

Dr Lidia Kaliszczak

Katedra Ekonomiki i Zarządzania
Uniwersytet Rzeszowski

Przedsiębiorczość władz samorządowych w rozwoju gminy – kontekst niwelowania nierówności społecznych

WPROWADZENIE

Reforma administracyjna władz publicznych wdrażana etapowo od 1990 roku zmieniła jakościowo sytuację społeczności na poziomie lokalnym. Uzyskały one, chronione przepisami Konstytucji RP, prawo znaczącego wpływu na kształtowanie warunków swojego funkcjonowania i rozwoju. Jednak w większym stopniu stały się odpowiedzialne za zaspokajanie rosnących aspiracji i potrzeb swoich członków, także w kontekście niwelowania nierówności społecznych. Nie jest to łatwe w warunkach narastających problemów ze sfinansowaniem zadań publicznych wyłącznie ze źródeł budżetowych. Władze samorządowe muszą poszukiwać i dostrzegać szanse (okazje) pojawiające się w otoczeniu, aby we właściwy sposób stymulować procesy rozwoju lokalnej gospodarki. Odpowiedzialność za rozwój gminy i poziom życia jej mieszkańców współcześnie stawia przed władzami samorządowymi nowe zadania i wymaga nowego stylu pracy, opartego na systemie wartości zorientowanym na przedsiębiorczość.

Celem opracowania jest analiza i ocena przedsiębiorczego podejścia do zarządzania społecznościami lokalnymi na przykładzie władz samorządowych w gminie Cmolas w województwie podkarpackim. Identyfikacja rodzaju, zakresu i dynamiki działań podejmowanych przez władze badanej gminy pozwoli wskazać ich rolę w kreowaniu przedsiębiorczości jako czynnika sprawczego rozwoju. Rozwój bowiem nie jest procesem toczącym się, jak zauważa B. Berger [Berger, 1994, s. 34], na poziomie struktury społecznej, lecz na poziomie różnorodnych form życia zbiorowego i tworzących go lokalnych społeczeństw. Właśnie tam, a nie u planistów, powstaje synteza prowadząca do zmiany społecznej.

W metodyce badań zastosowano wywiad bezpośredni przeprowadzony z wójtem gminy oraz kierownikiem działu rozwoju gospodarczego. Jako narzędzie badawcze posłużył kwestionariusz ankietowy zawierający pytania otwarte dotyczące przejawów aktywności władz w zakresie stymulowania przedsiębiorczości oraz zamknięte, pozwalające na ocenę marketingowej orientacji gminy w aspekcie zaspokojenia określonych potrzeb lokalnej społeczności, w 7-stopniowej skali Likerta. Badanie zostało przeprowadzone w lutym 2008 roku. Na potrzeby

opracowania przeanalizowano ponadto materiały dokumentujące działania władz inspirujące i wspierające lokalną przedsiębiorczość oraz strategię rozwoju gminy Cmolas.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W INSTYTUCJACH UŻYTECZNOŚCI PUBLICZNEJ NA PRZYKŁADZIE GMINY

W koncepcji współczesnego rozwoju lokalnego podkreślane jest znaczenie przedsiębiorczej orientacji całej społeczności lokalnej, w tym samorządu lokalnego. Samorząd kreuje gminę, która uczy się przedsiębiorczego wychwytywania szans na rozwój drogą partnerskich relacji z innymi uczestnikami – reprezentującymi sektor publiczny, społeczny i prywatny [Barczyk, Biniecki, Szczupak, 2002, s. 83–84]. Identyfikacja kategorii przedsiębiorczości przez osoby odpowiedzialne za stymulowanie rozwoju gminy powinna przekładać się na innowacyjność podejmowanych działań. Uczestnictwo władz samorządowych w realizacji inicjatyw wspierających rozwój przedsiębiorczości przejawia się głównie w tworzeniu warunków prowadzenia działalności podmiotów gospodarczych w sensie ogólnospołecznym. Chodzi o integrację lokalnej społeczności w budowaniu partnerstwa i współdziałania we władzy wszystkich uczestników (*stakeholders*). Istotę takiego podejścia najlepiej oddaje termin „współzrządzenie” [Barczyk, Biniecki, Szczupak, 2002, s. 83–84]. W miejsce biurokratycznego stosunku do sprawowania władzy wkracza nowe podejście – przedsiębiorcze. Oznacza to, że przedsiębiorczość wszystkich osób (indywidualnie lub zespołowo, działających w sektorze prywatnym, publicznym jak i społecznym), tworzy gminę jako określoną strukturę. Potwierdza to tym samym podmiotowy aspekt pojęcia struktury, której prototypem jest człowiek, a nie odwrotnie [*Przedsiębiorczość w procesie...*, 2004, s. 10]. Inaczej, to człowiek tworzy wszelkie struktury (przedsiębiorstwo, instytucje *non profit*, gminę itp.), a także je zmienia poszukując i wprowadzając nowe innowacyjne rozwiązania. Nowoczesne zarządzanie w gminie wyraża się w samorządności, której idea opiera się na podmiotowości w procesach sprawowania władzy. Podmiotowość w procesie sprawowania władzy przejawia się przede wszystkim w organizacji działań ludzkich na rzecz współzrządzenia (współdziałania), obejmującego wszystkich aktorów (*stakeholders*), na których oddziałuje samorząd gminy.

