

K O N G R E S

O B Y W A T E L S K I



POLSKA LOKALNA – JAK SIĘ ROZWIJAĆ?

Po X Kongresie Obywatelskim

Wolność i Solidarność nr 69



Jan Szomburg

„Jesteśmy w sytuacji, gdy mamy bogactwo talentów, spore, nowoczesne parki maszynowe i dużo nowej infrastruktury, ale nie potrafimy tymi zasobami dobrze gospodarować. Brakuje nam właściwych wzorców postaw i zachowań, które spajają to wszystko w efektywne kombinacje. Nowe wzorce nie powinny unicestwiać naszego indywidualizmu, ale go uszlachetniać i pozwalać nim dobrze zarządzać w zbiorowych działaniach”.



Mateusz Morawiecki

„Potrzebujemy silnej rodzimej gospodarki, aby w oparciu o nią budować to, co niezbędne: dobrą edukację, mocną armię, sprawną służbę zdrowia, ale też lepszą jakość instytucji i usług publicznych. Silna gospodarka musi opierać się na polskim kapitale, który będzie zdolny do przedsięwzięć innowacyjnych”.



Rafał Sonik

„My, Polacy, powinniśmy umieć współpracować także wówczas, gdy nie grozi nam niebezpieczeństwo. Życie nauczyło mnie ważnej rzeczy: zwycięża tylko ten, który działa w zespole”.



Tomasz Zaboklicki

„Wiem jedno – osoby, które tego nie chcą, nic nie osiągną. Trzeba mądrze chcieć i wierzyć w siebie”.



Olga Malinkiewicz

„Najwyższy już czas, byśmy pozbyli się kompleksów wobec świata, także tego naukowego. Inaczej zawsze już na starcie będziemy ustawiać się na przegranej pozycji. Słowa Oxford czy Stanford nie powinny nas paraliżować, lecz mobilizować”.

GŁOS MŁODYCH

„Problemem polskiego społeczeństwa nie jest brak wartości, ani nawet wybór drogi do ich realizacji. Problemem Polski jutra jest brak porozumienia, a dokładniej brak zrozumienia dla wspólnych celów. Potrzebne są nam takie wartości i rozwiązania, które pomogą podtrzymać rozwój – dialog, porozumienie, równowaga i zaufanie. Bez nich wzrost jest tylko wypadkową – nie celem, nie planem, a przypadkiem”.



Jan Król

„Uczymy się być społeczeństwem, które docenia wspólny wysiłek i połączenie umiejętności dla wypracowania efektu. Nie w pojedynkę, lecz w grupie. To wielka wartość sportu”.



Aneta Czaińska

„Mamy problem z tworzeniem efektywnych ekosystemów. Tymczasem ścisła współpraca polskich przedsiębiorstw z różnych branż zagwarantowałaby silniejszą pozycję na arenie międzynarodowej, gdyż oferowanie kompleksowego produktu zyskuje dużo większą aprobatę potencjalnych konsumentów”.



Natalia Książerek



Polska lokalna – jak się rozwijać?



GDAŃSK 2016

WOLNOŚĆ I SOLIDARNOŚĆ NR 69

© Copyright by
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
ul. Do Studzienki 63
80-227 Gdańsk
tel. 58 524 49 00
faks 58 524 49 08
www.ibngr.pl
e-mail: ibngr@ibngr.pl

Redakcja serii: JAN SZOMBURG
Redaktorzy: PIOTR ZBIERANEK
Redakcja językowa: ANNA ROMAN

Projekt graficzny: TATASTUDIO, PRACOWNIA 63A

ISBN 978-83-7615-128-1

CIP - Biblioteka Narodowa

Polska lokalna - jak się rozwijać? / [red. Piotr
Zbieranek]. - Gdańsk : Instytut Badań nad Gospodarką
Rynkową, 2016. - (Wolność i Solidarność ; nr 69)

Spis treści

- 5 **Wojciech Kolarski**
Odkryjemy potencjał Polski powiatowej
- 9 **Maciej Tarkowski, Piotr Zbieranek**
Jądro rozwoju. Aktywność obywatelska jako źródło rozwoju
- 13 **Artur Olech**
Lokalne „lokomotywy” rozwoju
- 17 **Bohdan Skrzypczak**
Wspólnotowe przywództwo
- 21 **Piotr Zbieranek**
*Jakie kompetencje pozwolą rozwinąć nam skrzydła?
Perspektywa liderów społeczności lokalnych*
- 29 **Jacek Królikowski**
Jak wziąć odpowiedzialność za swój rozwój?
- 35 **Rajmund Ryś**
Przestrzenie publiczne jako czynnik budowy wspólnot lokalnych
- 41 **Agnieszka Dawydzik**
Paliwo rozwoju. Jak fundusze UE 2014–2020 mogą wspomóc rozwój lokalnych wspólnot?

ROZWÓJ LOKALNY O CZYMI PRAKTYKÓW

- 53 **Paweł Panczyj**
Ekosystemy – dźwignia rozwoju gospodarki. Doświadczenia sektora nowoczesnych usług dla biznesu
- 59 **Danuta Woronowicz**
Mosty między edukacją a biznesem. Jak przygotować uczniów szkół ponadgimnazjalnych do funkcjonowania na rynku pracy. Doświadczenia Kwidzyna
- 65 **Irena Gadał**
Jak napędzić rozwój lokalny? Doświadczenia Biłgoraja
- 73 **Jacek Bożek**
Las jako dobro wspólne. Doświadczenia Klubu Gaj
- 77 **Marta Danił**
Wsi nowoczesna, wsi wesół. Perspektywa Koła Gospodyń Wiejskich Lesznawola



WOJCIECH KOLARSKI

absolwent filozofii Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II. Studiował filozofię i socjologię na Uniwersytecie Jagiellońskim. Był stypendystą rządu Wielkiej Brytanii na Sussex University, gdzie uzyskał Postgraduate Diploma in Contemporary European Studies. Jest zaangażowany w wiele inicjatyw obywatelskich i społecznych, lider projektów edukacyjnych: plus/minus30 i Klub Debaty Politycznej, współzałożyciel stowarzyszenia Nasze Bielany, przewodniczący Stowarzyszenia im. Prezydenta Lecha Kaczyńskiego w Krakowie. Pracował w administracji samorządowej: w Urzędzie Miasta Krakowa, w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego. W latach 2011–2015 był dyrektorem biur poselskich Andrzeja Dudy. W 2014 wybrany na radnego miasta Krakowa, 7 sierpnia 2015 powołany na stanowisko podsekretarza stanu w Kancelarii Prezydenta RP.

Odkryjmy potencjał Polski powiatowej

Polityka jest domeną przywództwa. Wyzwaniem jest znalezienie prawdziwych liderów, którzy traktują politykę w najlepszym tego słowa znaczeniu – jako troskę o dobro wspólne.

Budowanie wspólnoty Polaków jest jednym z fundamentalnych polskich zadań, kluczem niezbędnym, by uporać się z wszystkimi innymi wyzwaniami – pisał w liście do uczestników X Kongresu Obywatelskiego Prezydent Andrzej Duda, podkreślając znaczenie kapitału społecznego dla rozwoju Polski i jej pozycji na świecie.

Chciałbym skupić się na aspekcie najrządziej, w mojej ocenie, podnoszonym w dyskusji o kapitale społecznej, czyli Polskę lokalnej, nazywanej często Polską powiatową. Dzięki sile wspólnot lokalnych stanowi ona z jednej strony naturalny rezerwuar kapitału społecznego, ale równocześnie niewykorzystany potencjał rozwojowy naszego kraju.

„Zwijanie się” Polski powiatowej, z którym mieliśmy do czynienia w ostatnich latach, jest naszym największym problemem i wyzwaniem. Regres ten nie wynika jedynie z problemów z pracą, kiepskiego skomunikowania czy deficytów infrastrukturalnych, ale przede wszystkim z wycofywania się państwa. Państwo rezygnuje ze swojej obecności, likwidując, powołując się na argumenty ekonomiczne, swoje „przyczółki” – urzędy pocztowe, małe szkoły czy, istniejące nierzadko od setek lat, sądy.

Ten trend musimy niezwłocznie zatrzymać. Pytanie o obecność państwa na poziomie lokalnym jest de facto pytaniem o istotę państwa. Czy realizuje ono swoje podstawowe funkcje, służące dobru wspólnemu? Niedawno rozmawiałem z jednym z przedstawicieli policji, który postawił tezę, że największa przestępczość

jest właśnie w Polsce powiatowej, bo próżnię stworzoną przez państwo wypełnia coś innego, nierzadko patologia i przestępczość.

Polska wspólnot rozwija się szybciej. Niedawno byłem na Podkarpaciu: to jedno z tych miejsc, gdzie widać wyraźnie siłę wspólnego myślenia, gdzie ludzie, żyją bliżej siebie, gdzie silna tożsamość, zakorzenienie, wspólnotowość są traktowane jako zasób rozwojowy. W takich miejscach żyje się łatwiej, nawet jeśli „twarde” wskaźniki ekonomiczne na to nie wskazują. Widać tu też doskonale efekty synergii: dobrze zarządzany region przyciąga inwestycje, a te inwestycje pozwalają aplikować o kolejne fundusze unijne na dalszy rozwój.

Polityka jest domeną przywództwa. Wyzwaniem jest znalezienie prawdziwych liderów, którzy traktują politykę w najlepszym tego słowa znaczeniu – jako troskę o dobro wspólne. Będą oni w stanie wyrazić niepokoje i nadzieje lokalnych wspólnot i skutecznie przenieść je poziom władzy ustawodawczej oraz wykonawczej.

Dobry gospodarz przyczynia się do rozkwitu regionu, zły – działa na szkodę wspólnoty. Różni ich wszystko, ale łączy jedno: obaj potrafią rządzić przez wiele kadencji. Ten drugi bowiem, o ile sprawnie korzysta z dostępnych narzędzi i funduszy, może zachować władzę na lata. Tworzy przy tym często cały dysfunkcyjny układ władzy, który dodatkowo szkodzi lokalnej wspólnocie. Oczywiście, obecność państwa na lokalnym poziomie nie tworzy tamy dla tego typu patologii, ale brak państwa tylko i wyłącznie ją wzmacnia. Dlatego należy poważnie rozważyć postulat ograniczenia kadencyjności na poziomie samorządowym tak by wzmocnić proces wymiany lokalnych elit i wyłaniania się nowych liderów.

Zjawisko rosnących dysproporcji w dynamice rozwoju aglomeracji i mniejszych ośrodków nie jest tylko polską specyfiką, ale mam wrażenie, że jeszcze do niedawna w naszym kraju zrównoważenie było traktowane deterministycznie. Tak ma być i już – a Polska jako całość per saldo zyskuje. Jestem przekonany, że ten model, oznaczający de facto zostawienie Polski lokalnej samej sobie, był błędny. Zrównoważony rozwój, czyli taki, który bardziej sprawiedliwie rozkłada owoce wzrostu gospodarczego, nie powinien być kolejną polityką państwa. On powinien być nadrzędną zasadą, wokół której prowadzi się całą politykę, rzutującą na wszelkie decyzje każdego ministerstwa.

Poświęcam tyle uwagi obecności państwa we wspólnotach lokalnych, bo o same wspólnoty jestem spokojny. Wszelkie statystyki mówią o tym, że Polacy są mało zaangażowani. Mając kontakt z lokalnymi wspólnotami w całej Polsce, widzę, że rzeczywistość wymyka się statystykom, nie pokazuje tysięcy wysp zaangażowania obywatelskiego: ruchów miejskich, stowarzyszeń, klubów parafialnych. Polska parafialna, choć bywa traktowana ironicznie, jest ogromnym źródłem siły i aktywno-

ści obywatelskiej, dalece wykraczających poza sferę sacrum. Musimy zastanowić się, w jaki sposób wykorzystać ten potencjał do rozwoju – zarówno społecznego, jak i gospodarczego – lokalnych społeczności.

By te wyspy zaangażowania połączyły się w archipelag, musimy promować wzorzec postępowania, w którym indywidualna kariera i osobisty sukces to nie wszystko. Należy promować postawę zaangażowania w życie wspólnoty, gdzie dawanie jest lepsze niż branie. Duża w tym rola liderów opinii, jak na przykład Pana Prezydenta, który z Małżonką od lat wspiera akcję zbierania żywności dla Banków Żywności. Niezależnie od promocji postaw, musimy kreować rozwiązania instytucjonalne, które – jak podpisane w październiku Prawo o stowarzyszeniach – wzmacniają tkankę obywatelską.



MACIEJ TARKOWSKI

geograf społeczno-ekonomiczny z tytułem doktora, adiunkt w Katedrze Geografii Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Gdańskiego. Jego zainteresowania naukowe obejmują zagadnienia z zakresu geografii ekonomicznej, geografii pracy, jakości życia, rozwoju lokalnego i regionalnego oraz problematykę przestrzennego zróżnicowania rozwoju społeczno-gospodarczego Polski. Zajmuje się również doradztwem na rzecz samorządów lokalnych i regionalnych.



PIOTR ZBIERANEK

socjolog i psycholog, pracownik naukowo-badawczy w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową. Jego zainteresowania badawcze, oprócz życia publicznego, obejmują sferę kultury, edukacji oraz komunikacji społecznej. Koordynował między innymi panele „Edukacja i wiedza” i „Wartości i style życia” w ramach foresightu regionalnego „Pomorze 2030”. Od 2010 zaangażowany w pracę Kongresu Obywatelskiego. W 2011 na podstawie autorskich badań opublikował książkę *Polski model organizacji typu think tank*.

Jądro rozwoju. Aktywność obywatelska jako źródło rozwoju

ROZWÓJ LOKALNY UTOŻSAMIAMY NAJCZĘŚCIEJ Z NOWYMI DROGAMI, budynkami szkół i uczelni, reprezentacyjnymi siedzibami instytucji kultury czy parkami naukowo-technologicznymi. Infrastruktura – niczym skorupa ziemska – tworzy bezpieczne i wygodne środowisko dla jądra rozwoju lokalnego. Tej skorupie poświęcamy wiele uwagi. Zbyt rzadko zaś mówimy o jądrze rozwoju, czyli – często mniej efektownych, a przez to niewidocznych dla niewprawnego oka – działaniach podejmowanych przez lokalną społeczność i jej liderów. Nadszedł czas, by zastanowić się, jak uwolnić potencjał jądra.

Lokalne wspólnoty samorządowe mają mniejsze pole manewru we wprowadzaniu zmian, a każdy błąd – nieudana inwestycja czy chybiona decyzja strategiczna – może być nie tylko bardzo kosztowny, ale też przynieść nieodwracalne skutki. Mały samorząd nie może konkurować z dużymi ośrodkami, oferującymi korzystne warunki gospodarowania i zamieszkania. Z reguły w dużych miastach można osiągnąć więcej i szybciej niż poza nimi – prawidłowość ta dotyczy zarówno przedsiębiorców, jak i mieszkańców. Ten atut dużych ośrodków stanowi często coś w rodzaju „alibi” dla władz peryferyjnie położonych samorządów. Ucieczka młodych do metropolii wydaje się w tej sytuacji czymś zgoła naturalnym. Ale czy negatywne scenariusze są nieuniknione? A może, choć w części, działają jak samospełniająca się przepowiednia?

Infrastruktura – niczym skorupa ziemska – tworzy bezpieczne i wygodne środowisko dla jądra rozwoju lokalnego. Zbyt rzadko mówimy o jądrze rozwoju, czyli działaniach podejmowanych przez lokalną społeczność i jej liderów.

Pewne jest, że tak jak nie ma dwóch identycznych lokalnych społeczności, tak nie może być jednej recepty na ich rozwój. Oczywiście, w przypadku położenia w sąsiedztwie dużego miasta można kołem zamachowym rozwoju uczynić bli-

skość takiego ośrodka. „Opór” odległości znacznie ogranicza zasięg skutecznego stosowania takiej strategii: duża część lokalnych społeczności nie ma wyboru i musi rozwijać się niemal wyłącznie dzięki własnym zasobom.

To nie musi być bariera. Dowodzą tego udane, przemyślane próby dookreślenia i wzmocnienia specjalizacji gospodarczej regionu, a następnie współpraca różnych

Tak jak nie ma dwóch identycznych lokalnych społeczności, tak nie może być jednej recepty na ich rozwój.

podmiotów na rzecz promowania lokalnych marek. I jest to możliwe właściwie w każdym zakątku Polski – od Podkarpacia, silnego przemysłem lotniczym, przez Warmię, słynącą z produkcji małych statków, po Podlaskie – mleczarskie zagłębie.

Należy jednak postawić fundamentalne pytanie – czy lokalny sukces można zbudować eksperckim „szkiełkiem i okiem”? Taki model wydaje się sprawdzać w wypadku wzmacniania skorupy. Dzięki profesjonalnemu zaplanowaniu, zaprojektowaniu i realizacji powstało wiele inwestycji infrastrukturalnych. Niemniej warto się zastanowić, czy sukcesem są puste porty lotnicze lub akwaparki; parki naukowe sprowadzone do taniej przestrzeni dla małych firm czy poszerzone, lecz pomimo to wciąż korkujące się, śródmiejskie drogi. W tych wypadkach stworzono skorupę, zapominając zupełnie o jądrze.

Dlaczego tak się stało? Ponieważ rozwój wymaga połączenia polskich wielkich tradycji – pozytywizmu i romantyzmu; technokratyzmu i demokratyzmu. Potrzebujemy ekspertów i planistów, ale także autentycznego zaangażowania lokalnej

Rozwój wymaga połączenia polskich wielkich tradycji – pozytywizmu i romantyzmu. Potrzebujemy ekspertów i planistów, ale także autentycznego zaangażowania lokalnej społeczności.

społeczności. Na razie blokuje je nie tylko codzienna walka mieszkańców o byt, ale także deficyt zaufania do ludzi spoza własnego, najbliższego kręgu rodziny i przyjaciół.

Jądro może „rozpalić” odpowiednia mieszanka „pierwiastków”, pomiędzy którymi zachodzi reakcja uwalniająca energię. Tę mieszaninę tworzą różnorodni ludzie i łączące je relacje. Są to najczęściej bliskie więzi licznych lokalnych liderów i instytucji, elastyczna nieskodyfikowana i nieformalna współpraca, swoista koalicja chętnych, którym przewodzą i prym nadają wspólnotowi liderzy.

Zajściu pożądanej reakcji „chemicznej” pomaga codzienna koordynacja działań, podporządkowanych wspólnej wizji rozwoju. Wizja ta musi być zakorzeniona w danej społeczności i wypracowana przez mieszkańców, a nie stanowić kolejną mutację szablonowych rozwiązań oferowanych przez zewnętrznych doradców. Tylko taka wizja będzie bowiem w stanie porwać jej realizatorów.

Zdarza się, że wstępem do tworzenia się takich więzi są działania niezamierzone. Interakcje następujące przy okazji innych wydarzeń. W pierwszym kroku towarzyszy im najczęściej konkretne działanie, które pomaga przełamać nieufność: wspólny wyjazd przedsiębiorców na zagraniczne targi czy odnawianie podwórka przez sąsiadów. Poznajemy się bliżej, nabieramy zaufania, chcemy dalej robić coś razem. I tak rodzi się impuls, katalizator trwałej współpracy, która z upływem czasu przeradza się w stabilny i trwały ekosystem społeczno-gospodarczy.

Projekty pragmatyczne, ale i romantyczne, budowane na eksperckiej wiedzy, a także i pasji jednoczą i mobilizują mieszkańców oraz potencjalnych inwestorów wokół wspólnych, często odległych i obarczonych ryzykiem celów.

Projekty pragmatyczne, ale i romantyczne, budowane na eksperckiej wiedzy, a także pasji jednoczą i mobilizują mieszkańców oraz potencjalnych inwestorów wokół wspólnych, często odległych i obarczonych ryzykiem, celów. To właśnie tak rozumiane projekty mogą rozwiązać lokalne problemy, podwyższając jakość życia mieszkańców – zapewniając im pracę oraz dostęp do wysokiej jakości usług publicznych. Wielką zaletą takiego podejścia jest urealnienie myślenia o teraźniejszości i przyszłości. Pozwala to aktywizować jądro rozwoju lokalnego, jednocześnie projektując rozsądnie jego skorupę.



ARTUR OLECH

ukończył Wydział Prawa i Administracji na Uniwersytecie Warszawskim oraz finanse i bankowość w Szkole Głównej Handlowej. W latach 1994–1998 współpracował z Centrum Badań Społecznych i Ekonomicznych w Warszawie, a w 1996–1997 pracował jako analityk w Polskim Instytucie Zarządzania. Następnie kierował m.in. Departamentem Współpracy z Klientami Kluczowymi i Departamentem Zarządzania Ryzykiem w Volkswagen Bank Polska i Volkswagen Leasing Polska. Przez ponad 15 lat był związany z Grupą Generali. W listopadzie 2008 został mianowany na stanowisko wiceprezesa zarządu Generali Życie T.U. S.A. W latach 2010–2014 pełnił funkcję prezesa zarządu Spółek Grupy Generali w Polsce. Od 1 września 2014 szef projektu stworzenia Poczтового Towarzystwa Ubezpieczeń na Życie S.A. – obecnie prezes zarządu Poczтового Towarzystwa Ubezpieczeń na Życie S.A. oraz prezes zarządu Poczтового Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych. Przewodniczący Rady Nadzorczej Poczтовой Agencji Usług Finansowych oraz Przewodniczący Rady Programowej „Insurance Forum”.

