Obronność;
- ❖ Praworządność;
- ❖ Prawo własności;
- ❖ Zarządzanie makroekonomiczne;
- ❖ Powszechna opieka zdrowotna;
- ❖ Ochrona biednych – programy walki z ubóstwem;
- ❖ Pomoc w wypadku klęsk żywiołowych.

### **Funkcje pośrednie państwa to:**

- ❖ Edukacja podstawowa (zapewnienie podstawowego wykształcenia);
- ❖ Ochrona środowiska naturalnego;
- ❖ Uregulowania dotyczące sektora użyteczności publicznej;
- ❖ Polityka antymonopolowa;
- ❖ Ubezpieczenia (zdrowotne, na życie, renty i emerytury);
- ❖ Regulacje finansowe;
- ❖ Ochrona konsumenta.

#### *A także **zapewnienie bezpieczeństwa socjalnego w postaci gwarancji wypłat:***

- ❖ Rent i emerytur;
- ❖ Dodatków rodzinnych;
- ❖ Zasiłków dla bezrobotnych;

### **Funkcje „aktywne” państwa:**

- ❖ Koordynacja sektora prywatnego;
- ❖ Wspieranie rynków;
- ❖ Koncentracja [grupowanie] inicjatyw;
- ❖ Redystrybucja środków (majątku).

W krajach przeżywających transformację gospodarczą, ze względu na oczywiste ograniczenia zasobów, państwo musi zapewnić najpierw funkcje podstawowe lub ewentualnie pośrednie<sup>6</sup>. Bardzo często nie wystarcza wtedy zasobów dla wypełniania funkcji aktywnych i zasilania lokalnej gospodarki.

Biorąc pod uwagę polskie uwarunkowania z początku XXI wieku, trzeba poważnie zastanowić się nad możliwościami wypełniania przez nasze państwo funkcji wymienionych przez autorów raportu Banku Światowego. Doświadczenia ostatnich dziesięcioleci powodują, że powszechnie oczekuje się obecności w każdym fragmencie życia pewnej nadrzędnej siły, która może nad wszystkim czuwać, regulować, rozstrzygać, wspierać lub hamować!

W krajach o gospodarce rynkowej nawet funkcje „aktywne” oznaczają w przypadku organizmu państwowego wyznaczanie pewnych ram dla funkcjonowania poszczególnych rynków oraz/lub stwarzanie możliwości dla rozwoju inicjatyw tworzonych przez obywateli. Cała reszta opiera się na gotowości poszczególnych jednostek lub grup do wzięcia odpowiedzialności za własne życie, za swoją sytuację dzisiaj i w przyszłości. Dotyczy to zarówno inicjatyw podejmowanych przez lokalne samorządy, jak i w wielkim stopniu inicjatyw pozarządowych z tzw. trzeciego sektora.

Jedną z cech charakterystycznych dla państw rozwiniętych pod względem gospodarczym i społecznym jest właśnie przejmowanie kolejnych funkcji państwa przez samych obywateli działających w najróżniejszych formach organizacyjnych i prawnych.

Powszechnie przyjmuje się, że w każdym społeczeństwie funkcjonują trzy grupy podmiotów:

- ❖ podmioty o charakterze publicznym, dostarczające dobra publiczne – określane mianem pierwszego sektora. Zalicza się tu administrację centralną z jej organami oraz administrację samorządową na wszystkich szczeblach podziału administracyjnego;
- ❖ podmioty o charakterze prywatnym, dostarczające dobra komercyjne – tak zwany drugi sektor, w skład którego wchodzi wszelkie formy podmiotów prywatnych prowadzących różnorodną działalność gospodarczą;
- ❖ podmioty o charakterze prywatnym, dostarczające dobra publiczne – określane mianem trzeciego sektora, w skład którego wchodzi przede wszystkim różne formy organizacji pozarządowych, przyjmujące w Polsce najczęściej formę prawną stowarzyszeń i fundacji. (więcej informacji na powyższy temat można znaleźć w podręczniku *Partycypacja społeczna i rozwój społeczny*).

Z wymienionej listy podmiotów wydaje się oczywiste, że funkcjonowanie lokalnej gospodarki w największym stopniu związane jest z istnieniem i funkcjonowaniem przedsiębiorców prywatnych (sektora drugiego). Jednak, wskazując na rolę sektora prywatnego w lokalnym rozwoju gospodarczym, należy pamiętać o tym co odróżnia ten sektor od podmiotów publicznych. Firmy prywatne powstają i funkcjonują tam, gdzie zainwestowany kapitał może przynieść odpowiedni zwrot w postaci zysku. Włączenie sektora prywatnego w lokalny rozwój gospodarczy może mieć charakter programowej współpracy z resztą społeczeństwa, jeżeli będzie opierało się o zasady tzw. **partnerstwa publiczno-prywatnego**. Fałszywym założeniem byłoby oczekiwanie altruistycznych motywów zaangażowania partnera prywatnego w przedsięwzięcia publiczne. Jak wskazują liczne doświadczenia<sup>7</sup> zaangażowanie partnera prywatnego może znacząco pomóc w realizacji przedsięwzięć rozwojowych kiedy będzie on tym materialnie zainteresowany, w przeciwnym razie nie zaangażuje się w stopniu oczekiwanym. Zawarcie tego typu umowy o współpracy poprzedzają zwykle długie procesy negocjacyjne gwarantujące realizację celów obu partnerów. Jednak w ostatnich latach coraz częściej prywatne firmy podejmują ryzyko finansowe, realizują obiekty, sieci czy urzędnictwa, a następnie odzyskują włożony kapitał i kompensują podjęte ryzyko,

świadcząc odpłatnie usługi przez określony czas (system „BOT z ang. Buduj – Eksploatuj – Przekaż”) <sup>8</sup>. Ten typ współpracy jest w Polsce stosunkowo słabo rozwinięty chociaż istnieją prawne podstawy dla jego funkcjonowania <sup>9</sup>.

Firmy prywatne działające w ramach tzw. drugiego sektora angażują się w rozwój gospodarczy poprzez swoją aktywność tam, gdzie istnieją warunki umożliwiające im uzyskanie zwrotu zaangażowanego kapitału. Możliwa jest tu oczywiście współpraca z samorządem i innymi przedstawicielami sektora publicznego jeżeli przyjmie ona formę wyznaczoną zasadami tzw. partnerstwa publiczno-prywatnego.

Trzecią grupą podmiotów, które mogą wpływać na lokalny rozwój społeczny i gospodarczy, są organizacje społeczne i pozarządowe. Podmioty te określane są mianem trzeciego sektora i zalicza się do nich: organizacje pozarządowe nie działające dla zysku, np. fundacje, stowarzyszenia i nieformalne grupy społeczne oraz partie polityczne, związki zawodowe, związki wyznaniowe itp.

Na poziomie lokalnym dużego znaczenia nabiera partnerstwo sektorów – **publicznego, prywatnego i pozarządowego**. Na tym poziomie zakłada się przede wszystkim rozwój endogeniczny – opierający się o własne zasoby. Tworzenie lokalnego partnerstwa społecznego i gospodarczego wydaje się być warunkiem koniecznym powodzenia przedsięwzięć rozwojowych. Szczególnie ważna rola przypada tu partnerowi społecznemu, w tym organizacjom wspierającym rozwój gmin. W niektórych przypadkach stają się one podmiotem zapewniającym ciągłość przedsięwzięć rozwojowych. Poza korzyściami gospodarczymi i społecznymi partnerstwo takie przyczynia się też do praktykowania demokratycznych procedur sprawowania władzy oraz decydowania o losie danych wspólnot. Jednak aby organizacje społeczne mogły odegrać swoją rolę muszą być niezależne oraz profesjonalnie zarządzane.

Koncepcja partnerstwa zmienia relacje wynikające ze stosunku sił na relacje oparte o wzajemne uzupełnianie się. Partnerstwo oznacza formalny związek między jednostkami lub grupami, w którym uprzednio uzgodniono wzajemne oczekiwania i zaangażowanie stron. Jego zasadą jest dzielenie zarówno korzyści jak i ryzyka <sup>10</sup>. Być partnerem oznacza mieć realny wpływ na decyzję, tzn. na jej wypracowywanie i na jej kształt. Być partnerem oznacza też aktywny udział we wdrażaniu decyzji, w jej realizacji. Partnerstwo to także przyjęcie odpowiedzialności za podjętą wspólnie decyzję. W układzie partnerskim żadna z sił nie jest stroną dominującą, wszystkie strony oraz ich interesy mają rację bytu i powinny być rozważone.

Jeżeli do tzw. trzeciego sektora zaliczymy wszelkie organizacje zrzeszające ludzi a nie kapitał, to okaże się, że na obszarach wiejskich również w Polsce mamy bogate tradycje tego typu podmiotów. Samoorganizacja mieszkańców wsi w szeroko rozumianych celach samopomocowych była podstawą funkcjonowania kółek rolniczych, kół gospodyń wiejskich, ochotniczych straży pożarnych, ale także towarzystw wzajemnych ubezpieczeń, towarzystw kredytu wzajemnego oraz różnego rodzaju spółdzielni.

Wiele z nich funkcjonuje do dzisiaj, inne – jak w przypadku spółdzielni – odradzają się pod nowym szyldem – grup producenckich. Osiągnięcia tych organizacji nie tylko składają się na dorobek poprzednich pokoleń, lecz, jak pokazują przykłady z Unii Europejskiej i innych rozwiniętych gospodarczo państw, również dzisiaj są dobrą metodą radzenia sobie z problemami terenów wiejskich.

Kolejne rozdziały pokażą możliwości wykorzystania różnych form i metod działania organizacji pozarządowych (ośrodki wspierania przedsiębiorczości, fundusze lokalne, inkubatory lub grupy producenckie rolników) w środowisku wiejskim. Organizacje te, zachowując swój prywatny (pozarządowy) charakter, podejmują inicjatywy tam, gdzie utrudnione jest oddziaływanie poprzez administrację publiczną i nie ma wystarczających zysków dla podmiotów komercyjnych. Na tym właśnie polega nowoczesne podejście w ramach partnerstwa publiczno-prywatno-pozarządowego, w stymulowaniu rozwoju lokalnego.

Raz jeszcze należy więc przypomnieć, że:

**Wspieranie lokalnego rozwoju gospodarczego** oznacza szereg lokalnie podejmowanych działań związanych z powoływaniem nowych przedsiębiorstw, i wspomaganiem już istniejących, organizowaniem instytucji zajmujących się stymulowaniem rozwoju, udzielaniem pomocy w uzyskiwaniu kapitału, przepływie rozwiązań nowatorskich i wiedzy, współdziałaniu z lokalnymi przedsiębiorcami w zakresie rozpoznawania rynków zbytu i inne podobne działania.

## 2.2. Rola samorządów we wspieraniu rozwoju gospodarczego.

O rozwoju gospodarczym danego terenu możemy mówić wtedy, jeżeli wzrastają dochody zarówno podmiotów prowadzących tam działalność gospodarczą, jak i mieszkańców, a dodatkowo rośnie, lub przynajmniej nie spada, zatrudnienie. Zaangażowanie lokalnych samorządów we wspieranie tak rozumianego rozwoju gospodarczego wynika z ich podstawowych funkcji. W praktyce oznacza bowiem podejmowanie wszelkich działań dla podniesienia jakości życia swoich mieszkańców poprzez wspieranie powstawania i rozwoju firm lokalnych oraz przyciąganie zewnętrznych do prowadzenia działalności na danym obszarze.

We wspieraniu lokalnego rozwoju gospodarczego ważne są dwa obszary:

### Działania na rzecz aktywności gospodarczej

- ❖ Zachęcanie do tworzenia nowych przedsiębiorstw;
- ❖ Wspieranie już działających przedsiębiorstw;
- ❖ Zachęcanie inwestorów zewnętrznych do zakładania przedsiębiorstw.

### Działania na rzecz wzrostu zatrudnienia

- ❖ Poprzez inicjatywy podejmowane wspólnie z bezrobotnymi;
- ❖ Współpraca z potencjalnymi pracodawcami.

Aktywność samorządów w wymienionych obszarach może przyjmować różne formy:

- ❖ Wspieranie przedsiębiorstw prywatnych z uwagi na ich podstawową rolę w życiu gospodarczym;

- ❖ Racjonalne wykorzystanie lokalnych zasobów;
- ❖ Informowanie o nowych miejscach pracy;
- ❖ Finansowanie i współfinansowanie wyżej wymienionych działań.

**Rola samorządu we wspieraniu lokalnego rozwoju gospodarczego polega przede wszystkim na przyczynieniu się do zbudowania kompleksowego systemu, który będzie obejmował:**

- ❖ Przygotowanie i realizację lokalnej strategii rozwoju gospodarczego;
- ❖ Dobrze funkcjonującą lokalną organizację wspierania rozwoju gospodarczego;
- ❖ Funkcjonowanie systemu zbierania i udostępniania informacji niezbędnych dla istnienia i rozwoju przedsiębiorstw.

### 2.3. Bariery rozwoju lokalnej gospodarki

Wspieranie rozwoju gospodarczego będzie możliwe, jeżeli uświadomimy sobie specyfikę gospodarki lokalnej. Analizując bariery rozwoju lokalnej gospodarki w Polsce przywołuje się gorsze wyposażenie w infrastrukturę techniczną, albo różnego rodzaju zapóźnienia wynikające z uwarunkowań historycznych ostatnich dziesięcioleci. **Należy jednak pamiętać, że problemy z rozwojem przedsiębiorczości i rozwoju gospodarczego na wsi nie występują tylko na terenie naszego kraju. W opracowaniu OECD<sup>11</sup> z 1997 roku wskazuje się takie ograniczenia rozwoju gospodarki na obszarach wiejskich jak:**

- ❖ izolacja terenów wiejskich;
- ❖ brak bezpośrednich kontaktów z klientami i dostawcami;
- ❖ niedostateczna liczba ludzi z odpowiednim wykształceniem;
- ❖ słaba infrastruktura transportowa i telekomunikacyjna.

W innym raporcie OECD<sup>12</sup> czytamy wprost o podstawowym problemie obszarów wiejskich, jakim są ograniczenia dostępności różnorodnych dóbr, usług, w tym również **braku możliwości wpływania i możliwości włączenia się w „główny nurt działań gospodarczych”**.

Podobnie więc, jak w innych krajach, stymulowanie rozwoju gospodarczego i przedsiębiorczości na obszarach wiejskich **wymaga specyficznego podejścia, specyficzne bowiem są bariery i ograniczenia związane z jego rozwojem**. Gruntowne zbadanie ograniczeń przedsiębiorczości i rozwoju gospodarczego jest z kolei ważne z punktu widzenia właściwego doboru instrumentów dla radzenia sobie z tymi ograniczeniami.

W Polsce, do wymienionych już barier należy dodać dominację funkcji rolniczej. W ponad 2,5 mln. gospodarstw rolnych pracuje 17,7% ogółu zatrudnionych w kraju. Większość spośród 14,7 mln. mieszkańców wsi w taki czy inny sposób związana jest z gospodarstwami rolnymi. Pomimo występowania wielkiego bezrobocia jawnego (1059 tys. osób) i szacowanego na podobnym poziomie bezrobocia ukrytego (ok. 900 tys. osób), dla większości mieszkańców wsi (i nie tylko!) wieś kojarzy się przede wszystkim z produkcją żywności. Tymczasem podstawą rozwoju wsi w wielu państwach na świecie jest tzw. rozwój wielofunkcyjny, który oznacza, że wieś obok produkcji żywności:

- ❖ jest **dobrym miejscem do życia** (funkcja mieszkaniowa);
- ❖ jest **miejscem wypoczynku** – różnorodne formy turystyki;
- ❖ jest **miejscem ochrony naturalnego środowiska** (wypełnianie tej funkcji daje zatrudnienie dla wielu mieszkańców wsi);
- ❖ jest **miejscem ochrony tożsamości i kultury narodowej**;
- ❖ jest **miejscem prowadzenia różnorodnej działalności gospodarczej** (nowe możliwości wynikające z nowoczesnych technik pracy na odległość i obniżenia kosztów transportu).

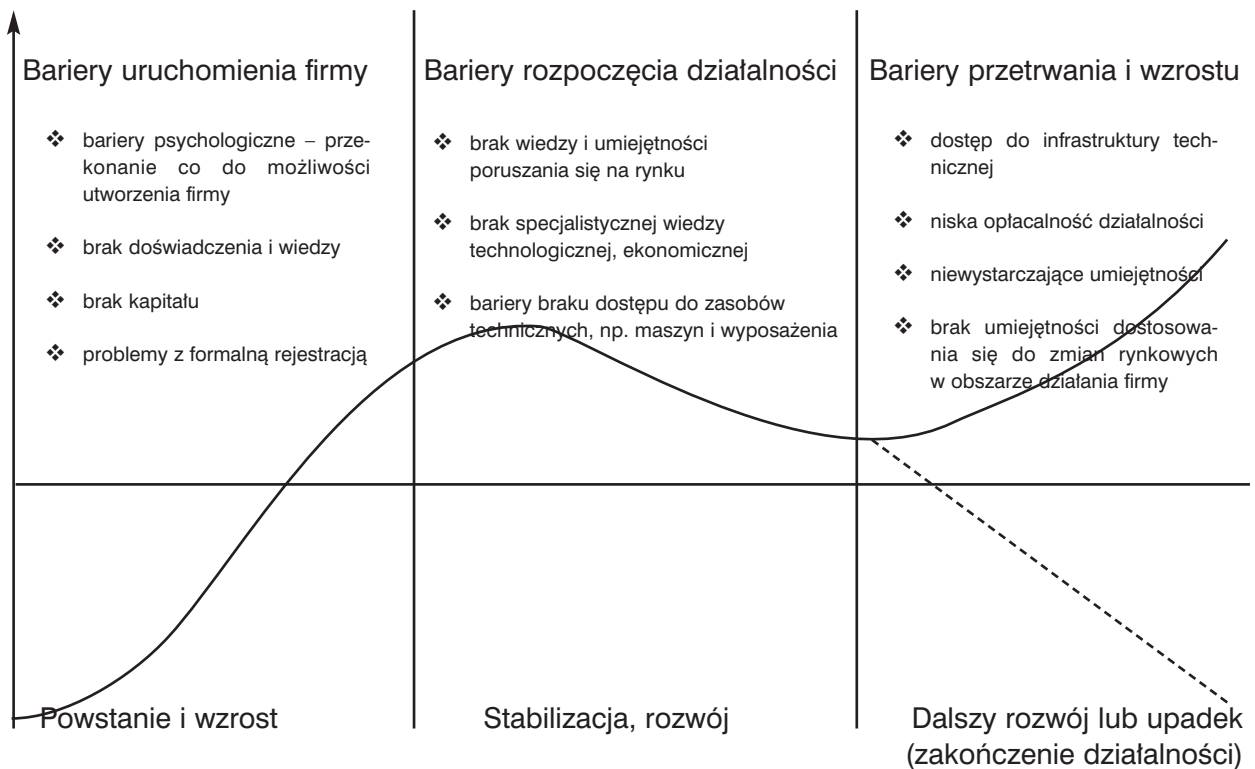
#### 2.4. Cykl rozwoju przedsiębiorczości

***Na lokalny rozwój gospodarczy składa się aktywność poszczególnych osób i firm. Zanim zaczniemy zastanawiać się nad wyborem instrumentów wspierania przedsiębiorczości, należy uwzględnić sytuację poszczególnych podmiotów oraz istnienie tzw. cyklu rozwoju przedsiębiorczości. Nasze działania musimy różnicować w zależności od tego, które ogniwo tego cyklu pragniemy wspierać.***

Cykl funkcjonowania firmy, podobnie jak każdej organizacji, układa się w kilka faz:

- ❖ Powstania i wzrostu;
- ❖ Stabilizacji i rozwoju;
- ❖ Dokonania zmian lub upadku (zakończenia działalności).