Konstatując, można powiedzieć, że to, co sprawia, że nowoczesne współzrządzenie jest intencjonalnie przedsiębiorcze, to właśnie podmiotowość wyrażająca się w orientacji na nowe szanse, okazje na lepsze rozwiązanie spraw, wartość dla każdego uczestnika społeczności lokalnej. W literaturze przedmiotu przyjmuje się także termin „przedsiębiorczości zbiorowej”, adekwatny do określonych działań samorządu terytorialnego ukierunkowanych na kolektywne wy-

chwytanie i zagospodarowywanie szans na rozwój. Ta nowa jakościowo sytuacja, w jakiej znajdują się władze samorządowe, wymaga zastępowania myślenia tradycyjnego myśleniem twórczym, właściwym dla przedsiębiorczej postawy [szerzej Kaliszczak, 2006, s. 54–65]. Konieczność przedsiębiorczej orientacji władz samorządowych dostrzegli jako pierwsi amerykańscy badacze spraw funkcjonowania władz lokalnych David Osborne i Ted Gaebler, autorzy książki o wymownym tytule *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną* [Osborne, Gaebler, 1992]. Zdaniem cytowanych autorów, większość przedsiębiorczych organów władzy, przekazuje swoje uprawnienia obywatelom, odbierając prawo kontroli biurokracji, a dając je społeczności, ocenia sprawność i jakość działania swoich agend, koncentruje się nie na ich pracy, lecz na jej wynikach, kieruje się nie przepisami i regulaminami, ale swą misją, traktuje obywateli korzystających z ich usług jako klientów i daje im swobodę wyboru szkół, warunków mieszkaniowych. Władze te zapobiegają powstawaniu problemów, zamiast szukać środków zaradczych, kiedy problemy już się wyłonią. Wkładają energię w zdobywanie pieniędzy, decentralizują uprawnienia, dopuszczając obywateli do współdziałania w zarządzaniu. Nad mechanizmy biurokratyczne przedkładają mechanizmy rynkowe. Nie koncentrują się przy tym tylko na świadczeniu usług dla społeczeństwa, ale na aktywizowaniu współpracy wszystkich sektorów – publicznego, prywatnego i społecznego – w rozwiązywaniu potrzeb społecznych swego regionu [Osborne, Gaebler, 1992, s. 43].

Znaczenie postaw przedsiębiorczych urzeczywistnia się poprzez czyny ludzi kreatywnych – liderów [Sloane, 2005, s. 18 i nast.]. Zasadnicza rola przypada zatem przedsiębiorczej aktywności, którą wyraźnie należałoby odróżnić od „zwykłej” aktywności gospodarczej poprzez swoiste „kirznerowskie” „wyczulenie” na okazje [Kirzner, 1973, s. 15–16], obejmujące różne aspekty wyobraźni i kreatywności. Współcześnie władze w gminie, odnoszące sukcesy, powinny zatem posiadać cechy twórczych liderów. Jest to szczególnie ważne w dobie konkurencji już nie tylko pojedynczych podmiotów (przedsiębiorstw), ale regionów. Rolę promotora przedsiębiorczości w regionie muszą przejmować właśnie przedsiębiorcze władze. Wyróżnia je koncentracja z jednej strony na analizie, wynikach, wydajności, administrowaniu i kontroli, ale z drugiej w większym stopniu przede wszystkim na tworzeniu wizji oraz inspirowaniu aktorów lokalnego rozwoju do poszukiwania nowatorskich metod urzeczywistniania wizji gminy. Takie podejście w zarządzaniu gminą można określić jako przedsiębiorcze, nawiązując do wyróżnionych przez P. Druckera dwóch podejść do zarządzania – „skutecznościowego”, polegającego na nastawieniu na robienie rzeczy właściwych, oraz – „sprawnościowego”, sprowadzającego się do dążenia do robienia rzeczy właściwie. To pierwsze podejście P. Drucker nazywa przedsiębiorczością, drugie – administrowaniem [cyt. za Baron, 2003, s. 446].

