

Załącznik nr 1

Badanie pn. „Społeczna odpowiedzialność biznesu a ekonomia społeczna”

Studium przypadków

*Stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL
dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego*

Centrum Wspierania
Aktywności Lokalnej



Spis treści

Centrum CSR w Starachowicach	3
Kerry Polska Sp. z o.o. - przedsiębiorstwo globalne, społecznie odpowiedzialne lokalnie ...	7
Przedszkole z misją, czyli społeczna odpowiedzialność Fundacji Promyk	9
Gospodarka społeczna Bałtowa.....	12

Centrum CSR w Starachowicach

Idea, geneza, koncepcja:

Pomysł na stworzenie Centrum CSR w Starachowicach pojawił się w 2016 roku podczas pisania projektu „Starachowice OD nowa”, finansowanego w ramach konkursu Modelowa Rewitalizacja Miast ze środków Unii Europejskiej. Geneza tej koncepcji związana jest z historią Starachowic i przemysłowym charakterem miasta. Główny potencjał rozwoju lokalnego dostrzeżono w prężnie działających firmach produkcyjnych. W Starachowicach funkcjonuje wiele dobrze rozwiniętych, dużych zakładów pracy, takich jak MAN, LSC Communications, Animex, czy Odlewnie Polskie. Kolejnym ważnym punktem wyjścia były dane demograficzne, z których wynika, że za kilkadziesiąt lat liczba ludności w mieście znacznie zmaleje. Co istotne, przedsiębiorcy skarżą się na brak rąk do pracy i mimo, iż według danych statystycznych, w Starachowicach nie ma problemu bezrobocia (oscyluje ono w granicach 5 proc.), to bolączką miasta są osiedla z bardzo wysokim wskaźnikiem osób bezrobotnych, korzystających z pomocy społecznej, gdzie kumulują się różnego rodzaju problemy. Ogólnym założeniem projektu rewitalizacyjnego miasta było skoncentrowanie się przede wszystkim na likwidowaniu problemów społecznych, a dopiero w dalszej kolejności na rozwiązaniach infrastrukturalnych. Na podstawie wielokierunkowych analiz wyznaczony został obszar zdegradowany. Ponadto zrealizowano badania społeczne wśród przedsiębiorców pod kątem podejmowanych przez nich działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Projekt realizowany jest od maja 2016 do grudnia 2018. Koncepcja rewitalizacji polegającej na rozwiązywaniu problemów społecznych ma się opierać na działaniach z zakresu CSR starachowickich przedsiębiorców. Duże znaczenie dla idei powstania tego projektu był fakt utworzenia w 1997 roku Specjalnej Strefy Ekonomicznej „Starachowice”, co pomogło miastu wyjść z głębokiego bezrobocia, z którymi Starachowice zmagają się przez wiele lat po transformacji ustrojowej. Z powodu tych problemów, bardzo widoczne są wewnętrzne dysproporcje rozwojowe, gdyż mimo obecności ogromnych firm produkcyjnych, miasto jest zaniedbane, widoczne są miejsca koncentracji biedy. Projekt „Starachowice OD nowa” bazuje na potencjale firm, które mogą generować

rozwój miasta przyciągając nowych mieszkańców poprzez stworzone miejsca pracy, a infrastrukturalne działania rewitalizacyjne, takie jak tworzenie dobrych szkół, przedszkoli, poprawianie estetyki miasta, a także zapewnianie miejsc rozrywki, mogą ten trend wesprzeć. Dostrzeżono również, że przedsiębiorcy prowadzą własne, ukierunkowane jednotorowo, akcyjne i nieskoordynowane ze sobą działania w zakresie CSR. W związku z tym istotnym założeniem modelu funkcjonowania Centrum CSR jest idea sieciowania podmiotów, które stały się osią projektu. Bazą działań jest CSR pojmowany przede wszystkim jako wewnętrzna polityka firmy, która stawia na tworzenie dobrych warunków pracy i przyciąganie dzięki temu pracowników, a dopiero w dalszej kolejności realizuje zewnętrzne działania społeczne.

Sposób opracowywania modelu:

Model funkcjonowania Centrum CSR opracowany został przy użyciu metody warsztatowej w sposób partycypacyjny, włączający przedsiębiorców. Uczestnicy spotkań zostali wybrani spośród firm szczególnie zaangażowanych w działania społecznie odpowiedzialne oraz na podstawie pozytywnych doświadczeń Urzędu Miasta Starachowice płynących ze współpracy z biznesem. Projektowi i spotkaniom została nadana szczególna ranga, ponieważ to prezydent miasta skierował zaproszenie do przedsiębiorców. Proces tworzenia modelu był niezmiernie trudny i wymagał wiele wysiłku, aby utrzymać w nim zaproszone firmy, a co za tym idzie frekwencja na spotkaniach była zmienna. Najważniejszym zadaniem prowadzących warsztaty robocze było wzbudzenie zainteresowania i zaangażowania w sprawy CSR, poprzez pokazanie wymiernych efektów tego typu działań. W tym miejscu warto zaznaczyć, że nie każda organizacja posiada możliwości włączenia się w działalność społecznie odpowiedzialną. Kolejną trudnością była rotacja przedsiębiorców uczestniczących w spotkaniach warsztatowych – część rezygnowała z dalszych prac, ale pojawiały się również nowe firmy zainteresowane tym tematem. Potencjalne korzyści wynikające z możliwości przystąpienia do sieci przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych, takie jak budowanie pozytywnego wizerunku, sprzyjały zaangażowaniu się przedsiębiorstw w tworzenie ram funkcjonowania dla mającej powstać organizacji. Jedną z zachęt dla firm do włączenia się w spotkania warsztatowe był prestiż, jaki może zaoferować członkostwo w Centrum CSR, które jest pierwszą tego rodzaju jednostką mającą powstać w Polsce.

Dodatkowym atutem zaangażowania się w projekt, z punktu widzenia przedsiębiorców, jest patronat Ministerstwa Rozwoju oraz fakt rozpowszechnienia tych działań na forum Unii Europejskiej. Urząd Miasta, jako organizator spotkań, zapewnił przestrzeń i narzędzia do nawiązania współpracy między przedsiębiorstwami, natomiast wartością dodaną jest fakt chęci zrzeszenia się tych firm w formie stowarzyszenia, przy partnerskim udziale urzędu.

W pracach nad stworzeniem modelu założono zorganizowanie około 10 spotkań. Pierwsza część każdego spotkania miała charakter edukacyjny, a ich głównym celem było przedstawienie konkretnych informacji na temat CSR oraz zaprezentowanie dobrych praktyk i płynących z tych działań korzyści. Zapoznawano również uczestników z pozytywnymi przykładami sieciowania firm w Europie. W kolejnej części odbywała się dyskusja nad zasobami oraz rozwiązaniami możliwymi do zastosowania na lokalnym gruncie. Podkreślano również, że projekt ma być działaniem trwałym, które będzie wzmacniane w dłuższej perspektywie czasowej.

Dodatkowym pomysłem, jaki pojawił się w realizacji Modelowej Rewitalizacji Miasta, jest wejście do międzynarodowej sieci Impact Hub, co nie jest proste, ze względu na brak spełniania wszystkich, potrzebnych do przyłączenia się do tej społeczności, warunków. Na siedzibę Centrum Społecznej Odpowiedzialności Biznesu oraz Impact Hub wybrano stary pałacyk, przeznaczony do remontu.

