MODEL SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ ORGANIZUJĄCEJ I OBSŁUGUJĄCEJ RUCH TURYSTYCZNY

STOWARZYSZENIE
NA RZECZ SPÓŁDZIELNI SOCJALNYCH

eS w sieci dobrych połączeń

NA PRZYKŁADZIE SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ PERUNICA

Autorka:
Anna Dranikowska

Spis treści

WSTĘP

7

Rozdział I

OPIS GRUPY DOCELOWEJ

9

Rozdział II

DIAGNOZA

21

Rozdział III

OPIS CELÓW WDRAŻANIA MODELU

35

Rozdział IV

PLAN DZIAŁANIA

39

Rozdział V
OPIS MODELU
57
Rozdział VI
ANALIZA RYZYKA
77
Rozdział VII
OPIS MONITORINGU
81
Rozdział VIII
ANALIZA ODDZIAŁYWANIA MODELU
85
BIBLIOGRAFIA
95

WSTĘP

Niniejsza publikacja ma na celu przedstawienie rozwiązań umożliwiających założenie i prowadzenie spółdzielni socjalnej zajmującej się organizacją i obsługą ruchu turystycznego w społeczności lokalnej.

Turystyka odgrywa w Polsce coraz większą rolę ekonomiczną – dochody z niej stanowią już ponad 6% polskiego PKB, jest też jednym z niewielu sektorów, w których zatrudnienie stale się zwiększa. Turystyka przyczynia się do wzrostu rozpoznawalności całego kraju i poszczególnych regionów, jest też jednym z najważniejszych czynników kształtowania wizerunku. Według najnowszych danych opublikowanych przez opiniotwórczy portal Lonely Planet Polska została wymieniona jako jeden z krajów, które trzeba odwiedzić w 2016 roku[1].

Liczba turystów, czyli osób, które „podróżują do innej miejscowości, poza stałym miejscem pobytu, których celem nie jest podjęcie stałej pracy i które korzystają z noclegu przynajmniej przez noc”[2], już w 2013 roku przekroczyła miliard. Jednocześnie zmieniają się trendy. Niestabilna sytuacja polityczna w rejonach

1 „Polska krajem atrakcyjnym turystycznie”, dostęp przez: www.msport.gov.pl/turystyka/polska-krajem-atrakcyjnym-turystycznie z 7.11.2015 r.

2 Ustawa o usługach turystycznych, rozdz. 1, art. 3.

globu dotychczas dominujących w światowej turystyce, lecz również wzrost świadomości współczesnych podróżujących otwierają nowe perspektywy przed turystyką lokalną i społecznie odpowiedzialną. Tak rozumianej turystyce jest już niezwykle blisko do założeń ekonomii społecznej. Spółdzielnia organizująca i obsługująca ruch turystyczny w regionie we współpracy z lokalnymi partnerami musiała kiedyś powstać. Żeby przyspieszyć ten proces, wypracowaliśmy modelowe rozwiązanie w ramach projektu „System wzmacniania potencjału i kompetencji sektora spółdzielczości socjalnej oraz stworzenie sieci współpracy z instytucjami rynku pracy oraz pomocy i integracji społecznej". Jego wdrożenia i przetestowania podjęła się Spółdzielnia Socjalna Perunica z Byczyny. Rezultatem tej pracy jest opracowanie, które mają Państwo przed sobą. Mamy nadzieję, że będzie ono pomocne w zakładaniu kolejnych spółdzielni socjalnych działających w branży turystycznej.

Podstawowe informacje o modelu

Nazwa modelu	Spółdzielnia socjalna organizująca i obsługująca ruch turystyczny w społeczności lokalnej
Profil innowacyjnej spółdzielni socjalnej	Mieszana (integracyjno-usługowa)
Grupa adresatów	Młode osoby bezrobotne Osoby z niepełnosprawnością Społeczność lokalna
Wykonawcy	Spółdzielnia Socjalna „Perunica"

Rozdział I

OPIS GRUPY DOCELOWEJ

1. Adresaci

1.1. Grupa osób, które będą w danej spółdzielni zatrudnione

Opisywany model zakłada, że w spółdzielni socjalnej prowadzącej działalność gospodarczą w zakresie organizacji i obsługi ruchu turystycznego będą zatrudnione osoby zagrożone wykluczeniem społecznym z dwóch grup: młodzi bezrobotni oraz niepełnosprawni.

Młode osoby bezrobotne

Bezrobocie wśród osób młodych to jeden z najważniejszych problemów ostatnich lat. Według badań Głównego Urzędu Statystycznego w 2014 roku bez pracy pozostawało 23,1% wszystkich młodych osób zdolnych do pracy[3]. Dużo mówi się o straconym pokoleniu, tymczasem według słów ówczesnego ministra pracy i polityki społecznej Władysława Kosiniaka-Kamysza: „Polski i Europy nie stać na zmarnowanie potencjału młodego pokolenia, bo to się odbije

3 www.rynekpracy.org/x/946883.

nie tylko na nich, ale i na całym rynku pracy”[4]. W praktyce trudno o skuteczne mechanizmy przeciwdziałania problemowi. Taką próbę podjęło Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, wdrażając w 2012 roku program Młodzi na Rynku Pracy, którego celem strategicznym było „wypracowanie mechanizmów wsparcia ludzi młodych, w tym absolwentów, na rynku pracy”[5]. Program był realizowany do końca 2014 roku i mimo że się zakończył, problemy nie zostały rozwiązane. Od początku stycznia 2014 roku Polska realizuje również program Gwarancje dla Młodzieży. Przeciwdziałanie bezrobociu wśród osób młodych jest również jednym z priorytetów wskazanych w Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej[6].

Młode osoby bezrobotne to grupa liczna i bardzo zróżnicowana, zgodnie z kryteriami zastosowanymi przez MPiPS podczas realizacji programu Gwarancje dla Młodzieży, w jej obrębie można mówić o czterech podgrupach:

- → osoby w wieku 15–17 lat, które przerwały naukę;
- → osoby w wieku 18–24 lat, które się nie uczą, nie doszkalają, nie są zatrudnione, tzw. NEET (Not in Education, Employment or Training);
- → osoby w wieku 18–25 lat zarejestrowane jako bezrobotne, w tym również studenci zaoczni i wieczorowi;
- → absolwenci szkół i uczelni, pozostający bez pracy w okresie 48 miesięcy po ukończeniu edukacji oraz bezrobotni w wieku 18–29 lat[7].

---

4 www.mir.gov.pl/aktualnosci/fundusze_europejskie/Documents/material_mrr_14_05_13_mpips.pdf.

5 Program Młodzi na Rynku Pracy, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2012.

6 Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej, s. 12.

7 Podaję za: Program Gwarancje dla Młodych, www.mpips.gov.pl/aktualnosci-wszystkie/art,5543,6742,gwarancje-dla-mlodziezy-pomoc-dla-mlodych-szukajacych-pracy.html. Podobne kryteria – pkt 2 i 4 zostały zastosowane w PO WER.

Sytuacja osób młodych na rynku pracy pogorszyła się w ostatnich latach i nie jest to wyłącznie problem Polski. Według danych Eurostatu w 28 krajach Unii Europejskiej ponad 5,5 mln młodych ludzi jest bez pracy. Odpowiada to stopie bezrobocia wynoszącej 23,4% (w niektórych krajach nawet 40%), co oznacza, że jeden na pięciu młodych Europejczyków nie ma pracy8. Jej znalezienie utrudnia przewlekły kryzys, w jakim znajduje się gospodarka UE. Podczas redukcji zatrudnienia osoby młode jako pracownicy z najkrótszym stażem i najmniejszym doświadczeniem są zwalniane w pierwszej kolejności. Osoby młode są też najczęściej ofiarami innego negatywnego zjawiska coraz powszechniejszego na rynku pracy – niestabilnych warunków zatrudnienia, w tym przymusowego samozatrudnienia lub umów cywilnoprawnych. Osoby pracujące na umowę-zlecenie lub umowę o dzieło nie mają praw pracowniczych przysługujących zatrudnionym na umowę o pracę, nie są chronione Kodeksem pracy. Wszystkich konsekwencji tego stanu rzeczy nie sposób jeszcze ocenić. Na pewno jest to migracja za pracą i związane z tym zmniejszenie kapitału intelektualnego zarówno kraju, jak i poszczególnych regionów oraz – w perspektywie długoterminowej – dalszy spadek przyrostu naturalnego. Przeciwdziałanie bezrobociu osób młodych jest jednym z priorytetów Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014–2020. Ograniczenie liczby osób zatrudnionych na umowy cywilnoprawne znalazło się wśród rekomendacji Komisji Europejskiej dla Polski na rok 2016[9].

Osoby niepełnosprawne

Osoby niepełnosprawne określa się jako te, których stan fizyczny, psychiczny lub umysłowy trwale lub okresowo utrudnia, ogranicza bądź uniemożliwia wypełnianie ról społecznych, a w szcze-

8 Eurostat, podaję za: www.europarl.europa.eu/atyourservice/pl/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.13.5.html.

9 Podaję za: praca.gazetaprawna.pl/artykuly/870993,krus-i-umowy-smieciowe-komisja-europejska-wytknie-polskie-slabosci.html, 21.07.2015 r.

gólności zdolności do wykonywania pracy zawodowej[10]. Problem zatrudnienia osób z niepełnosprawnością powraca regularnie we wszystkich raportach dotyczących trudności poszczególnych grup społecznych na rynku pracy. W III kwartale 2014 roku współczynnik aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych w wieku produkcyjnym wyniósł 28,2%, wskaźnik zatrudnienia zaś 24,1%[11]. Dowodem na to, że starania podjęte w ostatnich latach zarówno przez instytucje państwowe, jak i sektor ekonomii społecznej, zmierzają w dobrym kierunku, może być najnowsze Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL), które wskazuje na optymistyczny wzrost współczynnika zarówno aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych, jak i zatrudnienia oraz proporcjonalny do niego spadek bezrobocia w tej grupie (o 2,7%)[12]. To dowód na to, że zmiany przynoszą pożądany efekt i że działania podjęte na rzecz pełnego włączenia osób z niepełnosprawnością w życie społeczne zmierzają w dobrym kierunku.

Osoby z niepełnosprawnością od początku były ważnym adresatem wszystkich działań ekonomii społecznej. To jedna z głównych grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej wskazuje jednak nie tylko na potrzebę tworzenia nowych miejsc pracy dla osób z niepełnosprawnością, lecz również na potrzebę włączenia PES do sektora usług wspierających osoby niepełnosprawne w zakresie doradztwa, usług asystenckich, asystentów pracy i koordynatora zatrudnienia wspomaganego[13]. Jest to postulat, który swoje rozwiązanie znajdzie również w realizacji modelu innowacyjnej spółdzielni socjalnej obsługującej ruch turystyczny w społeczności lokalnej.

---

10 „Osoby niepełnosprawne na rynku pracy", raport GUS: www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/opracowania/osoby-niepelnosprawne-na-rynku-pracy-w-2011-r-,5,1.html.

11 Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności, GUS, dostępne przez: www.niepelnosprawni.gov.pl/aktualnosci/art415,gus-oglosil-wyniki-badania-aktywnosci-ekonomicznej-ludnosci-bael-za-iii-kwartal-br-.html.

12 Jw.

13 Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej, s. 45.

1.2. Grupa osób, na rzecz których będzie prowadzona działalność usługowa spółdzielni socjalnej

Osoby zatrudnione w ww. spółdzielni socjalnej nie są jednymi adresatami jej działalności. Inną grupą są beneficjenci działalności spółdzielni. Tak rozumiani adresaci to przede wszystkim lokalni przedsiębiorcy, którzy w danym regionie stworzyli infrastrukturę hotelowo-restauracyjną. Beneficjentami dobrze wdrożonego modelu będą również jednostki samorządu terytorialnego, dla których wzrost liczby turystów przekłada się realnie na wzrost wpływów do budżetu gminy i na wzmocnienie jej wizerunku. Beneficjentami i adresatami ostatecznymi są oczywiście sami mieszkańcy. Rozwój turystyczny regionu może pomóc w tworzeniu nowych miejsc pracy, wzbogaci również jego kulturalną ofertę, z której mogą korzystać sami mieszkańcy[14].

2. Użytkownicy modelu

Użytkownikami modeli innowacyjnych spółdzielni socjalnych są podmioty, które z racji realizowanych działań będą w przyszłości zainteresowane wdrażaniem modeli innowacyjnych spółdzielni socjalnych. Użytkownikami tymi będą:

- → ośrodki wspierania ekonomii społecznej,
- → jednostki samorządu terytorialnego,
- → instytucje pomocy i integracji społecznej,
- → instytucje rynku pracy,
- → podmioty ekonomii społecznej,
- → inne zainteresowane osoby prawne (publiczne i niepubliczne uczelnie wyższe, kościelne osoby prawne, przedsiębiorstwa).

14 Dobrym przykładem takiego działania jest sukces wioski tematycznej Kraina Dinozaurów – inicjatywy oddolnej Stowarzyszenia Rozwoju Gminy Bałtów.

2.3. Partnerstwo lokalne wokół modelu

Promocja i rozwój turystyki zarówno regionalnej, jak i społecznej są w ogromnym stopniu zależne od współpracy międzysektorowej. Warunkiem sukcesu jest zaangażowanie się instytucji publicznych we współpracę z organizacjami pozarządowymi. Równie ważne są dobre relacje pomiędzy podmiotami prywatnymi a organizacjami społecznymi – to podmioty prywatne w znacznej mierze dysponują bazą noclegową i obsługują infrastrukturę turystyczną w danym mieście.

2.4. Interesariusze

Interesariusze w tym przypadku to osoby, grupy lub instytucje, które mogą wywierać wpływ na proces wdrażania modelu spółdzielni socjalnej lub na które przedsięwzięcie w postaci implementacji modelu będzie oddziaływać w określony sposób. W przypadku modelu spółdzielni socjalnej organizującej i obsługującej ruch turystyczny zidentyfikowano wymienione niżej grupy interesariuszy.

Jednostka samorządu terytorialnego (JST)

Jeden z głównych zleceniodawców innowacyjnego modelu spółdzielni socjalnej obsługującej ruch turystyczny w regionie. Model zakłada stworzenie Biura Obsługi Ruchu Turystycznego, które ma odpowiadać za realizację strategii promocji (w zakresie turystyki) całego miasta/gminy. Pozyskanie do projektu JST jest więc warunkiem koniecznym skutecznego wdrożenia modelu. Jeśli tylko JST wykaże odpowiednio duże zainteresowanie współpracą i wspieraniem spółdzielni, może się okazać kluczowym graczem w procesie implementacji założeń modelu.

Lokalni przedsiębiorcy

Właściciele infrastruktury hotelowo-restauracyjnej. Sprawna obsługa ruchu turystycznego w regionie może przynieść im wymierne korzyści, mogą być zatem zainteresowani wsparciem przedsięwzię-

cia. Ważne, żeby nie odebrali nowo powstałej spółdzielni socjalnej jako konkurenta. Mogą być pomocni przy tworzeniu planu działania albo biznesplanu spółdzielni.

Lokalne organizacje pozarządowe

Organizacje działające na rzecz adresatów modelu spółdzielni – np. osób z niepełnosprawnością. Mogą być zainteresowane wdrożeniem innowacyjnego modelu spółdzielni ze względu na zbieżność działań spółdzielni i ich działań statutowych (np. działanie na rzecz zmniejszenia bezrobocia wśród osób z niepełnosprawnością). Podczas wdrażania modelu najpewniej przypadnie im rola aktywnego widza, można będzie jednak liczyć na ich kompetencje i możliwości w zakresie aktywizacji społecznej i zawodowej adresatów działania (a przynajmniej ich części). Również organizacje pozarządowe zainteresowane założeniem spółdzielni socjalnej.

Publiczne jednostki oświatowe – od szkół podstawowych po uniwersytety

Placówki edukacyjne mogą być zainteresowane udziałem we wdrażaniu innowacyjnego modelu spółdzielni socjalnej organizującej i obsługującej ruch turystyczny pod warunkiem spełnienia określonych kryteriów. Zarządzane przez spółdzielnię Biuro Obsługi Ruchu Turystycznego ma upowszechniać określoną wiedzę na temat walorów historycznych, krajoznawczych bądź turystycznych regionu. Placówki oświatowe mogą się wówczas stać „aktywnymi widzami" – zainteresowanymi wdrożeniem modelu, jednak bez większego wpływu na jego realizację. Placówki oświatowe mogą wesprzeć proces wdrożeniowy merytorycznie (szkolenia, doradztwo), a także zaangażować się w jego promowanie. Współpraca z Uniwersytetem Opolskim – praktyki studenckie dla studentów UO. Studenci w ramach swoich badań/zajęć mogliby wspierać spółdzielnię w różnych aspektach. W miarę rozwoju spółdzielnia może zatrudniać absolwentów uczelni, może również aktywnie uczestniczyć w procesie ich kształcenia (np. staże czy konsultacje programowe z uczelniami).

Kościelne jednostki administracyjne

Zaangażowanie kościelnych jednostek administracyjnych może się okazać niezbędne, zwłaszcza jeśli do największych walorów regionu należą budowle sakralne. Współpraca z kościelnymi jednostkami administracyjnymi może się układać na podobnych zasadach jak w przypadku placówek edukacyjnych. Mogą być zainteresowane wdrożeniem modelu, jednak bez większego wpływu na jego realizację (chociaż istnieje odstępstwo od tej zasady, np. Markowicka Spółdzielnia Socjalna Nazaret, www.nazaret.markowice.eu).

Lokalne grupy działania (LGD)

Lokalne grupy działania mogą być jednym z interesariuszy wdrożenia innowacyjnego modelu spółdzielni socjalnej obsługującej ruch turystyczny choćby dlatego, że wzmacnianie potencjału turystycznego regionu jest powtarzającym się po częstokroć postulatem znajdującym się w tworzonych przez LGD lokalnych strategiach działania. Warto więc uwzględnić ten podmiot w analizie interesariuszy modelu.

Ochotnicza Straż Pożarna (OSP)

Jednostki lokalnej Ochotniczej Straży Pożarnej zainteresowane wzmocnieniem ruchu turystycznego w danym regionie (*vide*: przypadek Spółdzielni Socjalnej Inspiracja w Licheniu Starym założonej m.in. przez OSP, działającej w branży turystycznej, www.ssinspiracja.pl). Możliwy partner (członek założyciel) w spółdzielni socjalnej osób prawnych.

Lokalna społeczność

„Polska to nie tylko Warszawa, to nie tylko wielkie miasta" – pisali autorzy projektu Miasto – Archipelag, który miał przybliżyć Polakom losy byłych miast wojewódzkich. Można by kontynuować tę wypowiedź i dodać: „Polska to przede wszystkim małe miasta".

Małe miasta (do 20 tys. mieszkańców) stanowią 73% ogólnej liczby miast w Polsce i zamieszkuje je ponad 20% ludności kraju –

nieco ponad 4 mln osób[15]. Małe miasta to lokalne centra łączące funkcje zarządcze, edukacyjne, gospodarcze i kulturalne. Jakkolwiek jest to grupa niezwykle zróżnicowana ze względu na liczbę mieszkańców, położenie geograficzne, historię czy profil funkcjonowania, to można zdefiniować problemy dla niej wspólne. Będą to przede wszystkim: wyludnianie się, połączone z nim starzenie się społeczeństwa, problemy na rynku pracy oraz migracja ludzi młodych i związany z tym drenaż intelektualny.