Stanowisko P. Druckera odnosi się zatem zarówno do sektora prywatnego, jak i publicznego. Wójt, burmistrz czy prezydent reprezentujący samorząd to również swoisty przedsiębiorca, twórczy i skuteczny lider, alokujący zasoby z punktu widzenia realizacji celów wspólnoty w dziedzinach, czy zastosowaniach, przynoszących większe efekty.

Podstawą tego typu myślenia i działania winna stać się strategia rozwoju gminy, stanowiąc syntezę identyfikacji dokonujących się zmian otoczenia zarówno w skali makro, jak i w skali mikro, w celu maksymalnego wykorzystania pojawiających się w nim szans oraz minimalizowania tkwiących w nim zagrożeń. Właściwa strategia gwarantuje realizację wizji rozwoju gminy w sposób elastyczny, stosownie do zachodzących zmian. Przedsiębiorcza postawa władz samorządowych przejawia się wówczas nie tyle w bezpośredniej działalności inwestycyjnej, co zdaniem Osborne'a i Gaeblera, w roli menedżera aktywizującego rozwój społeczno-gospodarczy obszaru, wykorzystując do tego celu między innymi podejście marketingowe [Osborne, Gaebler, 1992, s. 43].

Syntetyzując należy skonstatować, że w literaturze przedmiotu wskazuje się na istotną zależność rozwoju gminy od zakresu działania i aktywności władz samorządowych. Powinny one jednak wykraczać znacznie poza zagadnienia, np. podatków, kosztów energii czy stawek czynszów dzierżawnych. Chodzi o to, aby władze samorządowe przejmowały odpowiedzialność za kreowanie przesłanek przedsiębiorczości i podmiotowości w procesach sprawowania władzy.

ANALIZA STUDIUM PRZYPADKU – GMINA CMOLAS

Gmina Cmolas położona jest w północnej części województwa podkarpackiego, w powiecie kolbuszowskim, przy drodze krajowej Radom–Rzeszów, 35 km od Rzeszowa. Jest jedną z mniejszych wiejskich gmin na terenie województwa. Obszar o powierzchni 13 406 ha zamieszkuje 7950 mieszkańców. W strukturze ludności odsetek osób w wieku produkcyjnym wynosi 59,7%, natomiast udział ludności w wieku poprodukcyjnym stanowi 14,6%. Można powiedzieć, że jest to gmina ludzi młodych, a obserwowane w ostatnich latach tendencje wzrostu liczby ludności wynikają z dodatniego przyrostu naturalnego oraz salda migracji. Gęstość zaludnienia wynosi 60 mieszkańców na km². Na koniec 2007 roku w gminie zarejestrowanych było 547 bezrobotnych (stopa bezrobocia rejestrowanego wynosiła 12,6%).

W strukturze powierzchni ogólnej gminy przeważają użytki rolne zajmujące 6690 ha, to jest 49,9%. Lesistość jest wysoka, wynosi 43,9% (lasy obejmują 5889 ha). Pod względem geograficznym gmina leży w Kotlinie Sandomierskiej, w obrębie Płaskowyzu Kolbuszowskiego. Większość obszaru gminy Cmolas wchodzi w skład Mielecko-Kolbuszowsko-Głogowskiego oraz Sokołowsko-

-Wilczowolskiego Obszaru Chronionego Krajobrazu. Walory krajobrazowe, czyste środowisko i zdrowy mikroklimat czynią teren gminy bardzo atrakcyjnym dla rozwoju turystyki (w tym agroturystyki) i wypoczynku. Potencjał rolnictwa jako dominującej funkcji gospodarczej w gminie, charakteryzowany przez słabe jakościowo gleby oraz rozdrobnione gospodarstwa nie zapewnia samodzielności ekonomicznej rolnikom.