## Bariery występujące w cyklu rozwoju firmy



Opracowanie R. Kamiński na podstawie : Stern<sup>13</sup> i Jackson, Morgan<sup>14</sup>

W każdej fazie swojego istnienia firma narażona jest na inne bariery, które przeszkadzają, bądź uniemożliwiają już jej powstanie, a następnie rozpoczęcie działalności i rozwój. Należy też pamiętać, że wobec zmieniającej się rzeczywistości również dłużej działające firmy muszą dostosowywać się do sytuacji rynkowej. **Jeżeli będą podążały za zamianami same, lub nie uzyskają wsparcia zewnętrznego, również narażone są na trudności lub nawet zakończenie działalności.**

### BARIERY URUCHOMIENIA FIRMY

Pierwszym ogniwem cyklu jest pomoc potencjalnym przedsiębiorcom w pokonywaniu barier uruchomienia firmy.

W szczególności należy wymienić:

- ❖ bariery psychologiczne – (wewnętrzne przekonanie co do możliwości utworzenia własnej firmy);

- ❖ brak odpowiedniego doświadczenia i wiedzy;
- ❖ brak kapitału.

Wśród możliwych do podjęcia działań, można tu wymienić:

- ❖ podnoszenie świadomości w zakresie roli i znaczenia przedsiębiorczości w lokalnych środowiskach;
- ❖ szkolenia w zakresie planowania przedsięwzięcia i rozwoju firmy;
- ❖ ułatwianie w dostępie do finansowania dla lokalnych przedsiębiorców.

### **BARIERY ROZPOCZĘCIA DZIAŁALNOŚCI**

Drugim ogniwem jest pokonywanie barier rozpoczęcia działalności, do których zalicza się:

- ❖ brak wiedzy i umiejętności poruszania się na rynku;
- ❖ brak specjalistycznej wiedzy technologicznej, ekonomicznej;
- ❖ bariery braku dostępu do zasobów technicznych np. maszyn i wyposażenia.

Wśród metod zaradczych można tu wymienić:

- ❖ organizowanie przez lokalne organizacje rozwoju różnego rodzaju inkubatorów i innych metod umożliwiających, wspierających „zagnieżdzenie się” nowych firm w środowisku gospodarczym;
- ❖ zapewnienie nowym firmom – „starterom” doradztwa oraz dostępu do usług i wyposażenia niezbędnego na początku działalności.

### **BARIERY PRZETRWANIA I WZROSTU**

Trzecim ogniwem jest pokonywanie barier związanych z przetrwaniem i wzrostem firm. Zalicza się tu bariery:

- ❖ dostępu do infrastruktury technicznej;
- ❖ niskiej opłacalności działalności;
- ❖ niewystarczających umiejętności;
- ❖ braku umiejętności dostosowania się do zmian rynkowych w obszarze działania firmy.

Działania, jakie powinny podejmować lokalne władze i organizacje wspierające przedsiębiorczość dotyczą:

- ❖ podejmowania wspólnie z lokalnymi społecznościami lobbingu na rzecz dane-

go regionu;

- ❖ podejmowania prób podnoszenia jakości lokalnych produktów poprzez wprowadzanie nowoczesnych technologii;
- ❖ budowanie spójnych programów rozwoju gospodarczego;
- ❖ prowadzenie coraz lepszej działalności edukacyjnej odpowiadającej na rzeczywiste zapotrzebowanie;
- ❖ ułatwianie przedsiębiorcom dostępu do instytucji zajmujących się specjalistycznym wspieraniem biznesu.

## Ćwiczenie

Zanim doszło do powołania Klubu Drobnych Handlowców i Producentów, kontakty władz lokalnych z przedsiębiorcami nie układały się zbyt dobrze. Pół roku przed powstaniem tego Stowarzyszenia, Burmistrz zorganizował spotkanie na temat sytuacji gospodarczej w gminie, na które obok „przymusowych uczestników” – kilku urzędników, przewodniczącego rady, kierownika Powiatowego Urzędu Pracy i kierownika Powiatowego Zespołu Wojewódzkiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego, przybyło tylko 3 przedsiębiorców i jeden emeryt – były radny Jankowski. Spotkanie zostało zdominowane tematyką rolniczą. Marcin Nowak, dyrektor przeżywających poważne kłopoty Zakładów Mięsnych stwierdził, że ze względu na brak kapitału oraz konkurencję produktów z Unii Europejskiej jego firma przeżywa poważne kłopoty i niedługo będzie zmuszony wystąpić kolejną grupę pracowników na garnuszek Urzędu Pracy. Firma przeżywa też kłopoty z brakiem ciągłości w dostawach żywca, jego zdaniem dobrym rozwiązaniem mogłoby być zawiązanie przez okolicznych rolników grupy producenckiej. Słyszał, że niektóre zakłady w Polsce współpracują z takimi grupami. Nowakowi wtórowali dwaj mniejsi przedsiębiorcy. Zieliński – właściciel rodzinnej firmy transportowej oraz właściciel sklepu spożywczego „KARO” zgodnie narzekali na brak kapitału, oraz na to, że w Przykładowie ludzie mają coraz mniej pieniędzy, aby nabywać produkty i korzystać z usług. Emeryt Jankowski stwierdził, że po powrocie z Niemiec ma świetny pomysł na uruchomienie działalności gospodarczej, miałby „nieograniczony” zbyt, ale brakuje mu poręczycieli, którzy pomogą mu wziąć kredyt z banku.

Następnego dnia, rozmawiając ze swoimi pracownikami, Burmistrz ocenił spotkanie jako nieudane „...za małą frekwencją, a dodatkowo każdy z nich mówił tylko o własnych problemach, nie odnosząc się do całej gminy”.

W Przykładowie, w późniejszym etapie udało się ułożyć wzajemne relacje władz i przedsiębiorców, jednak doszło do tego dopiero wtedy, kiedy władze lokalne zaczęły zastanawiać się i wsłuchiwać w problemy lokalnych przedsiębiorców. Warto podążyć ich śladem i zastanowić się głębiej nad tym, co jest rzeczywistym problemem przedsiębiorców. Kiedy przedsiębiorcy z Przykładowa mówią: „brakuje nam kapitału”, warto zgłębić jakie jest podłoże tak zgłaszane-go problemu:

- ❖ Bariera dostępności **oraz** osiągalności – **kiedy odpowiedni kapitał nie jest dostępny w danym miejscu, albo kapitał istnieje lecz jest nieosiągalny dla przedsiębiorcy (np. ze względu na brak środków własnych lub zabezpieczenia);**
- ❖ Bariera świadomości – **przedsiębiorca nie ma świadomości, że potrzebuje środków z zewnątrz dla rozwoju swojej działalności;**
- ❖ Bariery umiejętności – **kiedy przedsiębiorca nie potrafi wypełnić wniosku kredytowego (pożyczkowego) i nie potrafi znaleźć kompetentnego wsparcia z zewnątrz;**
- ❖ Bariera emocjonalna – **gdy przedsiębiorca nie jest gotów wziąć odpowiedzialności za kapitał swojej firmy.**

Przedsiębiorcy może również brakować umiejętności zarządzania finansami w swojej firmie. (Dotyczy to na przykład kwestii stopniowego budowania majątku firmy lub wykorzystania kapitału zewnętrznego ze względu na brak odpowiedniego korzystania z najprostszych narzędzi, jak rachunek wyników i prognoza przepływów gotówki).

### *Spotkanie przedsiębiorców w Przykładowie*

#### **ZADANIE:**

- ❖ Etap I. Pracując indywidualnie, wykorzystując Matrycę Zasobów i Barrier zastanówcie się nad sytuacją przedsiębiorców w waszej gminie oceniając, których zasobów najbardziej brakuje:
  - ◆ potencjalnym przedsiębiorcom do uruchomienia firmy,
  - ◆ tym, którzy zaczynają i rozwijają swoją działalność,
  - ◆ firmom dłużej działającym na rynku.
- ❖ Etap II. Pracując w zespołach wymieńcie spostrzeżenia, przygotujcie prezentacje dla innych zespołów.
- ☞ Po wykonaniu tego ćwiczenia powinniście ustalić, czego należy się dowiedzieć o warunkach prowadzenia działalności gospodarczej w waszej gminie z punktu widzenia przedsiębiorców. Należy wziąć pod uwagę przedstawione wcześniej bariery występujące w cyklu rozwoju firmy.

Jeżeli któryś z zasobów jest typowym problemem konkretnej grupy przedsiębiorców, w tabeli należy wpisać znak X (lub swój komentarz).

Rys. 1. MATRYCA ZASOBY BARIERY

ZASOBY	BARIERY		
	BARIERY URUCHOMIENIA FIRMY (zanim powstanie firma)	BARIERY ROZPOCZĘCIA DZIAŁALNOŚCI	BARIERY PRZETRZWANIA I WZROSTU
<b>1.0. Pomysł na biznes</b>			
<b>2.0. Zasoby materialne</b>			
2.1. Surowce, dostawcy			
2.2. Przestrzeń			
2.3. Wyposażenie			
2.4. Pieniądże/Kapitał			
<b>3. Kluczowe umiejętności</b>			
3.1. Zarządzania			
3.2. Technologiczne			
3.3. Marketingowe			
3.4. Finansowe			
3.5. Prawne			
3.6. Administracyjne			
3.7. Inne: uczenia się, rozwiązywania problemów			
<b>4. Rynek</b>			
4.1. Produkt lub usługa			
4.2. Klienci			
4.3. Kanały dystrybucji			
4.4. Transport			

W przypadku występowania bariery zaznacz znakiem → X (lub wpisz krótki komentarz)

## 3. CO MOŻEMY WYKORZYSTAĆ? INSTRUMENTY I NARZĘDZIA STYMULOWANIA LOKALNEJ GOSPODARKI

Dokonanie analizy barier rozwoju gospodarczego, zarówno z punktu widzenia uwarunkowań zewnętrznych, jak i problemów poszczególnych przedsiębiorców, upoważnia nas do dokonania przeglądu różnych możliwości wspierania lokalnego rozwoju gospodarczego z udziałem samorządów. Można tu wymienić zarówno takie instrumenty, które bezpośrednio uzależnione są od decyzji lokalnych władz, oraz takie, które związane są z aktywnością samorządu, chociaż bezpośrednio od niego nie zależą. Skuteczność każdego instrumentu jest uzależniona od dobrej diagnozy problemów i barier występujących w danym środowisku. Jeżeli zastosowanie konkretnego instrumentu wsparcia nie przyczyni się do rozwiązania problemu, usunięcia bariery tworzenia lub rozwoju firmy choćby jednego rzeczywistego przedsiębiorcy, to może służyć tylko lepszemu samopoczuciu lokalnych władz.

### 3.1. Finansowe możliwości wspierania gospodarki przez samorządy lokalne

Najczęściej wymienia się tu instrumenty związane z budżetem – dochodowe i wydatkowe.

#### Instrumenty dochodowe – ulgi i zwolnienia

W praktyce samorządów lokalnych rzadko zdarza się, aby zastosowanie ulg lub obniżenia stawek podatków było wystarczającym instrumentem wspierania istniejących firm lub powstawania nowych, zawsze natomiast związane jest to z ryzykiem ograniczenia wpływów do budżetu. Stosowanie ulg może więc stanowić element systemu wsparcia i być raczej argumentem uzupełniającym niż podstawowym dla podejmowania decyzji gospodarczych. Mając na uwadze powyższe ograniczenia w stosowaniu ulg i zwolnień samorządy mają do dyspozycji takie instrumenty jak:

- ❖ Stosowanie niższych niż maksymalnie dozwolone stawek podatków, stanowiących dochody gminy;
- ❖ Ustalanie niskiego poziomu opłat lokalnych;
- ❖ Stosowanie polityki ograniczonego wzrostu cen za usługi komunalne.

Ograniczone możliwości stosowania ulg powodują konieczność rozważnego ich stosowania. W praktyce większe oddziaływanie na podmioty gospodarcze i większe efekty dla lokalnej gospodarki może niejednokrotnie przynieść umiarkowany poziom opłat za usługi komunalne niż spektakularne obniżanie podatków lokalnych.

#### Instrumenty wydatkowe

Najważniejszym instrumentem z tej grupy jest ponoszenie przez samorządy ukierunkowanych

wydatków inwestycyjnych, szczególnie dotyczących infrastruktury technicznej. Dobrej jakości drogi, wystarczający dostęp do sieci energetycznych, kanalizacji i oczyszczalni ścieków oraz innych elementów infrastruktury z pewnością stanowią czynnik warunkujący powstawanie wielu rodzajów przedsięwzięć zarówno endogennych jak i zewnętrznych. (Inwestycje infrastrukturalne zostały omówione szczegółowo w innej części tego podręcznika).

### 3.2. Pozyskiwanie inwestorów

Podmioty prowadzące działalność gospodarczą stanowią o charakterze i jakości lokalnego systemu gospodarczego. Dlatego też samorządy starają się zabiegać o przyciągnięcie na swój teren jak najwięcej i jak najlepszych inwestorów. Najlepszych, to znaczy takich, którzy jak najlepiej przyczynią się do poprawy jakości życia największej grupy mieszkańców. Czasem inwestorami bywają przedsiębiorcy lokalni, bardzo często jednak samorządy starają się zabiegać o inwestorów zewnętrznych. Warto uświadomić sobie, czym kierują się inwestorzy podejmując decyzję o uruchomieniu działalności w danym terenie<sup>15</sup>.

#### Motywy lokalizacji inwestycji na danym terenie:

- ❖ **Korzystne położenie geograficzne** (skrzyżowanie szlaków komunikacyjnych, w pobliżu źródeł surowca lub rynku zbytu, ukształtowanie terenu sprzyjające inwestycji, czystość ekologiczna pozwalająca sprostać wymaganiom technologicznym, oddalenie od dużych siedzib ludzkich – w wypadku produkcji uciążliwej);
- ❖ **Duże zasoby fachowej siły roboczej** (wysoka jakość miejscowego kapitału ludzkiego – istnienie szkół o określonym profilu, duża mobilność miejscowej siły roboczej);
- ❖ **Udane przykłady poprzednich przedsięwzięć inwestycyjnych;**
- ❖ **Dobre i efektywne kontakty z miejscowymi władzami;**
- ❖ **Preferencje i wsparcie ze strony partnerów lokalnych** (partycypacja w kosztach uzbrojenia terenu lub innych kosztach inwestycyjnych, ulgi i zwolnienia podatkowe, pomoc w procedurach inwestycyjnych);
- ❖ **Duch zespołowy i dobra atmosfera w gminie** – umiejętność konsolidacji różnych grup i sił społecznych do poparcia inwestycji;
- ❖ **Szybkość podejmowania decyzji** przez lokalne władze;
- ❖ **Duża pojemność potencjalnego rynku zbytu** na terenie oddziaływania inwestycji;
- ❖ Funkcjonowanie na danym terenie **istotnego partnera handlowego** potencjalnego inwestora.
- ❖ **Dostępność wolnych i uzbrojonych terenów oraz** możliwość nabycia nieruchomości na cele inwestycyjne.

Wiedza o motywacji inwestorów stanowi jednak dopiero pierwszy krok do tego, aby stali się oni częścią lokalnego systemu gospodarczego. Przyciąganie inwestora będzie skuteczne, jeżeli będzie miało charakter uporządkowany i, co ostatnio jest przedmiotem kilku ogólnopolskich programów, będzie miało charakter „lokalnej strategii przyciągania inwestora”. Program taki realizuje wspomniany powyżej Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej (program Profesjonalna Gmina Przyjazna Inwestorom) oraz Lubelska Fundacja Rozwoju w ramach programu brytyjskiego (Gmina Przyjazna Inwestorom). Każdy z tych programów zakłada profesjonalne i programowe działania samorządu, który powinien:

- ❖ Posiadać długofalową **strategię przyciągania inwestorów**;
- ❖ Dysponować **terenami i nieruchomościami do zaoferowania** potencjalnemu inwestorowi;
- ❖ **Rozumieć potrzeby** potencjalnego inwestora;
- ❖ Potrafić **zaprezentować w profesjonalny sposób swoją ofertę** dopasowując ją do potrzeb inwestora;
- ❖ Posiadać i w miarę potrzeby dostarczać **adekwatne informacje**, niezbędne do podjęcia decyzji.