Zmienia się funkcja, jaką małe miasta pełnią dla mieszkańców swoich i okolicznych. Przeobrażenia gospodarcze, polityczne i społeczne doprowadziły do stopniowego zaniku funkcji, jakie pełniły one dotychczas. Małe miasteczka nie są już centrami gospodarki wiejskiej, bo zmienił się charakter tej ostatniej, nie są już centrami przemysłowymi – bo zmieniła się również struktura przemysłu w kraju. Większość ich lokalnych funkcji przejęły większe ośrodki – związane jest to z procesami centralizacji i metropolizacji – wzmocnieniem dużych ośrodków miejskich kosztem tych mniejszych. W coraz większym stopniu miasta te pełnią funkcję usługową, jednak jakością usług nie są w stanie konkurować z dużymi ośrodkami miejskimi, do których coraz łatwiej się dostać. Małe miasta nie są już miejscem spotkań między wsią i dużym miastem – ani w wymiarze gospodarczym, ani społecznym. Małe miasta muszą więc na nowo zdefiniować swoją tożsamość. Pojawiają się różne koncepcje – od Smart City poprzez Cittaslow, aż po miasta kreatywne. Turystyka również może być jednym ze sposobów budowania takiej tożsamości, niezbędne jest jednak odpowiednie zaplecze kadrowe, infrastruktura, a przede wszystkim współpraca wszystkich trzech sektorów.

Podmioty reintegracyjne: KIS/CIS/WTZ

Uczestnicy Klubów Integracji Społecznej (KIS), Centrów Integracji Społecznej (CIS) czy absolwenci Warsztatów Terapii Za-

15 Daniela Szymańska, Elżbieta Grzelak-Kostulska, „Małe miasta w Polsce – zmiany ludnościowe i funkcjonalne", Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2005.

jęciowej (WTZ) mogą znaleźć zatrudnienie w samej spółdzielni socjalnej bądź w sektorze, który zostanie zanimowany. Szczególnie ciekawy może być przykład Warsztatów Terapii Zajęciowej. W latach 2012–2014 Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych w ramach realizowanego przez siebie projektu opracowało innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ. Polega on na zatrudnieniu byłych uczestników warsztatów w spółdzielniach socjalnych osób prawnych. Spółdzielnie te mogą mieć rozmaite profile działalności, w tym również świadczenie usług w branży turystycznej. Dobrym przykładem takiej działalności może być współpraca Spółdzielni Socjalnej Kujawianka z Aleksandrowa Kujawskiego, lokalnych Warsztatów Terapii Zajęciowej oraz przedsiębiorców z pobliskiego Ciechocinka. Absolwenci warsztatów zatrudnieni w spółdzielni socjalnej produkują pamiątki, które następnie sprzedają przedsiębiorcy w Ciechocinku. Pamiątki stworzone przez byłych uczestników WTZ cieszą się wśród kuracjuszy dużą popularnością.

Ożywienie turystyczne może być więc również szansą na stworzenie dodatkowych miejsc pracy dla osób z niepełnosprawnością intelektualną – na co dzień pracowników WTZ.

Warsztaty Terapii Zajęciowej mogą być również odbiorcami usług spółdzielni, pod warunkiem że oferta zostanie przygotowana pod kątem potrzeb osób z niepełnosprawnością intelektualną i ruchową.

2.5. Wykonawcy usługi wdrożenia modelu spółdzielni socjalnej organizującej i obsługującej ruch turystyczny w społeczności lokalnej

Model jest testowany przez Spółdzielnię Socjalną Perunica w Byczynie. Perunica to spółdzielnia socjalna założona przez dwie osoby prawne – Stowarzyszenie Animacji Lokalnej Arkona oraz Ochotniczą Straż Pożarną w Byczynie. Stowarzyszenie działa od 2013 roku. Zajmuje się m.in. wspieraniem rozwoju terenów wiejskich, promocją turystyki historycznej i turystyki społecznej, promocją walorów

regionalnych, kreowaniem wizerunku polskiej wsi, promocją dziedzictwa historycznego oraz odtwórczości historycznej. Stowarzyszenie podejmowało już przedsięwzięcia mające na celu promocję turystyki historycznej oraz historycznego wizerunku Byczyny.

Spółdzielnia Socjalna Perunica stawia sobie za cel kontynuację tych osiągnięć. Została założona 10 lutego 2014 roku. Jej główna działalność to prowadzenie Biura Obsługi Historycznej Miasta Byczyna. Działalnością poboczną jest prowadzenie przedszkola Mysia Wieża.

Obecnie spółdzielnia zatrudnia sześć osób, w tym pięć na umowę o pracę (jedną na cały etat, pozostałe cztery na pół etatu), jedną na umowę-zlecenie.

www.perunica.pl

2.6. Podstawowe informacje na temat modelu spółdzielni socjalnej organizującej i obsługującej ruch turystyczny w społeczności lokalnej

Dlaczego warto wdrażać model w formie spółdzielni socjalnej? Spółdzielnia socjalna jako podmiot ekonomii społecznej łączy ze sobą dwa czynniki składające się na ideę turystyki społecznej – tworzy komercyjną ofertę dla osób i podmiotów zainteresowanych zakupem społecznie odpowiedzialnych towarów i usług w obszarze turystyki oraz przeznacza dochód z ich sprzedaży na cele istotne dla społeczności lokalnej (reintegrację społeczną i zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, rozwój lokalny, działalność społeczną). Spółdzielnia socjalna będzie prowadzić działalność społecznie użyteczną w sferze zadań publicznych, w związku z czym będzie partnerem dla jednostek samorządu terytorialnego. Będzie aktywnie uczestniczyć w rozwiązywaniu ważnych społecznie problemów, poprawiając tym samym jakość życia zarówno swoich członków/pracowników, jak i wszystkich mieszkańców danej gminy/powiatu. Działalność takiej spółdzielni wpisuje się w cele Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2012–2020, która kładzie nacisk na „rozwój lokalny, rozwój kapitału społecznego

i wsparcie lokalnych inicjatyw społecznych”[16] oraz założenia Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej wskazującego na konieczność „zatrudniania osób, których aktywizacja należy do najtrudniejszych”[17] przy jednoczesnym maksymalnym zaangażowaniu zasobów społecznych.

16 „Krajowa strategia rozwoju regionalnego 2010–2020”, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010, s. 171, dostęp przez: www.mir.gov.pl/aktualnosci/polityka_rozwoju/Documents/KSRR_13_07_2010.pdf.

17 „Krajowy program rozwoju ekonomii społecznej”, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2014, s. 25, dostęp przez: www.pozytek.gov.pl, 11.07.2015 r.

DIAGNOZA

1. Byczyna – przeszłość bez przyszłości?

Model omawianej innowacyjnej spółdzielni socjalnej jest testowany w Byczynie – niewielkim (nieco ponad 3,5 tysiąca mieszkańców) mieście w województwie opolskim, położonym około 15 kilometrów od Kluczborka – stolicy powiatu i nieco ponad 60 kilometrów od Opola – stolicy województwa. Powierzchnia gminy w 2012 roku wynosiła 183 km² i była zamieszkana przez 9533 osoby, z czego 3722 osoby mieszkały w samej Byczynie. Powierzchnia miasta według tych samych danych wynosiła 7 km². W gminie brak dużych ośrodków przemysłowych, działa co prawda kilkadziesiąt zakładów przemysłowych – największe: Koch-Pol (papier toaletowy), Lumar (słodycze) i Galaxia (wyroby drewniane) zatrudniają po kilkadziesiąt osób. Są to najwięksi pracodawcy w regionie[18]. Według badań Powiatowego Urzędu Pracy w Kluczborku stopa bezrobocia w powiecie wynosi nieco ponad 13% i nie odbiega polskiej średniej. Najliczniejszą grupą wśród bezrobotnych są osoby w wieku 25–34 lat, czyli dopiero wchodzące na rynek pracy, w następnej kolejności osoby w wieku 18–24 lat[19]. Według raportu Stowarzyszenia

18 „Strategia rozwoju powiatu kluczborskiego na lata 2014–2022", dostęp przez: www.powiatkluczborski.pl/pdf/Strategia_rozwoju_powiatu_2014-2022.pdf, dostęp z 2.07.2015 r.

19 Jw. s. 65.

Byczyna – mury obronne (fot. Badimera, źródło: Wikimedia commons).

Arkona, działającego w Byczynie, w mieście „nie ma rozwiniętej administracji, przemysłu, rynku usługowego". Byczyna jest więc miasteczkiem, jakich w Polsce wiele.

Atuty: przeszłość

Miasto ma jednak swoje atuty. Według tej samej organizacji w Byczynie jest: „czyste powietrze, bogata historia, tereny rolnicze". Przede wszystkim Byczyna posiada imponującą historię, nie brakuje głosów, że jest „rówieśniczką państwa polskiego"[20]. To tutaj w 1588 roku wojsko polskie dowodzone przez Jana Zamojskiego pokonało wojska austriackie pod wodzą samego cesarza Maksymiliana III Habsburga. Losy tej bitwy przesądziły o losach Królestwa Polskiego – dzięki Byczynie swoje panowanie rozpoczął w Polsce Zygmunt III Waza, który dał początek dynastii Wazów. Pamiątkowy obraz do dzisiaj znajduje się w Byczynie, w Urzędzie Miasta. Za

20 www.podroze.gazeta.pl/podroze/1,114158,10511426,Polska__Pocztowka_z_Byczyny__Pod_reke_z_historia.html, dostęp z 2.07.2015 r.

Byczyna (fot. A. Dranikowska, źródło własne).

złote lata miasta można uznać wieki XIV i XV. To właśnie z tego okresu pochodzi też znaczna część zabudowy tzw. Starego Miasta – w Byczynie zachowały się m.in. niemal w całości średniowieczne mury obronne, baszty, kościoły, ratusz, a także część domów. Plan zagospodarowania przestrzennego gminy za plus uznaje zabytki i dobrze zorganizowane organizacje pozarządowe:

„Atuty gminy:
→ dobre położenie historyczno-geograficzne,
→ dobra infrastruktura komunikacyjna,
→ wysoka aktywność mieszkańców gminy w działalności społecznej i gospodarczej”[21].

21 „Studium uwarunkowań i zagospodarowania przestrzennego gminy Byczyna”, dostęp przez: www.bip.byczyna.pl/1722/kierunki-zagospodarowania-przestrzennego-polityka-przestrzenna-gminy.html z 7.07.2015 r.

Byczyna (fot. A. Dranikowska, źródło własne).

Dotychczasowe rozwiązania

Turystyka dotychczas nie rozwijała się w mieście szczególnie intensywnie. Miasto ma więcej niż skromną infrastrukturę turystyczną – przeprowadzone w 2007 roku badania wykazały zaledwie kilka możliwych baz noclegowych (w tym dwa hotele, kilka gospodarstw agroturystycznych oraz internat szkolny). Potwierdza to „Studium uwarunkowań i zagospodarowania przestrzennego gminy Byczyna" z 2013 roku – w dokumencie autorzy piszą: „Baza noclegowa jest skromna i wyraźnie koncentruje się w mieście. Oddany do użytku w 2011 roku hotel [Adler-ad.] z restauracją w m. Byczyna (w odrestaurowanej pierzei Rynku) podnosi poziom usług w tym zakresie. Wcześniej jedynie hotel – restauracja Grodzka świadczyła usługi na dobrym poziomie. Tereny wiejskie gminy są bardzo ubogie pod względem sieci szeroko rozumianych usług. Istniejące placówki gastronomiczne oraz miejsca noclegowe charakteryzują się niskim standardem świadczonych usług i są w większości nastawione na obsługę zorganizowanego ruchu turystycznego (wycieczek szkol-

nych, kolonii, obozów). Na wyróżnienie zasługuje pałac w Gołkowicach oferujący 5 pokoi noclegowych oraz pole namiotowe klasy turystycznej, oraz Gród Rycerski w Biskupicach oferujący pokoje gościnne dla turystów". Dalszy rozwój bazy noclegowo-gastronomicznej jest jednym z wskazanych kierunków rozwoju ujętych w „Studium…"[22].

Skromna jest także baza gastronomiczna. Niewiele jest przedsiębiorstw działających bezpośrednio w sektorze turystycznym. To przede wszystkim Przystanek Turystyczny Ekspozeum – firma, której „celem jest upowszechnienie i popularyzacja miasta oraz regionu, zabytków, atrakcji turystycznych, wydarzeń, historycznych oraz postaci"[23]. Potrzebę ożywienia ruchu turystycznego w regionie dostrzegli także przedstawiciele samorządu – od 2011 roku w strategii gminy pojawia się koncept gminy tematycznej – Rycerska Byczyna. W planach jest zbudowanie parku tematycznego[24]. Partnerstwo publiczno-prywatne, w ramach którego miałby powstać park, pozostaje jednak pieśnią przyszłości.

Gród

Tym, co udało się zrealizować, jest Polsko-Czeskie Centrum Szkolenia Rycerstwa Gród. Ośrodek stylizowany na średniowieczny gród powstał w 2005 roku dzięki Gminie Byczyna i Opolskiemu Bractwu Rycerskiemu, które wspólnie założyły Spółdzielnię Socjalną Gród. Inwestycja się udała: w byczyńskim Grodzie znajdują się: karczma, pokoje gościnne, stajnia, zbrojownia, kuźnia. Obiekt oferuje turystom wiele atrakcji, wśród nich m.in. „zielone" lekcje historii dla dzieci; szkolenia z fechtunku bronią średniowieczną, rzutów toporem, włócznią, nożem, naukę strzelania z łuku, jazdy konnej, warsztaty rzemiosł średniowiecznych (kowalstwo, płatnerstwo, mincarstwo); pokazy strojów średniowiecznych. Entuzjaści

22 Jw.

23 www.ekspozeum.pl/, dostęp z 4.07.2015 r.

24 www.byczyna.pl/2811/konferencja-ppp.html, dostęp z 4.07.2015 r.

Byczyna (fot. A. Dranikowska, źródło własne).

mówią o „największej atrakcji turystycznej regionu", krytycy skarżą się na brak walorów historycznych budowli, a także na to, że „największa atrakcja turystyczna Byczyny" jest położona kilka kilometrów od miasta. Grupy turystów zatrzymujących się w Grodzie nie docierają do miasta.

Atuty: przeszłość cz. II

W 1675 roku Byczyna znalazła się pod panowaniem austriackim, a następnie pruskim. Po I wojnie światowej i plebiscycie w 1922 roku miasto wraz z powiatem kluczborskim pozostało w granicach Niemiec. Do Polski Byczyna „powróciła" 18 stycznia 1945 roku. Pierwszymi Polakami mieli być kolejarze – to o tyle ciekawe, że Byczyna do dzisiaj ma dobre połączenie kolejowe m.in. z Poznaniem i Wrocławiem[25]. Ówcześni mieszkańcy niemieckiego pochodzenia zostali wysiedleni poza granice Polski. Z przeprowadzonych na zlecenie

25 Podaję za: www.cms.netkoncept.com/php/strona.php3?cms=cms_byczy&id_dzi=19&id_men=136#, dostęp z 5.07.2015 r.

Kluczborsko-Oleskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej w 2007 roku badań „Ruch turystyczny w powiatach kluczborskim i oleśnickim" wynika, że niemal 10% turystów odwiedzających powiaty kluczborski i oleśnicki to osoby, które „odwiedzają miejsca z dzieciństwa i młodości". To trzecia co do liczebności grupa osób odwiedzających miasto, grupa docelowa tzw. turystyki sentymentalnej.

Byczyna a nowe trendy w turystyce światowej

Popyt turystyczny zależy od wielu czynników. Najważniejsze to struktura demograficzna i określony poziom dochodu. W dalszej kolejności znaczenie mają: uwarunkowanie klimatyczne, polityczne, geograficzne czy wreszcie społeczne[26]. Jak słusznie zauważyli eksperci, turystyka to usługa dla osób zamożnych, które mają jednocześnie dwa cenne dobra – czas i pieniądze[27]. Nie bez znaczenia podczas wyboru kierunku turystycznego jest wzrost zagrożenia terrorystycznego – sytuacja na świecie jest dość niebezpieczna, kolejne kraje dołączają do listy miejsc, przed którymi ostrzega Ministerstwo Spraw Zagranicznych.

Na potrzeby niniejszej publikacji istotne są zmiany preferencji konsumentów, jakie w branży turystycznej zaszły na przestrzeni ostatnich lat. Łatwo zaobserwować je w dwóch dokumentach: „Strategii rozwoju turystyki do 2015 roku" przygotowanej na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki oraz „Strategii rozwoju turystyki w Polsce do 2020 roku" przygotowanej przez Polską Organizację Turystyczną. Oba dokumenty wskazują kierunki zmian zachodzących w branży turystycznej. Wśród najważniejszych światowych trendów autorzy raportów wymieniają: starzenie się społeczeństw, ale też wzrost ich wykształcenia i świadomości turystycznej oraz zdrowotnej. POT pisze również o zmniejszeniu się budżetu i czasu na podróże, co przekłada się na wyprawy częstsze, ale krótsze. Co-

26 Agnieszka Niezgoda, „Popyt turystyczny: uwarunkowania i perspektywy rozwoju", dostęp przez: www.wzieu.pl/zn/697/ZN_697.pdf.

27 Dean MacCannell, „Turysta. Nowa teoria klasy próżniaczej", Warszawa, Muza 2002.

raz większą rolę przy planowaniu tych podróży odgrywa Internet. Autorzy obu raportów zgodnie stwierdzają: **od kilku lat mamy do czynienia z nowym typem turysty. To człowiek, dla którego ważne jest nie to, dokąd podróżuje, lecz po co**[28]. Istotny jest dla niego zrównoważony rozwój regionu, czuje się odpowiedzialny za środowisko, ceni sobie marki ekologiczne. Raport POT wskazuje też, że dla nowego turysty coraz większe znaczenie ma oferta kulturalna, historyczna, jednym słowem – kreatywna. Przyciągać będą nowe marki oparte na innowacyjności i kreatywności. Równie istotna jest dobra infrastruktura – łatwy dojazd, dobry nocleg. Wygoda podróżowania będzie istotna zwłaszcza dla turystów w zaawansowanym wieku. POT obserwuje również spadek popytu na autokarowe wycieczki zorganizowane – nowy turysta woli indywidualne wyjazdy dopasowane do jego oczekiwań, dla niego ważny jest cel, nie zaś miejsce.

Doskonałym przykładem zachodzących zmian w oczekiwaniach turystów może być Miedzianka – miejscowość położona w Sudetach. W XX wieku miejscowość zniknęła z mapy turystycznej Polski. Po wydaniu w 2011 roku reportażu „Miedzianka. Historia znikania" Filipa Springera, w miejscu, w którym było miasteczko, pojawili się pierwsi turyści poszukujący śladów dawnego kurortu. W 2014 roku w miejscowości ponownie zaczął działać browar.

Byczyna a ekonomia społeczna

Odwrót od *all-inclusive* na rzecz turystyki zrównoważonej i lokalnej oraz pozytywne rezultaty tego trendu zostały dostrzeżone również przez sektor ekonomii społecznej. Turystyka ekologiczna, która szanuje lokalnych mieszkańców i daje im pracę, która jest elementem zrównoważonego rozwoju regionu – wszystkie te elementy składają się na turystykę społecznie odpowiedzialną czy też w skrócie turystykę społeczną. Tworzenie nowych miejsc pracy w tym sektorze

28 „Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020", Polska Organizacja Turystyczna, dostęp przez: www.pot.gov.pl/do-pobrania/l/materialy-do-pobrania/plany-i-sprawozdania z 4.07.2015 r.

jest jednym z wyzwań, jakie postawili przed ekonomią społeczną autorzy Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej.