Lokalne „lokomotywy” rozwoju

ROZWÓJ LOKALNY JEST BARDZO INDYWIDUALNĄ KWESTIĄ. Nie można mówić o uniwersalnych rozwiązaniach, które zapewnią rozwój dzięki zastosowaniu w różnych sytuacjach, społecznościach czy też kontekstach kulturowych. Można jednak wyróżnić czynniki, które mają na niego istotny wpływ. Sam wskazałbym trzy zasadnicze: jakość przywództwa lokalnego, aktywność społeczności oparta na silnej tożsamości i patriotyzmie lokalnym oraz oddziaływanie na otoczenie firm zakorzenionych w społeczności lokalnej.

Po pierwsze, ważnym czynnikiem, który determinuje rozwój, jest przywództwo. To właśnie od tego, jacy liderzy przewodzą danej społeczności, zależy stopień jej otwartości na zmianę i co za tym idzie – możliwość generowania rozwoju. Należy przy tym zwrócić uwagę na charakter przywództwa – powinno ono być demokratyczne i mieć oparcie w samej wspólnocie. Takiego właśnie przywództwa brakuje na poziomie globalnym, gdzie dominuje autorytet oparty na sile. Wiele wysoko rozwiniętych państw wypracowało rozwiązania dotyczące wyłaniania swoich przywódców. Podstawową zasadą jest, że krajowi liderzy muszą najpierw sprawdzić się w środowiskach lokalnych i dopiero, niejako w naturalny sposób, przechodzą na poziom ogólnokrajowy czy międzynarodowy. W środowiskach lokalnych zachodzi szybka weryfikacja i pozostają tylko najlepsi przywódcy. W przestrzeni, gdzie wszyscy się znają, nie ma miejsca na omamianie, mydlenie oczu czy lawirowanie.

Od tego, jacy liderzy przewodzą danej społeczności, zależy stopień jej otwartości na zmianę i co za tym idzie – możliwość generowania rozwoju. Należy przy tym zwrócić uwagę na charakter przywództwa – powinno ono być demokratyczne i mieć oparcie w samej wspólnocie

Po drugie, do osiągnięcia sukcesu zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym niezbędne są głębokie zaangażowanie w realizowane działania oraz duma

z własnej tożsamości i przynależenia do lokalnej społeczności. Wielu rzeczy można się nauczyć, dzięki przeczytaniu kilku książek można zdobyć wiedzę teoretyczną. Jednak to właśnie zaangażowanie buduje kapitał w życiu społecznym i lokalnym. Te same cechy są bardzo pożądane w firmach. Pracownik z przeciętną wiedzą merytoryczną, ale ponadprzeciętnie zaangażowany jest o wiele bardziej ce-

Wielu rzeczy można się nauczyć, dzięki przeczytaniu kilku książek można zdobyć wiedzę teoretyczną. Jednak to właśnie zaangażowanie buduje kapitał w życiu społecznym i lokalnym.

niony niż ten o ogromnej wiedzy, ale któremu na niczym nie zależy. Duma również determinuje osiągnięcie sukcesu. To ona pozwala wierzyć, że to, co robimy, jest słuszne i ma sens.

Społeczeństwo lokalne zmienia się i zmierza w dobrym kierunku. Na przykład kiedyś należenie do koła gospodyń wiejskich dla osób młodych lub z większych miejscowości nie było dobrze postrzegane. Teraz bez obaw o opinię innych członkowie koła są doceniani za dodatkowe zaangażowanie, wkład w życie wspólnoty.

Trzecim niezwykle istotnym czynnikiem jest zaangażowanie już istniejących przedsiębiorstw działających w mniejszych miejscowościach w rozwój lokalnych społeczności. Dzieje się to między innymi dzięki budowaniu przez nie pewnych kompetencji, które – ze swej natury – są lokalne. To samo dotyczy na przykład szkół zawodowych uczących konkretnych umiejętności. Po ich ukończeniu otrzymujemy kwalifikacje pozwalające na profesjonalne wykonywanie zawodu.

Taką pozytywną rolę instytucji kształtującej kompetencje niezbędne dla wspierania społeczności lokalnych odgrywają też instytucje publiczne, w tym instytucje kultu-

Niezwykle istotnym czynnikiem jest zaangażowanie już istniejących przedsiębiorstw działających w mniejszych miejscowościach w rozwój lokalnych społeczności. Dzieje się to między innymi dzięki budowaniu przez nie pewnych kompetencji, które – ze swej natury – są lokalne.

ry, takie jak biblioteki. W powszechnej opinii jest to miejsce, w którym jedynie wypożycza się książki. Nic jednak bardziej mylnego. Lokalne biblioteki przejmują również funkcję miejsca spotkań i przestrzeni rozmaitych działań społeczno-kulturowych i edukacyjnych.

Co można zrobić dla przyspieszenia rozwoju? Oprócz wsparcia obywatelskich inicjatyw, ważne jest także systemowe wsparcie lokalnych firm. To od ich rozwoju zależy tempo zmian. Jednoznacznie pozytywnym, choć rzadkim w Polsce zjawiskiem jest sytuacja, w której duże, nawet globalne firmy mają siedziby w małych miejscowościach, to znaczy są one „lokalne”. Na przykład w niespełna ośmiotysięcznym miasteczku w południowej części Niemiec oddalonym o około 70 km od Stuttgartu – Oberkochen (dzięki odpowiednim przepisom prawa) – może prowadzić działalność globalna firma Carl Zeiss. Odgrywa ona ogromną rolę dla lokalnej społeczności. W Niemczech to

właśnie duże przedsiębiorstwa o innowacyjnym charakterze działalności czy też powszechnie znane marki – przy systemowym wsparciu – mogą powstawać w małych miejscowościach oddalonych o dziesiątki kilometrów od wielkich metropolii.

W Polsce coraz częściej można obserwować podobne przykłady, ale pozostaje jeszcze długa droga do osiągnięcia oczekiwanego poziomu nasycenia mniejszych miejscowości dużymi i średnimi przedsiębiorstwami. Na razie możemy obserwować w naszym kraju powstawanie nowoczesnych firm w okolicach dużych miast. Rozumna polityka państwa, w tym instrumenty prawne, mogłaby sprzyjać pojawieniu się dużych przedsiębiorstw w społecznościach – przedsiębiorstwa te są lokomotywami innowacji, które inicjują pozytywne zmiany i tworzą nowe miejsca pracy.

Z całą pewnością do instytucji lokalnych, które przyczyniają się do rozwoju, można zaliczyć działalność Poczty Polskiej. Jako instytucja jest mocno zakorzeniona w środowisku lokalnym. Nie tylko dostarcza przesyłki, listy oraz emeryturę. Podobnie jak wspomniana biblioteka często jest miejscem codziennych spotkań ludzi. Dla Poczty Polskiej ważne jest, by być blisko ludzi, nie tylko jako operator narodowy, ale też jako instytucja, która stanowi źródło dobrych praktyk, między innym kierując się kodeksem etycznym przy świadczeniu usług i dostarczaniu produktów. Ma to swoje odzwierciedlenie w rozwoju pocztowych usług finansowych, w tym ubezpieczeń. We Włoszech firma ubezpieczeniowa i bank stworzone przez pocztę są największymi instytucjami finansowymi w kraju. Niewątpliwie osiągnięto tam sukces dzięki rozpoczęciu działalności od rynków lokalnych aż do uzyskania pułapu dużego, sprawnie działającego przedsiębiorstwa. Włosi postawili na pocztową rzetelność, zaufanie i pewność wypłaty.

Rozumna polityka państwa, w tym instrumenty prawne, mogłaby sprzyjać pojawieniu się dużych przedsiębiorstw w społecznościach – przedsiębiorstwa te są lokomotywami innowacji, które inicjują pozytywne zmiany i tworzą nowe miejsca pracy.

W Polsce przez wiele lat Poczta Polska budowała silną markę. Jest pewne, że jeżeli wyślemy list, paczkę, przekaz pieniężny, to dojdzie na wskazany adres bez żadnych zakłóceń i opóźnień. Usługi finansowe w Polsce mają ogromny potencjał, który zależy od lokalnych środowisk. Ubezpieczenia Pocztowe, chcąc być częścią lokalnego środowiska, postawiły na jasne zasady, minimum formalności i prostą konstrukcję, bądź co bądź, czasem trudnych do zrozumienia produktów ubezpieczeniowych. Wszystkie produkty mają być przyjazne klientom, bez skomplikowanych tłumaczeń ogólnych warunków ubezpieczenia – zgodnie z zasadą, że w środowisku lokalnym nie ma miejsca na mydlenie oczu i lawirowanie, a podstawą do odniesienia sukcesu jest budowanie zaufania i długotrwałych relacji.



BOHDAN SKRZYPCZAK

animator i pedagog społeczny; prezes stowarzyszenia Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL w Warszawie (www.cal.org.pl), kierownik Laboratorium Innowacji Społecznej na Uniwersytecie Warszawskim. Zajmuje się edukacyjnymi aspektami pobudzania rozwoju społeczności lokalnych, autor publikacji na temat animacji i partycypacji społecznej.

Wspólnotowe przywództwo

BARDZO CZĘSTO ŚWIAT SPOŁECZNY POSTRZEGAMY przez pryzmat liderów. Organizacje pozarządowe, akcje społeczne czy działania polityczne są silnie spersonalizowane, związane z konkretnymi nazwiskami. Wiemy, że sposoby kierowania nie biorą się znikąd, lecz zależą od kultury społecznej, która w Polsce jest przede wszystkim indywidualistyczna. Perspektywę tę przyjęły także nasze instytucje, dlatego możemy mówić wręcz o zjawisku instytucjonalnego indywidualizmu.

Tymczasem w cieniu dominującego nurtu narasta społeczne marzenie o przyjaznej wspólnocie, w której mówimy sobie „dzień dobry”, odczuwamy solidarność w codziennym życiu, czujemy się bezpiecznie i możemy liczyć na wsparcie sąsiada. Nie chodzi tutaj o wspólnotę opresyjną, opartą na silnych, hierarchicznych relacjach, lecz otwartą, demokratyczną grupę, do której przystąpienie ma charakter dobrowolny. Jej fundamentem są wspólne wartości, nie zaś pochodzenie społeczne. Do takiej ewolucji potrzeb i oczekiwań, ale też wzorców działania, dostosować się powinno – i tak się powoli dzieje – także przywództwo.

Istnieje potrzeba nowego odczytania idei „małej ojczyzny”, która w dotychczasowej formule wydaje się już mocno wyeksploatowana. Ożywić ją może twórcze wykorzystywanie różnorodnych form innowacji demokratycznych, takich jak coraz bardziej popularne inicjatywy lokalne czy budżety obywatelskie. Z drugiej strony w życiu publicznym ujawniły się przejawy nowej „architektury uczestnictwa” o charakterze społecznościowym. Architektura ta opiera się na – płynącej ze środowiska internetowego – idei prosumenta, który nie tylko konsumuje, ale i „produkuje” społeczną wartość dodaną.

Narasta społeczne marzenie o przyjaznej wspólnocie, w której czujemy się bezpiecznie i możemy liczyć na wsparcie sąsiada.

Społeczeństwo prosumenckie to szansa uwolnienia potencjału każdego obywatela, a w szerszym wymiarze – możliwość aktywizacji grup i zbiorowości, przy jednoczesnym „nastrojeniu” ich na wzajemną pomoc oraz gotowość do wspólnego rozwiązywania problemów. Przykładami tak rozumianego społecznościowego

Społeczeństwo prosumenckie to szansa uwolnienia potencjału każdego obywatela.

zarządzania mogą być ruchy finansowania społecznościowego (crowdfunding) czy kooperatyw spożywczych.

Inspiracje płynące z tych dwóch nurtów sprzyjają wytworzeniu innowacyjnej społecznościowej samoorganizacji w sferze publicznej, a także stopniowemu kształtowaniu się przywództwa wspólnotowego.

Na fundamencie doświadczeń związanych z partnerstwami lokalnymi, forami mieszkańców czy ruchami miejskimi tworzy się wspólnotowa przestrzeń publiczna. Część działających w niej przedsięwzięć instytucjonalizuje się „po staremu”, odtwarzając dobrze znane mechanizmy hierarchiczne. Inne zaczynają funkcjonować „po nowemu” – w duchu wspólnotowym – stawiając nie na procedury, ale na zaangażowanie i bliskie relacje pomiędzy ludźmi.

Poruszanie się w tym gąszczu relacji i zarządzanie nimi wymaga nowego typu przywództwa. Odchodzi się od tradycyjnego, autorytarnego kierowania, opartego na

Poruszanie się w tym gąszczu relacji i zarządzanie nimi wymaga nowego typu przywództwa. Charakterystyczne są dla niego płaskie, demokratyczne, struktury, wspólnota wartości i wzorcotwórczy przykład lidera.

strukturach hierarchicznych i zastępuje go nowym modelem przewodzenia wspólnotowego i społecznościowego. Charakterystyczne są dla niego płaskie, demokratyczne, struktury, wspólnota wartości i wzorcotwórczy

przykład lidera. Tylko takie podejście pozwoli skutecznie animować i organizować działania oddolne, nie zabijając w nich obywatelskiego ducha i jednocześnie pozwalając na osiągnięcie zakładanych celów.



PIOTR ZBIERANEK

socjolog i psycholog, pracownik naukowo-badawczy w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową. Jego zainteresowania badawcze, oprócz życia publicznego, obejmują sferę kultury, edukacji oraz komunikacji społecznej. Koordynował między innymi panele „Edukacja i wiedza” i „Wartości i style życia” w ramach foresightu regionalnego „Pomorze 2030”. Od 2010 zaangażowany w pracę Kongresu Obywatelskiego. W 2011 na podstawie autorskich badań opublikował książkę *Polski model organizacji typu think tank*.

Jakie kompetencje pozwolą rozwinąć nam skrzydła? Perspektywa liderów społeczności lokalnych¹

DECYDUJĄCE ZNACZENIE W ROZWOJU LOKALNYM mają nie środki inwestycyjne, lecz sami mieszkańcy i ich działania. Tu pole działań związane jest z jakością kapitału ludzkiego i społecznego, jaki reprezentuje lokalna społeczność, czyli kompetencji – wiedzy, umiejętności i postaw – jakimi dysponują mieszkańcy. W 40 bibliotekach publicznych w całej Polsce 20 i 21 marca 2015 roku odbyły się lokalne debaty „Kompetencje przyszłości – jak rozwinąć nasze skrzydła”, w których udział wzięło prawie 1200 osób. Uczestnicy starali się uzgodnić najważniejsze kompetencje z perspektywy sukcesów osobistych i zawodowych, a także możliwości zaangażowania się w rozwój swojej miejscowości.

Tłem dla debaty – szczególnie w małych miejscowościach – były problemy rozwojowe lokalnej społeczności i związana z nimi migracja młodych mieszkańców. Pytanie o kompetencje stawiało się tam *de facto* pytaniem o możliwości wszechstronnego rozwoju lokalnego i regionalnego.

Uczestnicy debat za nieuzasadnioną uznali próbę podziału kompetencji na te, które mają znaczenie dla sukcesu indywidualnego lub wspólnotowego. Granica pomiędzy nimi jest, ich zdaniem, płynna, ponieważ te same kompetencje przydają się w różnych obszarach naszego życia. Odpowiadają za sukces na różnych polach, kumulują się i są od siebie wzajemnie uzależnione.

Decydujące znaczenie w rozwoju lokalnym mają nie środki inwestycyjne, lecz sami mieszkańcy i ich działania. Tu pole działań związane jest z jakością kapitału ludzkiego i społecznego, jaki reprezentuje lokalna społeczność, czyli kompetencji, jakimi dysponują mieszkańcy.

.....
1 Artykuł powstał na podstawie raportu „Kompetencje przyszłości – jak rozwinąć nasze skrzydła? Raport z debat lokalnych”.

Choć uczestnicy debat różnie definiowali kompetencje – co świadczyło o różnicowaniu poglądów i doświadczeń – udało się odnaleźć pewien **wzorzec umiejętności, zachowań i postaw**, który

Zasadniczym wnioskiem debat jest – mówiąc metaforycznie – potrzeba otwarcia się na siebie i na innych. Źródłem sukcesu współczesny człowiek upatruje w połączeniu dwóch zasobów kompetencji: klasycznego etosu nauki, pracy i zaangażowania społecznego oraz adaptacji do zmieniającej się rzeczywistości.

predestynuje do osiągnięcia sukcesu. Warto podkreślić, że rozmówcy zdawali sobie sprawę, że jest to wzorzec idealny – niemożliwy do zrealizowania. Dlatego istotą jest samo dążenie do celu, a nie jego osiągnięcie.

Na marginesie debat pojawiły się tak-

że wskazania dotyczące możliwości działań na rzecz zdobycia tych kompetencji.

Zasadniczy wniosek, który pojawiał się we wszystkich debatach, dotyczył – metaforycznie ujmując – potrzeby otwarcia się na siebie i na innych. Źródłem sukcesu współczesny człowiek upatruje – zdaniem uczestników debat – w połączeniu **dwóch porządków**, którym odpowiadają dwa zasoby kompetencji:

- 1. kompetencje związane z klasycznym etosem nauki, pracy i zaangażowania społecznego**, w tym umiejętność wyznaczania sobie celów i ich realizacji. Szczególnie istotną rolę odgrywają w tym wypadku umiejętność organizacji własnego działania (odpowiedzialność, pracowitość, solidność, systematyczność, ale też umiejętność motywowania się do pracy) oraz wiedza i umiejętności praktyczne, wynikające z wykształcenia i doświadczenia;
- 2. kompetencje adaptacyjne**, będące reakcją na „płynną” rzeczywistość, w której funkcjonujemy. Pozwalają one odnaleźć się w świecie ciągłej zmiany i rozwijać się przez wychodzenie poza swoją sferę komfortu. Uczestnicy debat dostrzegli możliwość dostosowania tych kompetencji przede wszystkim w sobie – w kompetencjach o charakterze osobowym (psychologicznym). Znaczenie kompetencji społecznych upatrują przy tym w zakresie komunikacji, tworzenia relacji i współpracy z otoczeniem.

Wykorzystaniu kompetencji indywidualnych do rozwoju społecznego sprzyja **kanon wartości społecznych**. To dzięki nim chcemy wyjść poza własny interes i podjąć wysiłek na rzecz lokalnej społeczności.

Każdą zmianę zaczyna się od siebie. Aby osiągnąć sukces, musimy dążyć do wewnętrznej dojrzałości i dbać o nasz potencjał, rozwijając kompetencje osobiste.

Uczestnicy debat podkreślali też, że w zdobywaniu tak rozumianych kompetencji nie odgrywa głównej roli – i nie powinna – wyłącznie

szkoła. Wpływ na **rozwój osobisty i całych społeczności mają wszystkie obszary naszej aktywności**. I właśnie w taki sposób – całościowy – trzeba myśleć o doskonaleniu umiejętności.

Otworzyć się na siebie. Jakie kompetencje powinniśmy posiadać, by osiągnąć sukces osobisty i zawodowy?

Każdą zmianę zaczyna się od siebie. Aby osiągnąć sukces, musimy dążyć do wewnętrznej dojrzałości i dbać o nasz potencjał, rozwijając **kompetencje osobiste**.

To właśnie o zdolnościach do organizacji własnego działania, o swoim **etosie nauki, pracy i zaangażowania społecznego** często wspominali uczestnicy debat. Niezwykle ważne, ich zdaniem, są wysokie poczucie własnej wartości oraz wiara w swoje siły. Człowiek sukcesu nie boi się wyzwań, jakie stawia przed nim życie, i swobodnie wchodzi w nowe role. Cechuje się zdolnością do refleksji i jest gotowy do zmian. Chce uczyć się na błędach oraz czerpać z doświadczeń własnych i innych osób. Charakteryzują go pasja i chęć samorozwoju, idąca w parze z ciekawością – siebie i drugiego człowieka.

To, co ważne, to świadomość, że sukces nie zależy wyłącznie od nas samych. Nieomal każde nasze działanie wymaga kontaktu z drugim człowiekiem. Dlatego musimy pielegnować w sobie kompetencje społeczne.

Kluczem do skutecznego działania są wewnętrzna odwaga i otwartość na zmiany. Ogromną rolę odgrywają także motywacja i determinacja w dążeniu do celu. Człowiek sukcesu preferuje określony styl pracy – nie boi się aktywności i umiejętnie organizuje swoje działania; cechują go dyscyplina, systematyczność i dokładność. Jest przy tym elastyczny i kreatywny: nie tylko dostosowuje swoje działania do zmieniającej się rzeczywistości, ale też twórczo na nią reaguje.

To, co ważne, to świadomość, że sukces nie zależy wyłącznie od nas samych. Nieomal każde nasze działanie wymaga kontaktu z drugim człowiekiem. Dlatego musimy pielegnować w sobie **kompetencje społeczne**, w tym

Co powinniśmy zrobić, by dostrzec potrzebę zmian na lepsze i włączyć się w budowę dobra wspólnego? Fundamentem jest wyjście poza sferę własnego interesu oraz otwarcie na potrzeby drugiego człowieka.

przede wszystkim zdolność efektywnego komunikowania się z otoczeniem i współpracy z innymi. Umiejętność tę różnie się nazywa: komunikatywnością, inteligencją emocjonalną, budowaniem relacji z drugim człowiekiem. Te miękkie kompetencje pozwalają nam odnaleźć się w nowych sytuacjach – m.in. w szkole oraz w pracy – i decydują o tym, czy będziemy potrafili wykorzystać inne nasze talenty do osiągnięcia celu.

Nie można zapominać, że kompetencje miękkie – osobiste i społeczne – w dużej mierze warunkują zdobycie kompetencji twardych, czyli wiedzy i umiejętności praktycznych. Wykształcenie w połączeniu z nabywanym doświadczeniem przybliża nas do zdobycia pracy, która przyniesie nam satysfakcję i zapewni wysoką jakość życia.