#### Przyciąganie inwestorów w gminie Walce, powiat Krapkowice, woj. opolskie.

W gminie wypracowano długofalową strategię przyciągania inwestorów, proces rozpoczęto od wyposażenia w infrastrukturę podstawową (wodociąg, sieć energetyczna) 3 ha należących do gminy, które sprzedano pod dwie inwestycje. Władze gminy przystąpiły do uporządkowania spraw prawnych całego terenu gminy, posiadają uaktualnione informacje o stanie własnościowym działek. Gmina wystąpiła także do Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa o przyznanie dla gminy terenu o powierzchni 45 ha po byłym PGR, leżącym przy drodze krajowej, a także o wstępne przyznanie następnych 40 ha na tereny inwestycyjne (z Agencji). W odpowiedzi na potrzebę szybkiej informacji w gminie został zatrudniony pracownik znający biegle język niemiecki oraz angielski, który jest zorientowany z sprawach terenów inwestycyjnych i jest w stanie na telefon odpowiedzieć na podstawowe pytania inwestora, np.: jaka jest cena wywoławcza gruntu, jakie jest dostępne napięcie prądu itp. Efektem tych działań są dwie inwestycje – zakłady zatrudniają obecnie 85 osób. Nad inwestorami sprawowana jest w dalszym ciągu „opieka”, tzn. wójt lub wyznaczony pracownik interesują się zakładami, czy jest potrzebna dalsza pomoc i w jakich sprawach. Po doświadczeniach tego typu wójt stwierdził, że ...”w rozmowach z ewentualnymi inwestorami ważna jest szczerłość, tzn. należy przedstawić im plusy oraz minusy danego terenu, aby oferta była wiarygodna”. Gmina jest też w ciągłym kontakcie z Izbami Gospodarczymi działającymi na terenie woj. opolskiego (2 Izby) i w miarę możliwości bierze udział w giełdach kooperacyjnych. Wójt stara się brać udział w szkoleniach dotyczących przyciągania zewnętrznych inwestycji. Gmina jest także w trakcie przygotowywania oferty inwestycyjnej w internecie (w 3 językach – polskim, angielskim, niemieckim).

Gmina przystąpiła także do Krapkowickiego Stowarzyszenia Rozwoju Gospodarczego i Promocji, do którego należą wszystkie gminy powiatu krapkowickiego, Starostwo oraz podmioty gospodarcze.

### 3.3. Możliwości tworzenia instytucji i organizacji okołobiznesowych w środowiskach lokalnych

Wobec stopniowego narastania problemów z adaptacją gospodarki lokalnej do nowych warunków sugerowano konieczność tworzenia lokalnych organizacji rozwoju. Matusiak i Zasiadły twierdzili, że nawet liberalni ekonomiści, najczęściej niechętni tego typu formom instytucjonalnym w rozwiniętych gospodarczo państwach (ze względu na nadmierny zakres subwencji), widzą dużą ich przydatność w procesie transformacji gospodarek centralnie planowanych na rynkowe<sup>16</sup>. Zdaniem wymienionych autorów tworzenie tego typu instytucji jest popierane przez różne organizacje międzynarodowe zainteresowane sprawnym przebiegiem zmian systemowych w środkowo-wschodniej Europie. Różne typy ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w procesie przekształceń systemowych są postrzegane jako istotny element działań dynamizujących: prywatyzację i demonopolizację; transfer i komercjalizację technologii; przedsiębiorczość i tworzenie nowych miejsc pracy; rozwój struktur rynkowych; zmiany strukturalno-modernizacyjne.

#### Ośrodki wspierania przedsiębiorczości i aktywności lokalnej

Ośrodki wspierania przedsiębiorczości i lokalnej aktywności mogą odgrywać podwójną rolę w procesie wsparcia przedsiębiorczości. Z jednej strony mogą być samoistnym instrumentem wsparcia, pełniąc szereg funkcji edukacyjno-doradczych. Z drugiej strony spełniają funkcję ośrodka innowacji i rozwoju lokalnego, stanowiąc formułę prawno-organizacyjną dla poszczególnych instrumentów wsparcia przedsiębiorczości w danym środowisku.

Umiejętność dotarcia i zbudowania w danej gminie poszczególnych instrumentów rozwoju przedsiębiorczości jest w warunkach polskich zjawiskiem stosunkowo nowym. Pierwotnym wobec dotarcia i korzystania z takich instrumentów rozwoju jest ugruntowanie przekonania o potrzebie rozwoju przedsiębiorczości jako takiej. Zmiana funkcji wsi, związana z nieuchronną utratą pracy w bezpośredniej produkcji żywności przez wielu mieszkańców, powoduje konieczność znalezienia nowej formuły wiejskiego systemu gospodarczego.

Ośrodki Wspierania Przedsiębiorczości oferują wszechstronną pomoc osobom, które chcą rozpocząć działalność gospodarczą lub ją prowadzą. Pomoc taka jest realizowana w różnej formie:

- ❖ Szkolenia z dziedzin zarządzania, marketingu, finansów, prawa. Uczestnicy tych szkoleń winni zapoznać się z zagadnieniami prowadzenia działalności gospodarczej w taki sposób, aby mogły samodzielnie prowadzić firmę i przygotowywać podstawowe dokumenty – np. prosty biznes plan;
- ❖ Konsultacje indywidualne dla osób zainteresowanych uruchomieniem własnej działalności oraz dla tych, którzy chcą uzupełnić własną wiedzę zdobytą podczas szkoleń;
- ❖ Dostarczanie informacji. Działalność informacyjna Ośrodków polega na dostarczaniu lub umożliwianiu klientowi Ośrodka dostępu do informacji gospodarczej potrzebnej przy zakładaniu i kierowaniu firmą. Dodatkowo działalność taka polega również na dostarczaniu przedsiębiorcom informacji na temat linii kredytowych, możliwości zakupu maszyn i urządzeń, oceny danego rynku zbytu itp.

Bardzo często lokalni liderzy niechętnie widzą tworzenie na swoim terenie ośrodków wspierania przedsiębiorczości, widząc w nich tylko instytucje zajmujące się szkoleniami i oczekujące wsparcia

finansowego z budżetu samorządu. (Bezpośrednie efekty to ich zdaniem zaoferowanie wsparcia finansowego dla przedsiębiorców i bezrobotnych). Warto w tym miejscu odwołać się do przykładów z praktyki (załączony przykład z Leżajska) i pamiętać, że podstawową barierą, jaką mają do pokonania przedsiębiorcy i potencjalni przedsiębiorcy, jest bariera braku dostępu do wszelkiego rodzaju informacji o możliwościach prowadzenia działalności, potencjalnych rynkach zbytu, klientach, dostawcach, panujących trendach itd.

Z punktu widzenia organizacyjno-prawnego ośrodki wspierania przedsiębiorczości najczęściej mają charakter organizacji pozarządowych – stowarzyszeń lub fundacji, w kilku przypadkach w kraju funkcjonują jako jednostki organizacyjne samorządów. Ośrodek wspierania przedsiębiorczości stanowi często początkową i bazową formę działalności lokalnego stowarzyszenia lub fundacji rozwoju. W miarę zaawansowania organizacyjnego, merytorycznego i finansowego podmioty te uruchamiają inne formy wspierania przedsiębiorczości.

W ramach Programu Aktywizacji Obszarów Wiejskich w komponencie dotyczącym reorientacji i przekwalifikowań zakłada się tworzenie w środowiskach lokalnych Centrów Wspierania Przedsiębiorczości. Pierwsze doświadczenia programu pokazały duże zainteresowanie i wiele inicjatyw związanych z tworzeniem tego typu instytucji, co może oznaczać stopniowe nabieranie zaufania do tego typu instrumentów wspierania przedsiębiorczości.

### Leżajsk, lokalne stowarzyszenie wspiera lokalną przedsiębiorczość.

Przykład **Leżajskiego Stowarzyszenia Wspierania Inicjatyw Gospodarczych** może pokazać jak użyteczny może być ośrodek wspierania przedsiębiorczości.

LSWIG powstał w 1993 roku i początkowo funkcjonował jako typowy ośrodek wspierania przedsiębiorczości, prowadząc szkolenia, doradztwo i udzielając informacji, głównie dla bezrobotnych i osób rozpoczynających działalność w ramach programu Ministerstwa Pracy i Banku Światowego (tzw. „TOR-10”). W miarę rozwoju ośrodka, świadczone usługi były rozbudowywane o nowe elementy, jak pomoc w tworzeniu gospodarstw agroturystycznych, gromadzenie i upowszechnianie informacji gospodarczych służących lokalnym przedsiębiorcom, prowadzenie różnego rodzaju szkoleń specjalistycznych oraz powołanie i prowadzenie przez stowarzyszenie niepublicznej szkoły średniej uzupełniającej braki w wykształceniu dorosłych.

Aktywność przedstawicieli Stowarzyszenia doprowadziła też do powołania w ramach tej organizacji jednego z pierwszych w Polsce Funduszy Lokalnych, działającego na zasadzie funduszu dobroczynnego z tzw. „kapitałem żelaznym” (stałym). Fundusz Lokalny Powiatu Leżajskiego powstał ze środków lokalnych przedsiębiorców, samorządu, z udziałem Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce. Fundusz wspiera działania w zakresie oświaty, kultury i edukacji. Przyznaje dotacje organizacjom pozarządowym, instytucjom kulturalnym, pomocowym, szkołom podstawowym, grupom nieformalnym. Prowadzi również fundusz stypendialny skierowany do szczególnie uzdolnionych uczniów szkół średnich z powiatu, pochodzących z biednych rodzin. W latach 1999-2000 Fundusz lokalny przyznał łącznie 28 stypendiów na kwotę 18 000 zł oraz 33 małe granty na kwotę 28 000 zł.

Głównym zadaniem Leżajskiego Stowarzyszenia Wspierania Inicjatyw Gospodarczych jest wspieranie małych firm. Od kilku lat Stowarzyszenie należy do sieci Krajowego systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw i uczestniczy w Programie „Punkt Konsultacyjno-Doradczy”. W październiku 2001 roku powołano tam również lokalny fundusz poręczeniowy.



W opisywanym przykładzie warto zwrócić uwagę na:

1. Stworzenie ośrodka doradczo-szkoleniowego w początkowym okresie działalności nie przysporzyło bezpośredniego kapitału dla lokalnych przedsiębiorców. Ośrodek dostarczał jednak wszechstronnej informacji, doradztwa oraz szkoleń. Spowodował „przyciągnięcie” do gminy zewnętrznego kapitału na działalność dobroczynną. Stał się również centrum lokalnej aktywności i przedsiębiorczości.
2. Działalność ośrodka od prawie 10 lat służy przedsiębiorcom i potencjalnym przedsiębiorcom z Leżajska, ośrodek jest instytucją samofinansującą się, posiada spory majątek (własny budynek). W miarę rozwoju swojej działalności i rzeczywistego zapotrzebowania ze strony przedsiębiorców udało się zgromadzić kapitał wystarczający do uruchomienia funduszu poręczeniowego.

### Inkubatory przedsiębiorczości

Inkubatory rozwoju są kolejną możliwością do wykorzystania przez władze lokalne. Inkubator jest strukturą, która np. przejmuje jakiś lokal i urządza w nim stanowiska dla drobnych producentów. Inkubator wynajmuje te pomieszczenia po niższych cenach niż na rynku, a ponadto oferuje usługi i wspólne urządzenia, (np. sekretariat, fax, kserokopiarkę, komputer, prowadzenie księgowości, salę do zebrań, szkoleń, itp.). Inkubator służy doradztwem z zakresu zarządzania, marketingu, księgowości, ułatwia specjalistyczne porady. Inkubator zwiększa szansę przetrwania nowym przedsiębiorstwom i powoduje większą integrację środowiska małego biznesu.

Podaje się zwykle dwie cechy charakterystyczne dla inkubatorów:

**Inkubator przedsiębiorczości jest pewną formą stworzenia środowiska dogodnego dla prowadzenia działalności gospodarczej.**

- ❖ środowisko fizyczne zapewniające powierzchnię (warsztaty) w formie modułów na elastycznych zasadach wynajmu i po cenie na jaką może sobie pozwolić przedsiębiorca;
- ❖ pełny zakres usług na miejscu lub szybki do nich dostęp, co pomaga w rozwoju przedsiębiorstwa w pierwszym, najważniejszym okresie jego rozwoju – w rozmianach, jakich przedsiębiorca w danym momencie potrzebuje”.

Dodatkową cechą inkubatora jest to, że powinien być on przedsięwzięciem samofinansującym się. Podobnie jak w przypadku ośrodków wspierania przedsiębiorczości, inkubatory są najczęściej uruchamiane i prowadzone przez stowarzyszenia lub fundacje, niekiedy przyjmują formę spółek prawa handlowego z możliwym w świetle ostatniej nowelizacji Kodeksu Spółek Handlowych ukierunkowaniem na cele społeczne<sup>17</sup>.

Pierwsze doświadczenia w tworzeniu inkubatorów jako formy wspierania przedsiębiorczości wskazywały, iż przynoszą one zamierzone efekty w większych miastach. Wydaje się naturalne, iż w miastach znacznie łatwiej o potencjalnych przedsiębiorców szukających lokalu i wsparcia merytorycznego oraz organizacyjnego na starcie. Na wsi pojawienie się kolejnej małej firmy zawsze jest wydarzeniem, a związana z koncepcją inkubatora miejskiego możliwość skorzystania z przestrzeni dla działalności firmy nie stanowi zwykle czynnika kluczowego dla uruchomienia firmy, gdyż wolnych budynków zwykle nie brakuje.

W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych zaczęły się jednak pojawiać inicjatywy utworzenia wiejskich inkubatorów przedsiębiorczości. Inicjatywy takie pojawiają się na skutek zaawansowania organizacyjnego i instytucjonalnego w danym terenie, jak na przykład inkubator utworzony przez Stowarzyszenie Wspierania Małej Przedsiębiorczości z siedzibą w Dobiegniewie.

Na wsi możliwe jest tworzenie inkubatorów związanych z drobnym przetwórstwem. Zasada funkcjonowania takiego inkubatora jest umożliwienie dostępu różnym podmiotom do infrastruktury związanej z produkcją i przetwórstwem żywności na niewielką skalę. Inkubatory przetwórstwa rolno-spożywczego powstały w kilku gminach w Polsce, (Parzeczew, Żelów, Nowogard), jednak zawsze z koniecznością zaangażowania organizacyjnego i finansowego lokalnych władz.

Jedną z większych barier rozwoju wiejskiej przedsiębiorczości jest rozproszenie potencjalnych przedsiębiorców i rynku. Pokonywaniem takich barier mogą zajmować się „**inkubatory bez ścian**”, opierające swoją działalność na tworzeniu współpracy w ramach grupy uzupełniających się firm w ramach tzw. „sieci powiązań”. Podnoszenie wymagań związanych ze standardami produkcji żywności, dodatkowe regulacje wynikające z procesu przystosowywania polskiego prawa do standardów Unii Europejskiej, może spowodować rozwój tej formy wsparcia drobnego przetwórstwa na wsi.

### Wiejski Inkubator Przedsiębiorczości w Dobiegniewie.

Jest komponentem wchodzącym w skład Stowarzyszenia Wspierania Małej Przedsiębiorczości z siedzibą w Dobiegniewie. Wspomaga nowopowstałe przedsiębiorstwa poprzez pomoc w pozyskiwaniu taniej, odpowiedniej do potrzeb, powierzchni na działalność gospodarczą, areалу ziemi, oprzyrządowania zakładu pracy.(m.in. w ramach porozumienia z Agencją Własności Rolnej skarbu Państwa Oddział Terenowy w Gorzowie Wlkp. o dążeniu do wspólnego zagospodarowania niewykorzystanych budynków na obszarach wiejskich, październik 1996 r., oraz w ramach porozumienia z Wojewodą Gorzowskim i Dyrektorem Wojewódzkiego Zespołu Pomocy Społecznej w Gorzowie o współdziałaniu w zorganizowaniu Wiejskiego Inkubatora Przedsiębiorczości). Dostarcza usług wspierających biznes (doradztwo ekonomiczne, finansowe, prawne, organizacyjne i techniczne) oraz pomocy w pozyskiwaniu środków finansowych.

Inkubator ściśle współpracuje z Ministerstwem Pracy i Polityki Socjalnej, Wojewódzkimi i Rejonowymi Urzędami Pracy, gminami oraz pozarządowymi organizacjami z regionu. Szczególnie ważne jest zaangażowanie gmin lokalnych, dla których problem bezrobocia stał się w pewnym okresie najważniejszym wyzwaniem. Wielu przedstawicieli wymienionych gremiów aktywnie uczestniczy w pracy Stowarzyszenia na zasadzie wolontariatu, oraz zasiada w jego strukturach.

### Przedsiębiorcy Inkubatora

W roku 1996 pierwsza grupa byłych pracowników Państwowych Gospodarstw Rolnych objęta została systemem Wiejskiego Inkubatora Przedsiębiorczości. Przy pomocy pozyskanych funduszy inkubator pomógł osobom bezrobotnym, byłym pracownikom państwowych gospodarstw rolnych, w zorganizowaniu 17 przedsięwzięć gospodarczych obejmujących wszystkie trzy sektory gospodarki: usługi, produkcję i handel. W kolejnym roku udzielono wsparcia 11 kolejnym nowopowstałym przedsięwzięciom i włączono je w struktury inkubatora.

Początkowo podjęto próbę stworzenia tradycyjnego inkubatora przedsiębiorczości oferującego swoim klientom powierzchnię do działalności oraz usługi wspierające biznes. Pomysł uległ

jednak ciągłym modyfikacjom z różnych przyczyn. Główną barierą utworzenia inkubatora było zbyt małe zapotrzebowanie na taki rodzaj powierzchni do prowadzenia działalności gdyż najczęściej osoby zwracające się o wsparcie potrafiły zapewnić ją sobie we własnym zakresie (dużo niewykorzystanych nieruchomości w pobliżu miejsc zamieszkiwania potencjalnych przedsiębiorców). Pomysł został zweryfikowany i przeobraził się w formę inkubatora otwartego (bez ścian). Pieniądze przeznaczone na inwestycje budowlane i adaptację przeznaczone zostały bezpośrednio na wsparcie przedsięwzięć. Przedsiębiorcy otrzymali środki w formie bardzo korzystnych pożyczek o długim okresie karencji i niskim oprocentowaniu.