Byczyna zawsze była niezwykle blisko ekonomii społecznej. W powiecie kluczborskim działają m.in. Spółdzielnia Socjalna Usługowo-Handlowo-Produkcyjna – od 2005 roku, Spółdzielnia Socjalna Gród, Spółdzielnia Socjalna Cafe Babeczka. Prężnie działa Centrum Integracji Społecznej CISPOL położone w pobliskich Polanowicach. Dobrze układa się również współpraca z samorządem. W 2012 roku Byczyna była gospodarzem Ogólnopolskich Targów Aktywnych Form Pomocy, udział w nich wziął m.in. minister pracy i polityki społecznej.

2. Słabość dotychczasowych rozwiązań

Można zaryzykować tezę, że Byczynie brakuje spójnej strategii promocji pozwalającej w pełni wykorzystać jej atuty. Koncepcja turystyki historycznej i jej roli w promocji miasta nie jest dopracowana. Turystyka coraz częściej jest postrzegana jako jeden z filarów rozwoju miasta, brakuje jednak narzędzi i osób gotowych wziąć odpowiedzialność za działania na rzecz popularyzacji Byczyny i wielu zadań z tym związanych: stworzenia strategii rozwoju turystyki, strategii marki Byczyna oraz koordynowania działań wszystkich interesariuszy w tym zakresie. Turystyka i rekreacja wymienione są w dokumentach strategicznych gminy jako jedne z jej podstawowych atutów”[29]. Turystyka związana jest głównie z zabytkowym charakterem Byczyny[30].

Problem w tym, że potencjał turystyczny Byczyny pozostaje niewykorzystany. Był to jeden z głównych tematów sesji dialogowej zorganizowanej w listopadzie 2014 roku. Zaproszeni goście: przedstawiciele samorządu z burmistrzem Robertem Świerczkiem na

29 „Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy Byczyna”, dostęp przez: www.bip.byczyna.pl/1722/kierunki-zagospodarowania-przestrzennego-polityka-przestrzenna-gminy.html.

30 Jw.

czele, lokalni przedsiębiorcy, spółdzielcy oraz inni interesariusze byli zgodni co do tego, że miasto ma do zaoferowania wiele atrakcji. Oczekiwania uczestników panelu podsumowało jedno, stale powracające pytanie: „W jaki sposób »sprzedać« Byczynę?".

Podsumowując, główny problem Byczyny dotyczy **konieczności zmodyfikowania sposobu realizacji usługi użyteczności publicznej polegającej na koordynacji działań w obszarze turystyki i uzupełnienia jej o pewne elementy**. W Byczynie zdecydowano się na działanie innowacyjne – samorząd zdecentralizował działania w obszarze turystyki, zlecając je podmiotowi społecznemu powołanemu w tym celu, którego cele statutowe obejmują rozwijanie potencjału turystycznego regionu i który ma doświadczenie w prowadzeniu oddolnych działań aktywizujących społeczność lokalną wokół tematu turystyki historycznej. Dodatkową zaletą modelu realizowanego przez spółdzielnię socjalną jest możliwość połączenia realizacji usług użyteczności publicznej z usługami z obszaru reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, które są ważnymi zadaniami ustawowymi spółdzielni socjalnych. Tym samym model organizacji i obsługi ruchu turystycznego wdrażany przez spółdzielnię odpowiada dodatkowo na problem braku efektywnego i/lub skutecznego systemu aktywizacji zawodowej osób z trudnościami na rynku pracy, który to problem dotyczy, jak zostało wykazane wcześniej, np. osób młodych. Problemy szczegółowe, na które odpowiada opisywany model, można zdefiniować jako:

- → brak współpracy stron zainteresowaniem zwiększeniem ruchu turystycznego w Byczynie, obejmującej partnerów publicznych, społecznych i prywatnych,
- → niewykorzystanie potencjału turystycznego gminy (plus szczegółowy opis wykorzystania tego potencjału przez spółdzielnię),
- → brak spójnej i konsekwentnej strategii promocji marki Byczyna w ramach turystyki historycznej;
- → brak miejsc pracy dla osób młodych oraz osób z niepełnosprawnościami w Byczynie;

→ brak pomysłu na to, w jaki sposób zwiększyć ruch turystyczny w mieście i w regionie.

3. Spółdzielnia Socjalna Perunica i koncepcja Biura Obsługi Ruchu Turystyki Historycznej (BORTH)

Spółdzielnia Socjalna Perunica i przygotowana przez nią koncepcja Biura Obsługi Ruchu Turystyki Historycznej proponuje rozwiązania dla przedstawionych wyżej problemów szczegółowych, a w konsekwencji również kluczowego problemu, na który odpowiada opisywany model:

Republika Byczyńska, logotyp.

Trójstronna współpraca

Spółdzielnia Socjalna Perunica to samodzielny i niezależny podmiot założony przez dwie osoby prawne: Stowarzyszenie Arkona i Ochotniczą Straż Pożarną. Celem spółdzielni jest prowadzenie Biura Obsługi Ruchu Turystyki Historycznej w Byczynie i kształ-

towanie – wspólnie z lokalną jednostką samorządu polityki turystycznej regionu. Działalność spółdzielni nie jest więc konkurencją dla położonego obok Byczyny Grodu, lecz raczej uzupełnieniem jego działalności. Podobne możliwości otwiera współpraca z lokalnymi przedsiębiorcami. Do współpracy merytorycznej zostanie zaproszony Uniwersytet Opolski. Koniecznym, chociaż niewystarczającym warunkiem sukcesu jest współpraca z samorządem lokalnym.

Promocja marki Byczyny jako turystyki historycznej

Fundamentem marki miasta będzie stworzona przez Spółdzielnię koncepcja Republiki Byczyńskiej. Republika Byczyńska ma funkcjonować na wielu płaszczyznach. Jedną z nich jest trasa turystyczna wykorzystująca gry terenowe jako nowoczesny sposób poznawania historii miasta. To niekonwencjonalne i unikatowe wykorzystanie mechanizmów grywalizacji[31], a warto pamiętać, że buduje ona zaangażowanie. Turystyka jest bardzo dobrym polem gry ze względu na łatwość fabularyzacji, elementy przygody i wyzwania, a także różnorodność możliwych typów nagród. To na pewno innowacyjny sposób na wykorzystanie coraz popularniejszych ostatnio elementów grywalizacji w promocji i budowaniu marki produktu.

Warto również podkreślić doświadczenie podmiotów zaangażowanych w tworzenie spółdzielni (zwłaszcza Stowarzyszenia Arkona) na polu turystyki historycznej. Arkona realizowała projekty popularyzujące historię Byczyny, brała też udział w wydarzeniach organizowanych przez konkurencję. BORTH ma się zajmować dodatkowo monitoringiem ruchu turystycznego w Byczynie oraz koordynowaniem turystyki na terenie gminy. Działania te będą prowadzone we współpracy z Wydziałem Promocji i Turystyki Urzędu Miasta Byczyna. W spółdzielni znajdą zatrudnienie specjaliści ds.

31 Grywalizacja – wykorzystanie mechaniki znanej m.in. z gier fabularnych i komputerowych do modyfikowania zachowań ludzi w sytuacjach niebędących grami w celu zwiększenia ich zaangażowania.

marketingu oraz eksperci odpowiedzialni za merytoryczną część przedsięwzięcia.

Problem: brak miejsc pracy dla osób młodych w Byczynie

Spółdzielnia Socjalna Perunica jako podmiot ekonomii społecznej już z definicji dedykowana jest osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym, a więc również absolwentom po studiach, którzy mają problem ze znalezieniem pracy w swoim mieście. Co więcej, spółdzielnia działa w sektorze kreatywnym, który może być katalizatorem zmian w regionie i który generuje atrakcyjne miejsca pracy. Dzięki temu może się przyczynić do zwiększenia liczby osób specjalistów w regionie. Spółdzielnia zatrudnia również osoby z niepełnosprawnością.

Zwiększenie ruchu turystycznego w regionie

BORTH prowadzony przez Spółdzielnię Socjalną Perunica pełni funkcję ośrodka badawczego (monitoring, zbieranie danych, wyciąganie wniosków), informacyjną oraz animacyjną (oprowadzenie grup turystycznych, organizowanie wydarzeń, tworzenie baz klientów, pozyskiwanie klientów grupowych, nawiązywanie współpracy z innymi grupami oraz promowanie turystyki lokalnej). Długofalowym rezultatem działań spółdzielni jest zwiększenie ruchu turystycznego w regionie. Działania takie nie były dotychczas prowadzone w sposób zapewniający profesjonalną realizację, tj. obejmujący planowanie z udziałem wszystkich zainteresowanych stron, opracowywanie długofalowej strategii, koordynację jej wdrażania, monitoring oraz ewaluację.

Szczegóły dotyczące działalności spółdzielni znajdą się w następnych rozdziałach.

Rozdział III

OPIS CELÓW WDRAŻANIA MODELU

1. Cel nadrzędny

Podniesienie efektywności systemu dostarczania usługi użyteczności publicznej w postaci organizacji ruchu turystycznego w społeczności lokalnej poprzez jej zmodyfikowanie i uzupełnienie o pewne elementy.

2. Cele główne

Cele związane z zatrudnieniem w spółdzielni socjalnej:
1. Do końca czerwca 2015 roku stworzenie i przetestowanie możliwości zatrudnienia osób z niepełnosprawnością w spółdzielni socjalnej realizującej usługi użyteczności publicznej z zakresu turystyki;
2. Do końca czerwca 2015 roku stworzenie i przetestowanie możliwości zatrudnienia osób młodych/bezrobotnych w spółdzielni socjalnej realizującej usługi użyteczności publicznej z zakresu turystyki.

3. Cele szczegółowe

→ Zwiększenie zatrudnienia osób młodych i/lub niepełnosprawnych o 3 do końca 2015 roku;

→ Zwiększenie zatrudnienia osób młodych trwale niezatrudnionych o 2 do końca czerwca 2015 roku.

Cele związane z działalnością gospodarczą spółdzielni socjalnej

Do końca września 2015 roku uruchomienie i przetestowanie działalności Biura Obsługi Ruchu Turystyki Historycznej (cel związany z działalnością gospodarczą).

Cele szczegółowe

→ Stworzenie i przetestowanie produktu – interaktywnej trasy turystycznej w elementami geocachingu do marca 2015 roku;
→ Organizacja przynajmniej trzech wycieczek/półkolonii do końca września 2015 roku;
→ Otworzenie – do końca czerwca 2015 roku „kramu średniowiecznego" – sklepiku, w którym będą sprzedawane okolicznościowe pamiątki stworzone przez spółdzielców oraz współpracujących z nimi partnerów;
→ Organizacja imprez turystycznych zapewniających przychody na poziomie 200 tys. zł rocznie.

Cele związane z działalnością społeczną spółdzielni socjalnej, w tym tworzeniem partnerstwa lokalnego

1. Stworzenie i przetestowanie mechanizmów współpracy pomiędzy różnymi instytucjami w celu usprawnienia ruchu turystycznego w gminie Byczyna (cel związany z działalnością społeczną);
2. Stworzenie i przetestowanie narzędzi aktywizacji społecznej i zawodowej osób z niepełnosprawnością zatrudnionych w spółdzielni socjalnej świadczącej usługi w sektorze turystycznym;
3. Stworzenie i upowszechnienie rekomendacji dotyczących testowanego i wdrażanego modelu innowacyjnej spółdzielni socjalnej.

Cele szczegółowe

- → Organizacja przynajmniej jednych warsztatów edukacyjnych dla studentów partnerskiej uczelni do końca października 2015 roku;
- → Organizacja przynajmniej dwóch wizyt studyjnych dla osób i instytucji zainteresowanych założeniem spółdzielni socjalnych do końca listopada 2015 roku;
- → Współorganizacja – razem z lokalnym JST wydarzenia o charakterze promocyjno- turystycznym, np. Dni Gminy, Miasta, Noc Świętojańska itp., do końca września 2015 roku;
- → Przeprowadzenie przynajmniej czterech szkoleń/warsztatów dla osób zatrudnionych w spółdzielni socjalnej, które będą miały na celu podniesienie ich kompetencji, opracowanie indywidualnego planu zawodowego dla każdej z zatrudnionych osób do końca marca 2015 roku;
- → Napisanie i upowszechnienie manualu podsumowującego okres wdrażania innowacyjnej spółdzielni socjalnej i rekomendującego dobre praktyki.

Cele opracowane zostały zgodnie z zasadą SMART. Są konkretne, mierzalne, osiągalne, realne, określone w czasie.

Rozdział IV

PLAN DZIAŁANIA

1. Harmonogram działań

1.1. Diagnoza problemu

Aby zdefiniować problem – w przypadku modelu dotyczącego turystyki – warto zadać sobie pytanie – czy nasza okolica ma potencjał turystyczny? Czy ten potencjał jest właściwie wykorzystany? Czy gmina posiada strategię promocyjną? Czy jest coś, co moglibyśmy usprawnić? (Czy może potencjał, który już istnieje, warto wykorzystać do celów społecznie użytecznych?). Warto skorzystać tutaj z doświadczeń grup zajmujących się na co dzień analizą/badaniem tego problemu. Warto przeprowadzić szczegółową analizę bieżącej sytuacji, która pozwoli dostrzec ewentualne słabości dotychczasowych rozwiązań lub wskazać możliwości rozwoju.

1.2. Zdefiniowanie elementu innowacyjnego

Niezależnie od tego, jak go nazwiemy – element innowacyjny lub nisza rynkowa – to jeden z najważniejszych elementów całego przedsięwzięcia, zwłaszcza w przypadku modelu tak mocno zależnego od rynku i pozyskiwania klientów detalicznych. Element innowacyjny to wyróżnik, od którego może zależeć powodzenie całego przedsięwzięcia. Aby poprawnie go zdefiniować, należy przede wszystkim

określić grupę, na rzecz której spółdzielnia będzie świadczyć swoje usługi. W przypadku usługowej spółdzielni socjalnej o profilu turystycznym są to oczywiście turyści odwiedzający Byczynę. Oczywiście „turysta" to pojęcie bardzo szerokie, które w miarę możliwości i wiedzy powinno zostać zawężone. Przydatne w tym celu może się okazać pojęcie „persona". Termin „persona" wywodzi się z marketingu i oznacza najpełniejszą charakterystykę przedstawiciela interesującej spółdzielnię grupy docelowej. Dogłębnie opisuje potrzeby i priorytety klienta spółdzielni – im więcej wiadomo o kliencie, tym lepiej wygląda persona. Kiedy już wiemy, kim jest nasz klient, łatwiej odpowiedzieć na kolejne pytania. Czego potrzebuje? Czego nie dostanie w żadnym innym miejscu? Czym możemy przyciągnąć jego uwagę? Dla Spółdzielni Socjalnej Perunica takim elementem innowacyjnym był geocaching i wykreowana za jego pomocą marka Republiki Byczyńskiej. Dodatkowe informacje na temat geocachingu znajdują się w następnym rozdziale.

1.3. Zdefiniowanie interesariuszy

Zdefiniowanie interesariuszy to proces, na początku którego warto odpowiedzieć sobie na pytania: kto będzie zainteresowany działalnością spółdzielni socjalnej działającej w branży turystycznej? Które grupy mogą skorzystać na powołaniu i funkcjonowaniu takiej spółdzielni? W jaki sposób możemy nawiązać z nimi współpracę? Co możemy im zaoferować i co oni mogą zaoferować nam? W przypadku omawianej grupy inicjatywnej naturalnymi partnerami były m.in. samorząd lokalny, następnie lokalni przedsiębiorcy i organizacje pozarządowe działające na rzecz popularyzacji Byczyny. Naturalnym interesariuszem są Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES) oraz Regionalne Ośrodki Polityki Społecznej. W przypadku Spółdzielni Socjalnej Perunica interesariuszem okazał się również Uniwersytet Opolski (Wydział Historii i Archeologii) zainteresowany upowszechnianiem historii średniowiecza i nowych kierunków studiów, takich jak m.in. turystyka historyczna.

1.4. Plan działania tutora

Tutor, czyli opiekun/doradca biznesowy ze strony OWES, to osoba, która powinna wspierać grupę inicjatywną i później spółdzielnię w początkowym etapie jej działalności (w praktyce natomiast tak długo, jak długo spółdzielnia tego wsparcia potrzebuje). Tutor powinien być osobą, która posiada zarówno kompetencje z zakresu ekonomii społecznej, jak i wiedzę oraz doświadczenie w branży, w której zamierza działać spółdzielnia. Doświadczenie omawianej grupy uczy również, że tutor powinien mieć duże zdolności interpersonalne – jego zadaniem jest pomoc w nawiązaniu kontaktów między spółdzielnią a interesariuszami, czyli tzw. przecieranie szlaków w branży. W przypadku Spółdzielni Socjalnej Perunica tutorem został prezes poznańskiego biura podróży GoodGo, współpracujący z OWES jako doradca spółdzielni socjalnych. Członkowie spółdzielni podkreślali ważną rolę, jaką odegrał on w pierwszej fazie działalności spółdzielni („do dzisiaj wysyłamy oferty do Poznania, żeby nam je podrasowali, jeśli będzie potrzeba. I z reguły to robią")[32].

Tutor powinien mieć rozpisany harmonogram swojej pracy – jest tą osobą, na której na pierwszym etapie działalności grupy inicjatywnej/spółdzielni ciąży największa odpowiedzialność. Za przechodzenie do kolejnych etapów, odpowiadanie na pytania, rozwiewanie wątpliwości i monitorowanie sytuacji, kontrolowanie procesu wdrażania modelu.

1.5. Wstępne rozeznanie rynku

Podczas wstępnego rozeznania rynku należy przede wszystkim ocenić, kto jest naszym klientem (patrz też podpunkt – Element innowacyjny) oraz dokonać analizy konkurencji. Warto wypisać wszystkie przedsiębiorstwa, które mogą się stać rywalami nowej spółdzielni. Należy dokładnie przeanalizować ich działalność, aby być świadomym zarówno słabych, jak i mocnych stron. Ułatwia

32 Wypowiedź liderki Spółdzielni Socjalnej Perunica, materiały własne.

to również zdefiniowanie elementu innowacyjnego, jako że nieuniknione będzie udzielenie odpowiedzi na pytanie – co będzie odróżniać nas od konkurencji? Z doświadczeń omawianej grupy wynika również, że wstępna analiza rynku pozwala na wskazanie przyszłych partnerów (patrz à interesariusze) oraz pozwala na zdefiniowanie szans i zagrożeń nowej działalności. Może to determinować charakter świadczonych usług. Dla przykładu: analiza rynku w Byczynie wykazała niezwykle słabe zaplecze noclegowe. Spółdzielnia musiała to uwzględnić, dlatego w ofercie można znaleźć przede wszystkim wycieczki jedno-, maksymalnie dwudniowe.

1.6. Doradztwo dla interesariuszy

Z doświadczeń grupy wynika, że interesariusze nie zawsze są świadomi tego, czym jest ekonomia społeczna i z jakimi prawami oraz obowiązkami wiąże się działalność przedsiębiorstwa społecznego w regionie. Warto zapewnić im tę możliwość jeszcze przed oficjalnym spotkaniem wszystkich interesariuszy (sesja dialogowa). Udział w tym etapie powinni wziąć tutor grupy oraz specjalista ds. ekonomii społecznej z zaangażowanego w realizację modelu ośrodka (OWES).