Wymienione wcześniej, uzgodnione przez uczestników debat kompetencje wiążą się bardziej z kierunkiem działania niż gotowym przepisem na powodzenie osobiste i zawodowe. W praktyce sukces ma bowiem silnie zindywidualizowany

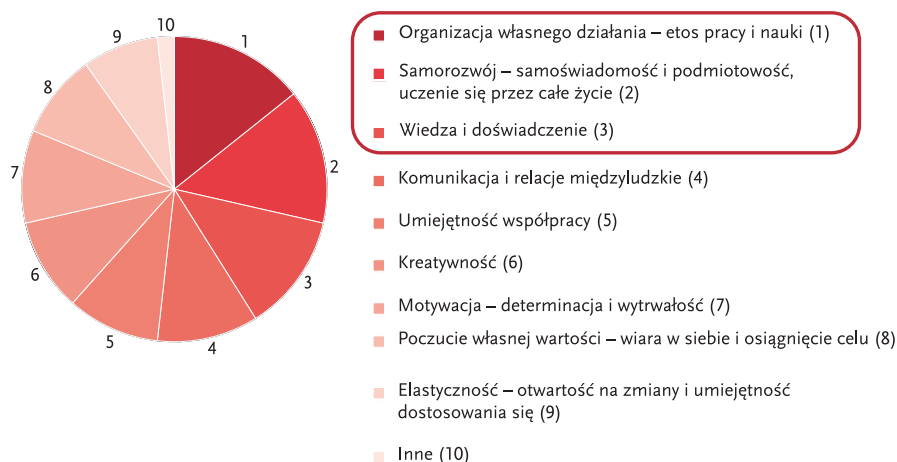
charakter; zapewniają go nie tyle pojedyncze kompetencje, ile ich odpowiednie kombinacje.

Warto też pamiętać, że obecnie rozwój kompetencji rozumie się jako proces, który zachodzi przez całe życie i jest wspierany przez nasze otoczenie – począwszy od najbliższych,

Uczestnicy wskazali na potrzebę wypracowania kanonu społecznych wartości. Powinien się on opierać na trosce o dobro wspólne, uczciwości oraz wrażliwości społecznej. Dzięki temu możliwe jest budowanie pomostów pomiędzy „ja” a „my” i przekazywanie kapitału indywidualnych kompetencji w korzyść dla całej społeczności.

w tym rodzinę oraz przyjaciół i znajomych, poprzez miejsca nauki i pracy aż po inne organizacje działające w takich obszarach, jak działalność obywatelska, kultura czy sport.

Wykres 1. Koło kompetencji potrzebnych do rozwoju osobistego i zawodowego



Źródło: opracowanie własne.

Otworzyć się na innych. Jakie kompetencje powinniśmy posiadać, by osiągnąć sukces we wspólnocie?

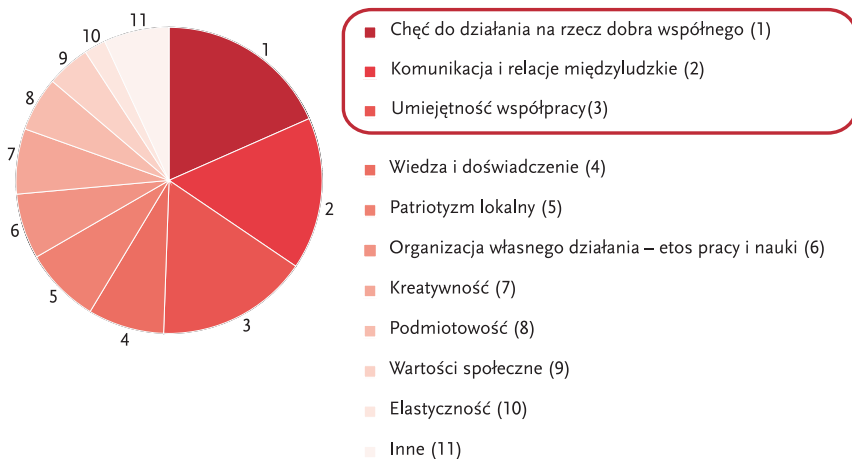
Każdy z nas jest częścią szerszej wspólnoty. Co powinniśmy zrobić, by dostrzec potrzebę zmian na lepsze i włączyć się w budowę dobra wspólnego? Wydaje się, że fundamentem jest wyjście poza sferę własnego interesu oraz otwarcie na potrzeby drugiego człowieka.

Ważne jest poczucie **lokalnej tożsamości** i dbanie o związek ze swoją miejscowością bądź gminą. Aby osiągnąć sukces we wspólnocie, musimy empatycznie wczuć się w sytuację drugiego człowieka i razem – przez dialog i współpracę – wypracowywać dobre rozwiązania. Istotną rolę odgrywają poczucie **podmiotowości** oraz przekonanie o sprawstwie, czyli o tym, że wraz z innymi można rzeczywiście coś w swym otoczeniu zmienić.

W chwili kiedy człowiek staje się dojrzały i gotowy do działania na rzecz innych, rośnie znaczenie jego wiedzy oraz umiejętności motywowania i przekonywania do swoich racji. Bez tego nie uda mu się zmobilizować społeczności do działania, które zaowocuje rzeczywistą zmianą. Szczególnej wagi nabierają umiejętności związane wprost z działalnością publiczną – poczynając od zarażania innych optymizmem poprzez umiejętność dialogu aż po zdolność do kompromisu w sytuacji konfliktu.

Dyskusja o kompetencjach istotnych z perspektywy wspólnoty wskazuje na potrzebę wypracowania **kanonu społecznych wartości**. Powinien się on opierać na trosce o dobro wspólne, uczciwości oraz wrażliwości społecznej. Dzięki tym fundamentom możliwe jest budowanie pomostów pomiędzy „ja” a „my” i przekazywanie kapitału indywidualnych kompetencji w korzyść dla całej społeczności. Nie da się tego osiągnąć ustawą czy rozporządzeniem. Trzeba stale prowokować do dyskusji i **wywoływać refleksję** nad tym, jakie kompetencje i wartości są dla nas ważne i w jaki sposób należy je budować.

Wykres 2. Koło kompetencji potrzebnych do zaangażowania się w rozwój lokalnej społeczności



Źródło: opracowanie własne.

O sukcesie lokalnych społeczności decydują sami jej członkowie. To, czy im się to uda, zależy zaś od instrumentów, jakie mają w swoich rękach. Od czego zaś zależy to, czy dostarczą odpowiednich kompetencji? Debaty o kompetencjach nie wystarczą, ale na pewno mogą wesprzeć proces budowy lokalnych zasobów kompetencyjnych. Z jednej strony zmiany w życiu społecznym i gospodarczym postępują bardzo szybko, z czego wynika potrzeba aktualizacji – zarówno strategii instytucjonalnych, jak i indywidualnych. Z drugiej zaś niemożliwe jest, aby współcześnie realizować strategię rozwoju kompetencji przy wykorzystaniu jedynie odgórnych narzędzi koordynacji. Istnieje konieczność samokoordynacji wszystkich zaangażowanych w budowę zasobów kompetencyjnych lokalnej społeczności. To zaś wymaga nie tylko zrozumienia, lecz także aktywnego włączenia się w proces wypracowywania kierunku działań.



JACEK KRÓLIKOWSKI

specjalista w zakresie metodologii szkoleń i zarządzania projektami. Zdobywał doświadczenie w instytucjach publicznych (Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli) i organizacjach pozarządowych (Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej). Jako ekspert Rady Europy uczestniczył w programach realizowanych przez tę organizację w latach 1995–2005, głównie na Bałkanach. Od 2005 działał jako niezależny ekspert, świadcząc usługi w zakresie analiz i badań społecznych, opracowywania projektów, szkoleń i zarządzania projektami. W latach 2006–2008 zarządzał dużymi projektami szkoleniowymi realizowanymi przez UNDP i Delegację Komisji Europejskiej dla służby cywilnej w Bośni i Hercegowinie oraz Chorwacji. Od 2008 kierował działaniami szkoleniowymi realizowanymi przez FRSI w ramach Programu Rozwoju Bibliotek. Od 2013 wiceprezes FRSI.

Jak wziąć odpowiedzialność za swój rozwój?

W TRAKCIE KAMPANII POPRZEDZAJĄCEJ OSTATNIE WYBORY do samorządów terytorialnych (zwłaszcza na poziomie gmin i powiatów) ujawniły się nowe, nieartykułowane dotąd w takim stopniu potrzeby mieszkańców. W coraz większej liczbie miejscowości wybory wygrywali kandydaci, którzy potrafili odnieść się do tych potrzeb w swoich programach (np. nurt „ruchów miejskich”). Staje się jasne, że etap rozwoju lokalnego, w którym kluczowa była podstawowa infrastruktura, mamy za sobą. Choć nadal potrzebna jest infrastruktura, to jednak innego typu: już nie wodociągi, ale raczej ścieżki rowerowe. Jednocześnie powinna ona być budowana z uwzględnieniem rzeczywistych potrzeb ludzi, z uważnym planowaniem funkcjonalności, słowem – infrastruktura, która służy ludziom.

Wspomniane nowe potrzeby mieszkańców dotyczą czegoś, co w uproszczeniu nazwać można „jakością życia”. Potrzebne są dobra oferta edukacyjna dla wszystkich grup wiekowych, miejsca aktywnego wypoczynku, dostęp do różnych form kultury, możliwość wpływania na decyzje władz lokalnych osobiście i przez internet (np. inicjatywa lokalna czy budżet partycypacyjny), a także coś, co sprawi, że „ludzie będą się do siebie odnosić przyjaźnie” (jak wynika z diagnoz przeprowadzonych przez jedną z bibliotek).

Choć nadal potrzebna jest infrastruktura, to jednak innego typu: już nie wodociągi, ale raczej ścieżki rowerowe. Jednocześnie powinna ona być budowana z uwzględnieniem rzeczywistych potrzeb ludzi, z uważnym planowaniem funkcjonalności, słowem – infrastruktura, która służy ludziom.

Wydaje się oczywiste, że te potrzeby wymagają nowych form realizacji. O ile można wybrać w przetargu firmę zewnętrzną, która wyremontuje ulicę, to trudno wyobrazić sobie przetarg na zbudowanie kapitału społecznego w gminie czy

stworzenie oferty edukacyjnej, z której korzystać będą mieszkańcy. Próby wymyślenia bez poznania potrzeb społeczności na przykład różnych form rekreacji i wypoczynku – ignorujących rzeczywistość ekonomiczną i funkcjonalność – mogą

Potrzeby wymagają nowych form realizacji.

O ile można wybrać w przetargu firmę zewnętrzną, która wyremontuje ulicę, to trudno wyobrazić sobie przetarg na zbudowanie kapitału społecznego w gminie.

skończyć się jak w Słupsku, gdzie aquapark poważnie obciąża lokalny budżet. Jest oczywiste, że potencjał identyfikowania potrzeb mieszkańców, szukania adekwatnych odpowiedzi na te potrzeby oraz podejmowania

efektywnych działań musi być w znacznym stopniu wewnętrznym potencjałem wspólnoty. Można sobie wyobrazić, że władze lokalne wynajmują zewnętrznego moderatora, który pomaga przeprowadzić debatę w jakiejś kontrowersyjnej sprawie, ale nie można wynająć kogoś, kto nakłoni mieszkańców do angażowania się w sprawy swojej miejscowości lub gminy.

W jaki sposób zatem realizować nowe potrzeby mieszkańców? Potrzebne jest przeprowadzenie procesu obejmującego: (1) diagnozę prowadzącą do identyfikacji i zrozumienia istoty problemów społecznych; (2) tworzenie rozwiązań tych problemów i (3) ich wspólną realizację. Jaka w tym procesie jest rola władz samorządowych? Moim zdaniem, rola ta mogłaby polegać na:

- wnoszeniu perspektywy „strategicznego wizjonera”. Dbaniu o to, by mieszkańcy widzieli dłuższą perspektywę rozwojową i interes wspólnoty, by nie zamykali się w partykularyzmach, a także rozumieli długofalowe skutki określonych rozwiązań;
- wspieraniu procesu przez zapewnienie infrastruktury (miejsca spotkań, uruchomienie narzędzi do konsultacji online itp.) i wnoszenie kompetencji moderacyjnych (np. przez cieszących się zaufaniem mieszkańców bibliotekarek i bibliotekarzy, którzy w ramach prowadzonego przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego i Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych projektu „Dobre spotkanie” zdobyli kompetencje fasilitacyjne);
- dostarczaniu zasobów potrzebnych do realizacji wspólnie wybranych rozwiązań zidentyfikowanych problemów społecznych (np. połączenie funduszy instytucji samorządowych z programem dotacyjnym dla lokalnych organizacji pozarządowych, uruchomienie budżetu partycypacyjnego itp.).

W ten sposób władze lokalne, robiąc niejako „krok w tył”, przeobrażają się z bezpośredniego realizatora wszystkich inicjatyw w instytucję wspierającą otoczenie – wspomagającą aktywność społeczną i przekazującą mieszkańcom część

decyzji, a tym samym – odpowiedzialności za realizację wybranych przedsięwzięć. Zwłaszcza że zasoby samorządu są ograniczone: większość urzędów gmin i instytucji samorządowych nie jest przecież – przepraszam za być może daleko idące uproszczenie – centrum innowacyjności, elastyczności działania i skutecznego zarządzania wielosektorowymi partnerstwami (sami próbujemy te ograniczenia przełamywać, tworząc w bibliotekach „strefy innowacji”). Oczywiście taki sposób działania wymaga nowego przywództwa lokalnego: wójtów i burmistrzów, którzy nie boją się dzielić odpowiedzialnością; którzy nie postrzegają aktywnych obywateli jako konkurentów w kolejnych wyborach; którzy przywództwo rozumieją jako wskazywanie wizji, szukanie wspierających ją sojuszników i angażowaniu wszystkich w jej realizację. Potrzeba też liderów integralnych, takich, którzy nie manipulują mieszkańcami, którzy publicznie i w gronie zaufanych osób mówią to samo (choć może innym językiem).

Potencjał identyfikowania potrzeb mieszkańców, szukania adekwatnych odpowiedzi na te potrzeby oraz podejmowania efektywnych działań musi być w znacznym stopniu wewnętrznym potencjałem wspólnoty.

Jak więc taki proces skutecznie realizować? Warto przyjrzeć się odrębnie każdemu z trzech kluczowych etapów – diagnozie, wypracowywaniu rozwiązań i ich wdrażaniu.

Diagnoza. Dobrze rozpoznanie tego, co rzeczywiście stanowi problem dla mieszkańców, i dostrzeżenie, na czym on polega, umożliwiają efektywną alokację zasobów na etapie realizacji działań. W projektach FRSI uczymy bibliotekarki i bibliotekarzy, a także przedstawicieli lokalnych organizacji pozarządowych prostych metod diagnozy lokalnej, które nie wymagają studiów socjologicznych. Ważne jest, by namysł nad problemami, które wyłaniają się z diagnoz, był racjonalny, oparty na wiedzy, a nie na z góry przyjętych założeniach, stereotypach czy ideologiach (pomocna może być w tym biblioteka z jej zasobami, neutralnością i zaufaniem społecznym).

Władze lokalne przeobrażają się z bezpośredniego realizatora wszystkich inicjatyw w instytucję wspierającą otoczenie.

Pomysły na rozwiązanie problemów. Większość zdiagnozowanych problemów społecznych jest wieloaspektowa. Pomysły na ich rozwiązanie są najlepsze, jeśli w ich generowaniu uczestniczą osoby dysponujące wiedzą i doświadczeniem, reprezentujące różne punkty widzenia, idee, interesy. Niestety lokalnie brakuje zarówno przekonania, że taki grupowy namysł może coś wniesić, jak i miejsc spotkań oraz osób, które mogą kompetentnie przeprowadzić burzę mózgów czy zastosować inną technikę bazującą na kreatywności. W instytucjach publicznych nie

ma tradycji spotykania się i wspólnego wymyślania rozwiązań, na przykład w typowym urzędzie gminy pracownicy nie spotykają się, żeby poszukiwać pomysłów

Ludzie muszą uwierzyć w to, że są w stanie być innowacyjni i mogą wypracować rozwiązania problemów, z jakimi borykają się ich społeczności.

na skuteczniejszą promocję oferowanych e-usług. To musi się zmienić. Ludzie muszą uwierzyć w to, że są w stanie być innowacyjni i mogą wy-

pracować rozwiązania problemów, z jakimi borykają się ich społeczności. Mogą też oczywiście korzystać z pomysłów innych, ale zawsze wymagać one będą twórczej adaptacji do lokalnych warunków. Nie ma uniwersalnych rozwiązań, ponieważ nie ma identycznych kontekstów społecznych, w których są stosowane.

Wspólna realizacja wybranych rozwiązań. Naturalną konsekwencją wspólnego poszukiwania pomysłów jest ich wspólna realizacja. Połączone zasoby różnych organizacji i instytucji to większa skuteczność podejmowanych działań, ambitniejsze cele, które można sobie stawiać. Ważny jest też cel edukacyjny. Nie można nauczyć się współpracy inaczej, niż ją praktykując. Doświadczenie wspólnego sukcesu wpływa na zbudowanie silniejszych więzi i większego zaufania. Władze lokalne powinny wspierać współpracę (np. wymagając jej w konkursach na dotacje), a nie podsycać rywalizację. W ramach Programu Rozwoju Bibliotek za pomocą szkoleń i konsultacji wsparliśmy powstanie kilkuset partnerstw z udziałem bibliotek.

Jestem przekonany, że tak funkcjonujące wspólnoty są w stanie wziąć odpowiedzialność za swój rozwój. Jest to możliwe, ponieważ będą piełęgnować dwa zasoby, które zadecydują o rozwoju lokalnym w najbliższych latach: kapitał spo-

Rozwój tych zasobów to dla wszystkich wielkie wyzwanie – o ile istnieją standardy budowania infrastruktury, o tyle nie ma prostych sposobów budowania „infrastruktury kulturowo-mentalnej”.

łeczny i innowacyjność. Rozwój tych zasobów to dla wszystkich wielkie wyzwanie – o ile istnieją standardy budowania infrastruktury, o tyle nie ma prostych sposobów budowania

„infrastruktury kulturowo-mentalnej”. Wyzwanie to może być jeszcze większe, jeśli władze różnych szczebli koncentrować się będą na działaniach opartych – w mojej opinii – na fałszywej diagnozie, której istotą jest przekonanie, że rozwój naszego kraju hamuje brak więzi narodowej.

RAJMUND RYŚ

absolwent Politechniki Krakowskiej, KSAP oraz SGH (studia podyplomowe). Odbił staże zawodowe w Polsce i Niemczech. Pracował na macierzystej uczelni i w GDDKiA, gdzie m.in. kierował Biurem Projektów Unijnych i Realizacji Inwestycji, a następnie w firmach konsultingowo-inżynierskich. Aktualnie dyrektor Departamentu Polityki Przestrzennej w MliR, odpowiedzialny m.in. za przygotowanie Krajowej Polityki Miejskiej, propozycji zmian w systemie planowania przestrzennego oraz systemu wsparcia rewitalizacji (w tym ustawy o rewitalizacji).

Przestrzenie publiczne jako czynnik budowy wspólnot lokalnych

TEZY, ŻE PRZESTRZENIE PUBLICZNE MAJĄ KLUCZOWE ZNACZENIE dla miasta, ponieważ kreując jego atrakcyjność, żywotność i atmosferę, tym samym tworzą dobre perspektywy na przyszłość, nie trzeba obecnie szczegółowo uzasadniać. Niestety, na przestrzeni ostatnich 25 lat przestrzenie publiczne stały się w Polsce towarami deficytowymi. W wielu miejscach zniknęły – według niektórych zostały „zawłaszczone”, mimo że najczęściej działo się to w ramach całkowicie legalnych, choć nie zawsze przemyślanych procesów. Na innych terenach – tam, gdzie dopiero wkraczała urbanizacja – przestrzenie takie po prostu nie powstały. I choć od pewnego czasu można obserwować renesans przestrzeni publicznych – dużo się o nich dyskutuje, a wiele takich terenów zyskuje całkiem „nowe życie” – to jednak trzeba zaryzykować stwierdzenie, że wciąż jesteśmy na początku drogi w tym zakresie.

Co prawda praktycznie wszystkie miasta inwestują i modernizują lub tworzą nowe reprezentacyjne przestrzenie publiczne w centrum bądź też w ramach obszarów rekreacyjnych (zalewy, brzegi rzek) lub o szczególnych wartościach kulturowo-historycznych. Mimo że zdarzają się błędy, a nawet porażki, wiele z tych przedsięwzięć ma wręcz wzorcowy charakter, zarówno pod względem atrakcyjnej lub nowatorskiej formy urbanistyczno-architektonicznej, jak i sposobu wyboru ich kształtu (konkurs architektoniczny czy publiczna dyskusja dotycząca szczególnych rozwiązań). Analizując takie przykłady, można spoglądać z nadzieją w przyszłość.

Niemniej jednak istnieje obszar, w którym tworzenie przestrzeni publicznych to zadanie znacznie trudniejsze niż na przykład dywagacje o kształcie mebli miejskich, a sam proces jest mniej zaawansowany niż kreowanie atrakcyjnych miej-

skich „salonów”. Tam też deficyt terenów publicznych (chodzi w tym wypadku o jakiekolwiek tego typu przestrzenie) jest najbardziej odczuwalny. Chodzi o tere-

Na przestrzeni ostatnich 25 lat przestrzenie publiczne stały się w Polsce towarem deficytowym. W wielu miejscach zniknęły – według niektórych zostały „zawłaszczone”. Na innych terenach przestrzenie takie po prostu nie powstały.

ny podmiejskie, gdzie na przestrzeni ostatnich lat wytworzył się specyficzny konglomerat miasta, przedmieścia i wsi jako efekt przypadkowej i chaotycznej zabudowy o zróżnicowanych funkcjach w oparciu na poprzedniej,

najczęściej rolniczej strukturze własności nieruchomości. Obszarom takim często brakuje niezbędnej infrastruktury technicznej i społecznej (nie ma skwerów, placów zabaw, dróg rowerowych, a czasem nawet chodników), mają niefunkcjonalny układ wąskich uliczek-sięgaczy, ciągnących się nieraz przez setki metrów, ich teren jest pocięty płotami i innymi przeszkodami uniemożliwiającymi racjonalne przemieszczanie się.