Formę, jaką przyjął Inkubator, można nazwać bardzo zaawansowaną siecią Ośrodków Wspierania Przedsiębiorczości. Oznacza to, że w każdej gminie posiadającej przedsiębiorcę objętego systemem Inkubatora powstał we współpracy z gminą Gminny Ośrodek Rozwoju obsługiwany przez pracownika gminy zajmującego się dotychczas organizowaniem działalności gospodarczej i przeszkolonego w zakresie przedsiębiorczości. Pracownik taki ma zadanie doradzać przedsiębiorcom inkubatora oraz innym działającym na własny rachunek, pomagać im w planowaniu przedsiębiorstw, organizować doradztwo fachowe w ramach konsultacji (marketing, prawo, zarządzanie, dziedziny z zakresu doradztwa zawodowego np. agronomia). System ten pozwolił znacznie zbliżyć nowoczesną wiedzę i osiągnięcia techniki do terenów wiejskich, na których działają przedsiębiorcy inkubatora.

W opisywanym przykładzie warto zwrócić uwagę na:

1. W środowisku wiejskim nie sprawdza się tradycyjny inkubator zapewniający przedsiębiorcom pomieszczenia do prowadzenia działalności.
2. Myśląc więc o inkubatorze, trzeba raczej starać się zapewnić wszechstronne wsparcie i opiekę dla przedsiębiorcy: poczynając od pomocy w korzystnym pozyskaniu środków finansowych, poprzez różne formy doradztwa formalno-prawnego, marketingowego; aż do różnego rodzaju szkoleń.

### Lokalne instytucje finansowe

Do najczęściej wymienianych problemów środowisk wiejskich należy brak kapitału. Wymienić należy różne aspekty tego problemu, od problemów przedsiębiorcy z dotarciem do informacji o możliwościach skorzystania z kapitału, poprzez jego umiejętności w poradzeniu sobie z opracowaniem niezbędnej dokumentacji, do problemów ze zgromadzeniem kapitału własnego i zabezpieczeniem kredytu. Z drugiej strony na całym świecie drobni przedsiębiorcy nie są najlepszymi klientami banków<sup>18</sup>. Tworzenie w Polsce instrumentów finansowych wspierania przedsiębiorczości ma stosunkowo krótką historię, co wynika ze zmieniającej się sytuacji gospodarczej. Na początku lat dziewięćdziesiątych, pomimo wielkich trudności związanych np. z inflacją, założenie firmy i rozpoczęcie działalności było stosunkowo łatwe, co wynikało ze specyfiki okresu transformacji od jednego do innego systemu gospodarczego. Pojawiały się potrzeby rynkowe w określonych segmentach lub niszach, które wystarczyło zaspokoić. Założenie firmy wiązało się w większym stopniu ze znalezieniem odpowiedniego pomysłu rynkowego, miejsca lub korzystnej sytuacji, niż zgromadzeniem wielkich funduszy. Wiele prywatnych firm powstało w wyniku przekształceń przedsiębiorstw państwowych, opierając swój rozwój na korzystnie nabytym majątku lub wykorzystując dotychczasowy rynek wielkich przedsiębiorstw. W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych rozpoczął się proces odbudowy znaczenia dużych firm, tym razem jednak prywatnych, bardzo często potężnych zagranicznych koncernów dysponujących wielkim kapitałem. W takich warunkach tworzenie nowych przedsięwzięć nie może polegać już na prostej

konkurencji kosztowej i nie może dotyczyć tych sfer gospodarki, w których wielkie przedsiębiorstwa mogą wykorzystać tzw. efekt skali. Bardzo dobitnie widać to w handlu, gdzie udział dużych sklepów (tzw. supermarketów) rośnie nawet do 10% rocznie. Mała firma wchodząca na rynek musi więc szukać swojej odrębności, unikalności i niekonwencjonalnych pomysłów, co często związane jest z trudnością w pozyskaniu źródeł finansowania.

Mianem lokalnych instytucji finansowych określa się szereg instrumentów, których zadaniem jest poprawa dostępu do kapitału głównie dla tworzących się i istniejących małych firm. Do instrumentów takich można zaliczyć fundusze poręczeń kredytowych, fundusze pożyczkowe.

### Fundusze poręczeniowe

Fundusze poręczeniowe są sposobem na pokonanie jednej z najważniejszych barier dla małych i średnich firm w dostępie do źródeł finansowania – braku odpowiedniego zabezpieczenia. Dla banku komercyjnego mała firma, nie posiadająca dużego kapitału, ani długiej historii nie jest klientem atrakcyjnym. Koszty związane z procedurą oceny wniosku i udzielenia dużego i małego kredytu są podobne. Natomiast ryzyko niepowodzenia małej, nowej firmy, znacznie większe, a zarobek dla banku niewielki. Fundusze poręczeniowe są metodą zbliżenia interesów banków (poprzez ograniczenie ryzyka i dokonywanie wstępnej oceny klienta) oraz małej firmy (poprzez udzielenie poręczenia zabezpieczającego kredyt bankowy).

Podstawowe zalety funduszy poręczycielskich to:

- ❖ bliski i łatwiejszy dostęp do klientów;
- ❖ bardziej bezpieczna i wiarygodna analiza wniosków;
- ❖ szybszy proces podejmowania decyzji;
- ❖ możliwość elastycznej współpracy z bankami.

Niepodważalną korzyścią i zaletą powstania funduszu poręczycielskiego jest występowanie tzw. efektu mnożnikowego, oznacza to, że każda złotówka funduszu służy do zabezpieczenia 2 do 4 zł. kredytów. Indywidualny, początkujący przedsiębiorca jest zwykle w odwrotnej sytuacji – musi znaleźć min. 2–3 krotne zabezpieczenie aby uzyskać kredyt na swoją działalność. Należy jednak pamiętać, że podstawową barierą jest zdobycie odpowiedniego kapitału na uruchomienie funduszu oraz posiadanie w środowisku osób o odpowiednich kompetencjach, gotowych do prowadzenia tego przedsięwzięcia.

#### **Nidzica. Lokalny fundusz poręczeń kredytowych Fundacji Nida**

*W Polsce działa obecnie około 20 lokalnych funduszy poręczeniowych. Jednym z najstarszych i posiadających najwięcej doświadczeń jest Fundusz Poręczeń Kredytowych prowadzonych przez Nidzicką Fundację Rozwoju „NIDA”. Fundusz ten działa od 1994 r.; początkowo obejmował*

tylko gminę Nidzica. Fundusz stanowi wydzielony program Fundacji NIDA, dla którego prowadzone jest wyodrębnione księgowanie. Pierwsze środki na funkcjonowanie Funduszu pozyskane były z programu Unii Europejskiej – Program Inicjatyw Lokalnych (Phare – PIL), a później z Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa, samorządów lokalnych trzech gmin. Dzisiaj Fundusz ma więc zakres powiatowy. Od początku funkcjonowania udzielono około 130 poręczeń, przy czym 45 dotyczyło nowych firm tworzonych przez bezrobotnych, a 85 rozwoju istniejących małych przedsiębiorstw.

W opisywanym przykładzie warto pokreślić dwa aspekty:

1. Stworzenie bardzo użytecznego sposobu rozwiązywania problemu z zabezpieczeniem kredytów dla potencjalnych i istniejących przedsiębiorców.
2. Podjęcie współpracy kilku samorządów w ramach powiatu dla wspólnego rozwiązywania problemów gospodarczych. Współpraca ta dotyczy zarówno wsparcia finansowego Funduszu przez poszczególne gminy, jak i wspólnego podejmowania decyzji o przyznaniu poręczeń (w komisji kredytowej zasiadają przedstawiciele samorządów, Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa, Powiatowego Urzędu Pracy, banków i Fundacji „Nida”).

## Fundusze pożyczkowe

W odróżnieniu od poręczeniowych, fundusze pożyczkowe zajmują się bezpośrednim udzielaniem pożyczek na korzystnych warunkach. Przyjmują one najczęściej postać funduszu celowego skierowanego do określonej grupy klientów. Lokalne fundusze pożyczkowe działają zwykle w formie niezależnych organizacji współpracujących ze strukturami urzędów pracy. Korzyści z istnienia funduszu pożyczkowego są podobne jak w przypadku poręczeń – ułatwienie dostępu do kapitału dla nowopowstałych firm oraz stosunkowo dobre warunki udzielanych pożyczek. Dobre warunki oznaczają subsydiowanie oprocentowania lub zastąpienie zabezpieczeń majątkowych formą audytu przedsięwzięcia gospodarczego prowadzoną przez fundusz. W niektórych przypadkach fundusze takie mają również charakter wzajemnościowy.

## Jaki kształt lokalnych organizacji okołobiznesowych?

Najważniejszym dylematem dla tworzenia i rozwijania na wsi lokalnych organizacji jest ustalenie rzeczywistego celu ich działania, grupy klientów lub beneficjentów oraz rezultatów, jakie zamierzają osiągnąć.

Należy więc rozstrzygnąć czy organizacja taka będzie wspierała „**przedsiębiorczość czy przedsiębiorców**”, co sprowadza się do wskazania swojej specjalizacji w pokonywaniu określonych barier z cyklu rozwoju przedsiębiorczości (**barier uruchomienia firmy, barier rozpoczęcia działalności lub barier przetrwania i wzrostu**). Pokonywanie każdej z barier związane jest z innymi instrumentami i innymi usługami i nieco inna jest też grupa klientów.

Niewątpliwie występuje pewna sprzeczność w jednoczesnym dostarczaniu różnych usług dla różnych klientów przez jedną organizację. Większe firmy z pewnym stażem, kapitałem i doświadczeniem, muszą pokonywać bariery przetrwania na rynku i wzrostu, jednak do tego potrzebna jest organizacja dysponująca grupą profesjonalnych ekspertów.

Nawet jeżeli działa w Polsce, na wsi lub w niewielkich miasteczkach (np. Żelów, Biłgoraj, Leżajsk, Dzierżgoń), kilkanaście organizacji spełniających kryteria profesjonalizmu wyznaczone przez Krajowy System Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw<sup>19</sup> i, co ważniejsze, potrafią zaspokoić rzeczywiste zapotrzebowanie na profesjonalne usługi związane z rozwojem większych firm, to i tak w środowisku lokalnym rynek na takie usługi jest ograniczony.

Generalnie, tworzenie lokalnych organizacji i zastosowanie któregośkolwiek z wymienionych powyżej instrumentów powinno odbywać się w sposób systematyczny z uwzględnieniem dotychczasowych dobrych doświadczeń, które sprowadzają się do kilku zasad:

- ❖ Bazą funkcjonowania takich instrumentów jest lokalna organizacja pozarządowa – niezależna od lokalnych samorządów, chociaż ściśle z nimi współpracująca;
- ❖ Wybór pomiędzy uruchomieniem ośrodka wspierania przedsiębiorczości, inkubatora lub jednego z instrumentów finansowych, winien być uzależniony od dokładnej analizy potrzeb lokalnego środowiska gospodarczego, w dalszej kolejności od możliwości finansowych i organizacyjnych;
- ❖ Usługi świadczone przez organizację, jakkolwiek zbieżne, nie mogą być łączone z funkcją promocji gminy lub powiatu. Funkcjonowanie lokalnej organizacji wspierania biznesu jest z całą pewnością zajęciem pełnoetatowym dla minimum jednej osoby, co wiąże się z koniecznością zapewnienia odpowiedniego finansowania;
- ❖ Przed uruchomieniem organizacji okotobiznesowych należy sprawdzić jakie instytucje i organizacje funkcjonują w regionie lub w niedalekim sąsiedztwie aby rozważyć możliwość współpracy i ograniczania kosztów;
- ❖ Optymalnym rozwiązaniem wydaje się być utworzenie profesjonalnej organizacji okotobiznesowej w skali powiatu, ściśle współpracującej z działającymi w mniejszej lub większej skali inicjatywami lokalnymi – gminnymi.

Przyjmując wariant optymalny, lokalne (gminne) organizacje, które nawet deklarują gotowość wspierania przedsiębiorczości, powinny przyjąć formułę funkcjonowania lokalnej organizacji rozwoju (np. pod nazwą: *agencji rozwoju lokalnego*), podejmując różne działania służące lokalnemu środowisku w tym i pokonywanie barier wejścia i rozpoczęcia działalności gospodarczej.

Praktyka ostatnich lat potwierdza skuteczność rozwiązań, w których następuje rozdział funkcji organizacji (agencji) rozwoju lokalnego, od instytucji wspierających przedsiębiorczość<sup>20</sup>. Pierwsze powinny pełnić raczej funkcję koordynacji różnych działań rozwojowych, a dla lokalnych liderów, przedsiębiorców i innych przedstawicieli społeczności lokalnych być swoistym punktem kontaktowym lub raczej „oknem na świat”, przez które mogą dotrzeć do specjalistycznych usług, ale przede wszystkim do wszechstronnej informacji.

Zanim lokalni liderzy zechcą tworzyć lokalny inkubator przedsiębiorczości, fundusz pożyczkowy, poręczeniowy lub nawet ośrodek wspierania przedsiębiorczości, powinni najpierw rozważyć powołanie lokalnej organizacji rozwoju (nazwa jest oczywiście sprawą drugorzędną).



**Lokalna organizacja agencja rozwoju może i powinna pełnić rolę wielokierunkowego i użytecznego „pośrednika” dla różnych grup lokalnej społeczności, poprzez:**

- ❖ zapewnienie na poziomie lokalnym dostępu do usług wspierania biznesu, które są nieosiągalne w inny sposób;
- ❖ stworzenie szansy na zaangażowanie lokalnej społeczności w proces rozwoju gospodarczego i podejmowania decyzji;
- ❖ skoncentrowanie uwagi na innowacjach służących przedsiębiorczości;
- ❖ wypełnienie luki związanej z brakiem koordynacji pomiędzy publicznymi i prywatnymi organizacjami centralnymi a środowiskiem lokalnym;
- ❖ stwarzanie mechanizmów powrotu do głównego nurtu gospodarczego osób bezrobotnych lub w inny sposób wykluczonych społecznie.

Uznanie takiej pozycji dla lokalnej organizacji rozwoju jest oczywiście wielkim wyzwaniem dla lokalnych liderów, a szczególnie dla lokalnych władz samorządowych, które oczekują raczej bezpośrednich i „konkretnych” rezultatów działania takich organizacji w postaci np. zmniejszenia bezrobocia lub powołania nowych firm.

Lokalni liderzy muszą jednak uznać, że nawet jeżeli lokalna organizacja nosi nazwę inkubatora przedsiębiorczości, (jak w Płużnicy w powiecie wąbrzeskim, czy np. w Debrznie w powiecie człuchowskim), ośrodka wspierania przedsiębiorczości, Info – Centrum (jak w Strzegowie w powiecie mławskim), w praktyce zajmuje się pokonywaniem barier wstępnych lub barier rozpoczęcia działalności.

Dobrze umocowana w lokalnym środowisku i skuteczna organizacja rozwoju – stanowi dla niego swoiste „okno na świat”. Zapewniając wszechstronną informację, pełniąc szeroko rozumianą funkcję pośrednika i rozwijając takie usługi, na jakie rzeczywiście jest zapotrzebowanie na poziomie lokalnym, organizacja taka buduje swoją wiarygodność na zewnątrz. Jak wskazują niektóre opracowania<sup>21</sup> już dziś panuje przekonanie, że środki pomocowe mogą być efektywniej wykorzystane tam, gdzie istnieją już lokalne organizacje rozwoju.

Warto tu raz jeszcze przypomnieć na czym winno polegać dobre umocowanie i skuteczność lokalnych organizacji rozwoju przedsiębiorczości.

**Dobrze działająca organizacja rozwoju przedsiębiorczości ściśle współpracuje z lokalnymi samorządami uzyskując z ich strony wsparcie materialne i moralne, jednocześnie zachowuje jednak autonomię i odrębność organizacyjną. Najlepiej, jeżeli organizacja taka zatrudnia choćby jedną osobę, która jest wyposażona w dobrą infrastrukturę biura.**

Wszystkie inne szczegóły w działalności organizacji muszą być pochodną lokalnej specyfiki i zapotrzebowania lokalnego środowiska. **Bardziej zaawansowane, a przede wszystkim specjalistyczne wsparcie**, reprezentowane przez takie instrumenty jak fundusze lokalne, inkubatory, ośrodki wspierania biznesu mają szansę znaleźć zapotrzebowanie na swoje usługi, a tym samym

sens swojego istnienia, **jeżeli będą oddziaływać minimum w skali powiatowej**. Instrumenty te, jeżeli wynikają z rzeczywistego zapotrzebowania, powinny uzyskać solidne wsparcie finansowe ze źródeł lokalnych i regionalnych, a w dłuższej perspektywie winny dążyć do samowystarczalności finansowej.

Pomimo wszechstronnego rozwoju technicznego obszary wiejskie w wielu miejscach na świecie znajdują się w relatywnie gorszej sytuacji od obszarów zurbanizowanych. W Polsce, problemy wolniejszego rozwoju wsi, dominacji funkcji produkcji żywności, niedoboru ludzi z odpowiednim wykształceniem, słabszej infrastruktury komunikacyjnej i telekomunikacyjnej, powodują, że tworzenie lokalnych organizacji rozwoju wydaje się być oczywistą koniecznością.

Pojawienie się, ukształtowanie się i sposób funkcjonowania takich organizacji zależy jednak gotowości lokalnych liderów do przejęcia odpowiedzialności za wszechstronny i zrównoważony rozwój swojego terenu.