Model funkcjonowania Centrum CSR:

Podczas spotkań roboczych, firmy zaangażowane w prace nad tworzeniem modelu Centrum CSR, podjęły decyzję o powołaniu stowarzyszenia. Główne rekomendacje wysnute z przeprowadzonych warsztatów dotyczą rodzaju działań społecznie odpowiedzialnych, jakie powinny zostać podjęte przez lokalne firmy zrzeszone przy Centrum CSR. Ważnym wątkiem ustaleń była również szeroko pojęta edukacja przedsiębiorców w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, co spowoduje większą chęć w angażowania się w tego typu działalność. Najważniejsze jest, aby przekonać firmy do idei wprowadzania i promowania rozwiązań, które będą je identyfikować jako dobrego pracodawcę i firmę społecznie odpowiedzialną. Istotne są również działania mające na celu promowanie Centrum CSR w Starachowicach. Inicjatorem działań edukacyjnych w zakresie CSR oraz promowania

pozytywnych przykładów powinien być Urząd Miasta, czyli instytucja odpowiedzialna za całe miasto. W ramach projektu powstały pomysły na dalsze działania promujące zrzeszone w stowarzyszeniu CSR podmioty, jak np. utworzenie strony internetowej, wydanie publikacji oraz stworzenie krótkiego filmu opisującego zaangażowanych w projekt przedsiębiorców i budującym się w Starachowicach CSR. Największego wzmocnienia swojej działalności z zakresu CSR potrzebują rodzime firmy, które na rynku starachowickim zbudowały swoją markę i - mimo, że prowadzą własne akcje społeczne - to ich działania nie są wystarczająco widoczne. W dalszej kolejności zostaną podjęte próby animowania wspólnych przedsięwzięć CSR.

Starachowiccy przedsiębiorcy a CSR:

Lokalne firmy w różnym zakresie realizują działania CSR. Według pracowników Urzędu Miasta Starachowice wiedza przedsiębiorców na temat CSR jest dość duża, choć czasem nie znają dokładnej definicji oraz normy ISO z tym związanej. W wielu firmach realizowane są elementy działań z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu, choć nie są one w ten sposób nazywane. Duże firmy, takie jak np. Animex, zatrudniają osobę oddelegowaną do tego tematu. Im też najłatwiej jest zaangażować się w działania CSR, w przeciwieństwie do małych firm, w których głównym ograniczeniem są zasoby osobowe. Ważnym spostrzeżeniem jest fakt, że małe firmy, które są zarządzane przez młode osoby, chętniej i częściej realizują działalność społecznie odpowiedzialną.

Obszary CSR, w które chętnie angażują się przedsiębiorstwa to imprezy sportowo-rekreacyjne czy imprezy kulturalne i rozrywkowe. Firma MAN od kilku lat organizuje cykliczny bieg uliczny „MANia Biegania”, który co roku cieszy się ogromnym zainteresowaniem, a przede wszystkim jest pozytywnie kojarzony. Urząd Miasta w partnerstwie z przedsiębiorstwami organizuje imprezę kulturalno-rozrywkową, jaką są Dni Starachowic. Ponadto niektóre firmy tworzą programy stypendiów szkolnych dla uczniów najlepszych w konkretnej dziedzinie lub fundują nagrody pieniężne bądź rzeczowe dla osób lub organizacji. Tego typu działania, skierowane do środowiska, są najczęściej spotykane. Rzadziej zaś realizowane są takie projekty, jak budowa placów zabaw i siłowni plenerowych, czy finansowanie małych elementów infrastruktury publicznej. Kolejnym komponentem CSR są akcje wewnętrzne, skierowane przede wszystkim do pracowników przedsiębiorstw. Są to niezmiernie istotne

działania z punktu widzenia firm, zawierające się również w normie ISO. Warto też wspomnieć o akcjach podejmowanych w celu przyciągnięcia klientów i rozwijania relacji z rynkiem. W tym zakresie modne jest angażowanie się w działania proekologiczne.

Stworzone w pałacyku Centrum CSR mogłoby być miejscem, w którym powstałaby platforma współpracy biznesu z podmiotami ekonomii społecznej. Istotnym tego ograniczeniem jest natomiast znikoma ilość prężnie działających na obszarze Starachowic PES-ów, a także sposób ich funkcjonowania, który bazuje przede wszystkim na finansowaniu ze środków publicznych. Płaszczyzna współpracy jest zatem skromna. W ideę Centrum CSR wpisana jest animacja współpracy pomiędzy przedsiębiorcami a podmiotami ekonomii społecznej. Wybrane na siedzibę miejsce jest neutralne, a dzięki swojemu położeniu poza strefą ekonomiczną może sprzyjać nawiązywaniu relacji wsparcia i współpracy.

Kerry Polska Sp. z o.o. - przedsiębiorstwo globalne, społecznie odpowiedzialne lokalnie

Grupa Kerry powstała ok 40. lat temu na południowym zachodzie Irlandii w Listowel. To znana, wielonarodowa korporacja i wiodący gracz w globalnym przemyśle spożywczym. Obecnie Grupa Kerry osiąga rocznie trwały zysk ze sprzedaży około 6,4 miliarda euro. Prowadzi działalność w 27 krajach na pięciu kontynentach, rynki EMEA stanowią 45% sprzedaży w obu Amerykach, rynki Europy 42%, a sprzedaż na rynkach Azji i Pacyfiku stanowi 13% całkowitej sprzedaży Grupy.

Kerry Group jest notowana na giełdzie w Dublinie i Londynie, z kapitalizacją rynkową w wysokości około 15 EUR miliardów i ma około 30 000 akcjonariuszy. Oddział Kerry znajduje się w Kielcach. To zakład produkcyjny wytwarzający półprodukty spożywcze dla klientów z całej Europy, należący do Grupy Kerry od 2017 roku. Firma posiada Strategię Społecznej Odpowiedzialności Biznesu oraz audyty odpowiedzialności społecznej jako globalny koncern i każdy oddział w różny sposób włącza się w jej realizację. Współpraca z innymi koncernami stawia wymagania dotyczące wdrażania CSR. Takie globalne firmy, jak McDonald's, Unilever wymagają od siebie i swoich dostawców społecznej odpowiedzialności i jest to obowiązkowy element współpracy handlowej. Główne cele Strategii to dbałość o środowisko naturalne

(wodę, emisję zanieczyszczeń), komunikacja wewnętrzna, prawa i przywileje pracownicze oraz pomoc lokalnej społeczności. Oddział firmy w Kielcach w szczególny sposób zaangażowany jest we wsparcie olimpiad specjalnych, w tym w zawody organizowane przez zespół szkół dla młodzieży niesłyszącej i słabo słyszącej. Formy wsparcia to sponsoring (konkretne kwoty), a także organizowanie wolontariatu pracowniczego. Działania CSR firma podejmuje od 2017 roku i dopiero od niedawna świadomie kształtuje swoje zaangażowanie. Buduje zaangażowanie pracowników, relacje z organizacjami pozarządowymi, wsparcie inicjatyw charytatywnych itp.