1.7. Sesje dialogowe

Z doświadczeń grupy wynika, że podczas planowania działalności, która ma być usługą publiczną i której jednym z interesariuszy jest społeczność lokalna, warto zaangażować maksymalnie dużą liczbę podmiotów reprezentujących różne lokalne grupy interesu. Dobrym rozwiązaniem, które umożliwia prezentację pomysłu, konfrontację różnorodnych opinii i wreszcie nawiązanie współpracy oraz deklarację wspólnego działania, może być sesja dialogowa. Wśród zaproszonych gości powinni się znaleźć: przedstawiciele samorządu, instytucji ponadlokalnych, powiatowych i regionalnych, przedstawiciele firm prywatnych zajmujących się turystyką i rozwojem lokalnym (ważne, żeby podczas sesji spotkali się przedstawiciele wszystkich trzech sektorów: administracji, organizacji pozarządo-

wych oraz przedsiębiorstw), przedstawiciele placówek oświatowych. (Najlepiej żeby byli to przedstawiciele wszystkich interesariuszy). O czym warto podczas sesji rozmawiać? O wzajemnych oczekiwaniach, o tym, co obie strony mogą dać sobie nawzajem, warto podzielić zadania, zdecydować co dalej, wyznaczyć cele, lidera.

1.8. Wyłonienie grupy inicjatywnej

Z doświadczeń grupy wynika, że warto, aby wśród przyszłych członków spółdzielni znalazły się osoby z doświadczeniem w obszarze, w którym będzie działać spółdzielnia. W wypadku Spółdzielni Socjalnej Perunica były to Stowarzyszenie Arkona oraz Ochotnicza Straż Pożarna z Byczyny. Część osób zaangażowanych wcześniej w działania stowarzyszenia oraz OSP zaangażowała się również w działalność spółdzielni. Oprócz tego do grupy inicjatywnej poszukiwano osób o specjalnych predyspozycjach, bo doświadczenie uczy, że ważni są animatorzy – przewodnicy, marketingowcy, a także opiekun osób niepełnosprawnych. Osoby, które weszły w skład grupy inicjatywnej, nie muszą posiadać specjalistycznego wykształcenia w tym zakresie, ważne jest jednak, aby miały odpowiednie predyspozycje. Rekrutacja odbywała się przy udziale lokalnego Powiatowego Urzędu Pracy, a także za pomocą mediów społecznościowych (dotyczy zwłaszcza rekrutacji na stanowisko specjalisty ds. promocji).

1.9. Wyłonienie lidera

Liderem i osobą odpowiedzialną za całe przedsięwzięcie została pomysłodawczyni BORTH. Z doświadczeń grupy wynika, że lider powinien posiadać kwalifikacje do animacji ekonomii społecznej oraz pobudzania aktywności społecznej oraz zawodowej osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym. Lider powinien mieć również niezbędną wiedzę w zakresie oferowanej usługi – w tym przypadku turystyki, kreowania marki, produktu turystycznego. Dobrze gdyby taka osoba miała również pewne do-

świadczenie z dziedziny finansów oraz księgowości. Mile widziana jest umiejętność nawiązywania kontaktów z przedstawicielami różnych środowisk.

1.10. Opracowanie lub aktualizacja statutu

Opracowanie statutu: wytyczne dla grupy inicjatywnej dopiero planującej stworzenie spółdzielni socjalnej organizującej ruch turystyczny. Statut jest najważniejszym dokumentem spółdzielni socjalnej. Powinien zawierać: nazwę podmiotu z obowiązkowym członem „spółdzielnia socjalna", określenie siedziby, przedmiot działalności oraz czas trwania (jeśli założono ją na czas określony), wysokość wpisowego, wysokość i liczbę udziałów, które członek zobowiązany jest zadeklarować, terminy wnoszenia i zwrotu oraz skutki niewniesienia udziału w terminie, prawa i obowiązki członków; zasady i tryb przyjmowania członków, wypowiadania członkostwa, wykreślania i wykluczania członków, zasady zwoływania walnych zgromadzeń, obradowania w nich i podejmowania uchwał, zasady i tryb wyboru oraz odwoływania członków organów spółdzielni oraz inne postanowienia wynikające z przepisów prawa. Statut powinien każdorazowo uwzględniać indywidualny charakter spółdzielni. W przypadku spółdzielni socjalnej prowadzącej działalność turystyczną należy pamiętać o uwzględnieniu w statucie właściwego dla tej działalności PKD[33].

Statut jest podstawowym dokumentem konstytuującym spółdzielnię, dlatego należy go przygotować ze szczególną starannością. Warto skonsultować go z prawnikiem bądź specjalistą ds. ekonomii społecznej. Większość Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej świadczy w ramach swoich usług doradztwo z zakresu tworzenia statutów. Statut zostaje uchwalony podczas walnego zebrania członków spółdzielni. (Więcej: „Informator Ekonomii Społecznej", Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych, Poznań 2014).

33 Polska Klasyfikacja Działalności (PKD) to podział działalności gospodarczych realizowanych przez podmioty gospodarcze.

Aktualizacja statutu: wytyczne dla już działającej spółdzielni socjalnej rozszerzającej swoją działalność o świadczenie usług turystycznych. W statucie spółdzielni socjalnej chcącej rozszerzyć ofertę o świadczenie usług turystycznych musi się znaleźć właściwy kod PKD dla tego rodzaju działalności. Działalność organizatorów turystyki, pośredników i agentów turystycznych oraz pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji i działalności z nią związane przypisane są do sekcji N, działu 79. Zmianę statutu spółdzielni zatwierdzić musi walne zgromadzenie członków spółdzielni. Warto podkreślić, że uchwała musi zostać podjęta większością przynajmniej 2/3 głosów. Po zatwierdzeniu uchwały o zmianie statutu zarząd ma 30 dni na zgłoszenie zmiany w Krajowym Rejestrze Sądowym.

1.11. Rejestracja spółdzielni

Rejestracja spółdzielni: wytyczne dla grupy inicjatywnej dopiero planującej stworzenie spółdzielni socjalnej organizującej ruch turystyczny. Spółdzielnia socjalna podlega obowiązkowemu wpisowi do Krajowego Rejestru Sądowego, w sądzie rejonowym właściwym dla jej siedziby. Spółdzielnia nie uiszcza opłaty sądowej od wniosku o wpis do Krajowego Rejestru Sądowego ani za ogłoszenie tego wpisu w Monitorze Gospodarczym. Ponadto przed rozpoczęciem działalności gospodarczej należy uzyskać: numer REGON w Urzędzie Statystycznym, numer NIP w urzędzie skarbowym – wnioski o nadanie obu składa się wraz z wnioskiem rejestracyjnym w sądzie rejonowym. Należy dokonać również stosownych zgłoszeń do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych oraz do Państwowej Inspekcji Pracy, a także: wykonać pieczęć, oznaczyć siedzibę podmiotu, założyć rachunek bankowy oraz uzyskać niezbędne koncesje i pozwolenia w zależności od charakteru działalności[34].

34 Więcej informacji: „Informator Ekonomii Społecznej", Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych, Poznań 2014.

1.12. Określenie narzędzi aktywizacji

Na przykładzie doświadczeń grupy widać, że narzędzia integracyjne powinny być dopasowane do problemów, z jakimi zmaga się grupa, celów, jakie chce osiągnąć i grupy docelowej, na rzecz której chce działać spółdzielnia socjalna. W przypadku Spółdzielni Socjalnej Perunica były to osoby bezrobotne i osoby niepełnosprawne w stopniu znacznym. Reintegracja społeczna była skierowana głównie do osób niepełnosprawnych, gdyż z badań i obserwacji przeprowadzonych przez spółdzielnię wynikało, że nie uczestniczą one w pełni w życiu społecznym. Warto nawiązać w tym celu kontakt/współpracę z organizacją pozarządową zajmującą się na co dzień problemami grupy docelowej.

Przykładowe narzędzia aktywizacji:

- → warsztaty motywacyjne prowadzone przez współpracującego ze spółdzielnią psychologa, w przypadku osób z niepełnosprawnością intelektualną;
- → rozmowy z rodzicami osób niepełnosprawnych;
- → warsztaty konsultacyjne, rozpoznanie sytuacji rodzinno-materialnej oraz pomoc w rozwiązaniu problemów w ww. dziedzinach;
- → udział w imprezach i wydarzeniach organizowanych przez spółdzielnię;
- → festyny, imprezy historyczne, wizyty studyjne (jako współuczestnicy, a później prelegenci);
- → możliwość udziału w wycieczkach i spotkaniach organizowanych przez Spółdzielnię oraz Stowarzyszenie Arkona – jednego z członków założycieli, a także angażowanie do działań obywatelskich prowadzonych przez Spółdzielnię i Stowarzyszenie.

Doświadczenia Spółdzielni Socjalnej Perunica wdrażającej omawiane rozwiązania pokazują, że warto, aby każda z zatrudnianych osób miała opracowany indywidualny plan rozwoju zawodowego, zwłaszcza że chodzi o osoby długotrwale oddalone od

rynku pracy. W omawianym przypadku był to plan opracowany przez koordynatora BORTH, psychologa i doradcę zawodowego.

Wymienione narzędzia mają charakter przykładowy i mogą się różnić w zależności od profilu grupy docelowej, na rzecz której działa spółdzielnia.

1.13. Wstępny budżet

Pierwszy szkic budżetu może mieć naturalnie charakter elastyczny, podane w nim kwoty mogą być korygowane w zależności od rozwoju i kondycji przedsiębiorstwa. Na tym etapie należy jednak spróbować wskazać koszty stałe i koszty zmienne. W przypadku omawianej grupy dość szybko wyodrębnione zostały koszty stałe, takie jak koszt wynajmu lokalu pod siedzibę spółdzielni czy koszt wynagrodzenia pracowników. Na tym etapie należy też podjąć decyzję o pierwszych inwestycjach i sposobie ich finansowania. W przypadku omawianej grupy największą inwestycją był program/koncepcja gry – geocaching i stworzona specjalnie na potrzeby spółdzielni platforma Republika Byczyńska.

1.14. Podpisanie umowy partnerskiej

Partnerami spółdzielni były cztery różne instytucje różniące się profilem działania i komplementarne względem potrzeb nowego przedsięwzięcia. Ci partnerzy to Gmina Byczyna, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej z Opola, Uniwersytet Opolski oraz biuro podróży Goodgo z Poznania. Partnerem kluczowym – zarazem jednym z interesariuszy – jest Gmina Byczyna. Interesariuszami są również Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Opolu oraz Uniwersytet Opolski. Korzyści płynące ze współpracy ze spółdzielnią socjalną wszystkim trzem instytucjom zostały przedstawione podczas serii indywidualnych spotkań zarządu spółdzielni z przedstawicielami ww. instytucji. Ważną rolę odegrała również sesja dialogowa zorganizowana przez spółdzielnię w siedzibie urzędu miasta. Obecni na niej przedstawiciele ww. instytucji mogli nie

tylko dowiedzieć się o planowanym zakresie działalności spółdzielni, lecz również w szerszym gronie interesariuszy przedyskutować wątpliwości i zgłosić uwagi. Zwieńczeniem wielostronnych dyskusji było podpisanie listów intencyjnych, nieco zróżnicowanych w zależności od partnera. I tak w umowie partnerskiej zawartej między spółdzielnią socjalną i gminą obie strony deklarowały m.in. współpracę w zakresie:

- → promocji idei ekonomii społecznej jako narzędzia rozwoju społeczności lokalnych,
- → kapitału społecznego,
- → solidarności, odpowiedzialności i demokracji;
- → merytorycznego wspierania przedsięwzięć gospodarczych ukierunkowanych na tworzenie miejsc pracy w sektorze turystycznym,
- → transferu wiedzy i doświadczenia w zakresie prowadzenia przedsiębiorstw społecznych, aktywnej integracji, turystyki społecznej, włączenia społecznego oraz działania zmierzające do uspołecznienia realizacji usług użyteczności publicznej w obszarze turystyki, w tym powierzenia zadań publicznych.

Przykładowymi polami współpracy spółdzielni socjalnej z Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej mogą być:

- → promocja idei ekonomii społecznej i merytoryczne wspieranie przedsięwzięć gospodarczych ukierunkowanych na tworzenie miejsc pracy w sektorze gospodarki społecznej;
- → transfer wiedzy i doświadczenia w zakresie prowadzenia przedsiębiorstw społecznych, aktywnej integracji, turystyki społecznej, włączenia społecznego, realizacji działalności projektowej mieszczącej się w obszarze: turystyki społecznej, usług publicznych, kluczowych sfer rozwoju dla województwa opolskiego;
- → wspólne podejmowanie działań zmierzających do realizacji celów strategicznych dla lokalnej i regionalnej polityki społecznej.

Przykładowymi polami współpracy spółdzielni socjalnej z uczelniami wyższymi mogą być:

- → współpraca dydaktyczna, naukowo-badawcza oraz terenowa w dziedzinach związanych z szeroko rozumianym dziedzictwem kulturowym, szczegółowo: wymiana informacji naukowej i publikacji wydawanych przez obie instytucje, podjęcie wspólnych badań naukowych dotyczących turystyki historycznej, podjęcie działań w celu pozyskania środków finansowych na realizację wspólnych projektów badawczych i wydawniczych;
- → wspólne publikacje z wykorzystaniem bazy poligraficznej oraz w wersji elektronicznej, wydawanie monografii, artykułów itp.;
- → wymiana pracowników oraz studentów, by realizować projekty badawcze, wykłady gościnne, prelekcje itp.;
- → pomoc w kształceniu kadry naukowo-dydaktycznej poprzez prowadzenie konsultacji naukowych i umożliwienie prezentacji rozpraw naukowych w obu instytucjach, organizowanie krótkoterminowych wyjazdów studyjnych, sesji studenckich.

Wymienione obszary współpracy są przykładowe, naturalnie można je poszerzyć w zależności od lokalnej specyfiki.

Partnerem biznesowym spółdzielni było poznańskie biuro podróży GoodGo specjalizujące się w organizowaniu wycieczek oraz wyjazdów integracyjnych dla studentów. Jednego z właścicieli firmy udało się pozyskać do projektu jako tutora – mentora biznesowego spółdzielni. Firma nie tylko podzieliła się ze spółdzielnią swoim doświadczeniem biznesowym, włączyła również jej ofertę do swojej.

1.15. Pierwsza faza szkoleń

Pierwsze szkolenia powinny uwzględniać poziom wiedzy przyszłych pracowników i założycieli spółdzielni na temat ekonomii społecznej. Ważne, żeby podczas tych szkoleń zarówno jedni, jak i drudzy poznali specyfikę działalności spółdzielni, prawa i obo-

wiązki, jakie wiążą się z wybraniem takiej formy działalności. Pierwsze szkolenia warto zorganizować ze specjalistą ds. ekonomii społecznej, który przybliży formalnoprawne i finansowe podstawy funkcjonowania spółdzielni. W przypadku omawianej grupy inicjatywnej większość pracowników miała już za sobą pierwsze szkolenia z zakresu zakładania i funkcjonowania spółdzielni socjalnych. Równie ważne są szkolenia integracyjne, które pomogą zbudować zespół wokół celów najważniejszych dla spółdzielni. Warto w tym miejscu podkreślić, że właśnie sprawy personalne są najczęstszą przyczyną problemów i w konsekwencji rozpadu spółdzielni socjalnych.

1.16. Praca nad biznesplanem, budżetem

Jeśli statut jest najważniejszym dokumentem formalnym dla spółdzielni socjalnej, to biznesplan jest najważniejszym dokumentem zawierającym analizę opłacalności planowanego przedsięwzięcia. Co więcej, biznesplan jest dokumentem koniecznym w procesie ubiegania się o wszelkie środki na rozpoczęcie działalności. Najważniejszym elementem biznesplanu jest analiza finansowa przedsięwzięcia – oszacowanie kosztów i potencjalnych zysków. Warto pamiętać o harmonogramie działań – pozwoli to zapanować nad wprowadzaniem na rynek nowego produktu/usługi. Pomoc przy tworzeniu biznesplanów jest również jedną z usług świadczonych przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej. Biznesplan odpowiada na pytania: co chcemy zrobić? W jakim czasie? Ile nas to będzie kosztowało? Skąd weźmiemy pieniądze?

1.17. Podział zadań, szukanie zleceń

Zespół to grupa osób, z których każda ma inne zadanie do wykonania i każda ma swój wkład w sukces przedsięwzięcia. Podobnie jest w przypadku spółdzielni socjalnej. To zespół, w którym każdy odpowiada za coś innego. Na czele zespołu musi stać lider – oso-

ba koordynująca całość i odpowiedzialna za wykonanie zadania. Funkcję lidera najczęściej pełni prezes zarządu (chociaż nie zawsze, czego przykładem jest chociażby spółdzielnia socjalna wdrażająca model). W przypadku omawianej grupy ważne okazało się wyłonienie osób odpowiedzialnych za następujące zadania:

- → przygotowanie oferty reklamowej BORTH,
- → tworzenie baz danych klientów, kontakt telefoniczny z potencjalnymi klientami – call center,
- → obsługa ruchu turystycznego – przewodnik,
- → praca w sklepie, w którym sprzedawane są gadżety związane z działalnością Perunicy,
- → prace organizacyjno-administracyjne,
- → prowadzenie prawno-finansowe spółdzielni,
- → pozyskiwanie zleceń,
- → kontakt z interesariuszami.

Zadania zostały podzielone w zespole zgodnie z możliwościami i predyspozycjami. („Nasza najbardziej wygadana pracownica – pani Basia, doskonale radzi sobie z rozmowami telefonicznymi. Jest świetna w pierwszym kontakcie i pozyskiwaniu klientów w ten sposób. Jest też odpowiedzialna za oprowadzanie turystów. Jak zacznie mówić, to nie sposób jej powstrzymać")[35]. To oczywiste, że osoby, które są niepełnosprawne ruchowo i mają problem z poruszaniem się po nierównych powierzchniach Byczyny, nie będą mogły oprowadzać turystów po mieście. Są za to dobre w obróbce graficznej, odpowiadają również za przygotowanie ofert i układanie programów wycieczek dla zwiedzających.

1.18. Doradztwo marketingowe

Doświadczenie zarówno grupy inicjatywnej, jak i zdecydowanej liczby spółdzielni uczy, że niezmiernie ważnym elementem dla roz-

35 Wypowiedź liderki Spółdzielni Socjalnej Perunica, materiały własne.

woju spółdzielni jest wsparcie marketingowe. Wsparcie marketingowe powinno obejmować nie tylko przygotowanie strony internetowej lub materiałów promocyjnych, lecz może przede wszystkim obejmować proces stworzenia strategii marketingowej. Strategia marketingowa to dokument, w którym jest zawarty harmonogram działań promocyjnych spółdzielni. To szczególnie ważne dla spółdzielni o profilu turystycznym, które muszą konkurować o klienta z różnymi firmami tradycyjnymi – dla nich promocja będzie jednym z najważniejszych elementów tej konkurencji. Dobrze przeprowadzone doradztwo marketingowe pomoże w stworzeniu marki spółdzielni, pokaże, jak prawidłowo komunikować się z klientami (i pozostałymi interesariuszami) oraz jak pozyskiwać klientów. Wartość marki jest jej kapitałem.