Wzrasta jednak świadomość, że powstawanie takich dysfunkcyjnych obszarów stanowi istotny problem, a raczej pakiet problemów. Fatalna czasem estetyka takich przestrzeni – jako wątpliwa pamiątka naszej kultury materialnej dla przyszłych pokoleń (porównajmy ją choćby z osiedlami II RP!) – okazuje się najmniej szym z nich. Poważniejsze problemy to: blokowanie dobrego rozwoju miast; wydatki na budowę rozproszonej infrastruktury w takich warunkach nigdy nie dościgną zapotrzebowania, a więc część potrzeb zawsze pozostanie niezaspokojona; wysokie koszty nieefektywnej eksploatacji infrastruktury trwale obciążą portfele mieszkańców. Jeszcze bardziej dotkliwe okażą się skutki społeczne. To, że mieszka się wprawdzie w mieście, ale większość usług publicznych, miejsc rekreacji czy integracji jest zlokalizowana bardzo daleko, zmienia (najczęściej banalizuje) sposób życia i spędzania czasu. W tych warunkach trudno osiągnąć identyfikację mieszkańców z miejscem zamieszkania, nie mówiąc o integracji i ukształtowaniu się lokalnych społeczności.

Jak naprawić ten stan? Nie będzie to proste, ale wydaje się, że starania o dotąd pominięte na takich obszarach przestrzenie publiczne mogą się stać impulsem dla zmian na lepsze. Po pierwsze, ukształtowane takich przestrzeni może choć w części zmienić styl życia mieszkańców i pozwolić im spędzać więcej czasu „we własnej okolicy”. Po drugie, proces tworzenia takiej przestrzeni będzie dobrą szkołą tworzenia się więzi sąsiedzkich.

Proces może być bolesny, ponieważ w przypadkowo zagospodarowanej przestrzeni na pewno trzeba będzie naruszyć różne interesy, wielu będzie musiało się „posunąć”, aby wykreować „wspólne miejsca”. Ponieważ punkt wyjścia jest

czasem dramatycznie zły, walka o przestrzeń publiczną może dotyczyć całkiem przyziemnych celów, takich jak wytyczenie dojścia do przystanku komunikacji lub ułożenie chodnika wzdłuż ruchliwej ulicy. Przy nich nawet plac zabaw będzie traktowany jako ambitne zamierzenie na kolejny etap działań.

Warunkiem koniecznym skuteczności działań jest z jednej strony aktywność obywatelska (nieformalne lub formalne zrzeczenia mieszkańców mogą być katalizatorem procesu), a z drugiej gotowość do dialogu i elastycznego poszukiwania rozwiązań. Nie będą to jednak warunki wystarczające, bo nawet w idealnej sytuacji takiego procesu nie uda się zrealizować bez wpisania go w ramy formalno-administracyjne. A z tym bywa różnie.

Niewątpliwie najbardziej właściwym całościowym narzędziem (i podstawowym w zamysle ustawodawcy) do wypracowania i przesądzenia rozwiązań przestrzennych jest plan miejscowy, a jego niewątpliwą zaletą stanowi to, że wszelkich rozstrzygnięć przestrzennych dokonuje się jawnie, umożliwiając mieszkańcom udział w tej procedurze. Niestety słabości tkwiące w polskich systemie planowania przestrzennego powodują, że wciąż w większości gmin plan miejscowy nie stanowi głównego narzędzia rozstrzygnięć planistycznych. Zamiast tego powszechnie wykorzystuje się decyzję administracyjną

To, że mieszka się wprawdzie w mieście, ale większość usług publicznych, miejsc rekreacji czy integracji jest zlokalizowana bardzo daleko, zmienia sposób życia i spędzania czasu. W tych warunkach trudno osiągnąć identyfikację mieszkańców z miejscem zamieszkania, nie mówiąc o integracji i ukształtowaniu się lokalnych społeczności.

o warunkach zabudowy (wz), która z natury rzeczy ma charakter znacznie bardziej wybiórczy niż plan miejscowy, a o samym postępowaniu informowani są tylko ci nieliczni, którzy mają status strony w postępowaniu. Dysfunkcje systemu polegają przede wszystkim na zbyt daleko idącym automatyzmie mechanizmów odszkodowawczych związanych z planowaniem miejscowym. W efekcie oba dostępne narzędzia (plan miejscowy i decyzja wz) nie różnią się w praktyce co do istoty podstawy do inwestowania, jaką zapewniają, natomiast różnią się znacząco potencjalnymi obciążeniami dla gmin. Dlatego tak wiele gmin kieruje się doraźnym interesem i zaniedbuje swoje długofalowe obowiązki planistyczne.

Zmiana systemowa to zadanie dla ustawodawcy. Niemniej już dziś – tam gdzie planowanie przestrzenne jest lekceważone – mieszkańcy swoimi działaniami mogą skłaniać władze gminy do należytej aktywności. Bez niej proces planistyczny, w którym gmina jest organizatorem i koordynatorem, na pewno nie przyniesie efektu. Zwłaszcza jeśli zagadnienie dotyczy złożonego problemu, gdzie wypracowanie rozwiązań musi polegać na kompromisie między sprzecznymi in-

teresami. Potrzebna jest tu także sprawność na poziomie operacyjnym – inwencja, kreatywność i zdolności mediacyjne autorów planu miejscowego. Gdy uda się w pozytywny sposób połączyć działania planistyczne z aktywnością mieszkańców, stworzenie dobrych rozwiązań naprawdę zmieniających lokalną przestrzeń staje się realne. Władze gminy muszą tylko wykazać się konsekwencją przy uchwalaniu planu miejscowego, a potem w jego realizacji. Mieszkańcy-wyborcy bez wątpienia będą ten proces uważnie obserwować, a zapewne także w nim uczestniczyć. Na pewno władzom będzie trudniej niż kiedyś tłumaczyć się, że rozwiązań dotyczących przestrzeni publicznych przyjętych w planie miejscowym nie da się zrealizować z powodu braku porozumienia z właścicielami nieruchomości.

W ostatnim czasie wydłużono w ustawie o gospodarce nieruchomościami listę tzw. celów publicznych, która daje podstawę do stosowania instytucji wywłaszczenia. Na pewno wielu zaskoczy to, że dopiero teraz urządzenie placów, parków, skwerów, wyznaczanie ciągów pieszych czy dróg rowerowych, a także budowa obiektów kultury znalazły się na tej liście. Oczywiście nie chodzi o to, aby realizując obiekty tego typu, przedstawiciele władzy bezrefleksyjnie odwoływali się do

W staraniach o przestrzeń publiczną na obszarach, gdzie ich najdotkliwiej brakuje, jesteśmy wciąż na początku drogi. Aktywność obywatelska ma decydujące znaczenie, zarówno na poziomie lokalnym, gdzie kreuje się przestrzeń publiczną, jak i na szczeblu ogólnokrajowym, gdzie rozstrzygane są dalsze zmiany w systemie planowania przestrzennego.

przyznanego im jako władzy decyzyjnej narzędzia. Byłoby to sprzeczne zarówno ze zdrowym rozsądkiem, jak i ideą partycypacji publicznej. Jednak nawet pogłębiony dialog o zachowaniu równowagi pomiędzy interesem publicznym i prywatnym nie przyniesie efektów, gdy brak takich władczych mechanizmów. Wtedy bo-

wiem cała społeczność jest zakładnikiem na przykład jednego właściciela, który według samodzielnego uznania rozstrzygnie o możliwości realizacji potrzebnej społecznie inwestycji. Teraz takie ryzyko zostało wyeliminowane. Choć jeszcze raz warto podkreślić, że nowe rozwiązania prawne w pierwszej kolejności powinny służyć „zrównoważeniu” debaty wokół sposobów kształtowania przestrzeni publicznych w okolicach, gdzie występuje deficyt publicznych nieruchomości, a takie przestrzenie muszą zostać utworzone, a nie temu, aby szybko i sprawnie realizować inwestycje, bez wzięcia pod uwagę konieczności uzyskania wokół nich społecznego konsensusu.

Podsumowując, należy powtórzyć, że w staraniach o przestrzeń publiczną na obszarach, gdzie ich najdotkliwiej brakuje, jesteśmy wciąż na początku drogi. Ale są już mocne podstawy, aby dalej podążać tą drogą. Aktywność obywatelska ma de-

cydujące znaczenie, zarówno na poziomie lokalnym, gdzie – czasem z mozołem i podczas burzliwych dyskusji – kreuje się przestrzenie publiczne, jak i na szczeblu ogólnokrajowym, gdzie rozstrzygane są dalsze zmiany w systemie planowania przestrzennego. Zmianom tym, które w praktyce mają wpływ na to, czy powstaną mechanizmy, ułatwiające planowanie i, co jeszcze ważniejsze, tworzenie przestrzeni publicznych, niewątpliwie towarzyszyć będą spory między zwolennikami różnych doktryn prawnych i reprezentantami odmiennych interesów. Ważne jest, aby obywatele uczestniczący w takiej debacie mieli świadomość, jaka jest istota rozstrzyganych rozwiązań i jakie będą tego konsekwencje dla nich samych, lokalnych społeczności, dzielnic czy miejscowości, w których żyją.



AGNIESZKA DAWYDZIK

od ponad 9 lat pracuje w Ministerstwie Rozwoju (byłe Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju/Ministerstwo Rozwoju Regionalnego). Odpowiedzialna za przygotowanie, negocjacje i koordynację wdrażania Umowy Partnerstwa na lata 2014–2020. Realizuje zadania związane z koordynacją regionalnych programów operacyjnych. W Ministerstwie współtworzyła system realizacji Kontraktu Terytorialnego, indywidualizującego wsparcie regionalne w oparciu na zasobach i deficytach właściwych specyfikom województw oraz racjonalizującego wydatkowanie środków sektorowych pochodzących z budżetu państwa. Pierwsze doświadczenie zawodowe zdobyła w Politechnice Łódzkiej, gdzie kierowała działem nauki i rozwoju uczelni, współtworzyła Centrum Transferu Technologii i Biuro Międzynarodowych Programów Badawczych w Politechnice Łódzkiej.

Paliwo rozwoju. Jak fundusze UE 2014–2020 mogą wspomóc rozwój lokalnych wspólnot?

ROZWAŻANIA NA TEMAT DOSTĘPNYCH W PERSPEKTYWIE UE 2014–2020 form finansowania rozwoju lokalnego warto rozpocząć od zrozumienia tendencji, jakie nadają ton naszemu rozwojowi. Światło na nie rzuca między innymi badanie ewaluacyjne, zrealizowane przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (obecnie: Ministerstwo Rozwoju) w 2012 roku. Badanie „Krajowy Raport o Rozwoju Społecznym. Polska 2012. Rozwój regionalny i lokalny” – dotyczące kompleksowej analizy sytuacji poziomu rozwoju na poziomie lokalnym – pozwoliło na sformułowanie kilku inspirujących wniosków¹.

Rozwój lokalny i regionalny w Polsce

Po pierwsze, najwyższy poziom rozwoju społecznego w Polsce koncentruje się w metropoliach, dużych miastach i na obszarach wokół nich. Najniższy zaś poziom rozwoju społecznego występuje w powiatach o charakterze wiejskim. Większość obszarów o najniższym Lokalnym Wskaźniku Rozwoju Społecznego (LHDI, *Local Human Development Index*) znajduje się na terenie dawnego zaboru rosyjskiego.

.....

1 Raport został opracowany na podstawie pomiaru poziomu LHDI. Metodologia liczenia LHDI została oparta na Wskaźniku Rozwoju Społecznego (HDI, *Human Development Index*), opracowanym w 1990 roku przez Program Rozwoju Narodów Zjednoczonych (UNDP, *United Nations Development Programme*). Wskaźnik HDI jest syntetyczną miarą używaną do określenia poziomu rozwoju społecznego na świecie, która uwzględnia trzy podstawowe miary rozwoju społecznego: długie i zdrowe życie, dostęp do wiedzy i edukacji oraz zamożność (jakość życia). Opracowanie wskaźnika LHDI na poziomie lokalnym było pilotażową, nowatorską na skalę europejską i światową dezagregacją, która zapewniła możliwość oddania geograficznego zróżnicowania rozwoju społecznego w poszczególnych województwach i powiatach.

Wiąże się to z konkluzją, że różnice poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego regionów są zjawiskiem nieuniknionym i zakorzenionym w procesach długiego trwania. Na podstawie badanego szeregu czasowego (lata 2007–2010), nie można stwierdzić, że środki polityki spójności mogą samodzielnie zapewnić równomier-ny poziom rozwoju regionów.

Po drugie, poziom rozwoju społecznego mieszkańców powiatów nie zależy tylko od ich dochodu i zamożności. Kluczowy jest poziom kapitału ludzkiego, na który wpływ ma głównie edukacja. Stan zdrowia w Polsce też jest wyraźnie zróż- nicowany regionalnie; szczególnie lepszy jest w południowo-wschodniej Polsce, a gorszy – w centralnej części kraju. Najgorzej pod tym względem jest na tere-
*Poziom rozwoju społecznego mieszkańców powiatów
nie zależy tylko od ich dochodu i zamożności
Kluczowy jest poziom kapitału ludzkiego.*

nach wiejskich, rolniczych, zamiesz-
kanych przez starzejące się społecz-
ności. Część takich obszarów ulega
przeobrażeniu w wyniku suburbani-
zacji – napływu nowych mieszkańców, którzy dojeżdżają do pracy do pobliskiego
miasta, co skutkuje poprawą wskaźników zdrowotnych. Składają się na to zarów-
no relatywna zamożność tych osób, jak i lepszy dostęp do podmiotów ochrony
zdrowia zlokalizowanych w mieście, w którym pracują. Na bogatszych obszarach,
głównie w dużych miastach, zmieniają się czynniki warunkujące stan zdrowia –
wzrasta rola czystego środowiska i stresu. Oprócz kapitału ludzkiego, czynnikiem
wpływającym na rozwój lokalny i regionalny jest także poziom kapitału społecz-
nego, co także znajduje odzwierciedlenie w charakterze interwencji publicznej.

Po trzecie, w wypadku aktywności cyfrowej trudno dostrzec ścisłe powiąza-
nie z poziomem rozwoju społecznego w danym regionie. Oznacza to, że również
w uboższych częściach Polski aktywnie korzysta się z internetu. Zbyt mały jest
jednak poziom wykorzystania kompetencji cyfrowych. We wcześniejszych bada-
niach tej sfery potwierdzono, że połączenie z internetem może zwiększać szanse
rozwojowe w wymiarze krajowym i międzynarodowym danego obszaru oraz osób,
które go zamieszkują.

Po czwarte, w badaniu potwierdzono silny związek rozwoju społecznego z wy-
sokością środków pozyskanych z europejskiego Funduszu Społecznego w ramach
Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013. Inwestycje w edukację oraz
umiejętności okazały jednym z najistotniejszych czynników zwiększającym do-
chody i zdrowie osób w danej społeczności.

Po piąte, widoczne są przykłady negatywnych zmian demograficznych zwią-
zanych ze starzeniem się społeczeństwa, które zachodzą w niektórych obszarach
miejskich, a przede wszystkim w części regionów Polski Wschodniej. Na szczegó-
l-

ną uwagę zasługuje przypadek Łodzi, która starzeje się niewspółmiernie szybko. W analizowanym okresie nastąpiło znaczące wydłużenie oczekiwanej długości życia ze względu na opuszczanie miasta przez osoby w wieku produkcyjnym. Potencjał miasta w wymiarze ekonomicznym okazał się na tyle duży, że pozycja Łodzi na tle reszty kraju wzrosła najbardziej.

Kapitał społeczny a polityka publiczna

Rozwój kapitału społecznego służy zwiększeniu skali i trwałości zaangażowania oraz współpracy obywatelskiej, m.in. przez zwiększenie udziału obywatela w sprawowaniu władzy i silniejsze zaangażowanie w formułowanie i wdrażanie polityki rozwoju kraju. Dlatego tak ważny jest wzrost społecznego kapitału rozwoju, który można osiągnąć poprzez: wprowadzenie warunków prawnych, organizacyjnych i finansowych dla wzmacniania postaw związanych z otwartością, aktywnością społeczną, zdolnością do współpracy oraz wzrostem zaufania, rozszerzenie zakresu swobodnej działalności obywatelskiej przez praktykę działania administracji publicznej, współpracę i wzmacnianie finansowe i instytucjonalne organizacji pozarządowych, promocję zachowań prospołecznych i aktywności obywatelskiej.

Rozwój kapitału społecznego służy zwiększeniu skali i trwałości zaangażowania oraz współpracy obywatelskiej, m.in. przez zwiększenie udziału obywatela.

Jakość kapitału społecznego przekłada się praktycznie na wszystkie obszary ludzkiego działania, a jego rozwój jest uzależniony od wielu czynników. Od aktywności i współdziałania poszczególnych obywateli oraz instytucji publicznych zależy rozwój całego kraju, poszczególnych gmin, powiatów i województw. Wyzwania przyszłości wymagają stałego budowania i pielęgnowania społecznego kapitału rozwoju, oznaczającego wyższą zdolność do współpracy, dzielenia się zadaniami i odpowiedzialnością, a także większą otwartość na siebie, tak by wspólnie realizować przyjęte cele rozwojowe.

Zarówno specyfika terytorialna, jak i konieczność rozwoju kapitału społecznego czy inne, wymienione w badaniu obszary tematyczne wspomagające rozwój lokalny zostały wzięte pod uwagę w pracach nad zestawem programów operacyjnych realizujących Umowę Partnerstwa 2014–2020.

Jakość kapitału społecznego przekłada się praktycznie na wszystkie obszary ludzkiego działania, a jego rozwój jest uzależniony od wielu czynników.

W programach polityki spójności w perspektywie finansowej 2014–2020 wykorzystano specjalne narzędzia skierowane do określonych typów terytoriów, w tym wprost

do miast bądź szerzej – miejskich obszarów funkcjonalnych, oraz do lokalnych społeczności, przede wszystkim z terenów wiejskich i małych ośrodków miejskich.

W celu wzmocnienia wymiaru terytorialnego polityki spójności oraz większego zaangażowania miast w jej programowanie i wdrażanie Komisja Europejska w ramach rozporządzeń Unii Europejskiej wprowadziła mechanizmy, takie jak zrównoważony rozwój obszarów miejskich (instrument ZIT) oraz rozwój lokalny kierowany przez społeczność (RLKS).

Zrównoważony rozwój obszarów miejskich (ZIT)

Wdrażanie zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich ZIT ma charakter obligatoryjny. Każde z państw członkowskich zostało zobowiązane do przekazania na realizację tego mechanizmu co najmniej 5% środków pochodzących z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Zrównoważony rozwój obszarów miejskich może być realizowany poprzez odrębną, wielotematyczną oś priorytetową, dedykowany program operacyjny albo programy operacyjne bądź Zintegrowane Inwestycje Terytorialne.

Polska, będąca od wielu lat orędownikiem instrumentów terytorialnych, znalazła się wśród krajów, które zdecydowały się na realizację zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich w całości poprzez ZIT. Są one nowym mechanizmem opierającym się na terytorialnej logice interwencji, poprzez który będą wdrażane strategie terytorialne dla określonych typów obszarów.

W Polsce ZIT będą realizowane przy bardzo ambitnych założeniach, niespotykanych w innych krajach UE, tj. ZIT będzie dotyczył miast, ale także ich obszarów funkcjonalnych, jak również zaangażuje środki EFRR oraz EFS. Ponadto ZIT będzie realizowany w ramach 16 RPO oraz pośrednio w zakresie programów krajowych; ma to pozwolić na realizację rzeczywiście zintegrowanych projektów finansowanych z różnych źródeł, co w obecnej perspektywie nie było dość powszechne. Natomiast realizacja ZIT na obszarach funkcjonalnych, a nie tylko w granicach administracyjnych miast, z jednej strony wzmocnia współpracę, przełamuje często występujące animozje (np. Bydgoszcz i Toruń – obecnie współpracujące w ramach przygotowania i realizacji Strategii ZIT), z drugiej zaś pozwala na prowadzenie zintegrowanych projektów finansowanych z różnych źródeł, a realizujących wspólne cele na całym obszarze funkcjonalnym.

W Polsce ZIT będą realizowane przy bardzo ambitnych założeniach, niespotykanych w innych krajach UE, tj. ZIT będzie dotyczył miast, ale także ich obszarów funkcjonalnych, jak również zaangażuje środki EFRR oraz EFS.

Realizacji ZIT przyświecają trzy podstawowe cele:

- promowanie partnerskiego modelu współpracy różnych jednostek administracyjnych na miejskich obszarach funkcjonalnych;
- podwyższenie efektywności podejmowanych interwencji poprzez realizację zintegrowanych projektów odpowiadających w kompleksowy sposób na potrzeby i problemy miast oraz obszarów powiązanych z nimi funkcjonalnie;
- zwiększenie wpływu miast i obszarów powiązanych z nimi funkcjonalnie na kształt oraz sposób realizacji działań wspieranych na ich obszarze w ramach polityki spójności.