### **Pierzchnica – system wspierania przedsiębiorczości w małej gminie wiejskiej.**

*Gmina znana z niezwyklej osobowości Wójta, który poprzez szereg niekonwencjonalnych inicjatyw nie tylko potrafił sprowadzić duże wsparcie pomocowe ze środków szwajcarskich, lecz, co znacznie trudniejsze, zamienił je na sukcesy gospodarcze lokalnego środowiska.*

*Inicjatywy gospodarcze dotyczyły na przykład zaangażowania kapitału gminnego w utworzenie z rolnikami spółki zajmującej się przetwórstwem mleka. Spółka ta z powodzeniem działa od 1995 roku przetwarzając skromne 6 tysięcy litrów mleka dziennie od najmniejszych producentów z terenu gminy i okolic.*

*W Pierzchnicy udało się pokonać najważniejszą barierę psychologiczną rozwoju przedsiębiorczości wiejskiej, jaką jest dostęp do kapitału i narzekania lokalnych przedsiębiorców na brak środków finansowych, tanich kredytów, zabezpieczeń i informacji o tym wszystkim. Niejako symbolicznie, w budynku urzędu gminy mieści się wiele instytucji służących pokonywaniu barier dostępu do kapitału. Fundacja Rozwoju Regionu Pierzchnica z dotacji Rządu Szwajcarskiego udziela pożyczek na działalność gospodarczą, dodatkowo w tym samym biurze można skorzystać z tzw. mikropożyczek, udzielanych przez Fundację Wspomagania Wsi. W budynku gminy zlokalizowany jest oddział banku PKO, lokalny bank spółdzielczy, a dodatkowo oddział Spółdzielczej Kasy Oszczędnościowo Kredytowej (SKOK). Ciekawostką jest występowanie swoistej synergii pomiędzy instytucjami: zdaniem przedstawicielki Spółdzielczej Kasy Oszczędnościowo Kredytowej zdarza się, że rolnicy przychodzą po pożyczkę ze SKOK, żeby spłacić kredyt w banku spółdzielczym!*

*Fundacja Rozwoju Regionu z Pierzchnicy nie tylko działa na rzecz przedsiębiorczości, organizuje szkolenia i doradztwo, lecz podejmuje inne działania na rzecz lokalnej społeczności uruchamiając lokalny fundusz stypendialny. Dobra działalność i aktywność Fundacji powoduje, że jest postrzegana jako poważny partner i np. została wyznaczona przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości do współpracy przy realizowaniu programu wsparcia dla ofiar powodzi, która zdarzyła się na Kielecczyźnie latem 2001 roku. Warto tylko dodać, że działalność Fundacji obejmuje obok Pierzchnicy również okoliczne gminy Chmielnik, Daleszyce, Gnojno, Morawica, Raków i Szydtów.*

### 3.4. Społeczne przedsięwzięcia gospodarcze (SPG)

Społeczne przedsięwzięcia gospodarcze to forma prowadzenia działalności gospodarczej tradycyjnie związana z gospodarką lokalną. Zasadniczą cechą funkcjonowania takich podmiotów i sensem ich działania jest zaspokajanie potrzeb swoich członków – jednocześnie właścicieli i użytkowników.

Celem istnienia społecznych przedsięwzięć gospodarczych jest współpraca osób dla wspólnego osiągnięcia korzyści poprzez prowadzenie działalności gospodarczych.

Przedsięwzięcia te mogą przybierać różne formy i mają, zarówno w Polsce jak i na świecie, bardzo długą tradycję funkcjonowania. Należą do nich:

- ❖ wszelkie **organizacje typu spółdzielczego** (w tym **grupy i organizacje produkcyjne** rolników);
- ❖ **organizacje handlowe (marketingowe)** kontrolowane przez wytwórców;
- ❖ **towarzystwa wzajemnych ubezpieczeń**;
- ❖ **towarzystwa budowlane** (np.: towarzystwa budownictwa społecznego);
- ❖ **spółki pracownicze**;
- ❖ **kasy pożyczkowe** i inne instytucje finansowe.

Działalność różnego rodzaju społecznych przedsięwzięć gospodarczych na polskiej wsi ma bardzo długą tradycję. Rolnicy organizowali się dla prowadzenia wspólnej działalności w bardzo szerokim zakresie. Początkowo tworzone głównie spółdzielnie dla zakupu środków produkcji oraz spółdzielnie kredytowe. Obecnie współpraca dotyczy głównie pięciu obszarów rolniczej działalności:

- ❖ dostarczania środków do produkcji i zbytu produktów;
- ❖ produkcji;
- ❖ przetwórstwa;
- ❖ kredytu;
- ❖ wspólnego korzystania z maszyn.

Organizując się, producenci korzystają z różnych form prawnych. W zdecydowanej większości przypadków są to zrzeszenia osób, nie kapitału, mające charakter spółdzielczy, stosujące w praktyce swojego działania międzynarodowe zasady spółdzielcze, przede wszystkim:

- ☞ zasadę demokratycznego zarządzania wyrażającą się w praktyce formułą – „jeden członek – jeden głos”,
- ☞ zasadę ekonomicznego udziału członków w tworzeniu kapitału spółdzielni, z czego część jest zazwyczaj niepodzielna, jak i w podziale wypracowanych nadwyżek,
- ☞ zasadę mówiącą o dobrowolnym i otwartym członkostwie,

a ponadto zasady dotyczące: autonomii i niezależności organizacji; edukacji, szkolenia i informacji; współpracy między organizacjami o charakterze spółdzielczym; dbałości o społeczność lokalną. Głównymi ideałami spółdzielczości są: równość, samorządność i wzajemna pomoc.

Obecnie w Europie Zachodniej, ale również w Polsce, coraz większe znaczenie zyskują tzw. „nowe spółdzielnie”, zwane też alternatywnymi, organizowane przez mieszkańców wsi w celu rozwiązywania spraw socjalnych, ochrony zdrowia, wspólnych zakupów, niektórych rodzajów usług, taniego budownictwa, itp.

Udział spółdzielni w obsłudze rolnictwa Unii Europejskiej jest bardzo wysoki i w zależności od państwa wynosi: w skupie produktów rolnych 25-80%, w zaopatrzeniu w środki produkcji 35-75%, w przetwórstwie produktów rolnych 30-80%. Obecnie w UE funkcjonuje około 33 tys. spółdzielni. Mają one 14 milionów członków. Większość rolników należy do kilku, przeważnie wysoko specjalistycznych, spółdzielni. Obrót spółdzielczy rósł w ostatnich 35-40 latach dużo szybciej niż ogólny obrót w rolnictwie i obecnie osiągnął około 210 miliardów EURO. Liczba miejsc pracy w spółdzielczości rolniczej zwiększyła się ponad dwukrotnie – do około 800 000.

### **Organizacje typu spółdzielczego na polskiej wsi**

Przejsie do systemu gospodarki rynkowej odebrało spółdzielniom posiadaną wcześniej monopolistyczną pozycję. Część spółdzielni upadła (szczególnie ogrodniczo-pszczelarskich i spółdzielni kótek rolniczych). Radykalnie spadła liczba członków, głównie rolników (poza spółdzielczością mleczarską i bankową), w wyniku tego część spółdzielni stała się faktycznie spółdzielniami pracowniczymi. Ma miejsce kryzys członkostwa. Zlikwidowane zostały w drodze ustawowej związki spółdzielcze. Liczba spółdzielni nie zmieniła się, a nawet nieco wzrosła w wyniku dokonywanych podziałów.

Udział spółdzielczości w skupie produktów rolnych spadł 4-krotnie (z około 60 na 15%), a w przetwórstwie 56-krotnie. W spółdzielniach zaopatrzenia i zbytu oraz usługowych drastycznie spadła liczba członków, przede wszystkim rolników – producentów. Obecnie większość rolników produkujących na skalę towarową funkcjonuje na rynku w pojedynkę. Rolnik jest zbyt słabym partnerem dla odbiorców, jak też dostawców środków do produkcji. Pojedynczy rolnik nie jest też partnerem dla ośrodków władzy w zakresie kreowania i realizacji polityki rolnej.

Od 5-6 lat trwa proces organizowania się rolników w grupy producenckie – organizacje skupiające producentów jednego produktu lub grupy produktów, przyjmujące różne formy prawne (spółdzielnia, zrzeszenie, stowarzyszenie, spółka), stosujące w swoim działaniu międzynarodowe zasady spółdzielcze. Ocenia się, że obecnie zarejestrowanych jest około 600 takich grup.

W państwach o dobrze zorganizowanym rynku produktów rolnych grupy producentów są podstawowym elementem struktury tego rynku. Spełniają również ważną funkcję w procesie obszarowej i produkcyjnej restrukturyzacji rolnictwa, a także są ważnym czynnikiem takich pożądanych zjawisk, jak:

- ❖ wielofunkcyjny rozwój wsi;
- ❖ pobudzanie inicjatyw lokalnych;
- ❖ tworzenie nowych miejsc pracy;
- ❖ obniżanie kosztów działalności rolników;
- ❖ niższe ceny dla konsumentów;

- ❖ ogólny wzrost zamożności.

Proces powstawania nowych grup producentów rolnych rozpoczął się w 1992-93 roku. Zjawisko to jest wynikiem zmian, jakie zaszły w spółdzielczości, która przestała spełniać swoje funkcje w zakresie zaopatrzenia i zbytu produktów rolnych. Sytuację tę najbardziej odczuły gospodarstwa nastawione na produkcję na rynek – ogrodnicze, producentów trzody, ziemniaków, zbóż. One też najszybciej zdecydowały się podjąć trud ponownego zorganizowania się, by przewyciężyć niedogodności działania na rynku w pojedynkę i osiągnąć korzyści płynące ze wspólnego działania.

**Główne funkcje rynkowe spełniane przez grupy polegają na:**

- ❖ zapewnieniu, że produkcja jest planowana i dostosowywana do popytu pod względem asortymentu, ilości i jakości;
- ❖ koncentracji podaży, co jest odpowiedzią na mającą miejsce na rynku koncentracją popytu;
- ❖ budowie powiązań rynkowych (grupa – przetwórca – handel) sprzyjających planowaniu i stabilizacji podaży oraz stabilizacji cen.

**Pomimo powszechnych deklaracji o konieczności wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich, jeszcze przez długi czas poważnym elementem lokalnej gospodarki będzie rolnictwo, związane z funkcjonowaniem tysięcy indywidualnych gospodarstw rolnych. Tylko nieliczna grupa tych gospodarstw ma potencjał aby samodzielnie i niezależnie zmierzyć się z wymogami rynku i ciągle rosnącą konkurencją. Nawet w bogatych państwach zachodnich rolnicy współpracują ze sobą tworząc społeczne podmioty gospodarcze. Mając na uwadze instrumenty stymulowania lokalnego rozwoju gospodarczego w Polsce, nie można więc pomijać również i tego aspektu gospodarki, który obecnie jest reprezentowany na wsi nie tylko przez spółdzielnie, ale i grupy producenckie, towarzystwa wzajemnych ubezpieczeń, kasy pożyczkowe itp.**

## 4. JAK OSIĄGNAĆ SUKCES? – OD DOBRYCH CHĘCI DO SKUTECZNYCH DZIAŁAŃ W PROJEKTOWANIU PROGRAMÓW STYMULOWANIA GOSPODARKI

### 4.1. Wprowadzenie

Pokonywanie przytaczanych wcześniej barier rozwoju przedsiębiorczości w środowiskach lokalnych, oraz tych związanych z osobą przedsiębiorcy, aby było skuteczne powinno odbywać się bezpośrednio w środowisku lokalnym i z wykorzystaniem różnych instrumentów. Takie podejście wymaga jednak nowego spojrzenia na planowanie rozwoju oraz zaistnienia w środowiskach lokalnych warunków dla stosowania takich instrumentów. Zadania lokalnych samorządów, jak i innych podmiotów zajmujących się rozwojem gospodarczym na obszarach wiejskich, są ściśle związane ze specyfiką danego terenu. Jak wykazują ostatnie badania, raporty<sup>21</sup> o stanie polskiej wsi, mamy do czynienia z coraz większym różnicowaniem się obszarów wiejskich.

W związku z powyższym, postulat o potrzebie rozwoju lokalnej przedsiębiorczości może, i powinien, być realizowany w sposób zróżnicowany i dostosowany do specyfiki danego środowiska. Działania takie powinny mieć charakter kompleksowego programu, co w praktyce oznacza zarówno wyznaczanie adekwatnych celów jak i opracowanie szczegółowych sposobów ich realizacji. Temu służyć powinny specyficzne dla danego terenu programy strategicznego rozwoju gospodarczego.

### 4.2. A jednak strategia – konieczność podejścia kompleksowego

Skuteczne stymulowanie lokalnego rozwoju gospodarczego jest możliwe, jeżeli będzie miało charakter długofalowego programu strategicznego. Strategie rozwoju gospodarczego powstawać mogą jako programy samodzielne, lub jako element programów strategicznego rozwoju dla danego terenu. Bez względu na stosowaną procedurę, w ich rezultacie powstać powinien wewnętrznie spójny system wspierania gospodarki uwzględniający jej zasoby i tkwiący w nich potencjał.

Typowy proces budowy lokalnej strategii rozwoju gospodarczego składa się z kilku etapów:

- ❖ Zorganizowanie lokalnej społeczności i ustanowienie relacji partnerskich (partnerstwa) pomiędzy sektorami publicznym i prywatnym oraz pozarządowym;
- ❖ Analiza zasobów lokalnego środowiska oraz przygotowanie przekroju społecznego i sondażu na temat klimatu przedsiębiorczości;
- ❖ Identyfikacja najważniejszych problemów;
- ❖ Analiza własnego potencjału wobec otoczenia (najczęściej stosowana jest analiza sił, słabości, szans i zagrożeń tzw. SWOT);
- ❖ Opracowanie dokumentu strategii rozwoju gospodarczego zawierającego misję, cele, programy oraz zadania);

- ❖ Przyjęcie strategicznego planu rozwoju gospodarczego;
- ❖ Wdrażanie planu;
- ❖ Nadzór nad realizacją strategii i jej aktualizacja.

### Zasoby gospodarki lokalnej

Dokonanie analizy zasobów i otoczenia stanowi podstawę jakichkolwiek działań strategicznych. Coraz powszechniejsze na świecie koncepcje zrównoważonego rozwoju gospodarki lokalnej<sup>22</sup>, zakładają konieczność brania pod uwagę czynników zwanych zasobami (lub bogactwami ew. kapitałami) gospodarki lokalnej.

- ☞ Zasoby naturalne to żywność, lasy, minerały, zasoby wodne, klimat, struktura gleb i elementy chronionego krajobrazu oraz rezerwy dzikiej zwierzyny, słowem wszystko to, co w naturalny sposób, bez ingerencji człowieka, stanowi bogactwo danego terenu.
- ☞ Zasoby (kapitał) społeczne, to więzi międzyludzkie, wspólne zasady i normy postępowania, sankcje za ich przekraczanie, wzajemna pomoc i współpraca, występowanie związków nieformalnych i organizacji społecznych.
- ☞ Zasoby (kapitał) ludzkie to sytuacja i status indywidualnych członków społeczności, stan zdrowia, poziom wykształcenia i kwalifikacji zawodowych, a także stan usług temu służących (szkoły, usługi medyczne, kształcenie dorosłych), stosunek członków społeczności do innowacji technicznych.
- ☞ Zasoby (kapitał) fizyczny, to przede wszystkim infrastruktura techniczna, drogi, mosty, dostawy energii, komunikacja, budynki, środki transportu.
- ☞ Zasoby finansowe, to oszczędności mieszkańców i dostępność kredytów, renty i emerytury, subsydia, stypendia, lokalny budżet i granty zewnętrzne.

Budowanie lokalnego programu rozwoju gospodarczego powinno się zaczynać od dokonania ewidencji stanu lokalnych zasobów, aby jak najlepiej wykorzystać potencjał tkwiący w lokalnym środowisku i dodać wartości tam, gdzie jest on ograniczony.

Diagnoza stanu lokalnych zasobów obejmować powinna następujące elementy:

- ❖ **Ludność** (trendy rozwojowe, struktura płci, struktura wieku, struktura wykształcenia, współczynniki przyrostu naturalnego i śmiertelności, migracje w porównaniu z innymi terenami);
- ❖ **Gospodarstwa domowe** (liczba gospodarstw i liczba osób na gospodarstwo domowe);
- ❖ **Zasoby mieszkaniowe** (Struktura własności, ceny czynszów, dostępność mieszkań, relacje kosztów wynajmu do statusu właścicielskiego, koszty działek i ich dostępność);
- ❖ **Zatrudnienie i dochody** (stopa bezrobocia uwzględniająca panujące trendy,

struktura siły roboczej z uwzględnieniem wykształcenia i podziału na zawody, informacje na temat dochodów w różnych grupach zawodowych);

- ❖ **Gospodarka** (struktura podmiotów prowadzących działalność, zatrudnienie w poszczególnych sektorach lokalnej gospodarki, najważniejsi pracodawcy z uwzględnieniem liczby zatrudnionych, planowane inwestycje z uwzględnieniem budynków mieszkalnych, handlowych i przemysłowych oraz dynamika tego procesu za ostatnie lata);
- ❖ **Rolnictwo** (powinno być rozpatrywane jako część działu gospodarczego, jednak z uwzględnieniem specyfiki danego terenu. Podstawowe informacje to: struktura wielkościowa gospodarstw, jakość gruntów, podstawowe kierunki produkcji i typy gospodarstw, liczba zatrudnionych i szacunki co do bezrobocia ukrytego w gospodarstwach, instytucje infrastruktury okołorolniczej – podmioty zajmujące się zaopatrzeniem w środki do produkcji, podmioty zajmujące się handlem i przetwórstwem płodów rolnych oraz instytucje doradcze i wspierające);
- ❖ **Infrastruktura** (sieć zaopatrzenia w wodę i oczyszczalnie ścieków, energia elektryczna i ciepłownictwo, telekomunikacja, sieć transportowa);
- ❖ **Środowisko przyrodnicze** (jakość powietrza, wody, istnienie oczyszczalni ścieków i wysypisk oraz inne informacje, np.: dotyczące poziomu hałasu).