Podstawowym bogactwem naturalnym są trzeciorzędowe ility eksploatowane w jednej z miejscowości gminy, to jest w Hadykówce. Na ich bazie powstał w 1972 roku Zakład Ceramiki Budowlanej, zajmujący się produkcją wysokiej jakości ceramicznych materiałów budowlanych. Jest to obecnie jeden z trzech dużych zakładów pracy na terenie gminy. Dwa pozostałe to Zakład Przetwórstwa Owocowo-Warzywnego „Cmol-Frut” oraz Zakład Przetwórstwa Spożywczego „MAKRO K&K” w Cmolasie. Pierwszy z nich, powstały w 1990 roku, prowadzi działalność związaną z pozyskiwaniem owoców miękkich oraz ich przechowywaniem poprzez zamrażanie, połączone z takimi procesami technologicznymi, jak segregacja i pakowanie. Powstanie tego przedsiębiorstwa zapoczątkowało również zmiany w ukierunkowaniu produkcji rolniczej, zastępując kierunki tradycyjnych upraw na kierunki sadownicze i warzywnicze. Przedsiębiorstwo „Cmol-Frut” jest bezpośrednim eksporterem mrożonych owoców i warzyw do wielu krajów w Europie. Z kolei Zakład Przetwórstwa Spożywczego „MAKRO K&K” istnieje od 1992 roku. Podstawowym kierunkiem działalności przedsiębiorstwa jest konfekcjonowanie i sprzedaż hurtowa artykułów sypkich, takich jak: ryż, kasza, płatki ryżowe, groch czy fasola. Lokalizacja firmy przy głównej trasie Radom–Barwinek, duże zaplecze logistyczne oraz dobrze zorganizowana komórka transportowo-spedycyjna, zapewnia doskonałą obsługę zarówno dużym hurtowniom, jak i drobniejszym odbiorcom.

Na terenie gminy funkcjonuje ponadto 160 podmiotów gospodarczych zatrudniających od kilku do kilkunastu osób w branżach: handlowej, usług budowlanych, transportowej, mechaniki pojazdowej i stolarskiej. Nową formą usług, która rozwija się na terenie gminy są gospodarstwa agroturystyczne. Wykorzystując naturalne warunki przyrodnicze, tj. położenie wśród lasów i łąk, we wsi Poręby Dymarskie powstały dwa takie gospodarstwa. Walory rekreacyjne podniosą także planowane zbiorniki retencyjne – z możliwością zagospodarowania na ośrodki sportów wodnych, kąpieliska, ośrodki wypoczynkowe, kolonijne. Turystyka, w tym agroturystyka, może stać się czynnikiem stymulującym ogólny rozwój gminy, a mieszkańcy zyskają dodatkowe źródło dochodów.

W rozwoju infrastruktury technicznej gmina Cmolas jest jedną z wiodących gmin województwa podkarpackiego. Istnieje pełna sieć gazociągowa, zwodociagowanych jest 99% gospodarstw domowych. Długość systemów wodociagowych i kanalizacyjnych wynosi odpowiednio 122,1 km oraz 61,8 km. W 1995 roku uruchomiona została nowoczesna oczyszczalnia ścieków. Sieć kanalizacyj-

na jest jeszcze budowana (cztery miejscowości w gminie nie posiadają przyłączy kanalizacyjnych). Gmina posiada pełną automatyczną łączność telefoniczną.

Oceniając walory komunikacyjne należy wskazać centralne położenie na mapie powiatu i bardzo dobre połączenie z siedzibami wszystkich ościennych gmin. Ponadto przez Cmolas przebiega droga krajowa nr 9 do Warszawy. Ważna jest także bliskość lotnisk w Mielcu (25 km) oraz w Rzeszowie (Jasionce – 35 km). Dogodny jest także dojazd do granicy z Ukrainą (Medyka – 80 km) oraz ze Słowacją (Barwinek – 80 km).

Na podkreślenie zasługuje rozwój infrastruktury społecznej. Ukończono budowę nowoczesnej, krytej pływalni i czterech boisk sportowych. Działalność prowadzi także pięć klubów sportowych.