Komisja Europejska przedstawia Polskę jako jednego z niekwestionowanych liderów w realizacji ZIT. Polska zdecydowała się przekazać na realizację ZIT najwięcej środków finansowych ze wszystkich krajów UE, a także skoncentrować ZIT nie tylko na obszarze miast, lecz również na obszarach funkcjonalnych miast. W sumie w Polsce będzie realizowanych 24 inwestycji ZIT – 17 dla miast wojewódzkich oraz 7 dla miast subregionalnych/regionalnych.

Rozwój lokalny kierowany przez społeczność (RLKS)

Rozwój lokalny kierowany przez społeczność to nowy instrument terytorialny, wprowadzony przez Komisję Europejską do realizacji w perspektywie finansowej na lata 2014–2020. Instrument ten bazuje na stosowanym w latach 2007–2013 w ramach Wspólnej Polityki Rolnej (WPR) i Wspólnej Polityki Rybołówstwa (WPRyb) podejściu LEADER oraz zachowuje jego podstawowe założenia:

- oddolność (aktywny udział społeczności lokalnej w tworzeniu i realizacji strategii);
- terytorialność [**Lokalna Strategia Rozwoju (LSR)** przygotowana dla danego, spójnego obszaru poniżej szczebla regionalnego];
- zintegrowanie (łączenie różnych dziedzin gospodarki, współpraca różnych grup interesu na podstawie zintegrowanych i wielosektorowych LSR);
- partnerstwo [**Lokalna Grupa Działania (LGD)**] jako lokalne partnerstwo, w którym uczestniczą różne podmioty z sektora publicznego, społecznego i gospodarczego; w skład LGD wchodzi przedstawiciele władz publicznych, lokalnych partnerów społecznych i gospodarczych oraz mieszkańców, przy czym na poziomie podejmowania decyzji ani władze publiczne – określone zgodnie z przepisami krajowymi – ani żadna z grup interesu nie ma więcej niż 49% praw głosu);

- innowacyjność (w skali lokalnej);
- decentralizacja zarządzania i finansowania;
- sieciowanie i współpraca (wymiana doświadczeń i rozpowszechnianie dobrych praktyk).

Dotychczas podejście LEADER realizowano tylko z WPR i WPRyby. Obecnie instrument RLKS, wchłaniając niejako w siebie podejście LEADER, został rozszerzony także na Politykę Spójności. W efekcie powstał jeden instrument dla czterech funduszy – Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW), Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego (EFMR), Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) i Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Stosowanie instrumentu RLKS jest obowiązkowe jedynie dla WPR (min. 5% środków EFRROW), natomiast dla pozostałych funduszy – jest dobrowolne i zależy od decyzji każdego państwa członkowskiego UE.

W Umowie Partnerstwa 2014–2020 zagwarantowano trzy możliwe formy realizacji RLKS – bezpośrednią, pośrednią oraz mieszaną, by umożliwić poszczególnym samorządom wybór optymalnego wariantu:

- **formuła bezpośrednia** – realizacja jedno- lub wielofunduszowych LSR na całym obszarze województwa. Dopuszczona jest wielofunduszowość LSR, ostateczną decyzję o zaangażowaniu poszczególnych funduszy w realizację LSR podejmuje się na poziomie regionalnym, pełniącym funkcję podmiotu wdrażającego RLKS dla PROW i instytucji pośredniczącej PO RiM w zakresie RLKS oraz IZ RPO;
- **formuła pośrednia** – wsparcie LGD na obszarach wiejskich i rybackich, wybranych do wsparcia z EFRROW i EFMR, jako beneficjentów zwykłych osi, działań/poddziałań w ramach RPO, bez wskazania w momencie wyboru LSR indykatywnego budżetu na projekty realizowane w ramach LSR ze środków EFS i/lub EFRR oraz bez udziału EFS w finansowaniu kosztów przygotowawczych, bieżących i animacji. W tej formule nie będą tworzone LSR/LGD na obszarach miejskich powyżej 20 tys. mieszkańców.

Na zastosowanie metody bezpośredniej zdecydowały się dwa regiony – **województwa kujawsko-pomorskie i podlaskie**.

Ponadto Umowa Partnerstwa daje możliwość realizacji RLKS także na obszarach miejskich powyżej 20 tys. mieszkańców lub w dzielnicach takich miast, co nie jest zasadą przyjętą we wszystkich państwach członkowskich.

Wsparcie dla działań rewitalizacyjnych

Szukając źródeł finansowania rozwoju lokalnego w programach operacyjnych 2014–2020, warto zwrócić uwagę na szczególną rolę działań z zakresu rewitalizacji. Rewitalizacja jest definiowana jako proces wyprowadzania ze stanu kryzysowego obszarów zdegradowanych, realizowany kompleksowo, poprzez zintegrowane działania na rzecz lokalnej społeczności, przestrzeni i gospodarki, skoncentrowane terytorialnie, prowadzone przez interesariuszy rewitalizacji na podstawie gminnego (lokalnego) programu rewitalizacji.

Działania rewitalizacyjne w głównej mierze są finansowane z wykorzystaniem funduszy unijnych w ramach poszczególnych RPO, także przy zastosowaniu instrumentu ZIT.

Ramy prawne dla rewitalizacji w Polsce określa ustawa o rewitalizacji z 9 października 2015 roku. Jednym z istotniejszych elementów ustawy jest uregulowanie kwestii dotyczących gminnych programów rewitalizacji (GPR). Programy te będą podstawowym narzędziem prowadzenia rewitalizacji, zapewniającym jej kompleksowość oraz działania w ścisłej współpracy ze społecznością lokalną (a także realizowanych przez nią samą). Podstawą GPR powinno być wyznaczenie obszarów wymagających działań oraz przedstawienie całościowej strategii ich prowadzenia. Innym rozwiązaniem wzmacniającym uczestnictwo mieszkańców w procesach rewitalizacji jest przewidziana w ustawie instytucja Komitetu Rewitalizacji, czyli forum opiniującego i doradczego, w skład którego wejdą przedstawiciele gminy i lokalnej społeczności. Komitet będzie współpracował z samorządem w czasie przygotowania i realizacji procesu rewitalizacji.

Wykorzystanie i rozwój endogenicznych potencjałów obszarów (zidentyfikowanych w programie operacyjnym), wynikających w szczególności ze specyficznych uwarunkowań oraz zasobów przyrodniczych, przestrzennych i kulturowych.

W celu jak najskuteczniejszego przygotowania JST do realizacji zadań rewitalizacyjnych finansowanych z Regionalnych Programów Operacyjnych 2014–2020 oferowane jest wsparcie techniczne ze środków Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014–2020.

Odbyło się już kilka edycji konkursów dotacji, w tym konkurs „Modelowa rewitalizacja miast”. Jego celem jest wsparcie jednostek samorządu terytorialnego (JST) (gmin posiadających status miasta) w procesie opracowywania programów rewitalizacji i modelowych działań w zakresie rewitalizacji na obszarach miejskich. Opracowane lub zaktualizowane w ramach konkursu programy rewitalizacji będą

traktować rewitalizację jako proces kompleksowy, uwzględniający elementy zarówno infrastrukturalne i gospodarcze, jak również społeczne. Efekty dofinansowanych projektów będą mogły stanowić wzór dla innych miast realizujących własne projekty rewitalizacyjne.

W ramach konkursów Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna udzielono wsparcia 79 dotacjobiorcom, wśród których były JST działające w ramach partnerstw oraz ich związki i stowarzyszenia.

Wsparcie dla rozwoju na bazie lokalnych zasobów

Innym źródłem finansowania w ramach RPO, dedykowanym rozwojowi lokalnemu, może być Priorytet Inwestycyjny 8.b (PI 8b). W jego ramach będą realizowane działania polegające na wykorzystaniu i rozwoju endogenicznych potencjałów obszarów (zidentyfikowanych w programie operacyjnym), wynikających w szczególności ze specyficznych uwarunkowań oraz zasobów przyrodniczych, przestrzennych i kulturowych. Zgodnie z Umową Partnerstwa działania w ramach PI 8b mogą też polegać na tworzeniu warunków sprzyjających prowadzeniu działalności gospodarczej na obszarach, gdzie jest to trudniejsze ze względu na specyficzne uwarunkowania prawne lub środowiskowe.

Wsparcie w ramach PI 8b będzie dostępne pod warunkiem posiadania przez jednostkę/jednostki samorządu terytorialnego planu działań – opartego na strategii danego obszaru, zawierającego spójną zintegrowaną koncepcję jego rozwoju.

Ważne jest wypracowanie mechanizmów partnerstwa i współpracy między samorządami różnych szczebli, ale przede wszystkim – umiejętności szukania wspólnych, satysfakcjonujących wszystkich rozwiązań.

Celem tego podejścia, opartego m.in. na analizie wpływu potencjałów endogenicznych na rozwój przedsiębiorczości, jest w szczególności zwiększenie trwałości istniejących lub nowo utworzonych miejsc pracy.

Beneficjentami projektów w ramach PI 8b będą JST lub przedsiębiorcy, o ile ich przedsięwzięcia będą wynikać z tej strategii lub planu działań oraz będą się charakteryzować efektywnością zatrudnieniową.

Opisane narzędzia charakteryzuje wspólna cecha. Aby skutecznie stosować ZIT, RLKS, realizować zadania z zakresu rewitalizacji, konieczne jest globalne spojrzenie na terytorium, bez dzielenia go wedle granic administracyjnych. Wymaga to wypracowania mechanizmów partnerstwa i współpracy między samorządami różnych szczebli, ale przede wszystkim – umiejętności szukania wspól-

nych, satysfakcjonujących wszystkich rozwiązań. Równocześnie działania służące zwiększeniu efektywności realizacji zadań dotyczących rozwoju regionalnego na poziomie lokalnym powinny dotyczyć przede wszystkim właściwego określenia roli oraz odpowiedzialności powiatów i gmin. Mając świadomość, że wielość zadań, które realizują samorządy, powoduje, że to właśnie one w coraz większym zakresie uczestniczą w procesach zarządzania rozwojem, dokonane zostały istotne zmiany w otoczeniu regulacyjnym. Między innymi w ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju wprowadzono możliwość tworzenia programów rozwoju na poziomie powiatowym i gminnym, instrument kontraktu terytorialnego oraz obszary strategicznej interwencji. W ustawie o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym zamieszczono pojęcie miejskich obszarów funkcjonalnych ośrodków wojewódzkich i obowiązek ich wyznaczania w planach zagospodarowania przestrzennego województw. W tzw. ustawie wdrożeniowej pojawiły się Strategie ZIT, które obecnie są przygotowywane dla 17 obszarów funkcjonalnych miast wojewódzkich. Dodając ustawę o rewitalizacji czy ustawę o związku metropolitalnym, należy stwierdzić, że poza możliwościami finansowymi, jakie zapewniają programy operacyjne, baza prawna, która umożliwia lokalnym społecznościom podejmowanie wspólnych działań w celu rozwoju lokalnego lub regionalnego wydaje się niemal kompletna. Dotyczy to zwłaszcza takich obszarów, jak: ochrona zdrowia, pomoc społeczna, oświata, transport zbiorowy i drogi publiczne, bezpieczeństwo i porządek publiczny, usuwanie odpadów i ochrona środowiska.

Fundusze dostępne w ramach programów operacyjnych 2014–2020 oraz nowe lub znowelizowane otoczenie prawne stwarzają warunki, aby wziąć odpowiedzialność za rozwiązanie problemów swojej wspólnoty w swoje ręce.

Fundusze dostępne w ramach programów operacyjnych 2014–2020 oraz nowe lub znowelizowane otoczenie prawne stwarzają warunki, aby wziąć odpowiedzialność za rozwiązanie problemów swojej wspólnoty w swoje ręce. Społeczności i władze lokalne, o ile dysponują długofalową i selektywną strategią rozwoju danego terytorium, będą mogły do 2020 roku realizować zadania rozwojowe, dostosowane do zróżnicowanych warunków lokalnych, odpowiedzialnie i oszczędnie finansować usługi lokalne. Taki sposób zarządzania pomaga w dostosowaniu realizowanej lokalnie polityki do preferencji społeczności lokalnych, będąc tym samym doskonałą szkołą demokratycznego i obywatelskiego zarządzania.

Rozwój lokalny oczami praktyków



PAWEŁ PANCZYJ

ekspert w zakresie wyboru lokalizacji dla projektów inwestycyjnych. Reprezentował zarówno sektor publiczny (miasto Wrocław), jak również inwestorów biznesowych w procesie negocjacji dotyczących wyboru lokalizacji projektów. Pełnił funkcję eksperta Ernst & Young. Przez wiele lat był odpowiedzialny za wsparcie inwestorów w realizacji projektów inwestycyjnych po podjęciu decyzji lokalizacyjnej, nadzór nad procesem legislacyjnym w zakresie rejestracji firm i udzielania wsparcia na poziomie krajowym i lokalnym, doradztwo w procesie inwestycyjnym w zakresie udzielania lokalnych pozwoleń związanych z inwestycją, wsparcie w procesie ubiegania się o przywileje specjalnej strefy ekonomicznej.

Ekosystemy – dźwignia rozwoju gospodarki. Doświadczenia sektora nowoczesnych usług dla biznesu

EKOSYSTEMY TO DECYDUJĄCY CZYNNIK ROZWOJU LOKALNEJ GOSPODARKI. Jak je rozumieć? To systemy wartości, które działają w jakiejś grupie ludzi i motywują ich albo demotywują do działania. Bardzo często zastanawiając się nad tym, co możemy, koniec końców skupiamy się bardziej na tym, czego nie możemy zrobić z różnych powodów, co nam zagraża i kto jest temu winien. Ekosystem jest więc w takim rozumieniu ograniczeniem, a nie stymulatorem wzrostu. Zbyt często to, czego nie możemy, jest ważniejsze od tego, co możemy lub co chcemy zrobić. Tak być nie powinno! Być może warto więc przypomnieć przypadek Olgi Malinkiewicz, która bała się zapytać, napisać, otworzyć się ze swoim pomysłem na innych, ale przezwyciężyła te obawy. Efekt okazał się niesamowity. Dziś Olgę zna każdy młody człowiek, który stara się zrobić w Polsce coś nowego. Widać więc, że było warto!

Polska jest częścią światowego ekosystemu. Spektakularnym na to dowodem jest szybki rozwój sektora nowoczesnych usług dla biznesu. „Przemysł” ten narodził się w Polsce 15 lat temu, gdy zagraniczne przedsiębiorstwa dostrzegły olbrzymi potencjał naszego kraju – ogromną liczbę dobrze wykształconych młodych ludzi władających biegle obcymi językami. Zaczęto więc inwestować w tę grupę osób, otwierając u nas centra obsługi – na samym początku księgowej, potem IT, a w ostatnich kilku latach obsługujące globalne korporacje w procesach analitycznych. Polska zaistniała w krwiobiegu tych firm, w ich ekosystemie. Ten sukces był możliwy dzięki zdolnościom Polaków, ich gotowości do ciężkiej pracy i elastyczności – kreatywnym podejściu do zlecanych im zadań. Ci właśnie Polacy, którzy jeszcze 10 lat temu

To systemy wartości, które działają w jakiejś grupie ludzi i motywują ich albo demotywują do działania.

w poszukiwaniu ciekawych stanowisk wyjeżdżali za granicę, dziś mogą spełniać swoje ambicje zawodowe w kraju. Są też tacy, którzy wyjeżdżają do globalnych central, ponieważ tylko tam są oferowane niektóre stanowiska. Przynajmniej na

Ten sukces był możliwy dzięki zdolnościom Polaków, ich gotowości do ciężkiej pracy i elastyczności – kreatywnym podejściu do zlecanych im zadań.

razie. Coraz częściej wracają i przywożą ze sobą nie tylko doświadczenie, ale i nowe zadania w tych właśnie firmach. Jakże? Na tyle złożone, że ta-

kie centra tworzone są tylko w dwóch, trzech lokalizacjach na świecie. Transfer wiedzy dokonuje się więc w globalnym ekosystemie, którego naturalną częścią są nasze miasta akademickie. Bo siła tego ekosystemu nadal opiera się na innowacjach, a te powstają w ośrodkach akademickich.

Sektor usług dla biznesu to dziś rzesza prawie 200 tys. osób pracujących na potrzeby światowych firm. W takiej liczbie istnieją procesy, które nadal są proste i nie wymagają doświadczenia, ale mogą być polem doświadczalnym dla absolwentów, którzy, nie ukrywajmy, opuszczając mury *Alma Mater*, nie zawsze wiedzą, co będą robić w dojrzałym życiu. Mogą więc przez pierwsze miesiące zdecydować, czy chcą pozostać w dotychczasowym miejscu, przejść do innej firmy oferującej im wymarzoną ścieżkę kariery, czy też szukać własnej, indywidualnej drogi w mniejszych firmach lub tworząc własne start-upy. Takie możliwości stoją przed nimi otworem, a Olga Malinkiewicz jest tego najlepszym przykładem.

Opisywany sektor jest też potwierdzeniem hasła „Możemy być lepsi”. Jesteśmy lepsi, bo w staraniach o centra wspierające zasadnicze procesy globalnych korporacji stajemy w szranki z największymi światowymi metropoliami. I często wygrywamy. Pokazujemy w ten sposób, co się już u nas wydarzyło, ale tworzymy też potencjał na przyszłość. W staraniach tych razem z nami uczestniczą europejskie stolice, azjatyckie aglomeracje czy ośrodki o tak ugruntowanej pozycji, jak Londyn, Tel Awiw czy Singapur. Można zadać w tym miejscu pytanie, na ile konkurencja rozgrywa się w obszarze kosztowym. Był on ważny przy prostych działaniach, jednak nie dotyczy już w takim stopniu bardziej skomplikowanych procesów. Gdy

Czy nadal będziemy lepsi? To będzie zależało od kilku kluczowych czynników, w tym od naszych kompetencji – wiedzy, umiejętności i postaw.

w grę wchodzi centrum analityczne największych światowych banków, nie koszt, lecz szeroko rozumiane bezpieczeństwo takiego ośrodka sta-

nowi kluczowy czynnik decydujący o lokalizacji inwestycji. Czy będą tam ludzie odpowiednio szybko reagujący na procesy niezwykle dynamicznie zachodzące na światowych giełdach? Czy bliskość kulturowa pozwoli na bezproblemowe prze rzucanie najbardziej krytycznych działań wymagających natychmiastowej reakcji?

Czy z tej lokalizacji da się obsłużyć cały kontynent, bez względu na języki, którymi posługują się klienci? Właśnie tak duża złożoność problemów, które adresowane są w nowoczesnych centrach wspierania biznesu, pokazuje, że są one częścią globalnego ekosystemu gospodarczego. Tego ekosystemu, o którym jeszcze 20 lat temu nikt u nas nie myślał, bo po prostu nie byliśmy jego częścią...

Czy nadal będziemy lepsi? To będzie zależało od kilku kluczowych czynników, w tym od naszych kompetencji – wiedzy, umiejętności i postaw. Czy wciąż będzie u nas tylu młodych, dobrze wykształconych ludzi, posługujących się dużą liczbą języków obcych? Od kilku lat widać spadkowy trend w tym zakresie. To czynnik niezrozumiały, bo mogłoby się wydawać, że obecnie języki obce są podstawą globalnej komunikacji. Niestety, przyjmujemy to jako coś stałego, a tak nie jest. Języki obce są traktowane po macoszemu przez wyższe uczelnie.

W samym ekosystemie gospodarczym zmiany zachodzą tak dynamicznie, że powinniśmy umieć reagować na nie w czasie rzeczywistym.

Przedmioty bazowe są najważniejsze, a język zawsze można nadrobić „na własną rękę”. Czy na pewno? Już dziś wielu kandydatów na studia wyższe posiada lepszą znajomość języków obcych niż w momencie, kiedy kończą studiowanie! Coś z tym należy zrobić.

Inne wyzwanie to nadal słabe znaczenie roli tzw. umiejętności miękkich. Mamy geniuszy IT, którzy w rozmowie z kimś spoza własnego kręgu nie potrafią przekazać podstawowych informacji. Mają trudności, aby nawiązać pracę w zespole, a w wypadku niepowodzeń załamują się lub reagują agresywnie. Tych zdolności powinni się uczyć w przedszkolu, ale tak, niestety, nie jest. Jak więc mają stać się częścią globalnego zespołu, jeśli coraz gorzej mówią w obcych językach i mają kłopoty ze współpracą w grupie?

Oba przykłady pokazują, że powinniśmy uważnie pochylić się nad naszym systemem edukacyjnym – nie tylko na tym ostatnim, najwyższym szczeblu, ale nad jego całością. Nie wszyscy przecież muszą skończyć studia wyższe, aby być szczęśliwymi i mieć wymarzoną pracę.

W samym ekosystemie gospodarczym zmiany zachodzą tak dynamicznie, że powinniśmy umieć reagować na nie w czasie rzeczywistym, jako jednostki i zespoły. Powinniśmy też zastanowić się nad tym, co Polska może zaoferować ekosystemowi na poziomie lokalnym i globalnym. Odpowiedzią może być tu odmieniana w ostatnich latach we wszystkich przypadkach innowacyjność. I to nie ta rozumiana jako wymyślanie czegoś nowego. To jej najwyższa odmiana – trudna, choć możliwa do osiągnięcia. Znacznie łatwiejsza i chyba niedoceniana jest innowacyjność polegająca na poprawianiu. Dobrym przykładem jest tu światowy

gigant Google, którego można też nazwać lepszą wersją tego, co wymyślili pewni Skandynawowie. Tak więc nie należy się obrażać, że zleca się nam analizy tego, co już powstało, bo w oparciu na tym możemy wymyśleć coś lepszego, a w dłuższej perspektywie – nowego. Olga Malinkiewicz też wróciła do Polski, skąd koordynuje współpracę z innymi ośrodkami w Europie i na świecie. Taka współpraca jest najlepszym przykładem tego, że gospodarczy ekosystem obecnie jest bardziej wirtualny, niż nam się wydaje. A wspomniana innowacyjność wymaga wsparcia na wielu poziomach. Od lokalnego, gdzie ktoś z pomysłem powinien mieć przestrzeń, w której może go urzeczywistniać (indywidualnie lub w zespole), mając wsparcie logistyczne, aż do krajowego, gdzie powinien dostać wsparcie w regulacjach prawnych i podatkowych na określonych, prostych i stabilnych zasadach. Coraz częściej zresztą tak się dzieje, stanowi to sygnał, że rozumiemy, o co chodzi w światowym wyścigu innowacyjności.