„W 2016 roku mieliśmy takie badanie, które nazywało się Our Voice. I to było badanie prowadzone dla całego koncernu. Wszyscy pracownicy mogli się wypowiedzieć i właśnie komunikacja to była jedna z naszych słabości. Okazało się, że nie komunikujemy się pomiędzy poszczególnymi fabrykami, że nie mamy takiej łączności. Trudne to oczywiście, bo w KERRY pracuje ponad 80 000 osób na całym świecie i mamy chyba ponad 200 zakładów. Począwszy od Azji, a skończywszy na Ameryce Południowej. Trudno, żeby ta komunikacja dotyczyła wszystkich, ale rzeczywiście dzięki temu jest nam trochę łatwiej. Stąd ten nacisk na komunikację, bo okazało się, że bardzo nam tego brakuje, że nie bardzo wiemy jaka jest strategia grupy, że jesteśmy bardziej takimi oddzielnymi zakładami właśnie, a nie częścią jednej wielkiej rodziny. A teraz przy tej globalizacji świata myślę, że to też jest istotne. I stąd właśnie, na podstawie wyników Our Voice u nas mamy specjalistów od komunikacji...”

Osoby zajmujące się obszarem społecznej odpowiedzialności firmy podkreślają, że podejmują inicjatywy, z jednej strony o charakterze charytatywnym przekazując darowizny (np. dla oddziału onkologicznego w Szpitalu Dziecięcym), a z drugiej świadomie aktywizują pracowników do różnych oddolnych inicjatyw (wolontariatu pracowniczego, doraźnej pomocy w nagłych wydarzeniach w ramach koleżeńskej pomocy itp.). „Bo tak naprawdę, to co my robimy, to tylko te wsady jogurtowe i być może wydaje nam się, że to nie jest nic ważnego, ale jak od czasu do czasu zaangażujemy się w coś, pojedziemy gdzieś, zrobimy coś ważnego i widać, że to sprawia przyjemność komuś innemu, to proszę mi wierzyć, że dla naszych pracowników jest to ważne. Wydaje mi się, że coraz ważniejsze”.

Kultura wrażliwości społecznej pracowników oraz strategia CSR globalnej firmy Kerry - w nawiązaniu do misji firmy - sprzyja nawiązywaniu relacji z otoczeniem, włączaniu się w pozarządowe inicjatywy skierowane np. do osób niepełnosprawnych oraz potencjalnie we

współpracę z podmiotami ekonomii społecznej. „Na podstawie Our Voice okazało się, że to są wartości, które są bardzo ważne dla naszych pracowników. Zaangażowanie, praca zespołowa, dążenie do doskonałości i kreowanie wartości... I przedsiębiorczość. I to zostało zdefiniowane na podstawie wszystkich ankiet, wszystkich pracowników, ze wszystkich krajów świata”.

Przedszkole z misją, czyli społeczna odpowiedzialność Fundacji Promyk

Szkoła Zarządzania sp. z o.o. realizuje projekty unijne od 20 lat. Były to przede wszystkim działania skierowane do osób dorosłych m.in. nauczycieli. Opinie uczestników zebrane podczas szkolenia z zakresu oligofrenopedagogiki pozwoliły dostrzec problem braku miejsc opieki i rehabilitacji dla dzieci z autyzmem. Stąd w 2016 roku w głowie liderki spółki Pani Prezes Bożeny Młynek narodził się pomysł na projekt „Mam szansę”, mający na celu zapewnienie dzieciom z niepełnosprawnościami profesjonalnej opieki. Obok spółki z o.o. jako element misji i społecznej odpowiedzialności biznesu powstała Fundacja Promyk powołana do realizacji wieloaspektowego wsparcia rodzin z dziećmi niepełnosprawnymi¹. Są to dzieci słabo słyszące, słabo widzące, z niepełnosprawnością ruchową, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, z autyzmem oraz z niepełnosprawnościami sprzężonymi. Obie instytucje, czyli spółka z o.o. i fundacja prowadzą od 2016 roku Przedszkole Specjalne, a od 2017 również Szkołę Podstawową, tworząc bogatą ofertę edukacyjną i rehabilitacyjną dostosowaną do potrzeb i możliwości intelektualnych i psychofizycznych dzieci, m.in. dogoterapię, hippoterapię, bajkoterapię, stymulację polisensoryczną, muzykoterapię. Przedszkole i szkoła dysponuje salami odpowiednio wyposażonymi i przystosowanymi do potrzeb dzieci m.in. sale zajęć, sala rehabilitacji, gabinet logopedyczny i psychologiczny, gabinet medyczny, sale integracji sensorycznej. Są one wyposażone nie tylko w nowoczesny sprzęt rehabilitacyjny, ale również w różnorodne pomoce dydaktyczne i niezliczone zabawki. Przyległy ogród dostosowany jest do potrzeb i możliwości rozwojowych dzieci z niepełnosprawnością ruchową i intelektualną. „Przedszkole jest

¹ K. Wojtczak, Jesteśmy tu po prostu potrzebni, w: Biuletyn Informacyjny RPOWŚ 2014-2020. Świętokrzyski Kompas Unijny, Nr 1 (7) 2018, str. 13

placówką wspomagającą rozwój dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych. Jest to miejsce, gdzie dziecko znajduje bezpieczeństwo, opiekę i edukację w mniej licznej grupie, niż w zwykłych placówkach. Wprowadzamy dzieci w otaczający, mało znany im świat, czyniąc ich uczestnikami życia społecznego na miarę ich możliwości...”

Fundacja współdziała z rodzicami w pełnieniu funkcji wychowawczych i edukacyjnych. Udziela pomocy psychologiczno-pedagogicznej, rewalidacyjnej, rehabilitacyjnej i socjalnej, przygotowując dzieci do samodzielności w życiu społecznym. Umożliwia rozwijanie kreatywności dzieci, ich uzdolnień i zainteresowań poznawczych, społecznych, artystycznych i sportowych przez organizację zajęć pozalekcyjnych i nadobowiązkowych. Rodzicom udziela informacji na temat dzieci, wspiera przez organizowanie i prowadzenie konsultacji, zajęć specjalistycznych, warsztatów umiejętności i grup wsparcia.

Główna idea to nieodpłatne wsparcie rodzin z dziećmi niepełnosprawnymi, wysokiej jakości usługami - *„idea, żeby wesprzeć rodziny z dziećmi z niepełnosprawnością, żeby nie musieli za nic płacić”*. Fundacja podąża za słowami Janusza Korczaka *„Kiedy śmieje się dziecko, śmieje się cały świat”*.

Przeprowadzone wywiady pozwalają zidentyfikować przyjętą misję i społeczną odpowiedzialność na kilku płaszczyznach. Podstawowa to stworzenie oferty edukacyjnej i wspierającej dzieci z niepełnosprawnościami oraz ich rodzin, wypełniającej lukę w ofercie edukacyjnej w środowisku lokalnym. Dotychczas rodzice mogli korzystać z odległych placówek w Skarżysku, Kielcach czy Sandomierzu.

Powstanie przedszkola umożliwia dostęp do specjalistycznego wsparcia blisko miejsca zamieszkania. Liderka działań podkreśla swoje zaangażowanie w realizację działań w kontekście ogromnych potrzeb lokalnych. *„Moim marzeniem jest docelowo, żeby zająć się tylko wsparciem rodzin z dziećmi niepełnosprawnymi”*.

Dodatkowe wymiary społecznej odpowiedzialności instytucji to przyjęcie zasady w pierwszej kolejności zatrudniania osób bezrobotnych jako pracowników w przedszkolu i szkole, przygotowanie i realizacja projektów podnoszących i uzupełniających kwalifikacje osób pracujących na rzecz dzieci z niepełnosprawnościami, korzystanie z usług spółdzielni socjalnej, współpraca z innymi instytucjami i placówkami edukacyjnymi nad podnoszeniem jakości ich oferty poprzez wspólne przygotowanie projektów.