1.19. Druga faza szkoleń

Przykład omawianej grupy inicjatywnej pokazuje, że po kilku miesiącach działalności zespół dużo lepiej ocenia swoje możliwości, a co za tym idzie, potrzeby w zakresie szkoleń i doradztwa. („Pracowałyśmy już trochę i teraz wiemy lepiej, czego chcemy się jeszcze nauczyć")[36]. W przypadku Spółdzielni Socjalnej Perunica były to przede wszystkim dodatkowe szkolenia z zakresu marketingu oraz technik sprzedaży, a także szkolenia z zakresu obsługi programów graficznych. („Chodzi o to, żebyśmy samodzielnie mogli robić fajniejsze oferty")[37]. Szkolenia stanowią część oferty Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej.

1.20. Wdrażanie narzędzi aktywizacji społecznej i zawodowej pracowników spółdzielni

Zatrudnienie pierwszych pracowników to krok milowy. Jak to było opisane w punkcie dziesiątym, każda z zatrudnionych w spółdziel-

36 Jw.

37 Jw.

ni osób wymaga indywidualnych narzędzi aktywizacji zawodowej. Po pierwszych doświadczeniach pracy w zespole łatwiej ocenić umiejętności lub braki poszczególnych pracowników i dopasować narzędzia do ich potrzeb. Doświadczenia opisywanej grupy pokazują, jak wiele dała jej praca w spółdzielni („Płacicie nam, ale nawet gdybyście nie mogły nam płacić, i tak przychodziłybyśmy pracować")[38]. Regularna praca i możliwość identyfikowania się z celami przedsiębiorstwa, którego jest się częścią, okazały się znacznie ważniejsze od kolejnych szkoleń, staży czy warsztatów. Pracownicy nabrali pewności siebie i wiary w swoje możliwości, odkryli u siebie umiejętności, o których nie wiedzieli wcześniej (jedna z pracownic zadebiutowała w spółdzielni w roli przewodnika po mieście i bardzo dobrze wypadła). Pracownicy mogą się nadal rozwijać dzięki ofercie szkoleń OWES i podczas wykonywania coraz bardziej odpowiedzialnych obowiązków.

Z doświadczeń grupy wynika, że wdrażanie narzędzi aktywizacji trwało ok. trzech miesięcy na przełomie 2014 i 2015 roku (grudzień–marzec) i odbywało się w następujących etapach:

- → Rozmowy z potencjalnymi pracownikami spółdzielni, ustalanie planu działań z partnerami spółdzielni;
- → Warsztaty motywacyjne, doradztwo indywidualne dla pracowników i rodzin, indywidualne ścieżki zatrudnienia, przygotowanie stanowisk pracy, standardy pracy;
- → Wdrożenie programu szkoleniowego dla pracowników, poszukiwania możliwości dofinansowania szkoleń specjalistycznych dla personelu.

1.21. Działalność produkcyjna i usługowa

Po wszystkich przygotowaniach przychodzi wreszcie pierwszy dzień pracy. Jak wygląda przeciętny dzień w Spółdzielni Socjalnej Perunica? Część pracowników obsługuje bazy danych, przy-

38 Jw.

gotowuje i rozsyła oferty. Inni są odpowiedzialni za programy wycieczek (każdorazowo są one przygotowywane pod indywidualne zapotrzebowanie grupy). Jeszcze inne osoby pracują w uruchomionym przez spółdzielnię sklepie i odpowiadają za oprowadzenie gości po Byczynie. Jednym słowem, pracy nie brakuje.

1.22. Realizacja strategii sprzedażowej

Doświadczenia grupy wskazują na konieczność planowania wycieczek z dużym wyprzedzeniem. Dla przykładu – jednym z ważniejszych klientów spółdzielni są Warsztaty Terapii Zajęciowej. Grupy te planują budżet i wakacje z dużym wyprzedzeniem, dlatego ofertę należy im przedstawiać przynajmniej rok wcześniej. Przedstawicielki spółdzielni podkreślały, że przygotowania do sezonu (maj–wrzesień) należy zacząć z dużym wyprzedzeniem. Zwróciły również uwagę na nieuniknioną sezonowość w działalności spółdzielni i znaczenie warunków atmosferycznych, dlatego ich zdaniem warto pomyśleć o działalności, która uzupełniałaby działalność turystyczną – w przypadku spółdzielni jest nią prowadzenie niepublicznego przedszkola Mysia Wieża. Jest to rozwiązanie o tyle ciekawe, że w okresie największego ruchu turystycznego, a więc w lipcu i sierpniu, przedszkole jest nieczynne, a pracownicy spółdzielni mogą się skoncentrować tylko na działaniach turystycznych. Zdobyte doświadczenia wskazują na konieczność systematycznych działań – tworzenie baz, telefonowanie do potencjalnych klientów, przesyłanie oferty, ponowny kontakt telefoniczny. Nierzadko potrzebne będą kontakty w innych branżach – w omawianym przypadku przydatne okazały się kontakty z Uniwersytetami III Wieku.

1.23. Obsługa księgowa i prawna

Obsługa księgowa i prawna to obowiązki, które spoczywają na barkach lidera spółdzielni. Naturalnie nie będzie on w stanie zrobić wszystkiego samodzielnie. Istnieją dwa rozwiązania w tym zakresie – pierwsze to skorzystać z biur zewnętrznych, zarówno księgowe-

go, jak i prawnego. Praktyka jest jednak taka, że spółdzielnie nie mogą sobie pozwolić na takie wydatki. Najlepszym rozwiązaniem wydaje się oferta OWES – w większości z nich można skorzystać nie tylko z bezpłatnej pomocy prawników, często również w ramach realizowanych projektów z nieodpłatnego pakietu księgowego. W ramach takiego pakietu księgowość spółdzielni opłacana jest przez OWES. Warto podkreślić w tym miejscu, że spółdzielnia jest zobowiązana do prowadzenia pełnej księgowości. Dobrze wybrać biuro księgowe, którego pracownicy mieli doświadczenie w prowadzeniu księgowości dla spółdzielni socjalnych. Najlepiej poradzić się w tej sprawie w najbliższym OWES. Drugim rozwiązaniem jest stworzenie miejsca pracy i zatrudnienie osoby, która będzie zajmowała się księgowością spółdzielni.

1.24. Monitoring i ewaluacja

Monitoring i ewaluację można przeprowadzić na dwa różne sposoby. Może to być proces wewnętrzny – będzie wówczas podsumowaniem pracy tutora i samych spółdzielców. Swoistym bilansem – oceną, co udało się osiągnąć, a które plany należy zrewidować, z czego wyciągnąć wnioski. Warto w tym miejscu przypomnieć zawsze aktualną mantrę marketingowców „Kto się nie rozwija, ten się cofa". Monitoring zewnętrzny przeprowadzany jest najczęściej przez jednostkę, która udzieliła spółdzielni socjalnej wsparcia finansowego.

1.25. Upowszechnienie

Upowszechnienie modelu może się odbywać na różne sposoby, w przypadku modelu turystycznego jest szczególnie proste. Może to się odbywać poprzez wiele kanałów: po pierwsze, mogą to być sami turyści, których zainteresuje prezentowany model. Po drugie, upowszechnienie może się odbywać podczas wizyt studyjnych (a spółdzielnia socjalna o takim profilu może być dla odwiedzających szczególnie atrakcyjna), po trzecie, podczas różnego rodzaju

imprez branżowych (Ogólnopolskie Forum Spółdzielczości Socjalnej) czy podczas spotkań branżowych (Spółdzielnia Socjalna Perunica była organizatorem takiego spotkania turystycznych spółdzielni socjalnych we wrześniu 2015 roku). W upowszechnieniu modelu mogą pomóc również interesariusze – jednostki samorządu terytorialnego, ROPS. Ciekawym sposobem upowszechniania może zaowocować współpraca z uniwersytetem – praktykanci, którzy odbędą staż w spółdzielni, mogą być cennymi ambasadorami marki.

2. Kamienie milowe

Kamienie milowe są ważnymi wydarzeniami w harmonogramie projektu podsumowującymi określony zestaw zadań i pozwalającymi przejść do następnego poziomu projektu. W omawianym modelu innowacyjnej spółdzielni socjalnej są to:

- → Diagnoza – analiza potencjału wewnętrznego.
- → Rozpoznanie rynku – analiza konkurencji.
- → Nawiązanie współpracy z potencjalnymi partnerami samorządowymi i biznesowymi.
- → Pozyskanie środków finansowych na inwestycje.
- → Opracowanie biznesplanu.
- → Opracowanie strategii marketingowej, promocyjnej i sprzedażowej.
- → Wdrożenie narzędzi aktywizacji osób z niepełnosprawnością.
- → Wdrożenie skutecznych narzędzi marketingowych.
- → Pozytywny odzew ze strony klientów.
- → Wzrost rozpoznawalności marki.
- → Monitoring, ewaluacja i wdrażanie udoskonaleń.

Rozdział V

OPIS MODELU

Przedstawiony w niniejszym opracowaniu model to spółdzielnia mieszana usługowo-integracyjna. Pełna nazwa modelu brzmi: model spółdzielni socjalnej organizującej i obsługującej ruch turystyczny w społeczności lokalnej. Dla kogo jest ten model? Model możliwy do zaimplementowania w miejscowościach, które mają potencjał turystyczny ze względu na walory historyczne albo przyrodnicze.

1. Działalność gospodarcza

Najważniejszą działalnością gospodarczą realizowaną w przypadku opisywanego modelu jest działalność usługowa – obsługa ruchu turystycznego. Przy czym pojęcie ruchu turystycznego jest pojęciem umownym – oznacza wg WTO (World Tourism Organisation) przenoszenie się ludzi z jednego miejsca do drugiego. Ruch turystyczny jest obsługiwany przez biura podróży, omawiana spółdzielnia socjalna łączy więc cechy biura podróży i punktu informacji turystycznej.

Główną działalnością usługową opisywanego modelu jest organizacja ruchu turystycznego. W mniejszym stopniu jest to pośrednictwo między turystami a innymi instytucjami (np. hotele). Wspierającymi/dodatkowymi profilami działalnościami może być działalność handlowa i wytwórcza: prowadzenie sklepu z pamiątkami, sprzedaż pamiątek w sklepie internetowym, przygotowywa-

nie i prowadzenie warsztatów edukacyjnych, organizacja imprez historycznych itp. Z doświadczeń opisywanej grupy inicjatywnej wynika, że warto już na wczesnym etapie zdefiniować uzupełniającą branżę działalności. Sezon turystyczny w Polsce nie jest zbyt długi (wiele zależy naturalnie od położenia geograficznego), warto więc myśleć o działalności spółdzielni poza sezonem.

Grupa, która wdrażała model innowacyjnej spółdzielni organizującej i obsługującej ruch turystyczny, świadczyła w szczególności wymienione usługi:

- → Stworzenie unikatowej trasy turystycznej pozwalającej zwiedzić Byczynę samodzielnie lub z przewodnikiem albo w formie gry terenowej;
- → Warsztaty rzemieślnicze dla grup zorganizowanych bądź indywidualnych (po uprzednim zamówieniu usługi);
- → Zielone szkoły o specjalności „historia" dla różnych grup wiekowych;
- → Żywe lekcje historii – wycieczki jednodniowe dla szkół i przedszkoli;
- → Wycieczki integracyjno-terapeutyczne dla uczestników WTZ;
- → Kolonie socjoterapeutyczne dla wychowanków ośrodków szkolno-wychowawczych, domów dziecka, ośrodków poprawczych – w klimacie wczesno- i późnośredniowiecznym;
- → Półkolonie we współpracy z placówkami szkolnymi;
- → Wizyty studyjne ukierunkowane na promocję BORTH i innych podmiotów ekonomii społecznej;
- → Staże i praktyki zawodowe dla studentów kierunków: turystyka historyczna, dziedzictwo kulturowe;
- → Team building w realiach historycznych dla grup korporacyjnych i spółdzielczych;
- → Organizacja imprez plenerowych;
- → Sprzedaż pamiątek/odzieży stylizowanej;
- → Koncerty i warsztaty muzyczne.
- → Znaczna część działań wymienionych w powyższym katalogu to również usługi użyteczności publicznej.

2. Kompetencje zatrudnionych osób

Opisywany model spółdzielni socjalnej to model mieszany usługowo-integracyjny. Grupa zagrożonych wykluczeniem społecznym, która może znaleźć w takiej spółdzielni zatrudnienie, to np. osoby z niepełnosprawnością (wynika tak m.in. z doświadczeń opisywanej grupy). Osoby z niepełnosprawnością posiadają cenne kompetencje, które sprawni musieliby dopiero nabyć – potrafią stworzyć ofertę dopasowaną do oczekiwań klienta z niepełnosprawnością. To grupa klientów, która często jest marginalizowana przez główny nurt turystyki i która ma szansę stać się jedną z głównych grup klientów przyszłej spółdzielni. Praca w spółdzielni socjalnej zajmującej się obsługą ruchu turystycznego nie stawia przed osobą niepełnosprawną wymagań, którym ta nie mogłaby sprostać ze względu na swoją niepełnosprawność.

Z doświadczeń grupy wdrażającej model wynika, że osoby niepełnosprawne bardzo dobrze odnajdują się na różnych stanowiskach (grafik, specjalista ds. promocji, animator, telemarketer, sprzedawca, przewodnik miejski, informator turystyczny). Każde stanowisko wymaga nieco innych kompetencji, na każdym można jednak kształcić i rozwijać swoje talenty (np. łatwość nawiązywania kontaktów, lekkie pióro, zdolności artystyczne, manualne itd.).

Predyspozycje osoby pracującej w punkcie informacji turystycznej: wiedza i kompetencje, schludny wygląd, wysoka kultura osobista, umiejętności związane z postępowaniem z klientami, ale też: znajomość języków obcych, wykształcenie przynajmniej zawodowe, pasjonat: turystyki, krajoznawstwa, historii)[39]. Zakres obowiązków (według Polskiej Klasyfikacji Zawodów i Specjalności): „pracownik informacji turystycznej wykonuje zadania zawodowe i czynności związane z kompleksową obsługą klienta w zakresie informacji turystycznej. Wyszukuje, przetwarza oraz udostępnia informację turystyczną zgodnie z potrzebami klientów. Wykonuje zadania zawodowe związane z informowaniem klientów o ty-

39 Jw.

powych i specjalistycznych usługach turystycznych, atrakcjach turystycznych regionu, walorach krajobrazowych miejsca pobytu, jego zagospodarowania turystycznego i dostępności. (…) Doradza klientom w wyborze optymalnych tras turystycznych, bazy noclegowej, gastronomicznej, sportowej, rekreacyjnej i leczniczej. Opracowuje bazy danych dotyczące atrakcji turystycznych regionu, jego zagospodarowania turystycznego i dostępności oraz promuje i popularyzuje walory turystyczne regionu. Udziela porad z zakresu turystyki i rekreacji".

Przewodnikiem turystycznym może być osoba, która posiada uprawnienia określone ustawą o usługach turystycznych z dnia 27 sierpnia 1997 roku (rozdział 4, art. 20, ustęp 1). Do zadań przewodnika należy oprowadzanie wycieczek, fachowe udzielanie ich uczestnikom informacji o odwiedzanym miejscu i kraju. W przypadku opisywanego modelu chodzi naturalnie o konkretne miasto oraz sprawowanie opieki nad uczestnikami wycieczki. Uprawnienia przewodnika turystycznego otrzymuje osoba, która: ukończyła 18 lat, ma wykształcenie średnie i nie była karana za przestępstwa umyślne lub inne popełnione w związku z wykonywaniem zadań przewodnika turystycznego lub pilota wycieczek. Po deregulacji zawodu przewodnika miejskiego z 1 stycznia 2014 roku wykonywanie zawodu przewodnika miejskiego nie wymaga dodatkowych szkoleń ani licencji.

3. Analiza rynku i konkurencji

Analiza rynku i konkurencji to jeden z najważniejszych elementów planowania swojej działalności. Warto rozpocząć od przykładu: przy ulicy Kościelnej w Poznaniu, która ma ok. 500 m długości, znajduje się 5 lodziarni. Lodziarnie położone są w odstępie ok. 50 metrów. Jedna z nich jest uważana za najlepszą i najbardziej prestiżową lodziarnię w Poznaniu. Każda ma swoich klientów – przed okienkami stoją krótkie i dłuższe kolejki. Lipiec. Nawet pobieżna analiza rynku wykaże w tym przypadku bezzasadność otwierania nowej lodziarni.

Można jednak naszkicować trochę inną sytuację – ulica Kościelna w Poznaniu, wrzesień, dwa lata wcześniej. W czerwcu otworzyła się tam nowa, pierwsza w tej okolicy lodziarnia. Sprzedaje bardzo dobre lody i przed okienkiem codziennie, przez całe wakacje można było zaobserwować długą na kilkadziesiąt metrów kolejkę chętnych, którzy są gotowi czekać na lody nawet pół godziny. W tym wypadku nawet powierzchowna analiza rynku wykaże, że warto zaryzykować i otworzyć kolejną lodziarnię. Tak się zresztą stało.

Analogiczne (a nawet szczegółowsze) rozpoznanie rynku powinno poprzedzać rozpoczęcie każdej działalności, w tym opisywanego tutaj modelu. Podczas analizy warto odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- → Jak duży jest rynek, na którym chcemy działać? (Wielkość rynku);
- → Jak szybko będzie się on rozwijał (Tempo rozwoju: w wypadku lodów już po pierwszym sukcesie można było przewidzieć, że rynek będzie rozwijał się niezwykle szybko);
- → Czy potencjalnych klientów będzie stać na nasz produkt? Czy ktoś oferuje coś podobnego? Czy może zaoferować coś podobnego w niższej cenie? (Rentowność rynku);
- → Jakie koszty generuje nasza obecność w tej branży? (lub mówiąc prościej – ile nas to będzie kosztowało? Struktura kosztów branży);
- → W jaki sposób będziemy pozyskiwać klientów/sprzedawać produkt? (Kanały dystrybucji);
- → Jakie są trendy w branży? Co może się zmienić w najbliższym czasie? (Trendy rynkowe);
- → Jak się odróżnimy od innych firm? Co pozwoli nam osiągnąć sukces? (Kluczowe czynniki sukcesu).

Równie ważna jest analiza konkurencji. Nie ma przedsiębiorstwa, które działałoby w próżni, dobra znajomość praktyk naszych konkurentów ułatwi również określenie czynnika, który może być

kluczowy dla osiągnięcia sukcesu. W przypadku analizy konkurencji pytania, które należy sobie zadać, mogą brzmieć:

- → Czy istnieją inne firmy/organizacje oferujące takie same usługi jak nasze?
- → Czy istnieją inne firmy/organizacje oferujące podobne usługi jak nasze?
- → Czy istnieją inne firmy/organizacje, które mogą zaoferować podobne produkty w przyszłości?
- → Czy istnieją organizacje, które mogą sprawić, że oferowana przez nas usługa nie będzie już potrzebna?[40]

Żeby zobrazować ostatnie dwa pytania, warto się odwołać do kolejnego przykładu: produktem, który przestał być potrzebny od czasu pojawienia się smartfona i Google Maps, jest nawigacja samochodowa. Lista produktów, które Google odesłał do lamusa, jest oczywiście znacznie dłuższa. Co mogłoby być takim zagrożeniem dla spółdzielni socjalnej obsługującej ruch turystyczny? Wirtualny przewodnik? Na szczęście na razie to chyba pieśń przyszłości.