### Badanie Klimatu Przedsiębiorczości

Obok zbierania danych statystycznych – wtórnych – na temat stanu lokalnej gospodarki, niezbędne jest poznanie opinii osób bezpośrednio zaangażowanych w prowadzenie działalności gospodarczej na danym terenie, tych, którzy podejmują decyzje inwestycyjne i tworzą miejsca pracy. Przeprowadzenie **Badania Klimatu Przedsiębiorczości** pozwala na zaangażowanie lokalnych liderów w proces gromadzenia informacji. Celem przeprowadzenia Badania Klimatu Przedsiębiorczości jest:

- ❖ dokładne zrozumienie postaw środowiska biznesu wobec władz lokalnych oraz miejscowej polityki gospodarczej;
- ❖ poznanie planów pracodawców co do zamierzeń rozwojowych lub zmiany lokalizacji przedsiębiorstwa;
- ❖ osiągnięcie lepszego porozumienia między środowiskami biznesu i samorządu terytorialnego.

Już samo zadawanie pytań zaczyna przynosić efekt uspołecznienia oraz wzajemnego zrozumienia postaw środowiska lokalnych przedsiębiorców i władz. Badania ankietowe obejmują najczęściej pytania dotyczące historii firmy, rodzaju prowadzonej działalności, zatrudnienia i spraw pracowniczych, informacji na temat nieruchomości posiadanych przez firmę, oceny usług komunalnych i kontaktów z władzami lokalnymi, a także ogólnej oceny gminy (powiatu) jako miejsca zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej.

W tych regionach, w których realizowany jest Program Aktywizacji Obszarów Wiejskich w komponencie Reorientacji i Przekwalifikowań, opracowanie planów lokalnego rozwoju należy rozpocząć właśnie od przeprowadzenia Badania Klimatu Przedsiębiorczości. Będzie to możliwe

w ramach tzw. „studiów lokalnego potencjału gospodarczego”.

### 4.3. Budowanie systemu wspierania lokalnej gospodarki – krok po kroku

---

Poniżej zestawiono propozycje kolejnych działań dla wspierania lokalnej gospodarki, poczynając od budowania strategii, poprzez tworzenie systemu organizacyjnego, aż do instytucjonalnej współpracy różnych partnerów dla zapewnienia skuteczności i trwałości.

#### Strategia Rozwoju Gospodarczego

Jak wspomniano już wcześniej, podstawowym narzędziem służącym stymulowaniu lokalnej gospodarki jest posiadanie opracowanej w uspołecznionym procesie strategii rozwoju gospodarczego danego terenu. Strategia taka winna powstać w procesie zbliżonym do opisanego powyżej i obejmować nie tylko diagnozę stanu, ale przede wszystkim określać wizję oraz zhierarchizowane cele (nadrzędne) i programy (operacyjne). Integralną częścią dokumentu strategii powinny być kolejno opracowywane programy operacyjne wynikających z nich zadań. Realizacja jest systematycznie uzgadniania z budżetem lokalnego samorządu. Strategia powinna być powszechnie znana w środowisku lokalnym, stale monitorowana i okresowo aktualizowana, za co odpowiedzialni są wyznaczeni pracownicy urzędu lub/oraz spoza urzędu.

#### Lokalne instytucje pomagają wspierać lokalną gospodarkę

Jeżeli założymy, że strategia jest kluczowym dokumentem służącym rozwojowi gospodarczemu, a ten z kolei rozwojowi lokalnemu w ogóle, oczywistym wyda się konieczność koordynacji i budowania powiązań pomiędzy różnymi realizatorami zapisów strategii. W niewielkich wspólnotach lokalnych zadania te mogą być przypisane jednej osobie, jednak w takim wypadku należy ją traktować jako kierownika funkcjonalnego zespołu. Zadaniem takiego zespołu jest zapewnienie ciągłości prac nad wdrażaniem strategii, oraz komunikowanie się z lokalną społecznością, a szczególnie z przedsiębiorcami w sprawach dotyczących rozwoju gospodarczego.

Warto tutaj przypomnieć, i raz jeszcze zarekomendować rozwiązanie, w którym wymienione funkcje instytucjonalne dotyczące wdrażania strategii ograniczone są w urzędzie do jednej osoby, natomiast **większość zadań przejmują na siebie lokalna organizacja rozwoju** (np. agencja rozwoju w formie stowarzyszenia lub fundacji). Organizacja taka ściśle współpracuje z lokalnymi samorządami, jednocześnie zachowując autonomię i odrębność organizacyjną. Takie umocowanie pozwala często na sprawniejsze podejmowanie i realizację zapisanych w strategii działań na rzecz stymulowania rozwoju.

Dodatkowo należy zwrócić uwagę również na fakt, iż problemy wielu gmin wiejskich dotyczą większych obszarów i „przerastają” możliwości lokalnych środowisk i lokalnych organizacji. Istnienie takiej lokalnej organizacji rozwoju także i w takim wypadku może pomóc w poszukiwaniu dobrych partnerów w skali powiatu lub regionu.

### **Powiat starachowicki. Współpraca organizacji z większego miasta powiatowego z lokalnymi środowiskami wiejskimi.**

*Powiat starachowicki należy do tych obszarów, gdzie od dawna dominowała funkcja przemysłowa. Postępujące trudności, w wielu wypadkach upadek zakładów przemysłu ciężkiego, znacznie pogorszył sytuację gospodarczą całego regionu. Wielu mieszkańców powiatu tradycyjnie utrzymywało się z dwóch źródeł dochodu: pracy w dużych zakładach pracy zlokalizowanych w Starachowicach i w regionie oraz, uzupełniająco, z niewielkich gospodarstw rolniczych. Trudności regionu dotknęły przede wszystkim mieszkańców wsi, którzy utracili swoje stałe i podstawowe źródła dochodów.*

*W ślad za powstającymi problemami, w latach dziewięćdziesiątych w Starachowicach zostały wytworzone różnorodne mechanizmy ograniczające negatywne skutki upadku przemysłu. Powstało szereg organizacji: Regionalna Izba Gospodarcza w Starachowicach, Starachowicki Inkubator Przedsiębiorstw, Stowarzyszenie Demokracja i Rozwój, Starachowickie Stowarzyszenie Inicjatyw Lokalnych. Organizacje te wdrożyły szereg nowoczesnych instrumentów rozwojowych, do których można zaliczyć specjalną strefę ekonomiczną, inkubator przedsiębiorczości, centrum wspierania biznesu, instrumenty wsparcia finansowego takie jak fundusze poręczycielskie i pożyczkowe. W naturalny sposób instrumenty te były jednak skierowane do mieszkańców Starachowic, a bezradni często mieszkańcy wsi byli dalej pozostawieni sami sobie. Inicjatywa partnerskiej współpracy w tym wypadku oznaczała wspólne podjęcie wysiłków różnych organizacji dla otwarcia się na mieszkańców wsi. Na przykład Starachowicki Inkubator Przedsiębiorstw, współpracując z urzędami gmin z powiatu, rozwija strukturę tzw. „Inkubatora bez ścian”. Na wsi bowiem nie brakuje taniej przestrzeni do działalności gospodarczej, problemem natomiast jest dostęp do informacji o możliwościach rozwoju, dostępu do rynków zbytu, kontrahentach, odbiorcach, dostawcach i nowych pomysłach na działalność gospodarczą. Tego typu wsparcie zapewnia skutecznie od kilku lat Inkubator w Starachowicach. Dodatkowe wsparcie realizowane jest w tym powiecie przez Stowarzyszenie Demokracja i Rozwój realizujące wsparcie w zakresie rozwoju agroturystyki.*

*W opisywanym przykładzie warto pokreślić dwa aspekty:*

- 1. Wiele gmin wiejskich powinno rozważyć, czy zamiast podejmować trudne wysiłki utworzenia niewielkich funduszy pożyczkowych, poręczeniowych, lub wątpliwych w środowisku wiejskim „klasycznych inkubatorów” (budynków), nie lepiej będzie nawiązać kontakt z podmiotami tego typu zlokalizowanymi w siedzibie powiatu lub innym niezbyt oddalonym ośrodku.*
- 2. Zawsze jednak łatwiej będzie skorzystać takiemu środowisku, które potrafi w ramach gminy, lub nawet w skali sołectwa, powołać organizację zdolną do reprezentowania interesu zbiorowego.*

### **Podejmowanie inicjatyw służących rozwojowi gospodarczemu**

Inicjatywy służące rozwojowi gospodarczemu tylko wtedy przyniosą spodziewany efekt jeżeli będą wprost wynikały z ustaleń poczynionych w uspołecznionym procesie planowania strategicznego. Niezwykle trudno jest bowiem zastosować którykolwiek instrument „zza biurka”, bez akceptacji a najpierw zrozumienia tych, których ma dotyczyć i, którzy mają być jego bezpośrednimi lub pośrednimi beneficjentami i użytkownikami. Z całą odpowiedzialnością można więc

powiedzieć, że nie przyniesie spodziewanego rezultatu pojedynczy instrument wsparcia: inkubator, fundusz poręczycielski lub nawet grupa producencka rolników, jeżeli będzie jednostronną inicjatywą „uzdrowicielską” samorządu.

Jak pokazują zarówno doświadczenia światowe jak i polskie, podejmowanie inicjatyw na rzecz lokalnej gospodarki musi odbywać się w pewnych etapach:

- ❖ Etap mobilizacji społecznej i wspólnej diagnozy problemów. Najczęściej odbywa się on przy okazji budowania strategii rozwoju gospodarczego. Uczestnictwo w procesie planowania pomaga lokalnej społeczności zrozumieć i uzgodnić bariery rozwojowe:
- ❖ Etap uruchomienia procesu i budowania struktur. Najczęściej pierwsze struktury powstają w wyniku partycypacyjnego procesu planowania. Zaliczyć do nich można zarówno komórkę w lokalnym urzędzie ds. wdrażania strategii jak i organizację pozarządową utworzoną przez lokalnych liderów. Na tym etapie inicjatywy możliwe do realizacji to powołanie centrum informacyjnego lub tzw. „ośrodków jednej wizyty” służących pokonywaniu barier dostępu do informacji i świadomości potrzeb rozwojowych:
- ❖ Etap dywersyfikacji i specjalizacji. W tym momencie mogą tworzyć się specjalistyczne instrumenty i narzędzia służące pokonywaniu dobrze zidentyfikowanych barier. Nie bez znaczenia jest też fakt budowania potencjału doświadczenia w komórce (lub organizacji) zajmującej się koordynacją systemu wspierania lokalnej gospodarki. Na tym etapie tworzy się: specjalistyczne wsparcie dla przedsiębiorców (centra wspierania biznesu lub inkubatory), instrumenty finansowe (fundusz poręczycielski lub pożyczkowy), centra aktywności lokalnej, grupy producenckie rolników itp.

Uruchamianie zaawansowanych instrumentów, po wcześniejszym zdobyciu doświadczenia przez lokalną społeczność, pozwala też uniknąć błędów zastosowania nietrafionych instrumentów. Jednym z przykładów może być podjęcie decyzji o współpracy z innymi samorządami dla podejmowania takich inicjatyw jak fundusz poręczeniowy lub inkubator przedsiębiorczości.

### **Budowanie zasobów informacyjnych służących rozwojowi gospodarczemu**

Posiadanie pełnych danych statystycznych o gospodarce lokalnej potrzebne jest przede wszystkim dla właściwego przeprowadzenia procesu planowania strategicznego, a szczególnie wyznaczania celów i kierunków priorytetowych. W miarę budowania lokalnego systemu wspierania gospodarki okazuje się, że posiadanie kompleksowej i aktualnej informacji na temat sytuacji danego terenu i otoczenia niezbędne jest w coraz większym wymiarze. Stąd, w idealnej sytuacji, działania prorozwojowe podejmuje w gminie/powiecie lokalna organizacja pozarządowa, natomiast w strukturach urzędu powstaje komórka zajmująca się gromadzeniem, aktualizowaniem i udostępnianiem informacji w różnej formie (pisemnej, CD, na stronach internetowych itp.). W przypadku wielu samorządów komórka ta zajmuje się jednocześnie realizacją strategii przyciągania inwestycji zewnętrznych i szeroko rozumianą promocją.

Podsumowując, raz jeszcze trzeba przypomnieć, że stymulowanie rozwoju gospodarczego jest procesem wielowątkowym i wymaga komplementarnych działań różnych podmiotów, często niezależnych od lokalnego samorządu. Utrzymywanie i rozwój istniejących podmiotów gospodarczych, przyciąganie zewnętrznych i wspieranie tworzenia nowych, jest zadaniem skomplikowanym, wymagającym działań uporządkowanych. Jednym z ważniejszych warunków osiągnięcia sukcesu jest opracowanie strategii rozwoju gospodarczego przy udziale możliwie wszystkich aktorów lokalnej gospodarki. Podejmowanie skutecznych inicjatyw na rzecz rozwoju powinno być poprzedzone zgromadzeniem pełnej i aktualnej informacji oraz opinii na temat stanu wyjściowego. Podejmowanie działań „krok po kroku” ograniczy ryzyko nietrafionych inwestycji związanych z zastosowaniem konkretnych instrumentów wsparcia.

#### 4.4 Wpływ przyszłej integracji z Unią Europejską na gospodarkę lokalną w Polsce

##### Uwarunkowania ogólne

Zmiany, jakie nastąpiły w Polsce po 1990 roku, oznaczały powrót naszego kraju do grona państw z gospodarką rynkową. Zostało to potwierdzone przyjęciem Polski do grupy współpracy gospodarczej OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development).

Jednocześnie dla wielkich grup społecznych gospodarka kapitalistyczna oznaczała utratę swojej dotychczasowej pozycji, przywilejów, pojawienie się bezrobocia i wielkich dysproporcji w dochodach. Problemy te dotyczą dzisiaj szczególnie mieszkańców wsi. W ostatnich latach, wobec trwających negocjacji akcesyjnych naszego kraju do Unii Europejskiej, w obiegowych opiniach coraz częściej właśnie Unia Europejska jest obarczana „winą” za obecne i przyszłe problemy gospodarcze.

Należy jednak pamiętać, że następująca od kilkunastu lat liberalizacja handlu i integracja gospodarki polskiej z gospodarką światową, w tym również z Unią Europejską, wynika z wielu uzgodnień, np.:

- ❖ Układ Europejski z 1991 roku ustanawiający strefę wolnego handlu między Polską i UE z niesymetryczną, a preferencyjną względem Polski, redukcją stawek celnych;
- ❖ Porozumienie z Węgrami, Czechami, Słowacją, Słowenią i Rumunią, zwanymi od momentu podpisania umowy państwami CEFTA (Central European Free Trade Area - Środkowoeuropejskie Porozumienie o Wolnym Handlu), dotyczące utworzenia strefy wolnego handlu;
- ❖ Umowa o przystąpieniu Polski do Światowej Organizacji Handlu (WTO) z momentem jej utworzenia 1 stycznia 1995 r.

Wymienione porozumienia międzynarodowe wymuszają wielostronną redukcję stawek celnych i likwidację innych ograniczeń w handlu światowym. Podstawowe efekty tego procesu to zwiększenie wymiany handlowej między państwami, które zawarły porozumienie oraz przesunięcia handlu z rynków państw nieobjętych porozumieniem na rynki państw nim objętych.

Przyjęcie Polski do Unii sprawi, że będzie ona poddana wymogom polityki handlowej UE. Podstawą tej polityki jest unia celna wszystkich państw Wspólnoty, czyli brak ograniczeń taryfowych i pozataryfowych w obrotach między nimi z jednoczesną wspólną taryfą celną względem państw trzecich, a także porozumienia bilateralne zawarte przez Wspólnotę z państwami trzecimi. Przyjęcie przez Polskę wspólnej europejskiej taryfy celnej będzie oznaczało w większości przypadków obniżenie stawek celnych w stosunku do ich dzisiejszego poziomu. Natomiast porozumienia bilateralne UE dotyczą głównie preferencji przyznanych państwom rozwijającym się. Są one często związane z bezcłowym dostępem pewnych produktów powyższych krajów na rynki państw UE.

W praktyce oznacza to, że produkty polskie, by znaleźć zbyt na rynkach UE, muszą spełniać standardy europejskie. To, co jest najważniejsze dla działalności gospodarczej na poziomie lokalnym, to zrozumienie przedsiębiorców, że staniemy się częścią wielkiego i niezwykle konkurencyjnego rynku.

Innym, niezwykle ważnym aspektem przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, jest specyficzne traktowanie rolnictwa i produkcji żywności poprzez Wspólną Politykę Rolną, a z drugiej strony wyrównywanie szans najbardziej niekorzystnych regionów poprzez politykę strukturalną UE.

Wspólna Polityka Rolna pochłania w Unii Europejskiej od kilkadziesiąt lat prawie połowę jej budżetu i jest mało prawdopodobne, aby wszystkie dotacje, subwencje i wiele innych skomplikowanych systemów dopłat do rolnictwa trafiło w przyszłości do naszych producentów żywności i sektora przetwórstwa rolnego. Jednak skorzystanie nawet z części tych środków oznacza dla rolników wiele wyzwań dotyczących standaryzacji i spełniania norm produkcyjnych (szczególnie związanych z jakością i tzw. bezpieczeństwem żywnościowym). Dla małych zakładów powstałych w ostatnich latach w sektorze rolnym oznacza to konieczność podjęcia decyzji, co do przyszłego działania.