Fundacja posiada szerokie kompetencje w zakresie niepełnosprawności i działań społecznych oraz prowadzenia podmiotu ekonomii społecznej, a zatem pewnym zaskoczeniem może być niewielka znajomość terminologii stosowanej w tym obszarze na gruncie ogólnopolskim. Świadczy to o potrzebie podjęcia działań promujących ekonomię społeczną zarówno na poziomie regionu, jak i całego kraju. Problemem, który dotyka fundację i inne instytucje w regionie jest niewielka kadra, posiadająca umiejętności przygotowania i realizacji projektów. Z tego powodu, w ramach czasu wolnego, Liderka przygotowała projekt dla zaprzyjaźnionej placówki szkolnictwa zawodowego, stanowiący ogromne wsparcie rozwojowe „*przez okres 20 lat to nie dostali namiastki tego co teraz, więc to jest naprawdę odnowienie placówki*”.

W wywiadach pojawił się wątek konkurencji z ofertą integracyjnych placówek publicznych oraz trudności formalnoprawnych. Choć przedszkole i szkoła to jedyne placówki specjalistyczne (wyłącznie dla dzieci z niepełnosprawnościami) to również placówki publiczne chcą przyciągnąć rodziców z dziećmi do siebie. Swoista konkurencja jest uciążliwa poprzez szereg drobnych, ale ważnych kryteriów biurokratycznych preferujących placówki publiczne. Analiza konkretnych procesów wskazuje na trudności w tym obszarze. Na przykład: komisja mająca wydać orzeczenie o specjalnych potrzebach edukacyjnych, a z tym związana jest wysokość dotacji, ma swoje spotkanie we wrześniu, kiedy dzieci już są zapisane do szkół publicznych. Utrudnia to znacząco rodzicom przepisanie dziecka, w trakcie roku szkolnego do placówki niepublicznej.

„Na początku byliśmy tylko przedszkolem. Każdy na nas dobrze patrzył, tym bardziej, że niesiemy pomoc dzieciom z niepełnosprawnością. Dzieci wcześniej nie miały się gdzie podziać. W przedszkolach ogólnodostępnych grupa liczy 25 dzieci, a do tej grupy może trafić jedno dziecko z niepełnosprawnością i do tego sprzężoną. To dziecko nie miało w ogóle sensu bytu w placówce integracyjnej. U nas są grupy do 6 osób i było dobrze, bo byliśmy przedszkolem. A odkąd powstała szkoła to jesteśmy też traktowani jak placówka konkurencyjna, tym bardziej, że my jesteśmy wszędzie, wszędzie nas widać, gdzie się tylko da. My z naszymi dziećmi, gdzie jesteśmy zaproszeni, to wszędzie z nimi wychodzimy np. na jakieś przedstawienia. Nie boimy się ich niepełnosprawności. Pokazujemy jako placówka, że z dzieckiem niepełnosprawnym da się wszystko, tak jak z dzieckiem w normie. Instytucje publiczne niekoniecznie polecają rodzicom, żeby oddać dziecko np. do naszej zerówki, bo

wiedzą, że jak my mamy zerówkę, to to dziecko prędzej czy później musi iść do pierwszej klasy. Rodzic jak zobaczy jak jest u nas, a jak w innych konkurencyjnych szkołach to dziecko zostaje u nas”.

Plany Fundacji związane są z przekształceniem się w przedsiębiorstwo społeczne „*teraz myślimy nad tym, właśnie dzisiaj rozmawialiśmy o tym, żeby stać się jako fundacja przedsiębiorstwem społecznym*”. To kolejny etap działań mających zapewnić środki na trwałość podstawowej działalności misyjnej Fundacji. Zarząd współpracuje z doradcą kluczowym Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej, przygotowując rozwiązania wspierające tworzenie miejsc pracy, poprawę efektywności prowadzonej działalności oraz dalszy rozwój.

Gospodarka społeczna Bałtowa

Bałtów – informacje podstawowe. Polityczna, społeczna i ekonomiczna charakterystyka gminy w chwili inicjowania na jej terenie projektów gospodarki społecznej.

Warunki naturalne. Na tym terenie istniało w czasach prehistorycznych morze, na jego brzegu piasek się skryształizował, stąd duża obecność wapienia w glebie czy po prostu skał. Możliwości rolnictwa ogranicza okoliczność, że dominują gleby klasy 5-6, a większość rolników posiada gospodarstwa kilkuhektarowe (zaledwie parę gospodarstw rolnych dysponuje gruntami o powierzchni kilkudziesięciu hektarów). Osobny problem stanowi niewyjaśniony stan prawny części gruntów czy obiektów, ponieważ „*jesteśmy na terenie zacnego rodu Drucko – Lubeckich*”, po których pozostały liczne obiekty takie jak leśniczówka, pałac czy młyn, co do których postępowania wyjaśniające trwają do dziś.

Układ polityczny. Przez wiele lat w samorządzie gminnym Unia Europejska była przedstawiana jako groźny twór o podejrzanych zamiarach wobec Polski i Polaków. Rzutowało to na całkowitą niechęć do uczestnictwa gminy w jakichkolwiek projektach czy programach unijnych i korzystania z pieniędzy unijnego podatnika. Jednym z katalizatorów zmian był fakt, że prezes Stowarzyszenia Rozwoju Gminy Bałtów „Bałt” udzielił zgody na postawienie na swoim terenie maszt telefonii komórkowej, co spowodowało ogromne oburzenie zaniepokojonych mieszkańców, ale jednocześnie sprawiło, że telefonia komórkowa od 2003 roku stała się dla

mieszkańców dostępna. Stan infrastruktury technicznej „twardej” był tragiczny. Fatalnemu stanowi dróg towarzyszyła krótka (zaledwie 6 km długości) sieć wodociągowa oraz „zero kanalizacji”. Brakowało podstawowych dokumentów mających projektować rozwój gminy, takich jak plan zagospodarowania przestrzennego czy nawet studium uwarunkowań kierunków zagospodarowania przestrzennego.

Finanse samorządowe. W 2003 roku budżet gminy dysponował środkami na wydatki w kwocie ok. 2 mln 900 tys. złotych rocznie, z czego mniej więcej połowa była przeznaczana na oświatę, pewna część – na działania z zakresu polityki społecznej, a na aktywność inwestycyjną środków „kompletnie nie starczało”. Jednocześnie, nie istniał dopływ kapitału z kredytów, bowiem polityka władz gminy zakładała świadome unikanie pożyczania pieniędzy, tak, że nie miała ona ani złotówki długu, co również było dyskutowane politycznie przez wójta.

Sytuacja społeczna. W okolicy nie było żadnej organizacji pozarządowej, nawet w postaci ochotniczej straży pożarnej, koła gospodyń wiejskich czy ludowego zespołu folklorystycznego. Nie było domu kultury, a jedynie biblioteka publiczna, która spełniała funkcje dostarczyciela dóbr kultury. Budynek, w którym wcześniej egzystowały wspólnie dom kultury i biblioteka publiczna, z powodu braku środków na kontynuowanie w nim tej działalności został opuszczony.

Wyjątkowo trudna była też sytuacja na rynku pracy. Poziom bezrobocia kształtował się na poziomie 36%, co było m.in.: efektem redukcji zatrudnienia w pobliskiej Hucie Ostrowiec, która razem ze swoim otoczeniem gospodarczym „w najlepszych czasach” zatrudniała niemal 20 tys. pracowników a obecnie jako część hiszpańskiego koncernu Celsa zatrudnia zaledwie 1,3 tys. ludzi. Zwolnienia w tym zakładzie objęły w pierwszej kolejności osoby z terenów wiejskich, jako posiadające także inne źródła dochodów.