PRZEDSIĘBIORCZA AKTYWNOŚĆ WŁADZ GMINY – WYNIKI BADAŃ

Gmina Cmolas jest przykładem potwierdzającym słusność tezy, że zmienia się współcześnie charakter zasobów strategicznych decydujących o rozwoju i konkurencyjności. Jest nią wiedza i twórcza aktywność ucieleśniona w kapitale ludzkim i społecznym. W przypadku ich dysponowania ograniczenie innych zasobów (materialnych) nie przesądza o braku możliwości bycia przedsiębiorczym [Kwiatkowski, 2000, s. 88–89]. Po wprowadzeniu rynkowych warunków gospodarowania badana gmina znalazła się w trudnej sytuacji. Likwidacja wielu przedsiębiorstw zatrudniających miejscową ludność posiadającą rozdrobnione i małe obszary gospodarstwa rolne, brak infrastruktury technicznej i społecznej, wytworzenie się luki instytucjonalnej wspierającej podmioty w warunkach rynkowych oraz w dużej mierze monofunkcyjny charakter gospodarki o dominującej funkcji rolniczej doprowadziły do ubożenia społeczeństwa, wysokiego bezrobocia, poczucia beznadziejności. Stopa bezrobocia w pewnych okresach przekraczała nawet 20%.

Jednak zmiany, jakie nastąpiły po 1989 roku zmobilizowały do działania, tak władze gminy, jak i lokalnych przedstawicieli różnych grup interesów¹.

W 1997 r. wójt gminy założył Stowarzyszenie Rozwoju Gminy Cmolas. W skład weszli radni, nauczyciele, lokalni przedsiębiorcy, księża, lekarz, dyrektor szkoły – łącznie 16 osób. Obecnie Stowarzyszenie liczy 39 członków. Jego celem jest podejmowanie działań na rzecz ograniczania bezrobocia i wspieranie miejscowej przedsiębiorczości. Stowarzyszenie uzyskało lokal po zlikwidowa-

¹ W 1999 roku, z okazji X-lecia wolnej Polski, Jan Nowak-Jeziorański wręczył nagrodę „Pro Publico Bono” wójtowi gminy Cmolas Eugeniuszowi Galkowi. Mówił przy tym: „Nawet nie wiem gdzie to jest, ale to, co czytałem o was, jest wielce budujące i takie przykłady trzeba pokazywać światu – jak wielkie zmiany zachodzą w Polsce”.

nym przedszkolu. Dysponując bazą przygotowało projekt utworzenia w nim Ośrodka Wspierania Przedsiębiorczości. Projekt zyskał uznanie Ministerstwa Pracy, w ramach programu przeciwdziałania bezrobociu na terenach wiejskich uzyskano pomoc na komputeryzację Ośrodka. Zdaniem wójta – „Stowarzyszenie pozwoliło podzielić role. Zarząd gminy skupił się na tworzeniu bazy zwiększającej atrakcyjność inwestycyjną gminy, na budowie gazociągów, wodociągów, telefonów, kanalizacji, oczyszczalni ścieków. Rolą stowarzyszenia było wykorzystanie tych atutów na rzecz rozwoju przedsiębiorczości”. Komputery w OWP stały się narzędziem umożliwiającym poznanie informatyki przez młodzież, ale też i dorosłych. Równolegle zorganizowano inne szkolenia, na które uzyskano dofinansowanie (z urzędów pracy, z Urzędu Marszałkowskiego, z ARiMR, z funduszy pomocowych) dzięki temu były one dostępne nawet dla bezrobotnych mieszkańców Cmolasu. W kursach uczestniczy ok. 400 osób rocznie. Ośrodek zatrudnia tylko 2 osoby, 10 osób pracuje tu na zasadach stałego wolontariatu. Kursy służą przełamywaniu pasywnego podejścia do życia, kształtują umiejętność poruszania się w ekonomicznej rzeczywistości. Dzięki szkoleniu w zakresie agroturystyki w gminie funkcjonują dwa gospodarstwa agroturystyczne. Szkolenie wikliniarskie skończyło się nawiązaniem kontaktu z przedsiębiorcą z Leżajska kupującym miejscowe wyroby z wikliny. Kurs obsługi małego biznesu nie ogranicza się do pomocy teoretycznej; stowarzyszenie pilotuje i pomaga w kontaktach z urzędami każdemu, kto zdecyduje się uruchomić własną działalność gospodarczą. Ośrodek to także siedziba Podkarpackiego Stowarzyszenia na Rzecz Osób Niepełnosprawnych. Jego celem jest aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych. Z uwagi na brak gminnego domu kultury, w OWP odbywają się także liczne imprezy kulturalne: festiwale teatralne, piosenki dziecięcej, warsztaty jazzowe.