Z doświadczeń grupy wdrażającej model wynika, że przy tworzeniu analizy rynku i konkurencji warto skorzystać z następujących narzędzi: analiza danych statystycznych regionu (ze szczególnym uwzględnieniem danych informujących o ruchu turystycznym), profile branżowe opisujące sytuację branży turystycznej w danym regionie (serwisów, a zwłaszcza blogów turystycznych jest teraz mnóstwo, niemal tyle samo co kulinarnych). Kilka ciekawszych: www.wiecznatulaczka.pl, www.znajkraj.pl, www.podrozniccy.pl, www.tropimyprzygody.pl). Niezbędna jest analiza ofert firm, które świadczą podobne usługi, warto również przeprowadzić pogłębione wywiady z potencjalnymi interesariuszami przedsięwzięcia – w wypadku omawianego modelu jest to przede wszyst-

40 Więcej na: www.e2-p.eu/pl/keyquestions/pytanie-9-jak-przeprowadzic-analize-rynku-i-konkurencji.

kim jednostka samorządu terytorialnego – oraz przedstawicielami firm działających w branży.

Jak pokazały doświadczenia grupy wdrażającej model, taka analiza może doprowadzić do zaskakujących wniosków. Podczas analizy grupa wskazała dwóch potencjalnych konkurentów: niewielki prywatny punkt informacji turystycznej oferujący turystom oprowadzenie po mieście oraz spółdzielnię socjalną prowadzącą duży obiekt turystyczny – Gród. Pozornie wydawały się one – zwłaszcza Gród – dużym zagrożeniem dla spółdzielni. Pomogły też grupie wskazać cechy, które pozwolą jej odróżnić się od konkurencji: „Proponujemy ofertę, jakiej konkurencja nie posiada. Jedyną usługą, z jaką pokrywamy się z Ekspozeum (konkurent nr 1), jest oprowadzanie po mieście. W naszej propozycji odchodzimy od tradycyjnego oprowadzania na rzecz bardziej dynamicznych i interaktywnych form edukacji – Ekspozeum nie posiada tego w swojej ofercie. (…) Od usług Spółdzielni Socjalnej Gród będzie nas odróżniać jakość. Gród jako podmiot komercyjny nie kładzie nacisku na historyczność (…) w dodatku położony jest poza miastem. Nasza usługa będzie utrzymana w klimacie historycznym, zgodnym z przekazami źródeł, a jednocześnie ciekawie sformułowana, aby zainteresować bardziej wymagających klientów".

4. Analiza interesariuszy

Szczegółowa analiza interesariuszy została już przedstawiona w Diagnozie oraz w Planie Działania. Na potrzeby opisu modelu warto jednak dookreślić rolę interesariuszy biznesowych. To szczególnie ważne ogniwo, zwłaszcza w przypadku spółdzielni organizującej ruch turystyczny. Spółdzielnia, która prowadzi biuro podróży, nie jest w stanie samodzielnie zaspokoić wszystkich potrzeb turystów. Dlatego na tej płaszczyźnie musi współpracować z innymi przedsiębiorcami, w tym właścicielami bazy noclegowej i punktów gastronomicznych. Dobra współpraca może doprowadzić do kumulacji korzyści dla klienta (tzw. łączona sprzedaż

usług – sprzedaż kilku towarów lub usług tak, by cena była niższa od pojedynczej usługi wchodzącej w skład pakietu), ale i poszczególnych interesariuszy. Doświadczenia grupy wdrażającej model pokazują, jak ważna jest dobra współpraca zwłaszcza w przypadku bazy noclegowej – słaba infrastruktura noclegowa w okolicy siedziby spółdzielni i ciągle niewielkie zainteresowanie przedsiębiorców współpracą – są wymieniane przez spółdzielców wdrażających model jako czynnik hamujący rozwój. Dobrze układa się natomiast współpraca z przedsiębiorstwami społecznymi, np. lokalny CIS produkuje część gadżetów, które sprzedawane są później w sklepiku spółdzielczym.

Obecnie spółdzielnia socjalna wdrażająca model nie ma kluczowych partnerów biznesowych.

5. Analiza systemu usług użyteczności publicznych skierowanych do grupy adresatów modelu innowacyjnej spółdzielni socjalnej istniejącego w danej społeczności lokalnej

Analiza systemu usług użyteczności publicznych skierowanych do grupy adresatów modelu innowacyjnej spółdzielni socjalnej istniejącego w danej społeczności lokalnej została przeprowadzona podczas diagnozy (patrz rozdział I). Gwoli uzupełnienia należy napisać, że spółdzielnia świadczy obsługę ruchu turystycznego w ścisłej współpracy z lokalnym samorządem (gmina) i działem promocji. Byczyna nie ma odrębnej strategii rozwoju turystyki. W jej strategii rozwoju bardzo ogólnie mówi się o „podnoszeniu turystycznej atrakcyjności gminy poprzez:

- → Edukację ekologiczną mieszkańców;
- → Ochronę dóbr kultury materialnej, w tym rewitalizację obszaru śródmiejskiego miasta;
- → Ochronę walorów i zasobów środowiska przyrodniczego;

→ Poprawę stanu czystości środowiska przyrodniczego i ograniczanie uciążliwości hałasu;
→ Ochronę krajobrazu naturalnego;
→ Poprawę czystości i estetyki gminy;
→ Tworzenie i stymulowanie rozwoju infrastruktury turystycznej (baza noclegowo-hotelowa, gastronomia);
→ Promocję walorów i zasobów historycznych gminy"[41].

Szczególnie interesujący jest ostatni punkt, który, jakkolwiek w bardzo ogólny sposób, sygnalizuje potrzebę zwiększenia ruchu turystycznego w mieście. Niestety, brakuje szczegółowych dokumentów, które wskazywałyby, jak konkretnie gmina chciałaby promować swoje walory i zasoby historyczne – te brakujące dokumenty to m.in. strategia promocji, analiza marki.

Nawet pobieżna analiza wskazuje, że pomimo posiadania wielu atutów (patrz· Diagnoza), gmina ma problem z przedstawieniem ich szerszej publiczności i w konsekwencji z dotarciem do klienta. Pomoc w rozwiązaniu tych problemów zaoferowała wdrażająca innowacyjny model spółdzielnia socjalna, która przedstawiła koncepcję stworzenia atrakcyjnego produktu turystycznego[42] dla Gminy Byczyna. Ten produkt to Republika Byczyńska.

Republika Byczyńska

Republika Byczyńska to kilkupoziomowy produkt, dzięki któremu turyści nie tylko lepiej poznają gminę Byczyna, lecz również niczym produkt psychologiczny zostanie ona w pamięci konsumenta po odwiedzeniu miasta.

41 Dostęp przez: www.bip.byczyna.pl/1229/strategia-rozwoju-gminy-byczyna.html z 21.07.2015 r.

42 Produkt turystyczny – wszystkie dobra i usługi nabywane przez konsumenta w związku z wyjazdem ze stałego miejsca zamieszkania: miejsca, atrakcje turystyczne, infrastruktura, obiekt, obszar, dostęp przez: www.wikipedia.pl/produktturystyczny.

Republika Byczyńska jako trasa turystyczna

Na poziomie podstawowym, Republika Byczyńska jest trasą turystyczną wykorzystującą grę terenową jako nowoczesny sposób poznawania historii miasta. „Jest to ponad 1000 lat historii Byczyny i jej okolic zgromadzonych w 4 osiach tematycznych (…). Budowę trasy poprzedziła dogłębna, trwająca kilka miesięcy kwerenda danych dotycząca miasta, ludzi, wydarzeń i miejsc skupionych w regionie”[43]. Gra jest oparta na mapie – karcie do gry i polega na poszukiwaniu skrytek z informacjami i wskazówkami. Każda skrytka jest również oznaczona współrzędnymi geograficznymi i wykorzystuje elementy geocachingu. Na trasie nie można znaleźć wszystkich informacji, lecz osoby zainteresowane będą je mogły odczytać, skanując QR kod z danej skrytki lub otrzymają je w Biurze Obsługi Ruchu Turystyki Historycznej. Na poziomie pierwszym jest to więc sposób zwiedzania miasta i gra terenowa.

Republika Byczyńska jako włączenie nowych technologii w promocję miasta

Na poziomie kolejnym Republika Byczyńska to włączenie do promocji miasta nowych technologii. Włączenie kodów QR i geocachingu jest ciekawym rozwiązaniem, unikatowym w skali Polski – zwłaszcza w przypadku niewielkich miasteczek – i ukłonem w stronę turystów biegłych internetowo. Warto przy tym podkreślić, że wykorzystanie technologii i Internetu w promocji małych miast ogranicza się zazwyczaj do nieaktualizowanej strony internetowej, więc Byczyna ma szansę stać się ciekawym wyjątkiem.

Tendencja, którą zapoczątkowała spółdzielnia, może się rozwijać w przynajmniej dwóch kierunkach:

43 Fragment oferty złożonej przez Spółdzielnię Socjalną Perunica w odpowiedzi na zapytanie ofertowe dot. wdrażania modelu.

1. **Augmented reality** (ang. rozszerzona rzeczywistość) – system łączący świat rzeczywisty z wygenerowanym komputerowo. Zazwyczaj do stworzenia AR wykorzystuje się obraz z kamery, na który nałożona jest generowana w czasie rzeczywistym grafika 3D. Takie rozwiązania są chętnie stosowane w turystyce, m.in. w przybliżaniu turystom/mieszkańcom historycznej przestrzeni miejskiej. Zrobił to np. Londyn i tamtejsze Museum of London – muzeum udostępniło aplikację, która umożliwiła podglądanie historycznej przestrzeni miasta. „Na aktualny obraz współczesnego miasta nakładana jest dodatkowa warstwa wizualna zawierająca historyczne fotografie miejsc, które się obecnie ogląda”[44].
2. **Skansen/park tematyczny** – zainscenizowanie w przestrzeni miasta prawdziwych „czynności historycznych”. Trzeba w tym miejscu przypomnieć, że Byczyna jest miastem o imponującej historii, miastem średniowiecznym zachowanym w stanie niemal nienaruszonym. To dekoracje, które potrzebują „aktorów”. Tymi ostatnimi mogą być: kowal pracujący w zawodzie, tkacze i inne osoby, które swoją działalnością pomagały odtwarzać przeszłość i podnosiły wiarygodność, a co za tym idzie autentyczność Republiki Byczyńskiej.

W wypadku stworzenia któregokolwiek z produktów ostatecznym beneficjentem jest samorząd i mieszkańcy gminy. Należy jednak podkreślić, że do pełnego sukcesu Republiki Byczyńskiej na płaszczyźnie nowych technologii brakuje skrojonej na miarę nowych klientów komunikacji w mediach społecznościowych (dobry specjalista ds. FB, Instagramu czy YouTube mógłby w pełni wykorzystać potencjał spółdzielni). Warto byłoby również odświeżyć stronę internetową (miasta i spółdzielni) i przygotować je w wersji mobilnej. Przedsiębiorstwo, które jest pionierem w łączeniu Internetu i rzeczywistości, powinno prezentować się mniej pioniersko, a bardziej profesjonalnie.

---

44 www.historiaimedia.org/2010/05/30/rzeczywistosc-rozszerzona-i-historyczna-przestrzen-miejska/, dostęp z 21.07.2015 r.

Republika Byczyńska jako marka

Wreszcie na trzecim poziomie Republika Byczyńska może być brandem. Miasto nie funkcjonuje w tej chwili jako marka. Koncepcja Republiki Byczyńskiej nawiązującej do czasów jego świetności, silnie osadzona w średniowiecznym uniwersum, może się stać jego znakiem rozpoznawczym. Koncepcja jest spójna i jak zostało już wykazane, ma potencjał niezbędny do dalszego rozwoju. To, czy stanie się marką, zależy od stopnia zaangażowania samorządu we współpracę ze spółdzielnią. Miasto ma szansę na stworzenie marki lokalnej – jest do tego predystynowane zarówno ze względu na swoje atuty: historię i wyjątkową architekturę, jak i słabości: brak przemysłu, oddalenie od dużych aglomeracji, problemy z bezrobociem[45]. Można wymienić wiele korzyści związanych z istnieniem marki lokalnej, wśród nich m.in.:

→ Mniejszy koszt promocji pojedynczego produktu;
→ Zwrócenie uwagi na produkt;
→ Możliwość łączenia ofert i zwiększenia siły nabywczej;
→ Wymiana informacji i doświadczeń;
→ Przekazywanie klientów;
→ Powstanie regionalnego systemu sprzedaży i promocji oferty regionu;
→ Rozwój dystrybucji produktów;
→ Promocja regionu – budowanie wizerunku regionu;
→ Zainteresowanie władz powiatu i województwa;
→ Wyróżnienie wśród lepszych towarów;
→ Wzrost konkurencyjności towarów;
→ Modernizowanie się przedsiębiorstw[46].

45 Olga Gałek, „Marka lokalna", w: „Impuls. Turystyka historyczna szansą na rozwój lokalny", Stowarzyszenie Obywatele – Obywatelom, Łódź – Byczyna 2011.

46 Jw. s. 39.

Należy pamiętać, że to nie tylko nazwa i logo, lecz również elementy komunikacyjne, behawioralne i wizualne. Podstawą tworzenia marki jest spójność, marka wymaga wreszcie promocji. Każda grupa wdrażająca podobny model powinna ustalić, w jakim zakresie finansowym gmina jest skłonna współpracować ze spółdzielnią. Stworzenie produktu, promowanie i sprzedawanie go nie jest bowiem rzeczą łatwą. Życzliwe wsparcie zdecydowanie nie wystarczy. Tylko systematycznie i konsekwentnie wdrażana strategia marketingowa może przynieść wymierne korzyści finansowe dla całej gminy. Z doświadczenia grupy wdrażającej model wynika, jak wymierne są to korzyści:

- → BORTH zarabia na trasie, co spowoduje konieczność myślenia o lokalnej turystyce w wymiarze strategicznym;
- → Skoordynuje obsługę ruchu turystycznego – zrobi mapę zasobów, zbierze poszczególne oferty, będzie współpracował z hotelami i gastronomią itp.;
- → Będzie pełnił funkcję ośrodka promocji;
- → Będzie animatorem sieci współpracy;
- → Odciąży jednostki samorządu od kierowania ruchem turystycznym i zarządzania poszczególnymi obiektami[47].

6. Biznesplan

Całkowita suma kosztów inwestycji założonych w biznesplanie przygotowanym przez spółdzielnię socjalną wdrażającą model wynosiła 100 tys. zł. Największą inwestycją wskazaną w biznesplanie (oprócz sprzętu w postaci laptopów, drukarki i komputerów i rzutnik) były:

47 Fragment oferty złożonej przez Spółdzielnię Socjalną Perunica w odpowiedzi na zapytanie ofertowe.

→ Kram średniowieczny – 5 tys. zł;
→ Trasa turystyczna – 27 tys. zł;
→ Materiały i półprodukty do materiałów, pamiątek i wyrobów produkowanych i sprzedawanych przez BORTH – 10 tys. zł;

Na charakterystykę zasługuje przede wszystkim trasa turystyczna, jako że koszt jej stworzenia był najwyższą pozycją w biznesplanie. Należy podkreślić unikatowość i stopień rozbudowania trasy. Na wydatek ten złożyły się m.in.: kwerenda danych dotyczących Byczyny, zbudowanie strony internetowej, stworzenie systemu bezobsługowego trasy, zaprojektowanie linii gadżetów do sprzedaży w różnych wariantach cenowych, opracowanie oferty eventowej, opracowanie systemu grywalizacji, materiały edukacyjne dla klientów i pracowników, a także prognoza rozwoju trasy oraz model rdzeniowy know-how do przekazania innym podmiotom w ramach upowszechniania.

Według założeń biznesplanu grupy wdrażającej model przychody w pierwszym roku funkcjonowania kształtowały się na poziomie prawie 200 tys. zł, żeby w trzecim roku działalności osiągnąć 260 tys. zł. Koszty zostały oszacowane odpowiednio na poziomie 170 tys. zł w pierwszym i 260 tys. zł w trzecim roku funkcjonowania. Oznacza to nadwyżkę finansową w wysokości 20 tys. zł (pierwszy rok) i 27 tys. zł (trzeci rok) netto. Należy podkreślić, że wynagrodzenie pracowników z niepełnosprawnością finansowane jest przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.

7. Specyficzne warunki związane z prowadzeniem określonego profilu działalności gospodarczej

Z punktu widzenia regulacji prawnych należy dokonać rozróżnienia na dwa profile działalności spółdzielni socjalnej wdrażającej omawiany model: pierwszy to Lokalne Centrum Informacji Turystycznej, drugie natomiast to biuro podróży. O ile w obu przypadkach mamy do czynienia z organizacją ruchu turystycznego, o tyle

ze względu na skalę i zakres działania (obsługa klientów przychodzących i organizacja wycieczek do miejsca docelowego) stosuje się odmienne przepisy prawne.

Centrum Informacji Turystycznej

Prowadzenie Centrum Informacji Turystycznej nie wymaga szczególnych uprawnień, w 2010 roku wprowadzono jednak certyfikację Punktów Informacji Turystycznej. Jej celem jest:

- → Stworzenie krajowej sieci standaryzowanych punktów informacji turystycznej współpracujących ze sobą na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym;
- → Zapewnienie odpowiedniej jakości obsługi turystów przez jednostki informacji turystycznej.

Certyfikacja opiera się na czterech kategoriach. W zależności od spełnionych kryteriów jednostkom świadczącym usługi informacji turystycznej przyznawane są: 1, 2, 3 lub 4 gwiazdki. Proces jest prowadzony na zasadzie dobrowolności, na podstawie indywidualnych zgłoszeń jednostek informacji turystycznej[48].

Warto podkreślić, że na system organizacyjny turystyki w Polsce składają się następujące grupy podmiotów:

- → Sektor gospodarczy,
- → Administracja publiczna,
- → Polska Organizacja Turystyczna (POT) i lokalne organizacje turystyczne,
- → Samorząd gospodarczy i organizacje zawodowe,
- → Organizacje pozarządowe,
- → Szkolnictwo zawodowe.

48 Za: Polska Organizacja Turystyczna: www.pot.gov.pl/dzialania/l/polski-system-informacji-turystycznej/certyfikacja-it, dostęp z 5.10.2015 r.

Spółdzielnie socjalne wdrażające model będą reprezentować interesy następujących sektorów: gospodarczego, administracji publicznej oraz organizacji pozarządowych, dlatego też umiejętnie muszą łączyć oczekiwania wszystkich sektorów. Kolejnym krokiem w realizacji tego partnerstwa może być LOT – Lokalna Organizacja Turystyczna, której specyficzna struktura członkowska dopuszcza uczestnictwo zarówno osób fizycznych, jak i prawnych. W raporcie „Polski System Informacji Turystycznej" przygotowanym na zlecenie Polskiej Organizacji Turystycznej wskazane jest wiele korzyści związanych z prowadzaniem takiej formy działalności. Warto zauważyć, że zdecydowaną ich większość można odnieść również do spółdzielni socjalnej obsługującej ruch turystyczny. „Działalność taka (w formie Lokalnej Organizacji Turystycznej – red.) ma szereg zalet, po pierwsze, działalność w sferze promocji, w tym także informacji turystycznej, jest jednym z głównych zadań tej organizacji. Po drugie – formuła ta daje członkom tej organizacji – a więc wszystkim tym, którzy chcą zarabiać na turystyce – realny wpływ na to, co dzieje się na obszarze ich terytorium. Po trzecie wreszcie, organizacja taka ma stosunkowo duże możliwości pozyskiwania środków finansowych z różnych źródeł, w tym także z budżetu samorządowego (…). Dodatkowym argumentem jest to, iż prowadząc działalność gospodarczą, LOT może pozyskiwać dodatkowe środki z dochodów własnych, zaś konstrukcja prawa o stowarzyszeniach (i spółdzielniach – red.) nakazuje wypracowany zysk przeznaczać na cele statutowe organizacji, co oznacza także informację turystyczną. Niebagatelnym jest też argument, że właśnie LOT jest platformą współpracy i integracji lokalnej branży turystycznej oraz, co równie ważne, może być taką platformą dla całej społeczności lokalnej".