## Polityka strukturalna Unii Europejskiej

**W ramach polityki wyrównywania różnic w rozwoju gospodarczym pomiędzy regionami w Unii Europejskiej realizowana jest Polityka Regionalna, realizowana przede wszystkim poprzez różnego rodzaju instrumenty finansowe składające się przede wszystkim na tzw. fundusze strukturalne.**

Wdrażanie Polityki strukturalnej (rozdysponowanie funduszy strukturalnych) Unii Europejskiej podlega pięciu elementarnym zasadom:

- ❖ **Programowania**, która polega na tym, że pomoc finansowana z funduszy strukturalnych przyznawana jest na podstawie wieloletnich planów rozwoju, poprzez proces, w ramach którego decyzje przygotowywane są drogą układu partnerskiego. Proces ten obejmuje kilka etapów, kończących się przejęciem środków przez publicznego partnera;
- ❖ **Koncentracji** środków na trzech celach priorytetowych dla osiągnięcia rozwoju;
- ❖ **Partnerstwa**, oznaczającą możliwie najściślejszą współpracę między komisją, a odpowiednimi władzami na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym w każdym państwie członkowskim, od etapu przygotowawczego do etapu realizacji działań;

- ❖ **Dodatkowości**, co oznacza, że środki finansowe z funduszy strukturalnych stanowią tylko uzupełnienie działalności państw członkowskich – ich wydatki na cele polityki regionalnej muszą być utrzymane przynajmniej na tym samym poziomie, co w poprzednim okresie programowania;
- ❖ **Pomocniczości** (subsydiarności), polegającej na tym, że władze wyższego szczebla nie powinny i nie mogą podejmować działań w żadnych sprawach, w których możliwe jest skuteczne osiągnięcie celu na niższym szczeblu (np. lokalnym) i może ono przynieść lepszy efekt.

Mechanizmy wdrażania polityki strukturalnej są stosunkowo rozbudowane, jednak z punktu widzenia rozwoju gospodarczego zakłada ona realizację trzech generalnych celów:

- ❖ **Rozwój sektora wytwórczego** – udzielanie wsparcia, szczególnie małym i średnim przedsiębiorstwom, tym powstającym oraz rozwijającym swoją działalność. Szczególnym zainteresowaniem cieszą się te przedsiębiorstwa, które powstają i rozwijają się w obszarach, które są istotne z punktu widzenia prowadzonej przez Unię Europejską polityki rozwoju gospodarczego. Szczególnie chodzi tu o obszary związane ze wzrostem konkurencyjności gospodarek (np. przemysł nowoczesnych technologii lub też przemysł turystyczny);
- ❖ **Rozwój odpowiedniej dla wzrostu gospodarczego infrastruktury** – chodzi tu szczególnie o inwestycje w tzw. „infrastrukturę twardą”, czyli sieci drogowe, kanalizację, wodociągi, sieci energetyczne, telekomunikacyjne itp. Jednocześnie wspierane są w tym zakresie wszelkie inicjatywy dotyczące inwestowania w ochronę środowiska naturalnego, poprawę sytuacji ekologicznej i ochronę ekosystemu danego kraju lub regionu;
- ❖ **Rozwój zasobów ludzkich** – tworzenie szans na rozwój kwalifikacji i poziomu oraz dostępności kształcenia mieszkańcom krajów i poszczególnych regionów Unii Europejskiej. Szczególnym zainteresowaniem inicjatyw wspierających Unii jest finansowanie takich przedsięwzięć, które umożliwiają osobom zagrożonym utratą pracy, lub pozostającym bez niej, przekwalifikowanie się zgodne z najnowocześniejszymi trendami w nauce (edukacji) oraz z potrzebami lokalnego rynku pracy. W ramach tego celu finansowane są wszelkie działania pozwalające zwiększyć mobilność siły roboczej i możliwość dostosowania jej do zmieniających się warunków rynku pracy.

Finansowanie działań polityki strukturalnej realizowane jest z różnych źródeł, nazywanych funduszami strukturalnymi. Wśród funduszy strukturalnych Unii Europejskiej wyróżniamy:

- ❖ Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (European Regional Development Fund – ERDF) – jego zasadniczym celem jest zmniejszenie dysproporcji w poziomie rozwoju pomiędzy różnymi regionami w Europie;
- ❖ Europejski Fundusz Społeczny (European Social Fund – ESF) – jego zasadniczym celem jest zwiększenie szans na znalezienie zatrudnienia w krajach Unii Europejskiej oraz przeciwdziałanie bezrobociu;
- ❖ Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej (European Agriculture Guidance Guarantee Fund – EAGGF) – jego zasadniczym celem jest wsparcie rozwoju rolnictwa krajów członkowskich Unii Europejskiej i wsparcie rozwoju obszarów wiejskich w tych krajach;

- ❖ Instrument Finansowy Rozwoju Rybołówstwa (Financial Instrument for Fisheries Guidance – FIFG) – jego celem jest wsparcie restrukturyzacji rybołówstwa w krajach Unii Europejskiej.

Podobny charakter do wymienionych powyżej ma **Fundusz Spójności**, który ustanowiony został przez Komisję Europejską w 1986 roku w wyniku przyłączenia do Unii Hiszpanii, Portugalii, Grecji i Irlandii Płn. Fundusz ten ma na celu przyspieszenie integracji nowych członków z pozostałymi członkami Unii Europejskiej. Finansuje on w szczególności inwestycje infrastrukturalne i związane z ochroną środowiska. Fundusz ten będzie również dostępny Polsce po naszym przystąpieniu do Unii Europejskiej.

### Fundusze przedakcesyjne

Przygotowując się do integracji z Unią Europejską, Polska i inne kraje kandydackie korzystają z tzw. funduszy przedakcesyjnych.

Do funduszy przedakcesyjnych, zaliczamy:

- ❖ PHARE 2 (Spójność Społeczno-Gospodarcza, ACCESS, Programy Współpracy Transgranicznej);
- ❖ ISPA – Przedakcesyjny Instrument Strukturalny;
- ❖ SAPARD – Specjalny Program Akcesyjny dla Rolnictwa i Obszarów Wiejskich.

Specyfiką funduszy przedakcesyjnych jest ich podobieństwo do funduszy strukturalnych, będących w dyspozycji krajów członkowskich UE. Program PHARE 2 pomaga w finansowaniu działań, które w Unii Europejskiej są finansowane w ramach Celu 1. polityki strukturalnej (wspierane przez Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego – ERDF i Europejski Fundusz Społeczny – ESF). Działania podejmowane w ramach programu SAPARD będą przypominały działania, jakie są finansowane z Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji Rolnej (EAGGF). Z kolei program ISPA został stworzony na wzór funkcjonującego w UE Funduszu Spójności.

### Przygotowania do skorzystania z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej

Przygotowania do wykorzystania funduszy strukturalnych Unii Europejskiej mają obecnie w Polsce i innych krajach kandydackich charakter zbliżony do procedur stosowanych w krajach Unii Europejskiej. Jako początek przygotowań polski rząd przygotowuje w 2002 roku dokument pod nazwą Narodowy Plan Rozwoju, który określa zasadnicze priorytety i warunki dostępu do środków strukturalnych w latach 2004-2006. Koordynujące prace przygotowawcze Ministerstwo Gospodarki prowadzi szerokie konsultacje społeczne mające na celu uzgodnienie priorytetów i podjęcie najkorzystniejszych decyzji co do alokacji środków na poszczególne działania. W Narodowym Planie Rozwoju wyznaczono szereg tzw. Osi rozwoju, dla których opracowywane są osobne dokumenty zwane Sektorowymi Programami Operacyjnymi (SPO), koordynowanymi przez poszczególne Ministerstwa i tak:

<i>Nazwa programu sektorowego</i>	<i>Ministerstwo koordynujące prace przygotowawcze i w przyszłości wdrożeniowe</i>
SPO Wzrost konkurencyjności gospodarki	Ministerstwo Gospodarki
SPO Rozwój zasobów ludzkich	Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej
SPO Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich	Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi
SPO Rybołówstwo i przetwórstwo ryb	Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi
SPO Transport i gospodarka morska	Ministerstwo Infrastruktury
SPO Ochrona Środowiska i Gospodarka Wodna	Ministerstwo Środowiska
Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego (ZPORR)	Ministerstwo Gospodarki (we współpracy z samorządami województw)

Samorządy regionalne i lokalne będą głównym partnerem Ministerstwa Gospodarki we wdrażaniu Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego zarówno w zakresie lokalnej infrastruktury technicznej, jak i rozwoju lokalnej gospodarki, ale również turystyki i innych działań zebranych w ramach kilkunastu priorytetów. Szczegółowe zapoznanie się z zapisami poszczególnych działań, oraz z planowanymi procedurami ich wdrażania, będzie z pewnością stanowiło jedno z najważniejszych wyzwań dla lokalnej administracji samorządowej w ciągu najbliższych kilku lat.

Rolą lokalnych gminnych i powiatowych samorządów będzie z całą pewnością aktywne włączenie się w rozwój gospodarki danego terenu po przystąpieniu do Unii Europejskiej. Z jednej strony w dobrze rozumianym wspólnym interesie gospodarczym należy podjąć starania, aby jak najwięcej rolników mogło skorzystać z takiego wsparcia, jakie ostatecznie będzie możliwe w wyniku negocjacji.

Skorzystanie przez dany region czy powiat z unijnych funduszy strukturalnych może diametralnie zmienić sytuację gospodarczą terenu. Należy jednak pamiętać, że w przygotowanie projektów strukturalnych już w okresie przed przystąpieniem do UE zaangażowane będą samorządy. Pojawienie się środków z funduszy strukturalnych oznacza umiejętność przygotowania i skutecznego wdrożenia projektów o wartości kilku a niekiedy kilkunastu milionów złotych. Obok

kompetencji potrzebne są tu ogromne jak na możliwości polskich samorządów środki związane z tzw. wkładem własnym. Trudno więc dzisiaj wyobrazić sobie planowanie strategiczne rozwoju gospodarczego bez uwzględnienia możliwości (przede wszystkim budżetowych) skorzystania z przyszłych funduszy.

Wymienione powody wzmacniają w znacznym stopniu konieczność kompleksowego podejścia w zarządzaniu samorządowym. Należy więc **współpracować pomiędzy samorządami** dla zwiększenia szans na finansowanie dużych projektów. Zgodnie z unijnymi zasadami partnerstwa i **partycypacji** należy też współpracować i wspierać organizacje pozarządowe i generalnie wszystkich partnerów społecznych. Poza dyskusją wydaje się też być sprawa **rozwaju zasobów ludzkich** w samorządach choćby dla zwiększenia kompetencji **obsługi projektów**. Jak wspomniano wcześniej, inaczej należy myśleć o **rozwaju infrastruktury i zarządzaniu finansowym i planowaniu budżetów**.

Wszystko razem – podobnie jak wielość modułów w programie szkoleniowym niniejszego Projektu – określa wielość czynników, które w przypadku integracji z Unią Europejską będą miały wpływ na stan lokalnej gospodarki.

### Ćwiczenie:

#### *Program Rozwoju Gospodarki Przykładowa*

Podczas opracowywania strategii rozwoju gospodarczego w gminie Przykładowo jeden z opracowanych celów strategicznych dotyczył wzrostu zatrudnienia w działalności pozarolniczej, wykorzystującej lokalny potencjał ludzki. Rada Miasta i Gminy Przykładowo poprosiła Klub Drobnych Handlowców i Producentów o przygotowanie propozycji realizacji strategii w części dotyczącej wymienionego celu strategicznego. Wstępnie zakłada się, że nowo zatrudniony w gminie pracownik (niedawny stażysta władający językiem angielskim) będzie miał za zadanie utrzymywanie bieżących kontaktów z Klubem w realizacji działań zapisanych w Celu Strategicznym.

#### **Cel Strategiczny:**

- ☞ Wzrost zatrudnienia w działalności pozarolniczej wykorzystującej lokalny potencjał ludzki.

#### **Cele szczegółowe:**

- ☞ Zwiększać całkowitą liczbę zatrudnionych w małych i średnich firmach oraz wielkość sprzedaży w ciągu najbliższych 3-5 lat.
- ☞ Przyspieszyć rozwój sektorów przetwórstwa drzewnego i lokalnego przetwórstwa produktów rolnych. aby ich sprzedaż wyraźnie rosła z roku na rok.

- ☞ Doprowadzić do współpracy i wzrostu wzajemnych obrotów handlowych między podmiotami gospodarczymi w gminie i regionie.
- ☞ Promować produkcję lokalnych wytwórców w sąsiedztwie i regionie w celu zwiększenia ich sprzedaży.

### Projekty:

- I.1.1. Przygotowanie, wspólnie z lokalnym oddziałem banku i Klubem Drobnych Handlowców i Producentów, linii kredytowej dla małych i średnich firm wspomaganej Gminnym Funduszem Poręczeń.
- I.1.2. Przygotowanie i uruchomienie programu szkolenia w zakresie zakładania firm i prowadzenia działalności gospodarczej.
- I.1.3. Zorganizowanie ośrodka doradztwa w zakresie przygotowania planów finansowych małych przedsiębiorstw gospodarczych.
- I.1.4. Wspieranie Klubu Drobnych Handlowców i Producentów Przedsiębiorców w zakresie zbierania danych i prowadzenia analiz konkurencyjności dla potrzeb lokalnych wytwórców.
- I.1.5. Przegląd i zmiana procedur zamówień publicznych tak, aby stały się one dostępne także dla słabych kapitałowo małych firm lokalnych.
- I.1.6. „Pomagamy sami sobie” – wspieranie współpracy małych i średnich firm w gminie.

### ZADANIE:

- ❖ Etap1: Pamiętając o zasadach budowania systemu wspierania lokalnej gospodarki **opracujcie listę działań** dla Klubu Drobnych Handlowców i Producentów z Przykładowa na najbliższy rok. Zakładamy, że zgodnie z intencją Rady Miejskiej, to właśnie Klub działający w formie stowarzyszenia będzie pełnić w przyszłości funkcję lokalnej organizacji rozwoju gospodarczego i chce przejąć główny ciężar realizacji strategii gospodarczego rozwoju gminy.
- ❖ Etap II. Po zaprezentowaniu proponowanych działań zastanówcie się nad **kształtem organizacji** (Stowarzyszenia „Klub Drobnych Handlowców i Producentów”), w którym będzie ona zdolna realizować opisane przez was działania. Pytania, nad którymi warto się zastanowić to:
  - ◆ Jaką formalną strukturę powinno przyjąć stowarzyszenie?
  - ◆ Czy powinno zatrudniać pracowników?
  - ◆ W jaki sposób pokrywać koszty działania tej organizacji?
  - ◆ Czy powinna zajmować się tylko koordynacją strategii, czy sama winna dążyć np. do utworzenia funduszu poręczeniowego w swoich strukturach?

- ☞ Po wykonaniu tego ćwiczenia, zastanówcie się:
- ◆ Kto jest odpowiedzialny za realizację strategii rozwoju gospodarczego w waszej gminie (powiecie)?
  - ◆ W jakim stopniu włączone są w ten proces organizacje pozarządowe?
  - ◆ Jakie warunki trzeba spełnić aby Wasze organizacje pozarządowe aktywnie i skutecznie włączyły się w stymulowanie rozwoju gospodarczego?

Informacje o przedsięwzięciach realizowanych w ramach Programu Aktywizacji Obszarów Wiejskich znajdują się na stronie internetowej <http://www.fapa.com.pl/jkp>

Aktualne informacje na temat możliwości finansowania przedsięwzięć lokalnych z funduszy przedakcesyjnych można znaleźć na stronie internetowej

<http://www.cie.gov.pl/fundusze/index.html>

**A oto adresy wybranych instytucji ważnych z punktu widzenia wspierania lokalnego rozwoju gospodarczego na terenach wiejskich:**

**Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi**

strona internetowa: [www.minrol.gov.pl](http://www.minrol.gov.pl) <<http://www.minrol.gov.pl>>

**Ministerstwo Gospodarki**

strona internetowa: [www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl) <<http://www.minrol.gov.pl>>

**Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej**

strona internetowa: [www.mpips.gov.pl](http://www.mpips.gov.pl) <<http://www.mpips.gov.pl>>



**Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa**

e-mail: [info@arimr.gov.pl](mailto:info@arimr.gov.pl).

strona internetowa: [www.arimr.gov.pl](http://www.arimr.gov.pl)

**Fundacja Fundusz Współpracy**

Strona internetowa: [www.cofund.org.pl](http://www.cofund.org.pl)

**Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości**

Strona internetowa: [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)

**Europejski Fundusz Rozwoju Wsi Polskiej – Counterpart Fund**

Strona internetowa: [www.efrwp.com.pl](http://www.efrwp.com.pl)

**Fundacja Wspomagania Wsi**

Strona internetowa: [www.fww.org.pl](http://www.fww.org.pl)

**Fundacja na rzecz Rozwoju Polskiego Rolnictwa**

Strona internetowa: [www.fdpa.org.pl](http://www.fdpa.org.pl)

## **Polska Agencja Rozwoju Regionalnego**

Strona internetowa: [www.parr.pl](http://www.parr.pl)

**Adresy internetowe oddziałów Agencji można znaleźć w portalu [www.ratusz.pl](http://www.ratusz.pl)**

**Informacje o Funduszu Mikro** można znaleźć na stronie: <http://www.funduszmikro.home.pl>

### **Europejskie strony internetowe związane z rozwojem terenów wiejskich:**

Rural Europe, European Commission, <http://www.rural-europe.aeidl.be/rural-en/euro/>

**OECD, Public Management Programme (PUMA),**  
<http://www.oecd.org/oecd/pages/home/displaygeneral/0,3380,EN-home-notheme-9-no-no-no-no,FF.html>;

**Adres Międzynarodowej Sieci Informacyjnej o Samorządzie Terytorialnym (LOGIN)**  
<http://www.logincee.org/>

## Stymulowanie rozwoju gospodarczego



- ❖ Bończak-Kucharczyk E, Herbst K., Chmura K., *Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość?*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju przedsiębiorczości, Warszawa 1998.
- ❖ Domański T., *Strategiczne planowanie rozwoju gospodarczego gminy*, Warszawa 1999 (zwłaszcza rozdz. V: *Formułowanie strategii rozwoju gminy*, ss. 83-116 oraz rozdz. VI: *Wdrażanie strategii rozwoju gminy*, ss. 117-138).
- ❖ Dziemianowicz W., Mackiewicz M., Malinowska E., Misiąg W., Tomalak M., *„Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny”*, Warszawa 2000, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw.
- ❖ *Finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Ministerstwo Gospodarki Departament Rzemiosła Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, wrzesień-listopad 2000.
- ❖ Gajewski M, Kiliański T., Szczucki J., *Zasady organizacji i funkcjonowania funduszy poręczeń kredytowych*.
- ❖ Gilowska Z., Hausner J., Frączek M., Sułkowski R., Lodkowska-Skoneczna G., Miller J., Pyszkowski A., Sartorius W., Szlachta J., Zaleski J., Dźedzyk J., Żuber P., *Koncepcja polityki rozwoju regionalnego w perspektywie akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Fundacja Edukacji Ekonomicznej i Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001.
- ❖ Golinowska S., Kawecka-Wyrzykowska E., Lutkowski K., Rowiński J., Sartorius W., Szlachta J., *Skutki integracji z Unią Europejską dla Polski*, Fundacja Edukacji Ekonomicznej Wydanie II, Warszawa 2000.
- ❖ Grosse T., *Polityka regionalna Unii Europejskiej i jej wpływ na rozwój gospodarczy. Przykład Grecji, Włoch, Irlandii i wnioski dla Polski*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2000.
- ❖ Guz-Vetter M., *Przygotowanie polskiej administracji do efektywnego wykorzystania pomocy przedakcesyjnej oraz funduszy strukturalnych Unii Europejskiej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999.
- ❖ Hausner J. (red.), *Programowanie rozwoju regionalnego*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej i Ministerstwo Gospodarki, Kraków-Warszawa 1999.
- ❖ Hausner J., Marody M. (red.), *Jakość rządzenia: Polska bliżej Unii Europejskiej?* EU-monitoring IV, Friedrich Ebert Stiftung Przedstawicielstwo w Polsce i Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa-Kraków 2000.
- ❖ *Inwestycje zagraniczne w gminie (jak przyciągnąć, obsłużyć i zatrzymać inwestora)* pod red. Dziemianowicza W., PAIZ Warszawa 1999.
- ❖ *Jak uzyskać pomoc finansową?* Prawo Przedsiębiorcy 19/20 z 8.05.2002 r. Wydawnictwo Infor.