Rozwój inicjatyw gospodarki społecznej. Formy aktywności, postawy, bariery.

Geneza i podział zadań. Na terenie Bałtowa znalazła się grupa ludzi, którzy pragnęli coś zmienić w tej nieprzyjaznej dla rozwoju społeczności lokalnej atmosferze politycznej i społecznej. W tym celu założono Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Gminy „Bałt”, które z czasem podjęło się działań, które można zdefiniować jako zarządzanie zmianą. W Bałtowie *„budujemy aktywność na podstawie propozycji. Czyli składamy propozycję. Konkretną propozycję, jakiejś grupie, jakimś ludziom, i tak dalej, i tak dalej. Ktoś chce – się przyłącza, ktoś nie chce – się nie przyłącza. OK. Nic się nie dzieje”*. W ten sposób, przez lata, udało się tu stworzyć unikat w skali kraju – swoisty klaster społeczno – gospodarczy, który można też nazwać konsorcjum podmiotów ekonomii społecznej. Składa się on z czterech podmiotów gospodarki społecznej, które zajmują się poszczególnymi zadaniami społecznymi czy gospodarczymi. Poza nimi istnieje jeszcze kilka mniejszych podmiotów, pełniących rolę partnerów w konkretnych przedsięwzięciach, ale to owe cztery główne podmioty są wynikiem wprowadzenia pewnego ideologicznego pomysłu na rozwój gminy. One też odpowiadają za zarządzanie rozwojem przedsięwzięcia i zarządzanie zmianami.

W Bałtowie utworzono cztery organizacje pozarządowe reagując na zmieniające się warunki działania. Uniknięto w ten sposób problemów, jakie dotknęły wiele organizacji pozarządowych o dłuższym stażu aktywności, które trzymając się pierwotnych planów swoich założycieli, z uwagi na szybko następujące zmiany rzeczywistości częstokroć nie są już w stanie owych zamierzeń realizować w ogóle, albo na siłę próbują realizować cele, które straciły aktualność. W przypadku Stowarzyszenia „Bałt” potrzebę zmiany idei, sposobu myślenia i struktury organizacyjnej dostrzeżono po kilku latach. Podmiot ten był efektem oddolnego ruchu społecznego i wielu jego uczestników nie było zainteresowanych aktywnością ekonomiczną. W jego ramach powstały koła gospodyń wiejskich, muzyczne zespoły folklorystyczne (trzy – z czego dwa profesjonalne), koła ochotniczej straży pożarnej (dwanaście). Część osób chciała się angażować i spełniać na niwie społecznej, inna grupa preferowała przejście do aktywności ekonomicznej, nie tylko myśląc o niej w kategoriach własnej zamożności, ale też myśląc o niej jako źródle pozyskiwania środków na innego rodzaju działania. Te dwa nurty istniały w Stowarzyszeniu „Bałt” od samego początku. Po stworzeniu pierwszej atrakcji turystycznej – możliwości podróżowania tratwą po rzece Kamiennej

(pierwszego spływu po rzece nizinnej w Polsce), różnorodność działań skupionych w jednym podmiocie powodowała problemy, takie jak konieczność borykania się z bieżącymi zadaniami związanymi z funkcjonowaniem tego przedsięwzięcia. Nakładały się – w tym i czasowo – zadania ekonomiczne na aktywności konieczne do realizacji działań społecznych (np. pisanie wniosków o granty). Po stworzeniu koncepcji parku jurajskiego, postanowiono więc stworzyć odrębny podmiot ukierunkowany swoim działaniem na zmniejszanie bezrobocia poprzez tworzenie nowych miejsc pracy. Stowarzyszenie Delta, niejako wyodrębnione ze Stowarzyszenia „Bałt”, przejęło misję tworzenia nowych atrakcji turystycznych oraz bieżącego kierowania ich funkcjonowaniem. Postawiono na specjalizację do tego stopnia, że w okresie późniejszym nawet same tratwy, zakupione jeszcze przez Stowarzyszenie „Bałt”, zostały przekazane Delcie, tak, aby pierwszy z podmiotów mógł lepiej realizować swoje zadanie organizowania wsparcia osobom aktywnym na tym terenie. Tego typu rozwiązanie okazało się skuteczne, wyraźny podział na sferę bardziej edukacyjną i obszar zarządzania atrakcjami turystycznymi okazał się trafionym pomysłem. Aktualnie większość atrakcji turystycznych na terenie Bałtowa stanowi własność Stowarzyszenia Delta, któremu „Bałt” wydzierżawił m. in. tratwy, teren z infrastrukturą kajakową i kąpieliskiem. Po ośmiu latach dopłacania do prowadzonej działalności, Bałt czerpie dziś „przyzwoite pieniądze” z tej dzierżawy, mogąc z nich finansować realizowane przez siebie działania statutowe.

Inicjatorzy Stowarzyszenia wykazali się profesjonalizmem, zlecając wykonanie różnego typu badań i ekspertyz, co do możliwych kierunków rozwoju gminy. Przy niskiej jakości i brakach infrastruktury technicznej nie można było pokładać nadziei w szansie sprowadzenia poważnego inwestora zewnętrznego, więc postanowiono wykorzystać naturalne atuty gminy, tak jak się to czyni w innych społeczeństwach o niższym poziomie rozwoju materialnego. Za takie uznano warunki przyrodnicze i ludzi, którzy *„posiadają umiejętności manualno – wokalne związane z tradycją, obyczajami, z dziedzictwem, którzy jakoś to pielęgnują”*, a następnie postarano się zidentyfikować ogólne prawidłowości oraz ścieżki postępowania wykorzystywane do tworzenia atrakcyjności turystycznej miejsc czy regionu. *„Wymagało to olbrzymiej odpowiedzialności od liderów tej zmiany”* wobec społeczności lokalnej, potęgowanej wiejskim charakterem gminy, który sprawia, że nie istnieje tu anonimowość jednostek taką, jaką spotyka się w dużych aglomeracjach miejskich. Wobec niechęci samorządu lokalnego do realizacji zgłoszonych projektów, postanowiono czynić

to bez jego udziału. Było to znaczące utrudnienie, ale jednocześnie doprowadziło do sytuacji, w której aktywność Stowarzyszenia „Bałt” i kolejnych podmiotów ekonomii społecznej w Bałtowie odbywa się w warunkach pełnej niezależności od organów władzy czy instytucji przez nie zarządzanych. *„Nie jesteśmy w żaden sposób uzależnieni od samorządu”* - roczna dotacja gminy dla Stowarzyszenia Bałt wynosi w ostatnim czasie ok. 2 tys. złotych, a i te pieniądze są przeznaczone na wykonanie działań dla dobra tutejszej społeczności. Z kolei drugie działające tu stowarzyszenie – „Delta” - które zatrudniając ok. 150 osób pełni na terenie gminy Bałtów rolę głównego pracodawcy – jest obecnie istotnym partnerem finansowym dla samorządu, m.in.: w partycypacji w Narodowym Programie Przebudowy Dróg Lokalnych. Na remont głównej drogi dojazdowej do Bałtowa oraz postawienie przy niej latarni Gmina Bałtów wydatkowała środki w wysokości ok. 300 tys. złotych, a Stowarzyszenie Delta – 500 tys. złotych, przy czym to ostatecznie traktowało ów wydatek także jako działanie mające na celu zwiększenie komfortu pobytu na tym terenie turystów. Takie postępowanie zaświadcza o bardzo wysokim poziomie odpowiedzialności społecznej organizacji pozarządowych, z których dwie – „Bałt” i „Delta” – przez kilka lat po prostu wyręczały samorząd lokalny w realizacji jego obowiązków wobec obywateli, m.in.: zajmując się likwidacją wysypisk śmieci, stawianiem przystanków, koszeniem trawy na poboczach dróg, stawianiem tablic informacyjnych.