Należy także przemyśleć wsparcie finansowe dla najlepszych innowatorów. Do nich powinien być skierowany jasny i prosty system, w którego ramach można zrozumieć te obszary, nad którymi należy popracować. Ale taka szansa powinna być dana wszystkim spełniającym

Innowacyjność wymaga wsparcia na wielu poziomach. Od lokalnego, gdzie ktoś z pomysłem powinien mieć przestrzeń, w której może go urzeczywistniać, aż do krajowego, gdzie powinien dostać wsparcie w regulacjach prawnych i podatkowych.

podstawowe progi kwalifikacyjne. Nie za wysokie, by nie zniechęcić, ale stawiające jasne wymagania, co trzeba zrobić, aby przejść do następnego etapu. Dzisiaj nadal słyszymy, że aby osiągnąć sukces w Polsce, należy

mieć znajomości. Olga Malinkiewicz i inni jej podobni są tego żywym zaprzeczeniem, ale nadal zasady wsparcia nie są przejrzyste i nad tym należy popracować.

Może się wydawać, że globalny ekosystem gospodarczy, o którym mówimy, jest silniejszy poza Polską. Z pewnością tak jest, ponieważ nasze z nim doświadczenie ma dopiero ćwierć wieku. Jednak aby móc odegrać w nim ważną rolę, musimy dążyć do ujednolicenia zasad w Polsce z tymi, na których bazie możemy stać się jego istotną częścią. Ujednolicenie to powinno dokonywać się bez jakichkolwiek kompleksów, ale ze znajomością zasad gry. Inaczej możemy „rozjechać się” w naszych oczekiwaniach i promując polskie doświadczenie, nie spełnić wymagań wejścia do globalnej gry. Takie rozwiązanie może opóźnić rozwój Polski, jeśli nie całkiem go przekreślić.



DANUTA WORONOWICZ

członek zarządu Powiatu Kwidzyńskiego (od 2009), absolwentka WSP w Olsztynie i studiów podyplomowych w zakresie zarządzania oświatą; w latach 1997–2009 dyrektor szkoły samorządowej Miasta Kwidzyna, wcześniej starszy wizytator kuratorium oświaty. W dziedzinie edukacji współpracuje z licznymi instytucjami (publikacje, prezentacja doświadczeń), m.in. z Pomorskim Kuratorem Oświaty, Ośrodkiem Rozwoju Edukacji, Krajowym Ośrodkiem Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Instytutem Badań nad Gospodarką Rynkową, Uniwersytetem Warszawskim oraz wieloma samorządami (m.in. Wydziałem Edukacji i Sportu Urzędu Marszałkowskiego w Gdańsku).

Mosty między edukacją a biznesem.

Jak przygotować uczniów szkół ponadgimnazjalnych do funkcjonowania na rynku pracy. Doświadczenia Kwidzyna

DOBRE ŻYCIE OBYWATELI ŚCIŚLE WIĄŻE SIĘ Z ROZWINIĘTĄ GOSPODARKĄ zapewniającą miejsca pracy i wynagrodzenie umożliwiające godne życie. Szansą realizacji tego celu jest nie tylko stworzenie warunków do rozwoju i funkcjonowania średnich i małych przedsiębiorstw krajowych, ale także atrakcyjnych możliwości do lokowania się na terenie kraju dużych polskich i zagranicznych korporacji, które zwykle mają duży udział w rynku pracy. Jednym z podstawowych warunków takiego rozwoju jest zapewnienie dobrze wykształconej kadry pracowników spełniającej oczekiwania pracodawców. Ważne są zarówno umiejętności zawodowe, jak i kompetencje społeczne i miękkie, na które pracodawcy zwracają coraz większą uwagę.

Dużym sektorem przygotowującym przyszłych pracowników jest ponadgimnazjalne szkolnictwo zawodowe, które na terenie całego kraju próbuje się odrodzić. Dobrze przygotowanie uczniów szkół zawodowych do wejścia na rynek pracy i spełnienie oczekiwań pracodawców to ważne zadanie szkół i organów prowadzących. Konieczne jest, aby placówki te kształciły specjalistów poszukiwanych na rynku pracy, wyposażonych w umiejętności niezbędne dla dzisiejszej gospodarki. Faktem jest, że kształcenie zawodowe w wielu miejscach w Polsce przebiega trochę obok profilu gospodarczego danego terenu, bez większego z nim związku. Często profile kształcenia zawodowego dostosowane są nie do potrzeb rynku, lecz do kwalifikacji kadry pedagogicznej kształcenia zawodowego, czy też posiadanej bazy dydaktycznej, chociaż przestarzałej i nienadążającej za rozwojem technologii stosowanych w przedsiębiorstwach. Często też wynikają z mody na określone kierunki i nie są związane bezpośrednio z potrzebami regionu. Głównym celem jest zdobycie ucznia, a tym samym większej subwencji oświatowej, co w okresie niżu

demograficznego szczególnie się nasila. Pojawiają się też głosy różnych samorządowców, że nie jest ważne, jaką uczeń ukończy szkołę czy jaki zdobędzie zawód, ponieważ mało kto pracuje w zawodzie wyuczonym i młody człowiek będzie go wielokrotnie zmieniał.

Różne naciski i interesy powodują więc, że trudno spełniać oczekiwania pracodawców dotyczące przygotowania kadry w danej gałęzi przemysłu czy usług. Należy jednak postawić pytanie: czy stać nasze społeczeństwo na finansowanie dro-

Należy postawić pytanie: czy stać nasze społeczeństwo na finansowanie drogiego kształcenia zawodowego, które nie jest zbieżne z potrzebami rynku pracy? Czy mamy prawo marnować 3–4 lata życia i energię młodzieży na kształcenie, które nie daje im możliwości utrzymania się w dorosłym życiu?

giego kształcenia zawodowego, które nie jest zbieżne z potrzebami rynku pracy? Czy mamy prawo marnować 3–4 lata życia i energię młodzieży na kształcenie, które nie daje im możliwości utrzymania się w dorosłym życiu? Rzeczywiście trudno w długiej

perspektywie przewidzieć kierunki rozwoju gospodarki, ale uczeń dobrze wykształcony, np. technicznie, posiadający łatwość uczenia się, rozumiejący i odczuwający potrzebę ciągłego doskonalenia się, nie powinien mieć problemów z dostosowaniem do zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej. Nie można jednak zakładać, że natychmiast po ukończeniu szkoły będzie wykonywać inny zawód niż wyuczony.

Pomimo tych przeciwności trzeba szukać dróg kształtowania postaw i kompetencji niezbędnych do funkcjonowania na rynku pracy, a co za tym idzie – do dobrego życia. To poważne zadanie szkół i organów je prowadzących. Zadania te można w pełni zrealizować tylko wtedy, jeśli na co dzień prowadzi się dialog i współpracę z pracodawcami, poznając ich oczekiwania, stosowaną technologię oraz korzystając z wiedzy i zasobów biznesowych partnerów. Te wartości i cele przyświecały szkołom zawodowym i organowi prowadzącemu – Powiatowi Kwidzińskiemu w rozwijaniu partnerstwa w zakresie kształcenia zawodowego z lokalnymi firmami, ważnymi dla rozwoju gospodarczego regionu.

Jak wynika z badań rynku pracy prowadzonych w Polsce w 2012 roku – Bilans Kapitału Ludzkiego (BKL), pomimo bezrobocia prawie 80% pracodawców doświadczyło trudności z rekrutacją kandydatów ze względu na niedopasowanie kompetencyjne w porównaniu z oczekiwaniami. Oprócz kompetencji zawodowych, za najbardziej brakujące umiejętności pracodawcy uznali: samodzielność, umiejętność zorganizowania własnej pracy, kompetencje interpersonalne związane z komunikacją i pracą zespołową, przejawianie inicjatywy, odporność na stres, kulturę osobistą, odpowiedzialność, dyscyplinę pracy, motywację do pracy oraz przedsiębiorczość. Opinie te potwierdzają także pracodawcy funkcjonujący w po-

wiecie kwidzińskim, zarówno podczas spotkań bezpośrednich, jak również za pośrednictwem przeprowadzonej ankiety.

W trosce o jak najwyższą jakość kształcenia zawodowego w powiecie nawiązano pogłębioną współpracę pomiędzy firmami: International Paper Kwidzyn, KBR Poland, Lacroix Electronic oraz Jabil Circuit a trzema szkołami zawodowymi: Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego, Zespołem Szkół Ponadgimnazjalnych nr 1 i nr 2 (wszystkie w Kwidzynie). Firmy te to duże, ważne korporacje z branży papierniczej, usługowo-remontowej, elektronicznej oraz z sektora energii odnawialnej i inteligentnych sieci energetycznych z kapitałem zagranicznym (amerykańskim i francuskim), zapewniające kilka tysięcy miejsc pracy. Współpraca została sformalizowana przez podpisanie stosownych umów zawierających wiele istotnych ustaleń i zadań. Inauguracja miała uroczysty wymiar. Odbyla się w starostwie powiatowym w obecności starosty kwidzińskiego oraz dziennikarzy i była transmitowana przez lokalne telewizje.

Współdziałanie obejmuje m.in.: utworzenie zamawianych przez pracodawców kierunków kształcenia (technik elektronik – klasa patronacka Lacroix Electronics, technik mechatronik, technik elektryk, technik mechanik, technik papiernictwa), pogłębione praktyki dla uczniów, staże w firmach dla nauczycieli zawodu, organizowanie wycieczek zawodowych i konkursów wiedzy technicznej, partycypowanie pracodawcy w unowocześnianiu bazy warsztatowej szkoły przez przekazywanie sprzętu i urządzeń mogących stanowić pomoce dydaktyczne w szkole, możliwość uczestnictwa zarówno nauczycieli, jak i najlepszych uczniów w szkoleniach organizowanych przez pracodawcę oraz w innych wydarzeniach i działaniach mających na celu poprawę jakości kształcenia uczniów. Na najlepszych absolwentów spełniających kryteria rekrutacji czekają oferty rocznego płatnego stażu. Dodatkowym atutem dla najlepszych uczniów kończących szkoły objęte umową jest możliwość skorzystania z czesnego w ramach podjęcia nauki na kierunku studiów zaakceptowanym przez firmę. Stosowaną praktyką jest także prowadzenie zajęć w szkole przez specjalistę z firmy partnerskiej. We współpracy z pracodawcami organizowane są również spotkania w gimnazjach dla uczniów i ich rodziców, podczas których przedstawiany jest zakres współpracy danej placówki z pracodawcami oraz oferta kształcenia szkół na nowy rok szkolny. Pracodawcy są również aktywni przy organizacji targów edukacyjnych skierowanych do uczniów klas trzecich gimnazjów, a także do nauczycieli, rodziców oraz pra-

Trzeba szukać dróg kształtowania postaw i kompetencji niezbędnych do funkcjonowania na rynku pracy, a co za tym idzie – do dobrego życia. To poważne zadanie szkół i organów je prowadzących.

codawców zainteresowanych nawiązaniem współpracy z powiatowymi szkołami. Ponadto ponadgimnazjalne szkoły zawodowe prowadzone przez powiat kwidzyński współpracują z wieloma innymi, mniejszymi pracodawcami, którzy wspierają szkoły w kształceniu zawodowym uczniów, między innymi z dużą grupą rzemieślników zrzeszonych w Cechu Rzemiosł Różnych. Pracodawcy stale są obecni na ważnych uroczystościach szkolnych i powiatowych uroczystościach oświatowych. Na uwagę zasługuje również organizacja staży w przedsiębiorstwach zagranicznych (Niemcy, Hiszpania) organizowanych przez szkoły zawodowe powiatu kwidzyńskiego w ramach programu Erasmus+. Partnerzy – pracodawcy uczestniczą w określaniu kierunków rozwoju powiatowych szkół zawodowych. Jak te działania wpłyną na kompetencje i postawy przyszłych pracowników, pokażą czas i informacja zwrotna lokalnych pracodawców, z którymi zarówno szkoły, jak i władze powiatu są w systematycznym kontakcie.

Niesłuchanie ważne będą również postawa i zaangażowanie nauczycieli kształcenia zawodowego i dyrektorów szkół. Obecnie powiat rozpoczyna aktualizację strategii oświatowej na kolejne lata. Do współpracy zaproszono wielu partnerów, m.in. przedstawicieli pracodawców oraz instytucji rynku pracy, nauczycieli, uczniów, rodziców, dyrektorów placówek oświatowych, radnych, przedstawicieli organizacji pozarządowych, tak aby wszystkie zainteresowane środowiska mogły skonfrontować oczekiwania i zaplanować konieczne zadania prowadzące do kształtowania potrzebnych kompetencji i postaw młodych ludzi niezbędnych do łagodnego wejścia na rynek pracy.

Działania szkół i powiatu, a także zaangażowanie lokalnego biznesu w rozwój szkolnictwa zawodowego zostały dostrzeżone przez Ministerstwo Gospodarki. Podczas konferencji w Gdańskim Parku Naukowo-Technologicznym, która odbyła się 5 marca 2015 roku, wyróżnienia ministra gospodarki za promowanie i realizację szkolenia zawodowego oraz efektywną współpracę z pracodawcami w procesie kształcenia młodzieży na rzecz lokalnego rynku pracy otrzymały dwa zespoły szkół z terenu powiatu kwidzyńskiego: Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych nr 2 i Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Kwidzynie oraz powiat kwidzyński i firma International Paper Kwidzyn.



IRENA GADAŁ

od 1994 roku zarządza Biłgorajską Agencją Rozwoju Regionalnego SA (informacje, doradztwo, szkolenia, dotacje, pożyczki, poręczenia dla początkujących w biznesie) oraz od 2001 Fundacją Fundusz Lokalny Ziemi Biłgorajskiej (konkursy grantowe i stypendialne, obsługa funduszy wieczystych, budowanie kapitału żelaznego). Posiada wieloletnie, praktyczne doświadczenia związane z inicjowaniem i realizacją partnerskich działań na rzecz rozwoju lokalnego. Trener i doradca z zakresu zarządzania organizacją, instrumentów finansowych, współpracy organizacji pozarządowych z jednostkami samorządu terytorialnego.

Jak napędzić rozwój lokalny? Doświadczenia Biłgoraja

WAŻNE JEST, ŻEBY JAK NAJWIĘKSZA LICZBA LUDZI, organizacji i samorząd lokalny były zainteresowane rozwojem lokalnym, żeby popierali proces rozwoju i chcieli w nim aktywnie uczestniczyć. Aby dążyli do współpracy i zachęcali się wzajemnie do podejmowania działań rozwojowych.

Biłgoraj to miasto powiatowe w województwie lubelskim, które na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia doświadczyło upadku głównego pracodawcy – Zakładów Przemysłu Dziewiarskiego MEWA. Firma, zatrudniająca w okresie rozkwitu ponad 4,5 tys. mieszkańców, nie przetrwała transformacji ustrojowej. W miejsce zanikającego przemysłu dziewiarskiego rozwinął się przemysł meblarski – z główną firmą Black Red White SA. Powstały firmy przetwórstwa spożywczego i drzewnego, a szwajcarski inwestor wybudował fabrykę opakowań tekturowych. Obecnie bezrobocie w powiecie biłgorajskim utrzymuje się na stosunkowo niskim poziomie,

Rozwój lokalny to zbiorowy wysiłek, nie można liczyć na to, że dokona się sam. To proces ciągły i nie można go odkładać, ponieważ im dłużej się zwleka, tym może być tylko gorzej i trudniej.

ale nadal jest mnóstwo problemów do rozwiązania. Dynamika rozwoju nie jest na tyle duża, by powstrzymać młodych ludzi przed masową migracją do dużych ośrodków miejskich (Kraków, Warszawa, Wrocław) i poza granice Polski. W ciągu kilku ostatnich lat co dziesiąte dziecko zarejestrowane w biłgorajskim Urzędzie Stanu Cywilnego przyszło na świat poza granicami Polski. Czy ci młodzi ludzie zechcą wrócić w rodzinne strony i przyczynią się do rozwoju lokalnego Biłgoraja? Czy to, że w Biłgoraju udało się pokonać kryzys rozwojowy z początku lat dziewięćdziesiątych, gwarantuje miastu prosperitę w długiej perspektywie? Czy moż-

na nie robić nic i czekać w nadziei, że mechanizmy gospodarki rynkowej zadziałają i sytuacja się poprawi?

Uważam, że rozwój lokalny to zbiorowy wysiłek, nie można liczyć na to, że dokona się sam. Warto też pamiętać, że rozwój lokalny to proces ciągły i nie można go od-

Ważne jest, żeby jak największa liczba ludzi, organizacji i samorząd lokalny były zainteresowane rozwojem lokalnym, żeby popierali proces rozwoju i chcieli w nim aktywnie uczestniczyć.

kładać, ponieważ im dłużej się zwleka, tym może być tylko gorzej i trudniej. Ponad 20 lat praktycznie zajmuję się rozwojem lokalnym i uważam, że obecnie w Polsce najważniejszych

dla każdego procesu rozwoju lokalnego w każdej społeczności jest pięć czynników: przyjazny klimat dla rozwoju, budowanie elit, gromadzenie zasobów społeczności, projekty partnerskie i tworzenie przedsiębiorstw społecznych.

Klimat dla rozwoju lokalnego

Rozwój lokalny dokonuje się nie przez działanie pojedynczych jednostek, lecz dzięki działaniom wielu ludzi, instytucji i organizacji. Nie zachodzi tam, gdzie ludzie wykonujący różną pracę, a zajmujący odpowiedzialne stanowiska, ograniczają się do minimum, robią tylko to, co muszą. Ważne jest, żeby jak największa liczba ludzi, organizacji i samorząd lokalny były zainteresowane rozwojem lokalnym, żeby popierali proces rozwoju i chcieli w nim aktywnie uczestniczyć. Aby dążyli do współpracy i zachęcali się wzajemnie do podejmowania działań rozwojowych. Bardzo istotną rolę w procesie tworzenia klimatu przyjaznego dla rozwoju lokalnego odgrywa samorząd lokalny, który potrafi słuchać mieszkańców, analizować ich potrzeby, jest gotowy na zmiany i jednocześnie umiejętnie aktywizuje mieszkańców i współpracuje z aktywnymi i przedsiębiorczymi osobami.

W Biłgoraju na początku lat dziewięćdziesiątych bardzo dobrym działaniem, wspierającym rozwój lokalny, było powołanie przez burmistrza Komitetu Lokalnego – grupy roboczej, w której skład wchodził przedstawiciele przedsiębiorców, samorządów, banków, szkół, organizacji pozarządowych, związków zawodowych, Urzędu Wojewody, parlamentarzystów oraz bezrobotnych. Nasz Komitet Lokal-

Rozwój lokalny zależy od ludzi, wśród których szczególne znaczenie zajmują elity.

ny liczył 20 osób i aktywnie pracował około sześć miesięcy, korzystając przy tym ze wsparcia ekspertów ze-

wewnętrznych z Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. Po dokonaniu diagnozy opracowano plan rozwoju Biłgoraja, którego najważniejszym elementem było wspieranie procesu tworzenia i rozwoju małych firm. Do realizacji tego celu

powołano organizację partnerską samorządów i przedsiębiorców – Biłgorajską Agencję Rozwoju Regionalnego SA. Instytucja ta informuje, doradza, przyznaje dotacje, pożyczka pieniądze oraz poręcza zobowiązania.

Dzisiaj w Biłgoraju współpraca różnych partnerów w procesie rozwoju lokalnego nie jest tak ścisła jak 20 lat temu, brakuje silnej reprezentacji przedsiębiorców, a sam burmistrz ze znacznie mniejszym entuzjazmem podchodzi do zmian. Wszystko to przekłada się na zdecydowanie gorszą atmosferę współpracy. Doskonałą okazją do dobrej dyskusji na temat rozwoju lokalnego i wypracowania konkretnych rozwiązań może być proces sporządzania lokalnych strategii rozwoju. Pod warunkiem że jest to proces uspołeczniony, dobrze przygotowany i przeprowadzony, a nie gotowa strategia kupiona jedynie na potrzeby pozyskania funduszy europejskich z myślą o inwestycjach infrastrukturalnych.

Budowanie elit

Rozwój lokalny zależy od ludzi, wśród których szczególne znaczenie zajmują elity. Polskie środowiska lokalne cierpią na brak elit. Dawno temu lokalne elity stanowili proboszcz, lekarz, aptekarz, właściciel majątku, czy też dyrektor szkoły. Były to osoby wykształcone, silnie emocjonalnie i często rodzinnie związane ze środowiskiem lokalnym, potrafiące wyznaczać kierunki rozwojowe dla miasta i otaczającego go obszaru, posiadające zasoby i odpowiednie kontakty, aby je skutecznie realizować. Okres PRL zmarginalizował znaczenie istniejących elit. Procesy programowania rozwoju lokalnych społeczności zostały skupione w instytucjach centralnych. Przynależność do elity lokalnej wiąże się z przyjęciem na siebie odpowiedzialności za lokalną społeczność – między innymi oznacza to bycie dobrze poinformowanym, nadawanie tonu i wskazywanie kierunków rozwoju. Obecnie zdominowane przez okresowo wybieranych polityków samorządy lokalne zawłaszczają całą decyzyjność w zakresie rozwoju lokalnego. Dodatkowo wielu dobrych kandydatów emigruje za granicę.