- ❖ Piasecki B., Rogut A., Smallbone D., *Wpływ integracji Polski z Unią Europejską na sektor MSP*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000.
- ❖ *Poradnik dla gmin i organizacji pozarządowych. Jak współpracować na rzecz rozwoju gospodarczego gminy*, opracowanie: Krzysztof Margol i Marcin Konieczny.
- ❖ Prawelska-Skrzypek G., *Podstawowe kierunki i cechy planowania strategicznego w Polsce w latach 1990-1996*, w: pod red. tejże, *Małopolska regionalna wspólnota interesów*, Nowy Sącz 1996.
- ❖ Pretty Jules, *O rozwoju gospodarki lokalnej*, Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2000.
- ❖ *Programy na rzecz rynku pracy finansowane ze środków spoza funduszu pracy*, materiały na konferencję, 22 czerwca 2001, opracowanie: Leszek Jodliński, Mirosław Ziajka, Gabriela Popowicz, redakcja: Cecylia Mrozińska.
- ❖ Topczewska T., *Strategia i program rozwoju społeczno-gospodarczego gminy – metodyka i organizacja prac*, w: E. Wysocka (red.), *Przedsiębiorczość w gminach. Stymulowanie inwestycji*, Warszawa-Poznań-Zielona Góra 1996, ss. 11-32.
- ❖ *Warunki prowadzenia działalności gospodarczej przez MSP w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju MSP, Warszawa 1998.
- ❖ Wysocka E. i in., *Strategia i polityka rozwoju gmin i województw. Podstawy metodyczne*, Warszawa-Poznań-Zielona Góra 1996.

## Ćwiczenia do nauki na odległość



### I „Klimat i bariery”

1. Każdy z członków Waszego zespołu ma zadanie odwiedzić przynajmniej dwóch początkujących przedsiębiorców i dwóch dłużej funkcjonujących na rynku. Podczas spotkania (niekoniecznie w sformalizowany sposób) należy zadać pytania:

- ❖ Jaka jest ogólna ocena sytuacji firmy?
- ❖ Co niekorzystnie wpływa na rozwój działalności gospodarczej?
- ❖ Co będzie miało negatywny wpływ na rozwój firmy w przyszłości?
- ❖ Jak jest sytuacja dotycząca zatrudnienia i spraw pracowniczych?
- ❖ Jakie są największe problemy gminy (powiatu)?
- ❖ Jak ocenia usługi komunalne świadczone przez samorzady lokalne (co jest najlepsze – co najgorsze?)
- ❖ Jak ocenia kontakty z lokalnymi władzami?

2. Po zakończeniu spotkania należy spisać uzyskane odpowiedzi, a także wypełnić swoją opinię na temat sytuacji przedsiębiorcy w postaci matrycy zasobów i barier (podobnie jak w podczas ćwiczenia w trakcie zajęć *patrz strona 11*).

3. W trzecim etapie należy spotkać się w zespole i wymienić spostrzeżenia oraz opracować krótki mini-raport na temat barier i klimatu przedsiębiorczości w naszym środowisku. W podsumowaniu powinna znaleźć się lista (ranking) barier rozwoju przedsiębiorczości powstała w oparciu o:

- ❖ opinie kilku przedsiębiorców;
- ❖ obserwacje postaw i opinii przedsiębiorców, zebrane w matrycy zasobów i barier;
- ❖ własne opinie członków zespołu.

### II „Kto pomoże przedsiębiorczości?”

Podczas wspólnej sesji – spotkania, odnosząc się do listy barier rozwoju gospodarczego na waszym terenie, odpowiedzcie na pytania:

- ❖ Co trzeba zrobić, aby pomóc istniejącym i potencjalnym lokalnym przedsiębiorcom w pokonywaniu barier przedsiębiorczości?
- ❖ Które instrumenty proponujecie zastosować, aby rozwiązać największe



problemy, co jest potrzebne, co jest możliwe? (np. problemy z osiągnięciem zabezpieczenia kredytu – utworzenie funduszu poręczeniowego, problemy ze zbytem płodów rolnych przez rolników – utworzenie grupy marketingowej itp.).

Jeżeli uznacie, że potrzebujecie więcej informacji na temat poszczególnych sposobów rozwiązywania problemów, np.: jakie są najnowsze techniki „przyciągania” inwestorów zewnętrznych przez samorządy lub jaka jest procedura i ile trzeba mieć środków, aby utworzyć fundusz pożyczkowy, skontaktujcie się z konsultantem (MENTOREM).

### Lokalne instytucje wspierania przedsiębiorczości.

Osobne pytanie, które należy zadać, dotyczy instytucji, które mogą pomóc w rozwiązywaniu problemów. Aby odpowiedzieć sobie na pytanie: czy i jaka instytucja powinna powstać na waszym terenie, lub jak powinna działać jeżeli istnieje należy:

- ❖ Sprawdzić gdzie znajdują się najbliższe położone instytucje wspierania przedsiębiorczości (lista);
- ❖ Poszczególni członkowie zespołu powinni odwiedzić kluczowe instytucje zbierając informacje pod kątem jej użyteczności w pokonywaniu problemów rozwoju gospodarczego waszej społeczności.

Podczas spotkania podsumowującego należy przeanalizować następujące sprawy:

- ❖ *Jak działają instytucje wspierania przedsiębiorczości działające w niedużej odległości?*
- ❖ *Jakimi instrumentami wsparcia dysponują (np. doradztwo, informacja, mikro-pożyczki, poręczenia, itp.)?*
- ❖ *Czy potrzebne jest powołanie lokalnej organizacji, która będzie pomagała waszym przedsiębiorcom – czy wystarczy informacja o już istniejących podmiotach?*

Jeżeli uznacie za stosowne powołanie organizacji, podobnie jak w Przykładowie, rozważcie:

- ❖ *Jaką formalną strukturę powinno przyjąć stowarzyszenie?*
- ❖ *Czy powinno zatrudniać pracowników?*
- ❖ *W jaki sposób pokrywać koszty działania tej organizacji?*
- ❖ *Czy powinna zajmować się tylko koordynacją strategii, czy sama winna dążyć np. do utworzenia funduszu poręczeniowego w swoich strukturach?*

## Przypisy:

<sup>1</sup>M. Kłodziński, M. Włodarczyk. *Bariery i priorytety w rozwoju terenów wiejskich w świetle możliwości wykorzystania środków przedakcesyjnych Unii Europejskiej* [w:] *Aktywizacja gospodarcza terenów wiejskich na pograniczu polsko-niemieckim w świetle procesów integracyjnych z Unią Europejską*. Polska Akademia Nauk, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa AR. Szczecin, Warszawa 1999.

<sup>2</sup>Tamże oraz M. Kłodziński J. Wilkin, *Rozwój obszarów wiejskich w Polsce* [w:] *Rozwój Identyfikacja priorytetów w modernizacji sektora rolno-spożywczego w Polsce*.

<sup>3</sup>Jules Pretty, *O rozwoju gospodarki lokalnej*, Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2000.

<sup>4</sup>Tamże s.10.

<sup>5</sup>*The state in a changing world*, World Development Report, World Bank, Oxford University Press 1997.

<sup>6</sup>A. Gibson, *Principles of good practice in business development services*, [w:] J. Levitsky, L. H. Mikkelsen, *Micro- and small enterprises in Latin America*, ITDG Publishing, London, 2001. s.7.

<sup>7</sup>G. Praweńska-Skrzypek, *Partnerstwo pomiędzy sektorem prywatnym – publicznym i pozarządowym* [w:] *Partnerstwo podstawa rozwoju regionalnego*, materiały z konferencji regionalnej organizowanej przez Stowarzyszenie Rozwoju Regionalnego PARTNER, Bydgoszcz 4.04.2001.

<sup>8</sup>*Przedsięwzięcia BOT (Buduj – Eksploatuj – Przekaż) w rozwoju infrastruktury komunalnej*, 1999, ARK, Warszawa, także M. Moszoro (red.), 2000, *Partnerstwo publiczno-prywatne w dziedzinie usług komunalnych*, Municipium, Warszawa.

<sup>9</sup>*Ustawa o finansach publicznych z dnia 26 listopada 1998 r.*

<sup>10</sup>R. Tennyson., 1994, *Narzędzia budowania partnerstwa*, Krakowskie Forum Rozwoju, Kraków.

<sup>11</sup>E.J. Blakley, *Planning Local Economic Development. Theory and Practises*, SAGE Publications, Newbury Park-London-New Delhi, 1989.

<sup>12</sup>*The state in a changing world*, World Development Report, World Bank, Oxford University Press 1997.

<sup>13</sup>*Policies for enterprise creation in rural areas*, Organisation for Economic Co-operation and Development, Working Document, Paris September 1997.

<sup>14</sup>*Local initiatives for job creation, Business and jobs in the rural world*, Organisation for Economic Co-operation and Development, Working Document, Paris 1992.

<sup>15</sup>E. Stern, *Institutional structures to support rural enterprise*, [w:] *Local initiatives for job creation, Business and jobs in the rural world*, OECD Paris, 1992 s. 28.

<sup>16</sup>J.H. Jackson, C.P. Morgan, *Organization Theory. A Macro Perspective for Management*, Prentice-Hall Inc. ,1982.

<sup>17</sup>E. Stern, *Institutional structures to support rural enterprise*, [w:] *Local initiatives for job creation, Business and jobs in the rural world*, OECD Paris, 1992 s. 28.

<sup>18</sup>J.H. Jackson, C.P. Morgan, *Organization Theory. A Macro Perspective for Management*, Prentice-Hall Inc. ,1982.

<sup>19</sup>E. Stern, *Institutional structures to support rural enterprise*, [w:] *Local initiatives for job creation, Business and jobs in the rural world*, OECD Paris, 1992 s. 28.

<sup>20</sup>J.H. Jackson, C.P. Morgan, *Organization Theory. A Macro Perspective for Management*, Prentice-Hall Inc. ,1982.

<sup>21</sup>J.H. Jackson, C.P. Morgan, *Organization Theory. A Macro Perspective for Management*, Prentice-Hall Inc. ,1982.

<sup>22</sup>Za Instytutem Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, *Promocja inwestycji przez gminy*, Warszawa 1996.

<sup>23</sup>K. B. Matusiak, K. Zasiadły, *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce*, Fundacja Inkubator i Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków i Przedsiębiorczości w Polsce, Łódź 1995.

<sup>24</sup>Art.151, p.1 Kodeksu Spółek Handlowych mówi o możliwości tworzenia spółek z ograniczoną odpowiedzialnością w każdym celu prawnie dopuszczalnym, a więc nie tylko gospodarczym ale i charytatywnym, naukowym itd. *Kodeks Spółek Handlowych*, z wprowadzeniem Andrzeja Herberta, wyd INFOR, Warszawa 2001.

<sup>25</sup> *Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień 31.12.1998 r.* Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych, Nidzica 1999 r.

<sup>26</sup> System standaryzacji usług polskich organizacji wspierania przedsiębiorczości koordynowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

<sup>27</sup> Zwracała na to uwagę już Gęsicka w połowie lat dziewięćdziesiątych. G. Gęsicka, *Rozwój Lokalny*, [w:] A. Kidyba, *Agencje rozwoju regionalnego i lokalnego*, Program Inicjatyw Lokalnych, Fundusz Współpracy, Warszawa 1996, s.73 oraz G. Gęsicka, *Partnerstwo i integracja w rozwoju lokalnym*, [w:] J. Drażkiewicz, G. Gęsicka, J. Szczucki, *Inicjatywy lokalne. Polskie doświadczenia*, Program Inicjatyw Lokalnych, Phare Fundusz Współpracy Warszawa 1995, ss. 86-111.

<sup>28</sup> G. Gorzelak, *Zewnętrzna interwencja jako czynnik rozwoju lokalnego*, [w:] *Studia regionalne i Lokalne 3/2000*, Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000.

<sup>29</sup> Por. *Polska Wieś 2000, Raport o stanie wsi*, Fundacja Rozwoju Polskiego Rolnictwa Warszawa 2001, *Raport o rozwoju społecznym, Polska 2000, Rozwój obszarów wiejskich*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2000.

<sup>30</sup> Podobne zapisy znajdują się zarówno w opracowaniach nt. sustainable development oraz Agendy 21.

## TEST

Spróbuj odpowiedzieć na poniższe pytania wybierając jedną z podanych odpowiedzi (prawidłowe odpowiedzi znajdziesz na stronie internetowej Programu Szkoleniowego <http://www.paow-frdl.pl>).

1. Skuteczne wspieranie rozwoju gospodarczego może być realizowane poprzez:
  - a) Działania na rzecz aktywności gospodarczej i wzrostu zatrudnienia;
  - b) Ograniczanie skutków bezrobocia;
  - c) Pomoc w promowaniu lokalnych podmiotów gospodarczych.
  
2. Partnerstwo publiczno-prywatne to:
  - a) Współpraca organizacji pozarządowych z firmami prywatnymi w ramach programów charytatywnych;
  - b) Realizowanie wspólnych przedsięwzięć gospodarczych z udziałem podmiotów prywatnych (firm) i publicznych (np. samorządów terytorialnych);
  - c) Wspieranie przez samorzady wiejskie rozwoju firm prywatnych.
  
3. Do dochodowych instrumentów wspierania lokalnej gospodarki należy:
  - a) Stosowanie ulg lub obniżek stawek podatkowych oraz utrzymywania na niskim poziomie opłat lokalnych;
  - b) Inwestowanie środków publicznych w infrastrukturę;
  - c) Zwiększanie dochodów do budżetu gminy/powiatu.
  
4. Ośrodki Wspierania Przedsiębiorczości są formą:
  - a) Pomocy, jakiej samorzady terytorialne udzielają dużym inwestorom;
  - b) Działań, jakie podejmują Wojewódzkie Urzędy Pracy na rzecz bezrobotnych;
  - c) Wspierania przez samorzady osób rozpoczynających działalność gospodarczą lub ją prowadzących poprzez szkolenia, konsultacje i dostarczanie informacji.
  
5. Inkubator bez ścian jest:
  - a) Formą inkubatora przedsiębiorczości specjalnie dostosowaną do specyfiki obszarów wiejskich;
  - b) Wstępnym etapem tworzenia inkubatora przedsiębiorczości;
  - c) Nietypowym projektem ograniczania bezrobocia zastosowanym w kilku dużych miastach Śląska.

6. Lokalny fundusz poręczeniowy zajmuje się:
  - a) Udzielaniem pożyczek bezrobotnym uruchamiającym działalność gospodarczą;
  - b) Udzielaniem poręczeń na kredyty udzielane przez banki lub pożyczki udzielane przez inne instytucje;
  - c) Udzielaniem stypendiów dla wybitnie uzdolnionej młodzieży.
  
7. Społeczne Przedsięwzięcia Gospodarcze to:
  - a) Reprezentowany przez spółdzielczość relikw przeszłości;
  - b) Rodzaj podmiotów gospodarczych w których właściciele są zarówno udziałowcami jak i użytkownikami;
  - c) Rodzaj organizacji pozarządowych.
  
8. Badanie klimatu przedsiębiorczości jest jednym z etapów budowania lokalnej strategii rozwoju gospodarczego i ma na celu, między innymi:
  - a) Zorientowanie się ile osób, zwłaszcza bezrobotnych, chciałoby rozpocząć działalność gospodarczą;
  - b) Zbadanie postaw przedsiębiorców wobec lokalnej polityki gospodarczej oraz poznanie ich zamierzeń rozwojowych;
  - c) Zbadanie na ile dana gmina/powiat jest atrakcyjna dla inwestorów zagranicznych.
  
9. Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego to:
  - a) Kontynuacja programu SAPARD.
  - b) Jeden z elementów Narodowego Planu Rozwoju, w ramach którego poszczególne regiony będą wykorzystywały fundusze strukturalne Unii Europejskiej.
  - c) Program współpracy przygranicznej różnych regionów Europy.
  
10. Narodowy Plan Rozwoju określa:
  - a) Priorytety rozwoju Polski przyjęte przez parlament w 2001 roku;
  - b) Najważniejsze działania strukturalne, jakie zamierza uruchomić Polska będąc członkiem UE w latach 2004-2006;
  - c) System współpracy pomiędzy instytucjami centralnymi odpowiedzialnymi za politykę gospodarczą państwa.