Cele i narzędzia. Aktywiści Stowarzyszenia „Bałt” postanowili zmieniać istniejący stan rzeczy wpływając nań poprzez trzy bodźce: tworzenie miejsc pracy w obrębie własnych podmiotów oraz kreację samoorganizacji obywatelskiej na polu społecznym oraz gospodarczym. Pierwsze z tych zadań uznać można za stosunkowo proste, natomiast dwa następne stanowiły prawdziwe wyzwanie wobec istniejącej rzeczywistości. Na poziomie społecznym chodziło o wykreowanie i wspieranie lokalnych form aktywności typowych dla terenów wiejskich, takich jak koła gospodyń wiejskich, ochotnicze straże pożarne, podczas gdy w wymiarze gospodarczym zakładano pomoc w tworzeniu firm (bez względu na ich status prawny) oraz mocne działania wspierające dla gospodarstw zajmujących się agroturystyką.

Preferowane dwa narzędzia działania, których wyboru dokonano także „z przyczyn ideologicznych” - stanowiły: partnerstwo trójsektorowe (część osób inicjowała tego typu działania w skali Polski, próbując korzystać z doświadczeń brytyjskich, a od 2002 roku już

opierając się o program UE Lider +) i przedsiębiorczość społeczna. Jako podstawę dla przyszłych sukcesów w kreowaniu rozwoju gminy potraktowano budowę silnego i stabilnego organizmu społecznego, który dzięki tymże cechom posiadałby zdolność wejścia w rolę równoprawnego partnera władz i instytucji (zwłaszcza różnych szczebli samorządu terytorialnego) i którego pozycja i prestiż byłyby w stanie tym samym neutralizować typowy dla Polski deficyt zaufania wobec podmiotów zewnętrznych. W skrócie można to określić jako budowanie struktury wertykalnej i horyzontalnej.

Wśród innych celów znalazły się: dążenie do podwyższenia standardu i jakości życia społeczności lokalnej i zapewnienie pracownikom godnych warunków pracy i płacy, co dodatkowo postanowiono „spiąć tożsamością z terenem”, tak aby stworzyć wspólnotę cechującą się przedsiębiorczością, aktywnością i zaradnością, „a nawet chwalstwem”. Dziesięć lat temu na polskiej wsi nie było w zasadzie organizacji pozarządowych tworzących miejsca pracy, tymczasem w Bałtowie to zadanie od początku było postrzegane jako jeden z kluczowych celów działalności, rozumiane też jako profesjonalizacja kadr, zwłaszcza w strukturze wykonawczej, przy dążeniu do zachowania społecznego charakteru na poziomie zarządzania.

Istotnym priorytetem podejmowanych działań było kształtowanie ich w taki sposób, aby owocowały także trwałością efektów i możliwością kontynuacji w ciągu wielu lat. *„Jeżeli mamy coś robić, to róbmy rzeczy, które wynikają z zapotrzebowania, miejsca – czyli ludzi – a nie wynikają z tego, że my mamy pomysł (...), przelewamy na papier, zdobywamy pieniądze, a potem kombinujemy ludzi, którzy mają brać udział w tym projekcie. I jak się projekt kończy, to są szczęśliwi, że się projekt skończył, bez względu na to jaka była specyfika tego projektu”.*

Od samego początku Stowarzyszenie „Bałt” postanowiło opierać swoją działalność w jak największym stopniu na aktywności samych mieszkańców gminy. Przy wyborze form działania za ważne uznawano także „wielopokoleniowość projektów”, czyli dążenie do stworzenia oferty dla różnych grup wiekowych.

Pierwsze działanie: spływ tratwami rzeką Kamienną. Pomysł zorganizowania spływu tratwami pojawił się w październiku 2002 roku, a w czerwcu roku następnego rzeką Kamienną popłynęli na nich pierwsi turyści. W czasie promocji korzystano z „*dynamiki ruchu*

społecznego”, czyli przedsięwzięcie ekonomiczne przedstawiano od strony jego użyteczności społecznej, co zapewniło darmową reklamę w mediach. W pierwszym roku działalności tego przedsięwzięcia gminę odwiedziło 14 tys. ludzi, a zatrudnienie na poziomie 18 osób sprawiło, że wyłonił się z niego największy pracodawca na terenie gminy.

Wybierając pierwszych pracowników – do obsługi spływu tratwami - przyjęto założenie, że powinni nimi zostać „ambasadorowie dobrej nowiny” tj. osoby z trudnościami życiowymi, ale nie pozbawione umiejętności oraz pozytywnie zapatrujące się na szanse rozwoju turystyki i sens podejmowanych działań. Ten ostatni warunek był istotny, bo „na takich ludzi mniej energii trzeba poświęcać”. Ich ubiór obejmował m. in. serdaki i kapelusze, a jeden z zatrudnionych mężczyzn – aktywny też jako organista w parafii – grał w czasie spływu na akordeonie i demonstrował turystom lokalne przyspiewki.

W pewnym momencie w Bałtowie pojawili się kontrolerzy Urzędu Żeglugi Śródlądowej, uprawnieni do kontroli sprzętu pływającego, tj. tratw (w oficjalnej nomenklaturze: łodzi płaskodennych) oraz uprawnień flisaków. Pierwsza tratwa została wykonana domowym sposobem, nie posiadała więc niezbędnej dokumentacji – druga została zakupiona na Słowacji, od jednej z instytucji zajmujących się ratownictwem medycznym, właśnie dlatego, że spełniała wszystkie wymogi biurokratyczne. Z kolei podstawowym zarzutem kontrolerów okazał się jednak brak kwalifikacji formalnych u flisaków – przepisy wymagały, aby posiadali oni przynajmniej patent starszego marynarza, wymagający ukończenia odpowiedniego kierunku studiów wyższych oraz „wieloletniego doświadczenia w spławianiu ludzi lub zwierząt”. Ogłoszenia w prasie ogólnopolskiej w poszukiwaniu osób posiadających owe stosunkowo rzadkie uprawnienia i doświadczenie nie dawały początkowo rezultatów – jeden z nielicznych zgłaszających się miał już 82 lata – ale po pewnym czasie okazało się, że wśród mieszkańców Bałtowa znajduje się chętny do pracy mężczyzna z „papierami bosmana”. Z takimi kwalifikacjami mógł już zgodnie z prawem wykonywać zawód flisaka, a co więcej – edukować tzw. pomocników flisaka oraz kierować ich pracą. Aktualnie spływ tratwami funkcjonuje bez problemów, a o wymogach prawa wodnego przypomina zatrudnionym tylko konieczność uzupełniania Książki Statku, dzienników rejestracyjnych oraz odnawiania pozwolenia dla oficjalnego flisaka z Bałtowa. Raz w roku odbywa się spływ kontrolny, badany jest stan techniczny tratw i jest to prawdopodobnie jedyny spływ tratwami w Polsce, który

funkcjonuje ściśle według przepisów.