Zakres działań Lokalnego Centrum Informacji Turystycznej:

- → Udzielanie informacji;
- → Służenie radą i pomocą;
- → Koordynacja działalności punktów informacji turystycznej na terenie swojego działania;
- → Marketing: badania i promocja.

Zadania:

→ Wydawnictwa: mapy, foldery, ulotki;
→ Informacje bezpośrednie;
→ Gromadzenie informacji;
→ Dostęp do sieci elektronicznej (Internet);
→ Dodatkowe usługi[49].

Biuro podróży

Sytuacja prawna jest nieco bardziej skomplikowana w przypadku punktu informacji turystycznej. W chwili kiedy przedsiębiorstwo decyduje się organizować imprezy turystyczne (za ustawą o usługach turystycznych: impreza turystyczna – co najmniej dwie usługi turystyczne, np. przewodnickie, hotelarskie itp.) tworzące jednolity program i objęte wspólną ceną, jeżeli usługi te obejmują nocleg lub trwają ponad 24 godziny albo jeżeli program przewiduje zmianę miejsca pobytu (wycieczka), zobowiązane jest zdobyć koncesję organizatora turystyki. Biura podróży mogą być w Polsce prowadzone w różnych formach prawnych:

→ przedsiębiorstwa państwowego,
→ spółdzielni,
→ stowarzyszenia,
→ spółki komandytowej,
→ spółki z ograniczoną odpowiedzialnością,
→ spółki akcyjnej,
→ bądź przez osobę fizyczną – przedsiębiorcę, po uzyskaniu wpisu do rejestru przedsiębiorców w trybie ustawy z 19 listopada 1999 r. – Prawo działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 101, poz. 1178).

Jeszcze wcześniej (o ile nie zostało to zrobione na etapie rejestracji) należy zaktualizować PKD o odpowiednie dla organizatorów tu-

49 Polski System Informacji Turystycznej, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2010, s. 27–28.

rystyki zapisy. Ponadto spółdzielnia jest zobowiązana do posiadania odpowiedniego zabezpieczenia lub gwarancji bankowej. Wysokość tej ostatniej oblicza się na podstawie przychodu „deklarowanego na okres najbliższych 12 miesięcy, na który ma zostać zawarta umowa gwarancji”[50]. Zgodnie z obowiązującymi przepisami minister finansów ustala minimalne sumy gwarancyjne. Następnie przedsiębiorca, który planuje prowadzenie działalności gospodarczej jako organizator turystyki, musi wypełnić i złożyć do urzędu marszałkowskiego odpowiednią gwarancję. W tym celu wypełnia wniosek, deklarując w nim: obrót z roku ubiegłego, wysokość i termin pobieranych przedpłat oraz typ działalności gospodarczej. Wysokość przedpłaty pobieranej od klienta może wynosić od 10% do pełnej kwoty ceny. Wysokość gwarancji uzależniona jest od deklarowanych obrotów, pobieranych przedpłat i zasięgu działalności biura podróży. Dla przedsiębiorstw organizujących imprezy turystyczne na terenie kraju, niepobierających przedpłat lub pobierających przedpłaty w terminie do 30 dni przed dniem rozpoczęcia imprezy, wyznaczono gwarancję najniższą – 3% deklarowanego przychodu. Gwarancja ubezpieczeniowa jest odnawiana co roku. Jej dysponentem jest marszałek. Działalność ta wymaga również wpisu do rejestru organizatorów turystyki i pośredników turystycznych prowadzanego przez właściwego ze względu na lokalizację siedziby lub oddziału, marszałka województwa.

8. Działalność społeczna

Nie wolno zapominać, że spółdzielnia socjalna to nie tylko działalność gospodarcza, lecz również działalność społeczna. W wypadku spółdzielni socjalnych o profilu mieszanym (usługowym i integracyjnym) jest to działalność dwojakiego rodzaju:

50 Rozporządzanie z 29 kwietnia 2013 r. w sprawie minimalnej wysokości sumy gwarancji bankowej lub ubezpieczeniowej wymaganej w związku z działalnością wykonywaną przez organizatorów turystyki i pośredników turystycznych.

→ Działalność prowadzona na rzecz aktywizacji zawodowej i społecznej grupy adresatów;
→ Działalność związana z realizacją usług użyteczności publicznej na rzecz adresatów;

W przypadku działalności prowadzonej na rzecz aktywizacji zawodowej i społecznej osób zatrudnionych w spółdzielni socjalnej formą działalności społecznej są m.in.: warsztaty, szkolenia, zajęcia integracyjne, których celem jest wzmocnienie grupy zarówno w środowisku zawodowym, jak i społecznym. Doświadczenia grupy wdrażającej model pokazują, że dla osób, które znalazły zatrudnienie w spółdzielni, ważne jest nie tylko wynagrodzenie, lecz również wzrost wartości w oczach własnych i społeczeństwa (w myśl zasady głoszącej, że praca jest prawem, a nie przywilejem). Część zatrudnionych deklarowała wręcz, że wynagrodzenie finansowe nie jest najważniejszym aspektem ich pracy i gdyby spółdzielnia znajdowała się w trudnej sytuacji, gotowe byłyby nadal pracować za mniejsze wynagrodzenie. Również miejsce i sposób zatrudnienia są dopasowane do potrzeb osób z niepełnosprawnością. Pracują one w niepełnym wymiarze godzin, mają możliwość skorzystania z urlopu zdrowotnego, a także pracy zdalnej. Co ciekawe, większość bardzo niechętnie korzysta z tej ostatniej możliwości. Jak podkreśla wiceprezeska spółdzielni: „Po prostu chcą codziennie przychodzić do pracy". W spółdzielni zatrudniony jest również opiekun osoby niepełnosprawnej. Dodatkowo osoby te mogą uczestniczyć w wycieczkach i imprezach turystycznych organizowanych przez spółdzielnię oraz stowarzyszenie, a także organizacje partnerskie. Angażowane są również do działań obywatelskich prowadzonych przez stowarzyszenie.

Z samej swojej konstrukcji prawnej spółdzielnia zobowiązana jest do prowadzenia działalności na rzecz społeczności lokalnej. Społeczność lokalna jest też jednym z adresatów omawianego modelu spółdzielni socjalnej. Możliwości współpracy jest wiele – od nieodpłatnych warsztatów edukacyjnych aż do organizacji ferii czy zielonych szkół dla dzieci i młodzieży. Interaktywna trasa tury-

styczna z elementami grywalizacji może być bardzo przydatnym narzędziem edukacyjnym, które ma realne szanse zarówno uczyć, jak i bawić. W działania edukacyjne warto włączyć również dorosłych. Doświadczenie uczy, że to właśnie mieszkańcy często najmniej znają swoją gminę/miasto. Działalność spółdzielni ma również „twarde" przełożenie na życie mieszkańców – spółdzielnia zleca część zadań innym podmiotom (np. druk ulotek, plakatów), współpracuje też z lokalnym Centrum Integracji Społecznej, którego uczestnicy przygotowują gadżety do sklepiku z pamiątkami. Tworząc miejsca pracy, zwiększa siłę nabywczą nie tylko swoich pracowników, lecz również ich rodzin.

Rozdział VI

ANALIZA RYZYKA

Analiza ryzyka jest określonym działaniem skierowanym na obniżenie wpływu ryzyka na funkcjonowanie spółdzielni socjalnej wdrażającej omawiany model. W tym celu podejmowane są odpowiednie środki przeciwdziałania ryzyku lub jego minimalizacji. Doświadczenia grupy wdrażającej model pokazują sześć głównych problemów, które mogą uniemożliwić realizację założonych celów. Są to odpowiednio: problemy kadrowe, problemy z zarządzaniem, problem niemożności nawiązania współpracy zarówno z samorządem, jak i innymi instytucjami oraz problemy wynikające z braku zainteresowania produktem i usługami oferowanymi przez spółdzielnie. Zagrożenie, jakie stwarzają poszczególne problemy oraz sposób ich minimalizacji, zostały omówione w tabeli poniżej.

Zagrożenie	**Cele szczegółowe**	**Zapobieganie i minimalizacja**
Problemy kadrowe – przedsiębiorstwo, które jest w fazie organizacji, nie może	Zatrudnienie 3 osób niepełnosprawnych do lipca 2015 roku Uruchomienie i przetestowanie działalności BORTH	Poza fazą silnej promocji produktów i usług zapewniających płynność finansową spółdzielnia powinna efektywnie zarządzać zespołem i tworzyć

Zagrożenie	Cele szczegółowe	Zapobieganie i minimalizacja
zapewnić stabilności dochodów ani ich poziomu zapewniającego stabilizację i satysfakcję pracowników		przyjazną, demokratyczną atmosferę. Wprowadzona zostanie zadaniowość pracy, ukierunkowana na efektywność, a nie na czas. Umowy o pracę zapewnią pracownikom bezpieczeństwo finansowo-socjalne i pozwolą utożsamiać się ze spółdzielnią
Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w skali 1-3: 3 Ocena wpływu ryzyka na powodzenie przedsięwzięcia w skali 1-3: 3 Ocena mocy ryzyka (iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu) w skali 1-3: 9		
Niedostateczne kompetencje zarządcze – liderzy spółdzielni będą musieli poprowadzić przedsiębiorstwo, które zatrudni kilkanaście osób na umowy o pracę, w tym osoby z niepełnosprawnością w stopniu znacznym	– Do końca czerwca 2015 roku uruchomienie i przetestowanie działalności BORTH; – Uruchomienie i przetestowanie do końca czerwca 2015 różnych mechanizmów współpracy pomiędzy poszczególnymi jednostkami	Szkolenia zarządu spółdzielni podnoszące kompetencje w zakresie kierowania zespołem, delegowania obowiązków, ustalania zakresu pracy, rozliczania z efektów
Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w skali 1-3: 2 Ocena wpływu ryzyka na powodzenie przedsięwzięcia w skali 1-3: 3 Ocena mocy ryzyka (iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu) w skali 1-3: 6		
Brak chęci współpracy ze strony lokalnych przedsiębiorców	– Stworzenie i przetestowanie mechanizmów współpracy pomiędzy różnymi instytucjami w celu	Animacja w środowisku, rozmowy, układy i porozumienia ściśle biznesowe, angażowanie przedsiębiorców w życie spółdzielni, być

Zagrożenie	Cele szczegółowe	Zapobieganie i minimalizacja
	usprawnienia ruchu turystycznego w mieście i gminie. – Stworzenie produktu – marki Byczyny do końca 2015 roku	może nawet propozycja członkostwa. Propozycje wspólnych projektów
Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w skali 1-3: 2 Ocena wpływu ryzyka na powodzenie przedsięwzięcia w skali 1-3: 3 Ocena mocy ryzyka (iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu) w skali 1-3: 6		
Sezonowość wynikająca ze specyfiki branży	Zwiększenie zatrudnienia o osoby młode i/lub niepełnosprawne do końca czerwca 2015 roku	Opracowanie oferty wielosezonowej, rozłożenie różnych działań w czasie, zapewnienie innych zleceń przez zimowe miesiące, np. wizyty studyjne, warsztaty animacyjne, oferta imprez okolicznościowych
Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w skali 1-3: 2 Ocena wpływu ryzyka na powodzenie przedsięwzięcia w skali 1-3: 3 Ocena mocy ryzyka (iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu) w skali 1-3: 6		
Niewielkie zainteresowanie ofertą pomimo silnej promocji	- Do końca czerwca 2015 roku uruchomienie i przetestowanie działalności Biura Obsługi Ruchu Turystyki Historycznej, - Stworzenie produktu – marki Byczyny do końca czerwca 2015 roku. - Stworzenie i przetestowanie mechanizmów współpracy pomiędzy poszczególnymi jednostkami	Maksymalne opakowanie treści historycznych w atrakcyjną formę, dostosowanie przekazywanych treści do poziomu percepcji odbiorców, obniżanie ceny do poziomu kosztów, stosowanie scenariuszy LARP i RPG, szkolenia z zakresu animacji czasu wolnego, nawiązywanie kontaktów interpersonalnych, stałe przetwarzanie ofert, dopasowanie do sugestii klientów, wprowadzanie pakietów zniżek i kart lojalnościowych

Zagrożenie	Cele szczegółowe	Zapobieganie i minimalizacja
Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w skali 1-3: 2 Ocena wpływu ryzyka na powodzenie przedsięwzięcia w skali 1-3: 3 Ocena mocy ryzyka (iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu) w skali 1-3: 6		
Brak chęci współpracy ze strony gminy	– Stworzenie i przetestowanie mechanizmów współpracy pomiędzy poszczególnymi jednostkami. – Stworzenie produktu – marki Byczyny do końca czerwca 2015 roku	Dbałość o wzajemne relacje, stała i rzetelna informacja o działaniach spółdzielni oraz o skutkach tej działalności dla lokalnego środowiska, uczestnictwo w inicjatywach podejmowanych przez władze lokalne. W razie potrzeby – organizacja sesji dialogowej
Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w skali 1-3: 2 Ocena wpływu ryzyka na powodzenie przedsięwzięcia w skali 1-3: 3 Ocena mocy ryzyka (iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu) w skali 1-3: 6		

Rozdział VII

OPIS MONITORINGU

Dla powodzenia realizacji przedsięwzięcia istotny jest regularny monitoring stopnia realizacji celów szczegółowych, a w razie potrzeby – weryfikacja strategii działań. W tym obszarze spółdzielnia socjalna może również liczyć na wsparcie ze strony OWES. Monitoring procesu wdrażania innowacyjnej spółdzielni socjalnej powinien się odbywać na dwóch poziomach:

→ Wsparcia procesu wdrażania innowacyjnej spółdzielni socjalnej,
→ Działalności powstałej na podstawie modelu innowacyjnej spółdzielni socjalnej.

1. Monitoring wsparcia procesu wdrażania innowacyjnej spółdzielni socjalnej

Działanie	Produkt	Narzędzia weryfikacji
Diagnoza problemu, na który odpowiada model	Raport opisujący diagnozę problemu, sformułowanie wniosków, rekomendacji	Raport
Zdefiniowanie elementu innowacyjnego	Badanie marketingowe, strategia marketingowa	Raport z badania/ strategia

Zdefiniowanie i nawiązanie współpracy z interesariuszami	Rekomendacje i listy intencyjne; sesja dialogowa	Listy intencyjne, rekomendacje, lista obecności na sesji dialogowej
Rozeznanie rynku	Analiza konkurencji	Raport z analizy konkurencji
Wyłonienie grupy inicjatywnej	Grupa inicjatywna, która wdroży model innowacyjnej spółdzielni socjalnej	Lista obecności ze spotkania z doradcą; Lista obecności walnego zebrania członków spółdzielni
Wyłonienie lidera	Lider koordynujący wdrażanie modelu	Lista obecności ze spotkania z doradcą, raport ze spotkania z doradcą
Szkolenia dla członków grupy inicjatywnej	Szkolenia	Lista obecności na szkoleniu
Opracowanie/ aktualizacja statutu spółdzielni lub jej planu działania	Nowy/zaktualizowany statut spółdzielni lub plan działania	Nowy statut/ strategia działania spółdzielni
Opracowanie biznesplanu	Biznesplan	Biznesplan – dokument
W przypadku nowych podmiotów – rejestracja spółdzielni	Komplet dokumentów złożonych w KRS	Informacja z KRS o zarejestrowaniu spółdzielni i rozpoczęciu działalności

2. Monitoring działalności powstałej na podstawie modelu innowacyjnej spółdzielni socjalnej

Działanie	**Produkt**	**Narzędzia weryfikacji**
Zatrudnienie 3 osób z niepełnosprawnością w wymiarze przynajmniej trzech miesięcy przez od stycznia do marca 2015	3 osoby z niepełnosprawnością zatrudnione w spółdzielni socjalnej	Umowy o pracę

Działanie	Produkt	Narzędzia weryfikacji
Zatrudnienie 2 osób w wymiarze przynajmniej 3 miesięcy przez okres od stycznia do marca 2015	2 osoby zatrudnione w spółdzielni socjalnej	Umowy o pracę
Stworzenie i przetestowanie innowacyjnej trasy turystycznej z elementami geocachingu	Innowacyjna i unikatowa trasa turystyczna z elementami geocachingu	Karta do gry/mapa i dedykowana strona internetowa lub podzakładka na istniejącej stronie internetowej, faktura za zrealizowaną usługę
Pozyskanie przynajmniej 3 zleceń na organizację kolonii i półkolonii do końca września 2015 roku	Oferta usług, baza klientów, plan wycieczki	Harmonogram wycieczek na czerwiec–wrzesień 2015
Uruchomienie kramu średniowiecznego	Kram średniowieczny, w którym sprzedawane są produkty spółdzielni	Notatka z otwarcia sklepu, zdjęcie sklepu, zgłoszenie działalności gospodarczej, faktury, rachunki
Przeprowadzenie warsztatów edukacyjnych i praktyk dla studentów partnerskiego uniwersytetu	Grupa przeszkolonych pod względem nowego modelu studentów	Certyfikaty potwierdzające uczestnictwo, listy obecności
Organizacja przynajmniej 2 wizyt studyjnych	Grupa osób, których wiedza na temat modelu wzrosła	Listy obecności, ankiety
Organizacja przynajmniej 1 wydarzenia w partnerstwie z JST	Raport z dobrych praktyk testowania działalności BORTH	Porozumienie o współpracy, notatki prasowe
Wypracowanie przychodu zgodnego z biznesplanem	Przychód netto	Sprawozdanie finansowe spółdzielni

Rozdział VIII

ANALIZA ODDZIAŁYWANIA MODELU

Celem poniższej analizy jest wykazanie korzyści wynikających z wdrożenia modelu na różnych poziomach życia społecznego. Przeprowadzona analiza opiera się na doświadczeniach grupy wdrażającej innowacyjny model spółdzielni socjalnej oraz OWES zaangażowanego w jego realizację. Oddziaływanie powinno się analizować na trzech poziomach – mikropoziomie – dotyczącym bezpośrednio adresatów wdrażanego modelu, mezopoziomie – odnoszącym się do społeczności lokalnej oraz makropoziomie – odnoszącym się do poziomu całego systemu realizacji danej usługi użyteczności publicznej w kontekście ponadlokalnym.

1. Mikropoziom oddziaływania modelu

Wkład własny spółdzielni: Spółdzielnia Socjalna Perunica odpowiedziała na zapytanie ofertowe dotyczące wdrażania modelu organizacji ruchu turystycznego. Wnioskowana kwota wynagrodzenia za wdrożenie i testowanie modelu wynosiła 100 tys. zł. We wdrożenie modelu spółdzielnia zainwestowała jednak środki własne w wysokości ok. 50 tys. zł. Wkład finansowy został przeznaczony na dostosowanie stanowiska pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych, które spółdzielnia planowała zatrudnić do realizacji zadania. Dodatkowo środki zostały zainwestowane w przygotowanie

produktów oraz usług niezbędnych do prawidłowego wdrożenia modelu. Realizacja zadania związana była również z poszerzeniem działalności spółdzielni o usługi użyteczności publicznej związane z turystyką (usługi punktu informacji turystycznej oraz usługi biura podróży), co było związane z koniecznością zwiększenia czasu pracy i kompetencji zarządu spółdzielni.