Dla rozwoju lokalnego bardzo potrzebne jest wypracowanie cnoty dzielenia się ze społecznością lokalną osiągniętym sukcesem, czyli „odwróconej dziesięciny”.

Gromadzenie zasobów („odwrócona dziesięcina”)

Rozwój lokalny potrzebuje zasobów, które mogą pochodzić z obligatoryjnej redystrybucji podatków (tym zajmują się samorządy); mogą jednak też pochodzić z do-

browolnych zbiórek i darowizn od ludzi, którzy osiągnęli ponadprzeciętny sukces finansowy, sprzedając swoje produkty lub usługi społeczności lokalnej. Potrzebne są w tym wypadku poczucie społecznej odpowiedzialności biznesu realizowanej w wymiarze lokalnym i solidarnościowe wsparcie rozwoju społeczności przez zamożnych mieszkańców. Uważam, że dla rozwoju lokalnego bardzo potrzebne jest wypracowanie cnoty dzielenia się ze społecznością lokalną osiągniętym sukcesem, czyli „odwróconej dziesięciny”. Bardzo podoba mi się stosowany przez amerykańskie organizacje pozarządowe argument *giving back*. Najlepszym ambasadorem takiego działania jest prezydent Stanów Zjednoczonych Barack Obama, który w 2014 roku przeznaczył na wsparcie 32 organizacji blisko 60 tys. USD, czyli 12,3% rodzinnych przychodów. Innym doskonałym przykładem tej filozofii jest założyciel Facebooka. Pod koniec 2014 roku Mark Zuckerberg z małżonką zadeklarowali w otwartym liście adresowanym do ich nowonarodzonej córeczki, że 99% udziałów, które posiadają w Facebooku (ich obecna wartość to około 45 miliardów dolarów), przeznaczą na cele filantropijne po to, by ich córka mogła żyć w lepszym świecie niż obecny.

Według Giving USA Foundation's w 2014 roku Amerykanie przekazali rekordową sumę 358,38 miliardów dolarów na cele dobroczynne (blisko połowa tej kwoty pochodzi od 4% darczyńców indywidualnych).

W Biłgoraju w 1999 roku utworzyliśmy *community foundation* – Fundusz Lokalny Ziemi Biłgorajskiej (FLZB). Misją Fundacji jest poprawa jakości życia społeczności lokalnej, między innymi poprzez gromadzenie zasobów na przyszłe potrzeby. W tym celu gromadzimy kapitał żelazny (mamy już 1,2 mln zł) i tworzymy fundusze wieczyste. W latach 1999–2014 Fundacja przekazała społeczności lokalnej kwotę 3 212 930,59 zł w formie stypendiów (1 274 340 zł), grantów (1 817 406 zł) i darowizn (193 284,59 zł). Fundacja FLZB obsługuje 30 Wieczystych Funduszy Lokalnych.

Niestety proces gromadzenia zasobów dla rozwoju lokalnego nie jest w Polsce wspomagany tak dobrymi „zachętami” ze strony państwa, jak na przykład w Stanach Zjednoczonych. Wprawdzie istnieje mechanizm przekazania 1% podatku i możliwość odliczenia od podstawy opodatkowania darowizn przekazanych na

Przedsiębiorstwa społeczne są i mogą być tworzone wszędzie tam, gdzie system gospodarki rynkowej nie funkcjonuje najlepiej.

cele pożytku publicznego, ale nie ma żadnego mechanizmu zachęty do przekazywania części majątku na rozwój lokalny w prawie spadkowym.

Nie mamy też wielu dobrych przykładów „dzielenia się sukcesem”. W ubiegłym roku burmistrz Biłgoraja po raz pierwszy ufundował jedno stypendium dla gim-

nazjalisty. Często sama zadaję sobie pytanie: jak długo trzeba być bogatym, by uświadomić sobie potrzebę dzielenia się ze społecznością, wśród której się żyje, dzięki której osiągnęło się sukces?

Potrzeba sukcesu wspólnego (projektu partnerskie)

W rozwoju lokalnym uczestniczy wielu partnerów z różnych sektorów i od czasu do czasu potrzebny jest wspólny sukces. Takim wielkim wspólnym sukcesem, zainicjowanym przez Polsko-Amerykańską Fundację Wolności, była realizacja partnerskiego projektu ponad 20 organizacji: Przestrzeni S.O.W.A (Solidarność, Otwartość, Wolność, Aktywność). Jest to modelowy przykład rewitalizacji przestrzeni miejskiej, która nie tylko zyskała nowy wygląd, ale też przede wszystkim stała się miejscem, które tętni życiem. Zrekonstruowany Park „Solidarności” to obecnie nie tylko publiczny plac, czyli miejsce spotkań, zabaw i odpoczynku dla mieszkańców regionu. Służy on także organizacji różnego rodzaju otwartych imprez: zbiórek publicznych, wydarzeń muzycznych, imprez promocyjnych, wystaw itd. Jednocześnie to miejsce, do którego przyprowadza się gości, miejsce prezentacji informacji o regionie, działaniach organizacji pozarządowych i partnerów oraz ważnych wydarzeniach lokalnych.

Główną ideą rozwoju lokalnego jest doprowadzić do tego, aby stworzyć w danej miejscowości przyjazną przestrzeń do życia i w ten sposób podnieść jakość życia mieszkańców.

Tworzenie przedsiębiorstw społecznych

Tworzenie przedsiębiorstw społecznych jest jednym z najistotniejszych obecnie elementów procesu rozwoju lokalnego. Przedsiębiorstwa społeczne są i mogą być tworzone wszędzie tam, gdzie system gospodarki rynkowej nie funkcjonuje najlepiej, gdzie istnieje konieczność zaspokojenia potrzeb, których nie zabezpiecza prywatny biznes (opieka nad osobami w podeszłym wieku, dziećmi i osobami niepełnosprawnymi lub też fryzjer w małej miejscowości), lub gdzie jakość usług oferowana przez prywatny biznes lub firmy komunalne jest niska, a ceny wysokie (sprzątanie ulic, miejsc publicznych, zagospodarowanie terenów zielonych). Zatrudnienie w przedsiębiorstwach społecznych znajdują osoby (często o niskich kwalifikacjach) długo-trwale bezrobotne, niepełnosprawne, wracające po długiej przerwie na rynek pracy. Przykładem rozwoju lokalnego, który się dokonał dzięki rozwojowi przedsiębiorstw społecznych, jest między innymi gmina Bałtów w województwie świętokrzyskim.

W powiecie biłgorajskim najaktywniejszym kreatorem spółdzielni socjalnych jest burmistrz Józefowa, który zainicjował utworzenie ośmiu spółdzielni socjalnych (zamiatanie, odśnieżanie, zagospodarowanie terenów zielonych, sprzątanie szkół, dożywianie dzieci, prowadzenie dziennego domu opieki senioralnej, usługi turystyczne itp.). W spółdzielniach znalazło zatrudnienie ponad 80 osób, a budżet gminy zaoszczędził na tej operacji ponad milion złotych. Należy jednak zaznaczyć, że w samym Biłgoraju eksperyment z przedsiębiorstwami społecznymi się nie powiódł.

Proces rozwoju lokalnego to nigdy niekończąca się praca, której nie można odkładać na później. Mieszkańcy są otwarci na zmiany i wolni w swoich decyzjach. Jeżeli nie będą zadowoleni z lokalnej oferty pracy i warunków życia, wykażą się aktywnością i znajdą dla siebie bardziej dogodną przestrzeń życiową. Główną ideą rozwoju lokalnego jest doprowadzić do tego, aby stworzyć w danej miejscowości przyjazną przestrzeń do życia i dzięki temu podnieść jakość życia mieszkańców. I w ten sposób zatrzymać ich emigrację.



JACEK BOŻEK

założyciel i prezes Klubu Gaja. Z zawodu społeczny innowator (*social enterprenuer*). Ekspert w dziedzinie działań społecznych w obszarze ochrony środowiska i zwierząt. W 2011 odznaczony Krzyżem Oficerskim Orderu Odrodzenia Polski za budowanie społeczeństwa obywatelskiego.

Las jako dobro wspólne. Doświadczenia Klubu Gaja

OD PEWNEGO CZASU TOCZY SIĘ W POLSCE DYSKUSJA O znaczenie pojęcia „inny”. Rozpoczęła się wraz z „wędrowką ludów”, która przybiera na sile i nic nie wskazuje, że szybko się zakończy. Dyskusja ta spowodowała, że spostrzeżliśmy, chcąc nie chcąc, że jesteśmy otoczeni światami, które są – kulturowo, światopoglądowo i emocjonalnie – obce naszemu pojmowaniu rzeczywistości.

Dyskusja ta uzmysłowiła nam, jak wiele zjawisk czy społeczności określanych przez nas jako „inne” nas otacza i jak głęboko jesteśmy w tych obcych dla nas światach zanurzeni. Jedną z tych odmiennych i coraz bardziej obcych przestrzeni jest przyroda, którą doskonale reprezentuje las. Jest on wspólną przestrzenią, którą moim zdaniem powinniśmy dzielić nie tylko z jego ludzkimi użytkownikami, ale także z innymi mieszkańcami – zwierzętami. Można zresztą tę wspólnotę poszerzyć zarówno o naszych przodków, jak i przyszłe pokolenia jako następców i spadkobierców. To z nimi wszystkimi dzielimy takie zjawiska, jak krajobraz, dziedzictwo narodowe czy tradycja historyczna i kulturowa. Z lasem i terenami do niego przylegającymi jest związanych bardzo wiele dziedzin naszego życia. Dlatego też, mówiąc o lesie, nie powinniśmy zapominać o współzależnościach, jakie istnieją w świecie człowieka oraz pomiędzy nami a światem zwierząt. Las pełni wiele funkcji, jego rola może być rozpatrywana pod kątem ekologii, klimatu, polityki i gospodarki. To przestrzeń nie tylko wspólna, ale i budująca wspólnotę. W Polsce lasy zajmują blisko jedną trzecią powierzchni kraju.

Trzeba sobie zdawać sprawę, że o tak ważną dla ludzi przestrzeń będą się toczyć spory, ponieważ ludzie mają odmienne interesy i zdarza się, że dążą do ich realizacji, nie licząc się z konsekwencjami dla większej lub mniejszej wspólnoty. Kto może stanąć w obronie lasu i wartości, które są przez niego reprezentowane?

Leśnik? Polityk? Biznesmen? Ekolog? Moim zdaniem las oraz wszystko, co z nim związane, mogą zostać docenione i obronione przez świadomego i dobrze zorganizowanego obywatela.

Przed kim ten obywatel powinien go bronić? Odpowiedź jest zaskakująca – musi go bronić przed innymi obywatelami – innym obywatelem, użytkownikiem, turystą, producentem mebli, nieetycznym myśliwym czy inwestorem w wielkie

Las pełni wiele funkcji, jego rola może być rozpatrywana pod kątem ekologii, klimatu, polityki i gospodarki. To przestrzeń nie tylko wspólna, ale i budująca wspólnotę.

ośrodki narciarskie. To my, obywatele, choć sami tego nie dostrzegamy, stanowimy największe zagrożenie dla wspólnej przestrzeni, jaką jest las.

Nasze niewielkie zainteresowanie

wspólnotowością w różnych postaciach i polityką powoduje, że nie dostrzegamy powiązań i współzależności wynikających z gospodarowania lub ochrony terenów leśnych. Dlatego też tak ważna jest edukacja, która nie tylko dostarcza wiedzy o lesie, ale także buduje kapitał społeczny.

Przykładem możliwych do podjęcia działań na rzecz wykorzystania potencjału lasu jest – realizowany od 2003 roku przez Klub Gaja – program edukacji ekologicznej: Święto Drzewa. To wszechstronna edukacja na temat zrównoważonego rozwoju i zmian klimatu poparta działaniami praktycznymi – sadzeniem i ochroną drzew. Sadzenie drzew jest bowiem jednym z najbardziej opłacalnych sposobów przeciwdziałania zmianom klimatu.

Co roku 10 października jest obchodzone Święto Drzewa. W tym dniu uczestnicy programu sadzą drzewa i organizują wiele różnorodnych działań związanych z lasem – festyny, pikniki, przedstawienia teatralne, koncerty, happeningi. Święto Drzewa to święto przyrody, ludzi i edukacji. Sadzimy drzewa z młodzieżą i dziećmi, rodzicami i dziadkami, nauczycielami, działaczami społecznymi, leśni-

Edukacja nie tylko dostarcza wiedzy o lesie, ale także buduje kapitał społeczny.

kami, samorządowcami i politykami, artystami i uczonymi, dużymi i małymi firmami. Podczas Święta Drze-

wa uczestnicy programu podejmują długofalowe inicjatywy, takie jak zakładanie ogrodów, tworzenie ścieżek dydaktycznych, zgłaszanie drzew do ochrony pomnikowej, warsztaty i lekcje tematyczne, zbiórki makulatury. Współpraca w ramach Święta Drzewa pomiędzy podmiotami z różnych sektorów buduje nie tylko dobre relacje, ale także kapitał zaufania społecznego, który jest tak potrzebny we wspieraniu zrównoważonego rozwoju.

Co roku w ramach programu Klub Gaja ogłasza konkurs „Drzewo Roku”. Jego rola to zwracanie uwagi na rolę drzew w naszym życiu, wzmacnianie świadomości

społecznej w odniesieniu do wagi ochrony środowiska oraz wyłanianie najważniejszych, najbardziej lubianych i cenionych przez społeczności lokalne drzew w Polsce. Do konkursu Drzewo Roku swoje ulubione drzewo może zgłosić każdy. Drzewa powinny mieć swoją historię, która pobudza wyobraźnię i jednoczy ludzi. Może to być związana z nim legenda lub obecność drzewa może się wiązać ze współczesnymi lub dawnymi wydarzeniami ważnymi dla danej miejscowości, mieszkańców, rodziny czy osoby. Konkurs jest dobrą okazją do promocji lokalnej ojczyzny i jej walorów przyrodniczych, kulturowych i historycznych.

Natura pokazywana w sposób dojrzały emocjonalnie i społecznie może się stać nauczycielem jej złożoności i współodpowiedzialności za nią nas i przyszłe pokolenia.

Kolejną inicjatywą organizowaną w ramach Święta Drzewa jest akcja „Zbieraj makulaturę, ratuj konie”. To próba zmiany stosunku ludzi do otaczającego świata, szczególnie do kurczących się zasobów naturalnych planety, a także pobudzanie wrażliwości na los zwierząt i skłonienie do pomocy słabszym. Uczestnicy akcji segregują odpady, chronią środowisko, pomagają ludziom i zwierzętom. Za pieniądze z akcji „Zbieraj makulaturę, ratuj konie” Klub Gaja ratuje konie, znajduje dla nich nowe domy, wspiera ich utrzymanie, leczenie, terapię oraz monitoruje sytuację zwierząt oddanych do adopcji. Konie trafiają do adopcji między innymi do szkół, fundacji i stowarzyszeń, które dzięki nim mogą prowadzić hipoterapię dla chorych dzieci i osób dorosłych. Zwierzęta pracują także w niewielkich gospodarstwach lub w agroturystyce jako wierzchowce do lekkich jazd rekreacyjnych.

W dotychczasowej pracy związanej z lasem i drzewami nauczyliśmy się, że niezwykle ważnym elementem spajającym są emocje kształtowane dzięki bliskości natury i lepszemu zrozumieniu przyrody. Edukując, należy pokazywać związki, całe sieci współzależności, które łączą nas ze światem przyrody ożywionej i nieożywionej. Młodzi ludzie najbardziej teraz potrzebują i zarazem sami poszukują wokół siebie sensu. Natura pokazywana w sposób dojrzały emocjonalnie i społecznie może się stać nauczycielem jej złożoności i współodpowiedzialności za nią, nas i przyszłe pokolenia. Jeżeli nadal przyszłość będziemy widzieć jako pole walki i rywalizacji, bardzo trudno będzie nam przetrwać nadchodzące kryzysy. Las jako przestrzeń wspólna może służyć nam jako laboratorium współpracy i zrozumienia, że „inny” to tak naprawdę my sami. Ponieważ las stanowi dobro wspólne.

Las jako przestrzeń wspólna może służyć nam jako laboratorium współpracy i zrozumienia, że „inny” to tak naprawdę my sami. Ponieważ las stanowi dobro wspólne.



MARTA DANIŁÓ

aktywna mama, współzałożycielka i prezes Koła Gospodyń Wiejskich Lesznowola, które w 2014 otrzymało tytuł Lidera Powiatu Grójeckiego w działaniach społecznych. Pasjonatka wakeboardu i miłośniczka offroadu. Zараża pozytywną energią do działania i czerpie radość z kontaktów międzyludzkich.

Wsi nowoczesna, wsi wesola. Perspektywa Koła Gospodyń Wiejskich Lesznawola

STEREOTYPY O PROSTYCH LUDZIACH ZE WSI TO PRZEŻYTEK. Dziś lokalną społeczność tworzą dobrze wykształceni rolnicy, ale i notariusz, prezes dużej firmy oraz stomatolog. Nie zmieniło się jedno: mamy tę samą potrzebę przynależności i pielęgnowania tradycji. Działamy tylko trochę inaczej.

Niewielkie społeczności stanowią idealne podłoże do piastowania tradycji i zwyczajów, do przekazywania ich z pokolenia na pokolenie. Łatwiej tu pielęgnować więzi międzyludzkie; jedności sprzyjają zamieszkiwanie na niewielkim obszarze, wzajemne zależności, wspólne potrzeby, podobne możliwości.

Życie na wsi zakłada współistnienie, potrzebę bliskości i przynależenia do społeczeństwa, bo tu nie żyje się „tylko dla siebie”. Nie zamykamy się w swoich czterech ścianach. W małej społeczności trudniej przejść obojętnie obok czyjejs krzywdy czy potrzeby, trudniej nie zauważyć drugiego człowieka. Łatwiej za to spojrzeć na swoje człowieczeństwo, a także pełniej doświadczyć życia w holistycznym jego ujęciu – ze spokojem, wesołością, równowagą między duchem i ciałem.

Społeczności lokalne słyną z gościnności i uprzejmości na co dzień, bycia pomocnym dla siebie wzajemnie. Życzliwe, optymistyczne nastawienie do ludzi, życie osadzone na tradycyjnych wartościach i „wolniej płynący czas” to coś, czego zazdroścżą nam mieszkańcy. Zrzeszamy się i wspieramy, jak tylko jest taka potrzeba. Spotykamy się na zebraniach wiejskich, w których uczestniczą prawie wszyscy mieszkańcy wsi.

Jesteśmy w stanie wspólnie zachęcać się do aktywności i podejmować razem ważne decyzje, które mają wpływ na nasze losy. Umieemy bez reszty oddać się

Życie na wsi zakłada współistnienie, potrzebę bliskości i przynależenia do społeczeństwa, bo tu nie żyje się „tylko dla siebie”.

zabawie – jak podczas rajdu 4x4 „kobiety na traktory”, ale i uczulamy na ważne kwestie, jak choćby potrzebę regularnych badań profilaktycznych.

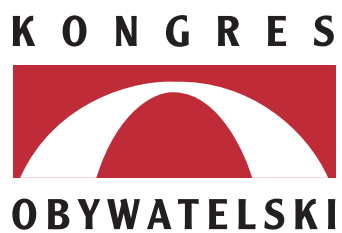
Takich organizacji, jak nasze lesznowskie Koło Gospodyń Wiejskich, mniej lub bardziej sformalizowanych, przybywa. Należą do nich młode, aktywne, kre-

Najważniejsza jest gotowość do tego, by łączyć wszystkie dobrodziejstwa płynące z wiejskiego życia z nowoczesnością.

atywne kobiety. Wspólne wykonywanie pisanek lub ozdób świątecznych, pieczenie ciast, tarcie chrzanu to tylko część naszych aktywności. Prze-

platamy je sportem, wspólnymi lokalnymi imprezami, spotkaniami o charakterze kulturalnym, nieodbiegającymi od tych organizowanych w mieście.

Głęboko wierzę, że lokalna, oddolna aktywność, realizowana przez współczesne wersje Kół Gospodyń Wiejskich (gospodarzy też zachęcamy do działania!), może stanowić istotny wkład w lepszą przyszłość – nie tylko polskiej wsi, ale i całego naszego społeczeństwa. Najważniejsza jest gotowość do tego, by łączyć wszystkie dobrodziejstwa płynące z wiejskiego życia z nowoczesnością w taki sposób, aby nikt na wsi nie czuł się wycofany i ograniczony jedynie do „ścian z lasów i łąk” swojego regionu. Włączajmy, nie wykluczajmy.



INFORMACJA O KONGRESACH OBYWATELSKICH

zorganizowanych w latach 2005–2015

I KONGRES OBYWATELSKI

2005 r. (700 uczestników)



W stronę rozwoju opartego na wartościach i dialogu

Sesje tematyczne I Kongresu Obywatelskiego

- Wartości, tożsamość i rozwój
- Jakich elit potrzebuje Polska?
- Wizja rozwoju
- Edukacja dla rozwoju
- Migracja – szanse i zagrożenia
- Jaka demokracja i państwo?
- Jak formować nowe pokolenie Polaków?
- Zdrowe i przejrzyste finanse publiczne
- Jakie regulacje dla gospodarki?
- Nauka dla gospodarki i społeczeństwa
- Polska w Europie i świecie



II KONGRES OBYWATELSKI

2007 r. (1130 uczestników)

Rozwój przez wspólnotę i konkurencyjność

Sesje tematyczne II Kongresu Obywatelskiego

- Czy potrafimy wybić się na nowoczesne państwo – jak je rozumiemy?
- Kultura i demokracja w Polsce wobec rewolucji komunikacyjnej
- Jakie pożytki z migracji Polaków dla modernizacji Polski?
- Czy potrzebujemy polskich przedsiębiorstw globalnych?
- Jakiej solidarności potrzebujemy? Solidarność między pokoleniami, solidarność wobec biednych i wykluczonych, solidarność przedsiębiorstwie – jaka jest, jaka być powinna?
- Jakie wartości będą cenić Polacy w roku 2020?
- Wizja rozwoju polskiej gospodarki w kontekście globalizacji
- Enklawy modernizacji Polski. Jak powstają, jak działają, czy są wzorcem i drogą rozwoju całego kraju?
- Polskie metropolie – wyzwania globalizacji a spójność terytorialna
- Czy i jakiej polityki rodzinnej potrzebujemy? Czy polityka rodzinna jest dobrą odpowiedzią na spadek dzietności?