„Allozaur”. Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Lokalnego Gminy Bałtów „Bałt” było jednym z partnerów projektu „Gospodarka społeczna na Bursztynowym Szlaku”, realizowanego w ramach programu Equal. Jego celem było stworzenie w pięciu miejscach w Polsce firm społecznych o dowolnym statusie prawnym, w okresie, gdy idea ekonomii społecznej jako „sposobu rewitalizacji więzi społecznych w społecznościach lokalnych” dopiero w naszym kraju kiełkowała. Tak powstało Przedsiębiorstwo Społeczne „Allozaur” Sp. z o.o., które początkowo stworzyło miejsca pracy 13 osobom, ale powodzenie tego przedsięwzięcia pozwoliło zwiększyć zatrudnienie do 45 osób.

Firma posiada formę prawną spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, opiera się o dwa segmenty działalności: związany z porządkowaniem terenu, pielęgnacją terenów zielonych, remontami, działalnością budowlaną oraz pamiątkarski. Pierwszy pełni rolę dostawcy usług wykonywanych niegdyś przez firmy komunalne (także na zlecenie samorządu terytorialnego), w ramach drugiego 12 kobiet wykonuje prace manualne przy tworzeniu przedmiotów, które można potem sprzedawać turystom. Jest to wciąż jeszcze przedsiębiorstwo w fazie rozwoju, które powoli stabilizuje swoją pozycję ekonomiczną i zdobywa nowych klientów – np. w ostatnim okresie realizowało zlecenie na budowę hotelu. Większość pracowników musiała się uczyć fachu od początku, tylko niewielu z nich - wykonujących prace budowlane, spawalnicze czy ślusarskie - mogło korzystać ze swojego doświadczenia nabytego przez lata pracy w ostrowieckiej Hucie im. Marcelego Nowotki (później przemianowanej na Hutę Ostrowiec).

„Allozaur” to jedyne z pięciu utworzonych wówczas przedsiębiorstw, które przetrwało po zakończeniu projektu. Utworzono je „po pioniersku”, gdyż brakowało wówczas znanych wzorców czy modeli kształtowania i funkcjonowania takich firm.

Produkty turystyczne

JuraPark Bałtów. Po sukcesie projektu flisackiego „*doszliśmy do wniosku, że Bałtów to może być Eldorado turystyczne*”. W tym celu należało zwiększyć liczbę produktów turystycznych, w tym stworzyć „rdzeń”, czyli podstawową atrakcję przyciągającą osoby spoza gminy.

Inspiracji dla wyboru kierunku działań postanowiono poszukać w historii miejscowości i gminy. W tym celu przeglądano literaturę fachową, zwracając uwagę na informacje, które mogłyby pomóc odnaleźć klucz do kreacji wizerunku miejsca i zgodnego z nim tworzenia atrakcji dla przyjezdnych. Pan Jarosław Kuba, obecnie Prezes Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania Krzemieny Krąg, a w tamtym czasie dyrektor generalny Stowarzyszenia Rozwoju Gminy Bałtów „Bałt” dotarł wówczas do egzemplarza czasopisma „Przegląd Geologiczny” z roku 1968, w którym opisane zostały badania paleontologiczne w Bałtowie i Wólce Bałtowskiej, owocujące odkryciem śladów obecności dinozaurów na tym terenie. Opisane w artykule zdarzenia w powiązaniu z popularnością tematyki wywołaną jakiś czas wcześniej przez film Stevena Spielberga „Jurassic Park” sprawiły, że za swoisty magnes zdolny przyciągnąć do Bałtowa turystów uznano stworzenie możliwości obejrzenia kopii dinozaurów naturalnej wielkości.

Pierwszą kopię dinozaura zakupiono od producenta narodowości polskiej, zamieszkałego w Niemczech, który oferował akurat makietę allozaura, a więc zwierzęcia, którego ślady odkryto w miejscowości Gagaty Sołtykowskie, niedaleko Bałtowa. Jego koszt wyniósł jedynie 33 tys. złotych, a środki zgromadzono w czasie zbiórki publicznej, w ciągu zaledwie dwóch tygodni. Datki spłynęły m.in.: od lokalnego biznesu („żeby się odczepić”) oraz Powiatu Ostrowieckiego. Kopia dinozaura stanęła w jednym z centralnych punktów Bałtowa. Początkowo, realizatorzy tego projektu sądzili, że właśnie w ten sposób – po prostu systematycznie ustawiając makiety w różnych częściach miejscowości – doprowadzą do stworzenia atrakcji turystycznej. Szybko okazało się, że było to założenie błędne. Kopia dinozaura szybko stała się obiektem dewastacji, co wymusiło renowację kosztującą 10 tys. złotych. Efektem była decyzja o zbudowaniu ogrodzenia wokół dinozaura, na którym dodatkowo zawieszono tabliczkę z apelem do turystów: „chcesz sobie zrobić zdjęcie z gadziną, wrzuc złotówkę jedyną”. Była to makietka dużych rozmiarów, o długości 14 metrów i wysokości 5,4 metra. Jak się okazało, wzbudziła duże zainteresowanie okolicznych mieszkańców, którzy chętnie fotografowali się na jej tle.

Bałtowski park jurajski okazał się wielkim sukcesem ekonomicznym, w czym pomógł fakt, że był to pierwszy tego typu obiekt w tej części Europy i dopiero wzorując się na nim stworzono następnych dwanaście na terenie Polski. Budowa tej inwestycji trwała od marca do

sierpnia 2004 roku. *„Tu ludzie dzień i noc pracowali, bo mieli jasno powiedziane(...), jak będziecie tworzyć ten park, to jest szansa, że będziecie w nim pracować”*. Przy budowie początkowo zatrudniono specjalistów spoza gminy – m.in.: plastyków – aby stosunkowo szybko zrezygnować z ich usług, ze względu na sprzeczności w ich koncepcjach oraz wysokie koszty proponowanych usług. Za kształt parku jurajskiego odpowiada więc zespół osób utworzony potem pośpiesznie na miejscu, który obecnie wykonuje tego rodzaju obiekty na zlecenia komercyjne na całym świecie. W tym samym roku nową atrakcją turystyczną odwiedziło 75 tys. ludzi, czego efektem było zatrudnienie 54 osób.

W następnych latach ofertę turystyczną Bałtowa starano się systematycznie rozszerzać. Każdego roku pojawiał się kolejny produkt turystyczny: stadnina koni, zwierzyńiec, stok narciarski. Ten ostatni projekt pozwolił na zatrudnienie osób, które w innej części roku zajmowały się flisactwem. Tym samym uparcie wdrażano zasadę, że wszyscy zatrudnieni muszą nabyć umiejętności pracy na różnych stanowiskach. *„Nie da się inaczej. To jest świadomość kadry menadżerskiej (...). I nie ma z tym dziś problemu”*.

Żydowski Jar. Jednym z opisanych produktów turystycznych Bałtowa jest Żydowski Jar, tj. ścieżka edukacyjna prowadząca przez bardzo ciekawy paleontologicznie obszar (*„gdzie faktycznie, na wysokości górnej jury dinozaury pozostawiły swoje tropy*), dzierzawiony nieodpłatnie od miejscowego nadleśnictwa. Ma on charakter botaniczno – paleontologiczny (udało się zachować wszystkie elementy dziedzictwa przyrodniczego), a korzystanie z niego jest możliwe po zakupieniu biletu za niewygórowaną cenę (7 złotych – normalny, 5 złotych – ulgowy). Teren ten wykorzystywany jest także do questingu. Koszt obsługi tego miejsca to ok. 4 tys. złotych na miesiąc, podczas gdy udany jeden weekend potrafi zakończyć się 5 tys. złotych wpływów.