Rezultat: Z początkiem stycznia 2015 roku w spółdzielni pracę rozpoczęło pięć osób. Wszystkie należały do grupy zagrożonej wykluczeniem społecznym – znalazły się wśród nich 3 osoby niepełnosprawne, długotrwale bezrobotne oraz dwie osoby młode z problemami na rynku pracy. Wszystkie otrzymały umowy o pracę – początkowo na trzy miesiące, do marca 2015 roku. Po tym okresie cztery z pięciu umów zostały przedłużone. Jedna osoba zrezygnowała. Na jej miejsce przyjęto kolejną. Zatrudnieni – zwłaszcza osoby niepełnosprawne – skorzystali z narzędzi aktywizacji: indywidualnej ścieżki wsparcia, szkoleń i doradztwa zawodowego. Mają elastyczny czas pracy – z naciskiem na efekty, a nie czas. W spółdzielni na pół etatu zatrudniono dodatkowo asystenta osoby niepełnosprawnej.

Efekt: Po zakończeniu okresu wdrażania i testowania modelu wszystkie osoby zatrudnione deklarują chęć dalszej współpracy ze spółdzielnią („Nawet gdybyśmy mieli pracować za darmo"). Pracownicy dobrze odnajdują się w powierzonych im zadaniach – przewodnika turystycznego, specjalisty ds. marketingu, sprzedawcy czy animatora. Predyspozycje każdego są oceniane indywidualnie, dzięki temu każdy może robić to, co lubi najbardziej. Praca w spółdzielni socjalnej cieszy się dużą popularnością. Przykładem może być historia wolontariuszki, która regularnie, przez kilka miesięcy, przychodziła pomagać ze względu na „dobrą atmosferę i możliwość nauczenia się nowych rzeczy". Zarząd spółdzielni zdecydował o zatrudnieniu wolontariuszki. Dodatkowo, mimo że na niektórych stanowiskach (telemarketer, specjalista ds. marketingu) możliwa jest praca zdalna, pracownicy wolą przychodzić do

spółdzielni. Zatrudnieni z niepełnosprawnościami zadowoleni są również z tego, ze nie stracili swoich zasiłków.

2. Mezopoziom

Działalność spółdzielni wdrażającej i testującej model została zauważona i doceniona przez społeczność lokalną. Istotną rolę odegrały tutaj dwa punkty ulokowane w centrum miasta z dobrze wyeksponowaną ofertą spółdzielni. Można powiedzieć, że początki nie były łatwe. Liderka spółdzielni wspomina, jak w sklepie pojawiła się starsza pani, dociekająca, skąd te bezbożne koszulki na wystawie (na koszulkach znajdowały się wizerunki pogańskich bogów). Takie zdarzenia należały jednak do rzadkości. Informowaniu lokalnej społeczności o działalności spółdzielni sprzyjało to, że Byczyna to niewielkie miasto, w którym, zgodnie ze słowami jednej z pracownic spółdzielni, „wszyscy się znają". Mieszańcy są dumni z historii swojego miasta i chętnie witają każdą inicjatywę, która sprawi, że „coś się wokół tego będzie działo". Wzmacnianiu pozytywnego odbioru sprzyja obecność spółdzielni w lokalnych mediach oraz portalach społecznościowych.

Z działalności spółdzielni zadowoleni są również interesariusze. Urząd Miejski w Byczynie nie tylko chwali się sukcesami spółdzielni na swojej stronie internetowej, lecz również całkowicie scedował na nią zadanie oprowadzania turystów po wystawie pamiątkowej w urzędzie. Gmina współpracowała ze spółdzielnią przy organizacji wielu imprez, m.in. byczyńskiej majówki, festynu strażackiego, dożynek czy Europejskich Dni Dziedzictwa. Ze współpracy ze spółdzielnią zadowolone są również inne jednostki administracyjne, w tym: Ośrodek Kultury w Byczynie, CISPOL w Polanowicach czy Ośrodek Pomocy Społecznej. Wymienione instytucje współpracują ze spółdzielnią na różnych poziomach – począwszy od organizacji imprez lokalnych, poprzez wytwarzanie gadżetów, aż po zatrudnienie beneficjentów Ośrodka Pomocy Społecznej. Dobre opinie spółdzielnia zbiera również wśród innych – dobrze układa

się współpraca ze Spółdzielnią Usługowo-Handlową w Byczynie, Spółdzielnia Socjalna Gród nie dostrzega w Perunicy konkurencji. W dniach 26–27 września Spółdzielnia Socjalna Perunica była gospodarzem ogólnopolskiego spotkania branżowego spółdzielni działających w branży turystycznej. Warto podkreślić, że do Byczyny przyjechało z tej okazji kilkudziesięciu przedstawicieli spółdzielni z branży turystycznej z całej Polski. Działania, które wówczas zainicjowano, były kontynuowane podczas VII Ogólnopolskiego Forum Spółdzielczości Socjalnej w Warszawie. Turystyce społecznej oraz konieczności zrzeszania się spółdzielni socjalnych działających w branży turystycznej w celu osiągnięcia lepszych wyników był poświęcony jeden z paneli dyskusyjnych: „Usługi turystyczne – tworzymy sieć współpracy".

Współpraca z Uniwersytetem Opolskim układa się tak dobrze, że jego przedstawiciele poprosili spółdzielnię o kwerendę dotyczącą ich miasta. Spółdzielnia jest również w kontakcie z Akademickim Biurem Karier z Opola.

3. Mezopoziom – matryca korzyści dla partnerów

Poniższa tabela obrazuje korzyści, które wynikają dla każdego z partnerów z implementacji modelu partnerstwa lokalnego skupionego wokół rozwoju ruchu turystycznego w danej społeczności. Stanowi ona zarazem spis użytecznych argumentów, które mogąc się przydać w procesie pozyskiwania partnerów do wdrażania innowacyjnego modelu spółdzielni socjalnej zajmującej się organizacją ruchu turystycznego:

Korzyść	Przedsię-biorstwo	Samo-rząd	Partner społeczny
Budowanie pozytywnych relacji w społeczności lokalnej	+	+	+
Stworzenie możliwości reintegracji społecznej i zawodowej osób zagro-żonych wykluczeniem społecznym		+	+
Zatrudnienie osób w trudnej sytu-acji życiowej lub zawodowej		+	+
Dyfuzja wiedzy i umiejętności mię-dzy sferą publiczną i prywatną	+	+	+
Edukacja dotycząca różnorodności i konkretnych umiejętności	+	+	+
Generowanie zysków	+		
Innowacyjne podejście do działania	+	+	+
Kształtowanie wizerunku	+	+	+
Łatwiejszy dostęp do nowych rynków i informacji	+	+	+
Możliwość nawiązywania bardziej pozytywnych i długotrwałych relacji w otoczeniu społeczno--gospodarczym	+	+	+
Możliwość skorzystania ze społecz-nie odpowiedzialnego outsourcingu	+	+	+
Możliwość tworzenia strategicznych sojuszy z partnerem, który umie się posługiwać językiem rynku lub społeczności, do których dotarcie planuje firma/instytucja	+	+	
Możliwość zawierania kontraktów/ korzystania z funduszy unijnych, grantów, nawiązywania relacji bizne-sowych, które w innych okoliczno-ściach byłyby niemożliwe	+	+	+

Korzyść	Przedsię-biorstwo	Samo-rząd	Partner społeczny
Możliwość zyskania wizerunku organizacji społecznie odpowiedzialnej	+	+	+
Obniżenie kosztów funkcjonowania systemu pomocy społecznej i innych form pasywnego wsparcia publicznego		+	
Pobudzanie aktywności społecznej i gospodarczej	+	+	+
Pobudzanie kreatywności	+	+	+
Pobudzanie przedsiębiorczości i lokalnego rynku	+	+	+
Promowanie nowoczesnych relacji zatrudnienia i systemów pracy	+	+	
Prowadzenie odpowiedzialnych zakupów i usług w podmiotach ekonomii społecznej	+	+	+
Przyczynianie się do sprawiedliwego rozwoju lokalnego		+	+
Przyczynianie się do zrównoważonego rozwoju	+	+	+
Świadczenie deficytowych usług	+	+	+
Ochrona dziedzictwa – kultywacja wymierających zawodów	+	+	
Wzmacnianie kapitału społecznego	+	+	+
Wzmacnianie kompetencji i szans osób wykluczonych i marginalizowanych na rynku pracy	+	+	+
Zwiększanie konkurencji wśród przedsiębiorców		+	+
Zwiększanie siły nabywczej wśród pracowników	+	+	+

Korzyść	Przedsię-biorstwo	Samo-rząd	Partner społeczny
Zwiększanie współpracy na rynku	+	+	+
Zwiększanie zadowolenia społecznego	+	+	+

4. Makropoziom

Konkluzją diagnozy była rekomendacja dotycząca zmodyfikowania sposobu realizacji usługi użyteczności publicznej polegającej na koordynacji działań w obszarze turystyki i uzupełnienia jej o pewne elementy. Celem nadrzędnym stało się więc podniesienie efektywności systemu dostarczania usługi użyteczności publicznej w postaci organizacji ruchu turystycznego w społeczności lokalnej. Realizacji tego założenia podjęła się Spółdzielnia Socjalna Perunica z Byczyny w ramach testowania i wdrażania innowacyjnego modelu spółdzielni socjalnej zajmującej się organizacją ruchu turystycznego. Jak zostało wskazane w diagnozie, Byczyna była bardzo dobrym miejscem do realizacji tego zadania – zarówno z powodu swoich atutów, jak i słabości. Podczas projektu produkt został z powodzeniem wdrożony i przetestowany. Spółdzielnia rozszerzyła swoją działalność o nowe usługi i produkty, a do realizacji tych działań zatrudniła dodatkowe osoby, przyczyniając się tym samym do zmniejszenia liczby osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub marginalizacją na terenie gminy. Spółdzielnia przejęła część zadań samorządu lokalnego w tym zakresie i uzupełniła go o innowacyjny element, jakim stała się obecna na wielu płaszczyznach marka Republiki Byczyńskiej.

Pełną skalę oddziaływania modelu będzie można zaobserwować dopiero po dwóch, trzech latach funkcjonowania spółdzielni – będzie to liczba turystów, którzy odwiedzą miasto i gminę, dzięki działalności spółdzielni. Już po pierwszym – jeszcze przecież niepełnym roku działalności – liczba ta przekroczyła 150 (trzy kolonie, w których wzięło udział ok. 30 osób, oraz uczestnicy ogólnopol-

skiego spotkania spółdzielni działających w branży turystycznej) i prawie 200 odwiedzających (odwiedzający – osoba, która nie zostaje w mieście na noc).

Niezależnie od tego już teraz można dokonać przynajmniej częściowej analizy makropoziomu oddziaływania modelu. Wraz z rozszerzeniem działalności Spółdzielni Socjalnej Perunica powstała pierwsza w Polsce spółdzielnia socjalna świadcząca usługi biura informacji turystycznej oraz społecznego biura podróży. Dzięki temu na rynku pojawiła się oferta w pełni odpowiadająca założeniom turystyki społecznej oraz wymaganiom świadomego, społecznie odpowiedzialnego turysty. Pojawił się produkt turystyczny nawiązujący do największych atutów miasta i, co najważniejsze, angażujący potencjalnego użytkownika. Przed wdrożeniem modelu innowacyjnej spółdzielni socjalnej miasto i gmina Byczyna nie miały ani takiej oferty, ani takiego produktu. Wdrożony model pokazał wiele płaszczyzn, na których możliwa jest współpraca jednostek samorządu terytorialnego oraz spółdzielni socjalnych. Spółdzielnia jest już nie tylko miejscem aktywizacji osób z trudnościami na rynku pracy, lecz partnerem w realizacji innych własnych zadań samorządu, do których należą m.in. turystyka, kultura fizyczna, rekreacja i promocja gminy. (W szczególności zadania własne gminy obejmują sprawy: kultury (…), kultury fizycznej i turystyki (…) oraz promocji gminy – Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym). Sukces, jakim zakończyło się wdrażanie i testowanie modelu, oraz opracowany wcześniej alfabet korzyści, pokazują, jak wiele obaj partnerzy mogą zyskać na współpracy w tym zakresie. Dotychczasowe doświadczenia Spółdzielni Socjalnej Perunica są dowodem na niezwykle duże zainteresowanie stworzonym przez nich produktem turystycznym i samym modelem („Jeszcze dobrze nie zaczęliśmy, a już zwróciło się do nas kilka samorządów z całej Polski z prośbą o to, żeby zrobić dla nich to samo" – wypowiedź liderki spółdzielni).

Narzędziem niezwykle przydatnym podczas analizy makrooddziaływania jest ESometr – narzędzie służące mierzeniu wartości dodanej podmiotów ekonomii społecznej. Pozwala ono zweryfiko-

wać stopień, w jakim podmioty ekonomii społecznej spełniają cele, które są przed nimi stawiane[51]. Badaniu zostają poddane następujące obszary: społeczna wartość dodana generowana przez dany PES (integracja zawodowa i społeczna, kapitał społeczny, społeczność lokalna), stopień realizacji celów ekonomicznych (wypracowanie zysków i wypracowanie wiarygodności finansowej). Stara zasada marketingu mówi jednak, że kto się nie rozwija, ten albo już ma problemy finansowe, albo wkrótce w nie popadnie. Spółdzielnia Socjalna Perunica właśnie zdecydowała się na pożyczkę z Towarzystwa Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych na dalszy rozwój działalności. Trudno o lepszy przykład wiarygodności finansowej. Liderka spółdzielni w artykule poświęconym turystyce historycznej pisała o roli organizacji społecznych (w tym również przedsiębiorstw społecznych) następująco: „Organizacje społeczne, których głównym celem jest rozwój lokalny, mogą stać się impulsem do zmian przeobrażających szarą miejscowość w prężny ośrodek turystów, dający zatrudnienie mieszkańcom i satysfakcję społecznikom czy przedsiębiorcom rozwijającym tam swoją działalność”[52]. W Byczynie impuls już się pojawił. Na pełną satysfakcję trzeba będzie zapewne zaczekać, ale sygnały, jakie Spółdzielnia Socjalna Perunica otrzymuje z całego kraju, wskazują na to, że pierwsi zainteresowani wdrożeniem omawianych rozwiązań już są. I o to chodziło.

51 Podaję za: www.swd.msap.uek.krakow.pl/index.php/index/czymjestesometr.

52 Anna Jurczyk, „Turystyka historyczna”, w: „Impuls. Turystyka historyczna szansą na rozwój lokalny”, Stowarzyszenie Obywatele – Obywatelom, Łódź – Byczyna 2011.

BIBLIOGRAFIA

Literatura przedmiotu

→ Dielemans Jennie, „Witajcie w raju: reportaże o przemyśle turystycznym", Wydawnictwo Czarne, Wołowiec 2011.
→ Gałek Olga, „Marka lokalna – narzędzie rozwoju przedsiębiorczości", w: „Impuls. Turystyka historyczna szansą na rozwój lokalny", red. Tomasz Krakowiak, Stowarzyszenie Obywatele – Obywatelom, Łódź – Byczyna 2011.
→ „Informator ekonomii społecznej", Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych, Poznań 2014.
→ „Innowacyjny model aktywizacji zawodowej uczestników WTZ", Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych, Poznań 2014.
→ Jurczyk Anna, „Turystyka historyczna szansą na rozwój lokalny", w: „Impuls. Turystyka historyczna szansą na rozwój lokalny", red. Tomasz Krakowiak, Stowarzyszenie Obywatele – Obywatelom, Łódź – Byczyna 2011.
→ MacCannell Dean, „Turysta. Nowa teoria klasy próżniaczej", Muza, Warszawa 2002.
→ Niezgoda Agnieszka, „Popyt turystyczny – uwarunkowania i perspektywy rozwoju", Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012.
→ Wojciechowska-Solis Julia, „Kierunki rozwoju turystyki społecznej", w: „Perspektywy i kierunki rozwoju turystyki społecznej w Polsce", red. A. Stasiak, Łódź 2011.

→ Springer Filip, „Miedzianka. Historia znikania", Wydawnictwo Czarne, Wołowiec 2013.
→ Szymańska Daniela, Grzelak-Kostulska Elżbieta, „Małe miasta w Polsce – zmiany ludnościowe i funkcjonalne w drugiej połowie XX wieku", Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2005.

Akty prawne

→ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych.
→ Ustawa z dnia 27 kwietnia 2005 r. o spółdzielniach socjalnych.
→ Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów.
→ Rozporządzanie z dnia 29 kwietnia 2013 r. w sprawie minimalnej wysokości sumy gwarancji bankowej lub ubezpieczeniowej wymaganej w związku z działalnością wykonywaną przez organizatorów turystyki i pośredników turystycznych.

Strategie i raporty

→ Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności, GUS, Warszawa 2011.
→ „Osoby niepełnosprawne na rynku pracy", GUS, Warszawa 2011.
→ Program Gwarancje dla Młodych, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2012.
→ „Strategia rozwoju powiatu kluczborskiego na lata 2014–2022".
→ „Strategia marketingowa Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020", Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2011.
→ „Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy Byczyna".
→ „Strategia rozwoju gminy Byczyna na lata 2015–2020".

Artykuły prasowe

→ „KRUS i umowy śmieciowe. Komisja Europejska wytknie polskie słabości", w: „Gazeta Prawna", dostępne przez: www.praca.gazetaprawna.pl/artykuly/870993,krus-i-umowy-smieciowe-komisja-europejska-wytknie-polskie-slabosci.html
→ „Pocztówka z Byczyny. Pod rękę z historią", w: Gazeta.pl, dostępne przez: www.podroze.gazeta.pl/podroze/1,114158,10511426,Polska__Pocztowka_z_Byczyny__Pod_reke_z_historia.html
→ „Historia Gminy Byczyna", dostępne przez: www.cms.netkoncept.com/php/strona.php3?cms=cms_byczy&id_dzi=19&id_men=136#
→ „Rzeczywistość rozszerzona i historyczna przestrzeń miejska", w: Historia i media, dostępne przez: www.historiaimedia.org/2010/05/30/rzeczywistosc-rozszerzona-i-historyczna-przestrzen-miejska/

Strony internetowe

→ www.byczyna.pl
→ www.pot.gov.pl
→ www.perunica.pl
→ www.msport.gov.pl
→ www.spoldzielnie.org
→ www.ozrss.pl

Manual powstał w ramach projektu „System wzmacniania potencjału i kompetencji sektora spółdzielczości socjalnej oraz stworzenie sieci współpracy z instytucjami rynku pracy oraz pomocy i integracji społecznej" realizowanego przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, Ogólnopolskim Związkiem Rewizyjnym Spółdzielni Socjalnych, Fundacją Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych oraz Stowarzyszeniem Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych.

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie.

Wydawca:
Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych
ul. Chłapowskiego 15/1, 61-504 Poznań
www.spoldzielnie.org

Autorka:
Anna Dranikowska

Projekt graficzny:
bękarty

ISBN 978-83-940877-7-7

Poznań 2015

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt „System wzmacniania potencjału i kompetencji sektora spółdzielczości socjalnej oraz stworzenie sieci współpracy z instytucjami rynku pracy oraz pomocy i integracji społecznej" współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
Człowiek – najlepsza inwestycja!