III KONGRES OBYWATELSKI

2008 r. (800 uczestników)



Jaka modernizacja Polski?

Sesje tematyczne III Kongresu Obywatelskiego

- Jakie symbole Polski?
- Edukacja dla modernizacji i rozwoju
- Jaka reforma nauki i szkół wyższych?
- Drogi do dobrego rządzenia
- Jak stworzyć regiony z krwi i kości?
- Jak budować infrastrukturę dla skoku cywilizacyjnego?
- Jaka modernizacja obszarów wiejskich?



IV KONGRES OBYWATELSKI

2009 r. (1000 uczestników)

Razem wobec przyszłości

Sesje tematyczne IV Kongresu Obywatelskiego

- Portret młodego pokolenia
- Jakie Razem Polaków w XXI wieku?
- Wspólnota tożsamości, zasad czy działań?
- Priorytety edukacji Polaków w XXI w.
- Jakie szkolnictwo wyższe do roku 2030?
- Priorytety rozwoju gospodarczego do roku 2030
- Jak uczynić regiony motorami modernizacji i rozwoju Polski?
- Kultura przestrzeni wobec presji rynku

V KONGRES OBYWATELSKI

2010 r. (900 uczestników)



Idea Polski XXI wieku. *Podmiotowi Polacy – Podmiotowa Polska*

Sesje tematyczne V Kongresu Obywatelskiego

- Rozwój, ale jaki? Cele i zasady rozwoju
- Jaka wspólnotowość Polaków w XXI w.?
- Jak poprawić rządzenie Polską w XXI w.? Jak zapewnić ciągłość i horyzontalność rządzenia oraz partycypację obywatelską?
- Drogi rozwoju kulturowego Polaków
- Przestrzeń dla komunikacji i dialogu Polaków. Warunki konieczne dla dobrej komunikacji i dialogu Polaków
- Interesy Polski w Europie i na świecie
- Rozwój lokalny. Bariery i stymulanty
- Edukacja XXI w. Cele, miejsca, metody
- Polskie style życia. Między miastem a wsią
- Talenty Polaków. W czym możemy być najlepsi?



VI KONGRES OBYWATELSKI

2011 r. (1100 uczestników)

Jaki rozwój, jaka edukacja w XXI wieku – Wielkie Przewartościowanie

Sesje tematyczne VI Kongresu Obywatelskiego

- Po co nam społeczeństwo?
- Zrównoważony rozwój Polski – jak zrealizować niechciany cel?
- Jak odnieść sukces na rynku globalnym?
Strategie i kompetencje przedsiębiorstw oraz państwa
- Czy rolnictwo i przemysł spożywczy mogą być
szansą rozwojową Polski w XXI wieku?
- Szanse młodego pokolenia – czas na strategie zbiorowe?
- Czy potrzebujemy „przewrotu kopernikańskiego” w edukacji?
- Potencjał edukacji pozaszkolnej – jaki jest, jak go wykorzystać?
- Jak wykorzystać środki UE do budowy kapitału ludzkiego
i społecznego w latach 2014–2020?

VII KONGRES OBYWATELSKI

2012 r. (1300 uczestników)



Postawy i umiejętności kluczem do rozwoju Polaków i Polski

Sesje tematyczne VII Kongresu Obywatelskiego

- Innowacyjność i konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – gdzie leży pies pogrzebany?
- Przyszłość polskiej edukacji – scenariusze rozwoju
- Jaki etos w administracji – służba publiczna, menedżerski profesjonalizm czy przestrzeganie procedur?
- Co znaczy „człowiek kulturalny” – w poszukiwaniu źródeł postaw i umiejętności
- Społeczna odpowiedzialność uczelni – jak ją rozumieć, jak realizować?
- Budowa wspólnot lokalnych – jakich kompetencji potrzebuje a jakich uczy?
- Strategiczne projekty energetyczne – czy stać nas na dialog i porozumienie?

Warsztaty:

- Jaki klucz kompetencyjny dla rozwoju innowacyjności młodych Polaków?
- Jak być podmiotowym w cyberświecie?



VIII KONGRES OBYWATELSKI

2013 r. (1100 uczestników
1000 wejść na transmisję on-line)

Jaka modernizacja Polski – od budowy infrastruktury do nowych postaw i zachowań?

Sesje tematyczne VIII Kongresu Obywatelskiego

- Jaka wizja rozwoju Polski – cele, zasady, sekwencja
- Drogi do innowacyjnej Polski
- Polska ekspansja na Europę i świat – czy i jak to zrobić?
- Oddolny „przezwrot kopernikański” w edukacji – na ile to możliwe i jak to zrobić?
- Obywatelska modernizacja Polski – jak wykorzystać tę szansę?
- Więcej spójności, mniej segregacji – jak to zrobić?
- Praca w Polsce – jak zbudować lepszy rynek pracy?
- Miasta przyjazne mieszkańcom – jak uczynić je dobrym miejscem do życia?
- Konflikt jako dobro wspólne?
- Drogi do lepszego państwa – lekcje z historii

IX KONGRES OBYWATELSKI

2014 r. (1000 uczestników)



Polska jutra. Jak rozwinąć nasze skrzydła?

Sesje tematyczne IX Kongresu Obywatelskiego

- Narodowy Coaching w edukacji, kulturze i biznesie – jak rozwinąć nasze skrzydła?
- Jak budować pomosty między Polakami?
- Rola polskich czempionów w pobudzaniu innowacyjności i ekspansji zagranicznej małych i średnich przedsiębiorstw
- Umiedzynarodowienie uczelni – jak to zrobić dobrze?
- Jaki rozwój polskich miast – czas na nową doktrynę?
- System sprawiedliwości dla obywateli – jak to zrobić?
- Jak włączyć emigrację do rozwoju Polski?

Pokaz filmu „Alphabet” (reż. Erwin Wagenhofer, Austria/Niemcy, 2013)
połączony z dyskusją, zorganizowany we współpracy z Akademią Dokumentalną



X KONGRES OBYWATELSKI

2015 r. (900 uczestników)

Polska jutra. Możemy być lepsi!

Sesje tematyczne X Kongresu Obywatelskiego

- Na jakich wartościach oprzeć rozwój Polski?
- Polska gospodarka – czas na ekosystemy rozwoju
- Edukacja dla rozwoju. Jakich postaw i kompetencji potrzebujemy i jak je rozwijać?
- Cyfrowa szansa – co zrobić, aby zaawansowane usługi IT stały się polską specjalizacją?
- Sport dla zdrowia, rozwoju osobistego i budowy więzi społecznych
- Jakiej przestrzeni publicznej potrzebujemy?
- Polska lokalna – jak się rozwijać?
- Czas na godną pracę i lepszy rynek pracy
- Las – źródło tożsamości, edukator i kreator więzi
- Co możemy zaoferować Europie i światu?

KONGRES OBYWATELSKI

2005–2015



**Razem w dziesięciu Kongresach
wzięło udział:**

710

panelistów

ponad 9900

uczestników, przedstawicieli administracji centralnej i lokalnej, NGO's, biznesu, środowisk naukowych, organizacji studenckich, młodzieży oraz społeczeństwa obywatelskiego z różnych części Polski

Materiały kongresowe i więcej o kongresach na stronie

www.kongresobywatelski.pl

PUBLIKACJE KONGRESU OBYWATELSKIEGO

- *Jakość życia Pomorzan*, Gdańsk 2016
- *Jak włączyć emigrację do rozwoju Polski?* Gdańsk 2015
- *Czempiony dla innowacyjności Polski*, Gdańsk 2015
- *Wymiar sprawiedliwości – jak go zbliżyć do obywateli?* Gdańsk 2015
- *Jak budować pomosty między Polakami?* Gdańsk 2015
- *Jak rozwinąć nasze skrzydła?* Narodowy Coaching, Gdańsk 2015
- *Energia Pomorzan – skąd ją czerpać i jak z niej korzystać?* Gdańsk 2014
- *Polska ekspansja na Europę i świat – jak to zrobić?* Gdańsk 2014
- *Jak napędzić obywatelską modernizację Polski?* Gdańsk 2014
- *Drogi do innowacyjnej Polski*, Gdańsk 2014
- *Jak odbudować polskie społeczeństwo?* Gdańsk 2014
- *Czy konflikt może być dobrem wspólnym?* Gdańsk 2014
- *Jaka modernizacja Polski: od budowy infrastruktury do nowych postaw i zachowań?* Gdańsk 2014
- *Przewrót kopernikański – oddolnie zmieniamy polską edukację*, Gdańsk 2014
- *Pomorskie miasta -- jak je kształtować dla dobra wspólnego?* Gdańsk 2013
- *Dobro wspólne – lepsza jakość życia*, Gdańsk 2013
- *Postawy i umiejętności kluczem do rozwoju Polaków i Polski*, Gdańsk 2013
- *Jaka przyszłość polskiej edukacji*, Gdańsk 2012
- *Budowa wspólnot lokalnych – jakich kompetencji uczyć, a jakich potrzebuje?* Gdańsk 2012
- *Kultura organizacyjna kluczem do innowacji i konkurencyjności przedsiębiorstw*, Gdańsk 2012
- *Forum rozwoju charakterów i postaw*, Gdańsk 2012
- *Jaki etos w administracji – służba publiczna, menedżerski profesjonalizm czy przestrzeganie procedur?* Gdańsk 2012
- *Kultura – Polityka – Rozwój. O kulturze jako „dźwigni” rozwoju społecznego polskich metropolii i regionów*, Gdańsk 2012
- *Pomorze – jakie wartości, jaki rozwój?* Gdańsk 2012
- *Rozwój i edukacja. Wielkie przewartościowanie*, Gdańsk 2011
- *Jakich metakompetencji potrzebują Polacy. Przesłania Forum Kompetencji VI Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2011

- *Jak wykorzystać środki UE do budowy kapitału ludzkiego i społecznego w latach 2014–2020?* Gdańsk 2011
- *Jak wykorzystać potencjał edukacji pozaszkolnej w Polsce?* Gdańsk 2011
- *Pakt dla szkoły. Zarys koncepcji kształcenia ogólnego*, Gdańsk 2011
- *Przyszłość na 3+*. Głos uczniów, Gdańsk 2011
- *Podmiotowość dla rozwoju*, Gdańsk 2011
- *Rozwój lokalny. Bariery i stymulanty*, Gdańsk 2010
- *Talenty Polaków*, Gdańsk 2010
- *Polskie style życia. Między miastem a wsią*, Gdańsk, 2010
- *Jak poprawić komunikację i dialog Polaków?* Gdańsk 2010
- *Jak poprawić rządzenie Polską w XXI wieku?* Gdańsk 2010
- *Jaka wspólnotowość Polaków w XXI wieku?* Gdańsk 2010
- *Cele i zasady rozwoju*, Gdańsk 2010
- *Jak uszlachetnić nasze Polski*, Gdańsk 2010
- *W poszukiwaniu wizji Polski XXI wieku*. *Forum Idei*, Gdańsk 2010
- *Idea polskich miast*, Gdańsk 2010 r.
- *Jaka podmiotowość Polski w XXI wieku?* Gdańsk 2010
- *Edukacja dla rozwoju*, Gdańsk 2010
- *Co nas łączy, a co dzieli? Opinie Polaków*, Gdańsk 2009
- *Polska rodzina. Jaka jest, jak się zmienia?* Gdańsk 2009
- *Jak uczynić regiony motorami rozwoju i modernizacji Polski*, Gdańsk 2009
- *Priorytety edukacji Polaków w XXI wieku* – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2009
- *Jakie szkolnictwo wyższe o roku 2030?* – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2009
- *Priorytety rozwoju gospodarczego do roku 2030* – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2009
- *Jakie Razem Polaków w XXI wieku? Wspólnota tożsamości, zasad czy działań?* Gdańsk 2009
- *Portret młodego pokolenia*, Gdańsk 2009
- *Polacy – w pułapce autotereotypów?* Gdańsk 2009
- *W poszukiwaniu portretu Polaków*, Gdańsk 2009
- *Edukacja dla modernizacji i rozwoju* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Jaka reforma nauki i szkół wyższych* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008

- *Jak tworzyć regiony z krwi i kości* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Infrastruktura dla skoku cywilizacyjnego* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Jaka modernizacja obszarów wiejskich* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Najnowsza fala emigracji – szansa czy zagrożenie dla modernizacji Polski?* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Przeskoczyć samych siebie. Rewolucja innowacyjna w polskiej nauce i dydaktyce* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Drogi do dobrego rządzenia* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Spółeczna gospodarka rynkowa w dobie globalizacji*, Gdańsk 2008
- *Modernizacja Polski. Kody kulturowe i mity*, Gdańsk 2008
- *W poszukiwaniu kompasu dla Polski* – Po II Kongresie Obywatelskim, Gdańsk 2007
- *Rozwój poprzez wspólnotę i konkurencyjność* – z okazji II Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2007
- *Pomorskie wartości i tożsamości – dziś i jutro*, Gdańsk 2007
- *W stronę wspólnoty regionalnej*, Gdańsk 2006
- *Media a rozwój wspólnoty regionalnej*, Gdańsk 2006
- *Czy kultura może być dźwignią rozwoju Pomorza?* Gdańsk 2006
- *Młodzi o Pomorzu*, Gdańsk 2006
- *Migracje – Szanse czy zagrożenia?* Gdańsk 2005 – z okazji Kongresu Obywatelskiego
- *Jak poprawić dialog Polaków*, Gdańsk, 2005 – z okazji Kongresu Obywatelskiego
- *Jakie elity są potrzebne Polsce*, Gdańsk 2005 – z okazji Kongresu Obywatelskiego

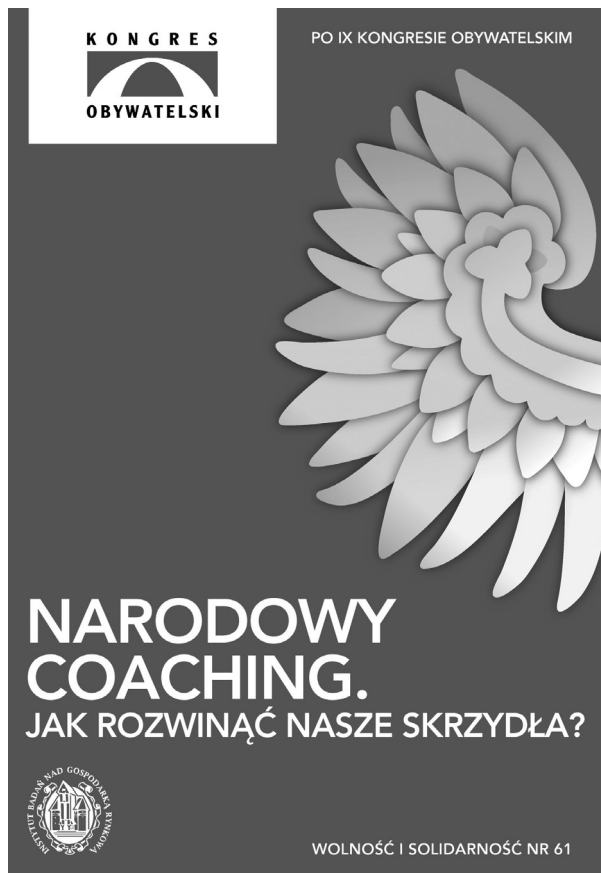
Publikacje można pobrać nieodpłatnie ze strony

www.kongresobywatelski.pl/publikacje

RADA PROGRAMOWA KONGRESU OBYWATELSKIEGO

- **Maciej Witucki** – Przewodniczący Rady Nadzorczej Orange Polska, Przewodniczący Rady Programowej
- **Bogdan Rogala** – General Manager, Philips Lighting CEE, Wiceprzewodniczący Rady Programowej
- **Stefan Dunin-Wąsowicz** – Prezes Zarządu Efekt Technologies sp. z o.o.
- **Robert Firmhofer** – Dyrektor Centrum Nauki Kopernik
- dr **Bogusław Grabowski** – ekonomista, Członek Rady Polityki Pieniężnej w latach 1998–2004
- **Andrzej Halesiak** – Dyrektor w Biurze Analiz Makroekonomicznych Banku Pekao SA
- prof. zw. dr hab. **Iwona Hofman** – Prezes Polskiego Towarzystwa Komunikacji Społecznej
- prof. **Andrzej Jajszczyk** – Akademia Górniczo-Hutnicza, dyrektor Narodowego Centrum Nauki w latach 2011–2015
- **Sławomir Jędrzejczyk** – Wiceprezes Zarządu ds. finansowych PKN ORLEN SA
- **Wojciech Kłosowski** – niezależny ekspert samorządowy, specjalista w zakresie zagadnień rozwoju lokalnego
- **Luk Palmen** – Prezes Zarządu, Innoco Sp. z o.o.
- **Witold Radwański** – Prezes Zarządu Krokus Private Equity Sp. z o.o.
- **Marcin Skrzypek** – działacz społeczno-kulturalny w Lublinie, TNN Ośrodek Brama Grodzka
- **Jan Szomburg** – Prezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową
- **Katarzyna Zawodna** – Prezes Zarządu, Skanska CDE

KONGRES OBYWATELSKI POLECA:



Publikację można bezpłatnie pobrać ze strony:
www.kongresobywatelski.pl



GŁOS MŁODYCH

„To my tworzymy postrzeganie Polski na świecie. Dlatego niesłuchanie ważna jest wiedza o naszych sukcesach, o tym, że jesteśmy współtwórcami światowych osiągnięć. Musimy sami sobie udowadniać, że nasze cechy: umiejętność pokonywania trudności, kreatywność, nieszablonowe myślenie – to nasze prawdziwe skarby. Dzięki temu łatwiej nam będzie uwierzyć w siebie!”



Alicja Jakubiak



„Problem nabywania kompetencji pozaszkolnych, które przyczyniają się do szeroko pojętego rozwoju jednostki, nie dotyczy wyłącznie „społecznych zapaleńców”, ale również „umysły ścisłe”. Na nic zdaje się przywożenie medali z konkursów programistycznych czy też matematycznych, jeżeli później człowiek nie jest w stanie wykorzystać umiejętności w sposób praktyczny”.



Jerzy Gut



„Potrzebne nam jest zaangażowanie. Nikt nie jest samorządowcem z zawodu, tak samo jak nikt nie urodził się jako polityk. Każda i każdy z nas posiada różne umiejętności i doświadczenie w wielu dziedzinach, które są pomocne dla sprawnego funkcjonowania wspólnoty lokalnej”.



Dariusz Standerski



Janusz Lewandowski

„Dzisiaj niepotrzebny jest patriotyzm, który polega na napinaniu mięśni. Potrzebny jest patriotyzm dnia powszedniego, budujący kraj, bo Polska jest ciągle pracą w toku, dziełem niedokończonym”.



s. Małgorzata Chmielewska

„Chcesz zmieniać świat, to po prostu zacznij to robić w swoim najbliższym otoczeniu. Pokój i sprawiedliwość czyni się najpierw we własnym domu, pracy, szkole, na ulicy i w tramwaju. Warto też elementem planu „spotkania ze sobą” uczynić pomaganie innym – łącząc czyjś świat, przy okazji zacerujemy własny”.



Piotr Głowacki

„Nie chcemy walczyć, a już na pewno nie z kimś, chcemy uzgadniać rzeczywistość, pracując i starając się o bezpieczne zielone światło dla naszych marzeń. Naszym „orężem” są: biodegradowalny worek do segregacji śmieci; zakręcanie wody, kiedy myjemy zęby; spontaniczny uśmiech w miejscu publicznym”.



Robert Firmhofer

„Stoimy dzisiaj w przededniu przewrotu kopernikańskiego w edukacji. W tej nowej edukacji punkt ciężkości zostanie przeniesiony z programu i nauczyciela na uczącego się, który samodzielnie poszukiwać będzie twórczych rozwiązań trapiących nas problemów”.



Przemysław Babiarski

„Sport stał się synonimem pasji, miłości, dobrych wartości i pobudek. I na tym fundamencie można bardzo wiele zbudować. To recepta nie tylko na zdrowie, ale i samodyscyplinę, świadomość i uważność, tak ważne w dzisiejszym życiu. Mamy wielkie tradycje w obszarze traktowania sportu jako siły napędowej społeczeństwa obywatelskiego”.



DROGI DO LEPSZEJ POLSKI

10 idei Kongresu Obywatelskiego

1. Szanujemy i doceniamy się nawzajem
2. Twórzmy **relacje i więzi**
3. Budujemy **Polskę równych szans**
4. Bądźmy obywatelskimi **prosumentami polityki**
5. Doceńmy wzorcotwórczych **liderów zmiany**
6. Budujemy na **talentach i pasjach**
7. Bądźmy **lojalni i godni zaufania**
8. Uwierźmy w **zasadę wzajemności**
9. **Słuchajmy się** nawzajem
10. **Uwierźmy w siebie**

PARTNERZY STRATEGICZNI



PARTNERZY X KO



PARTNER SESJI TEMATYCZNEJ



ISBN: 978-83-7615-128-1