Stowarzyszenie LGD „Krzemienny Krąg”. Zadaniem tej organizacji, opartej na partnerstwie trójsektorowym jest wypełnianie roli „katalizatora zmian” na poziomie regionalnym, w tym rozsądne zarządzanie nimi, reagowanie na zagrożenia występujące przy ich okazji. Stowarzyszenie stara się kontrolować zmiany nie dopuszczając do iskrzenia na styku poszczególnych samorządów czy instytucji, a służą do tego przede wszystkim projekty mające na celu niwelowanie dysproporcji rozwojowych między poszczególnymi obszarami. Swoimi działaniami obejmuje obszar dwóch województw (świętokrzyskiego i mazowieckiego), dwóch

powiatów i dziesięciu gmin, które swoim zasięgiem wspierają społeczność szacowaną na 150 tys. osób.

Zakres aktywności Stowarzyszenia obejmuje także wsparcie przedsięwzięć mających na celu rozwój turystyki, jednak w tym przypadku nie dotyczy to pomocy w otwieraniu nowych podmiotów, ale wspierania już istniejących. Dzieje się to poprzez umiejętne zarządzanie projektami promującymi cały subregion oraz organizowanie konkursów, w ramach których rocznie kilka milionów złotych z posiadanego budżetu przeznaczane jest na wsparcie inicjatyw uznanych za najbardziej obiecujące. Odbiorcami tej ostatniej formy wsparcia mogą być tak samo osoby fizyczne, jak i jednostki samorządu terytorialnego czy organizacje pozarządowe.

Aktualnie Partnerstwo „Krzemienny Krąg” posiada prestiż i rozpoznawalność w skali kraju. Swoją sukces inicjatywa zawdzięcza temu, że została zbudowana na zdrowych fundamentach. W momencie powstania nie miało ono żadnych środków finansowych, co świadczy o tym, że uczestników połączyła idea. Dopiero później skupiono się na zabiegach o pieniądze, co było działaniem nietypowym i utrudnieniem, bo *„z reguły zdobywamy pieniądze, a potem dorabiamy do tego filozofię”*.

Finanse. Źródła finansowania były odmienne w różnych okresach czasu. Najpierw środki były z funduszu przedakcesyjnego SAPARD - władze gminy otrzymały pieniądze na budowę parkingu, Stowarzyszenie „Delta” – na remont jednego z budynków i budowę sceny widowiskowej, a Stowarzyszenie „Bałt” na kupno kolejnych dinozaurów. Następne pieniądze pochodziły z „inwestycji kredytowych”. Później, wykonawca kopii dinozaurów, Pan Krzysztof Kuchnio (dyrektor techniczny w jurajskim parku w Hanowerze) przekazał część swojej produkcji w charakterze aportu do przedsięwzięcia, otrzymując w zamian określony procent wpływów z biletów. Wraz z rozwojem ruchu turystycznego coraz większa część środków finansowych przeznaczonych na inwestycje pochodziła z prowadzonej działalności gospodarczej. Na przełomie lat 2009/2010 ponownie wzrosła liczna uzyskanych środków z funduszy europejskich, za które wykonano m. in. budynek stadniny koni oraz domy z pokojami noclegowymi. W sytuacjach awaryjnych – takich jak konieczność wyłożenia ok. 100 tys. złotych na dokumentację konieczną do uzyskania zgody na splay tratwami – posiłkowano się kredytami bankowymi oraz pożyczkami u osób prywatnych. Te ostatnie były

niebagatelne – w jednym przypadku na kwotę 300 tys. złotych.

Dla zwiększenia efektywności pozyskiwania środków zdecydowano się na odmienny status prawny każdego z czterech głównych podmiotów – jest wśród nich stowarzyszenie posiadające status organizacji pożytku publicznego (co umożliwiło pozyskiwanie jednoprocentowego odpisu podatkowego w kwotach dochodzących nawet do 40 tys. złotych), stowarzyszenie bez statusu opp i działalności gospodarczej (Stowarzyszenie „Krzemienny Krąg”, które dzięki temu może wnioskować o środki bez zagrożenia, iż wsparcie zostanie zaklasyfikowane jako niedozwolona pomoc publiczna), stowarzyszenie „które nie ma nic poza działalnością gospodarczą („Delta”) i spółka z ograniczoną odpowiedzialnością („Allozaur”).

Każdy z podmiotów gospodarki społecznej jest na własnym rozrachunku. Transakcje między nimi rozliczane są z zachowaniem wszelkich rygorów koniecznych dla sprawnego gospodarowania finansami przedsiębiorstw, co ułatwia czytelność przepływów finansowych oraz ocenę opłacalności poszczególnych form prowadzonej działalności gospodarczej. Słaby wynik finansowy którejś z nich nie oznacza automatycznej rezygnacji – w takiej sytuacji poszczególne podmioty starają się zmienić sposób działania, a nie zmniejszać zakres aktywności.

Ekspansja gospodarcza. Dwie filie parku jurajskiego, tworzone według tego samego know-how prowadzone są przez Stowarzyszenie Delta w Solcu Kujawskim i Krasiejowie. Są one jednak traktowane jako przedsięwzięcia czysto komercyjne, bez ambicji angażowania się w działania społeczne na terenie tych miejscowości („inwestor zbudował park”). Park jurajski w Solcu Kujawskim zajmuje teren o powierzchni ok. 12 hektarów, w Krasiejowie – 30 hektarów, podczas gdy w Bałtowie ten fragment infrastruktury turystycznej mieści się na niecałych 4 hektarach (ale np. zwierzyńiec zajmuje już 40 hektarów).

Promocja kompleksu turystycznego.

Promocja Bałtowa. Działaniom podmiotów społecznych towarzyszy przemyślana i starannie zaplanowana akcja promocyjno - marketingowa. W każdym roku jest ona skoncentrowana na innym regionie Polski. Dotychczas tego rodzaju kampanie dotarły na Śląsk, Mazowsze, Podkarpacie, Lubelszczyznę oraz teren województwa łódzkiego.

Podczas tego typu kampanii organizuje się konferencje czy seminaria skierowane

przede wszystkim do nauczycieli, bo to oni „*kreują kierunek wycieczek szkolnych*”. Są to całe pakiety propozycji skierowanych do pedagogów. Równocześnie, promotorzy Bałtowa docierają także do szkół, prowadząc zajęcia edukacyjne o tematyce dotyczącej prehistorii, w których przemycane są treści zachęcające do odwiedzenia Bałtowa.

Z kolei współpraca ze stacjami telewizyjnymi możliwa jest dzięki temu, że koszty pokrywane są wspólnie przez współpracujących ze sobą właścicieli atrakcji turystycznych. Takich programów promujących jest dużo, a np. koszty tego typu reklamy w programie „*Klimaty i smaki*” opłaciło Ministerstwo Rolnictwa.

W ramach Partnerstwa „*Krzemienny Krąg*” udało się wyzwolić energię, która z czasem zaowocowała zmianą społeczną. W perspektywie mikro zmieniło to małą miejscowość w województwie świętokrzyskim, ale jednocześnie w perspektywie krajowej stanowi często przytaczany przykład potencjału gospodarki społecznej oraz siły lokalnych społeczności.