Największym wydarzeniem stało się uruchomienie przez OWP własnego radia – lokalnej rozgłośni informującej o bieżących wydarzeniach w gminie i powiecie, prowadzącej stałe dyskusje z mieszkańcami. Radio to część projektu Telecentrum. Chodzi o wykorzystanie różnych form medialnych (gazeta, radio, Internet) do promocji gminy, wymiany informacji i poglądów. Jest to również także baza wszelkich informacji o gminie, o jej zasobach i walorach.

Kolejną inicjatywą było utworzenie „Gminnego Centrum Informacji w Cmolasie”. Zostało ono zorganizowane w ramach konkursu grantowego ogłoszonego przez Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej w ramach rządowego programu „Pierwsza Praca” sprzężonego z programem „Przede wszystkim Przedsiębiorczość”. Inicjatywa zintegrowała lokalne i regionalne środowisko (władze gminy, dyrektorzy szkół, dyrektor WUP w Rzeszowie, kierownik PUP w Kolbuszowej, prezes Mieleckiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. w Mielcu, Zarząd Stowarzyszenia Rozwoju Gminy Cmolasa) w dyskusji o możliwościach

rozwoju rynku pracy, poprzez współpracę szkół i instytucji, agencji, urzędów pracy w ożywieniu przedsiębiorczości. Gminne Centrum Informacji mogło powstać dzięki bardzo dobrej bazie oraz dużemu wkładowi własnemu Stowarzyszenia, który wyniósł ok. 40%. Dzięki dobrej promocji, poprzez plakaty, ulotki oraz cykliczną kampanię reklamową w „Twoim Radiu Cmolas” zainteresowanie korzystaniem ze sprzętu komputerowego, Internetu i innych usług przeszło, jak podkreślają władze gminy, najśmielsze oczekiwania. Zakładano, że Centrum będzie odwiedzało 30 osób miesięcznie, tymczasem frekwencja wynosi około 500. Świadczy to o dużym zapotrzebowaniu na korzystanie z informacji, Internetu oraz doradztwa w sprawie zatrudnienia i prowadzenia własnej działalności gospodarczej.

Wdrażanie idei Gminnego Centrum Informacji (GCI) jest częścią działań w kierunku tworzenia społeczeństwa informacyjnego w Polsce. Dzięki możliwości współpracy Gminnego Centrum Informacji z rozgłośnią radiową „Twoje Radio Cmolas” ma możliwość przekazu informacji gospodarczej, ofert pracy, o organizacji szkoleń i kursów. Jest to cenna inicjatywa, ciesząca się dużym zainteresowaniem w środowisku lokalnym. W dalszych planach jest uruchomienie inkubatora przedsiębiorczości i udział w tworzonemu przez gminy powiatu kolbuszowskiego funduszu poręczeń kredytowych. To pomysł, jak pomóc osobom w pierwszych krokach samodzielnej działalności gospodarczej.

Institucje powołane na rzecz aktywizacji lokalnej gospodarki i społeczności, ich cele i zadania, a także realizowane programy prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Przejawy aktywności władz Gminy Cmolas w dynamizacji życia społeczno-gospodarczego – struktura instytucjonalizacji działań

Powołana instytucja/ projekt	Cele	Działania i wydarzenia
1	2	3
Stowarzyszenie Rozwoju Gminy Cmolas	Celem statutowym jest działanie na rzecz rozwoju gospodarczego i społecznego, działanie w kierunku aktywnej walki z bezrobociem, propagowanie i rozwijanie przedsiębiorczości, kultury, sportu i rekreacji. Tworzenie atmosfery współdziałania i zaufania oraz wspieranie organizacyjne i rzeczowe osób, które takie działania podejmują.	Powołanie Ośrodka Wspierania Przedsiębiorczości (1998) Powstanie Stowarzyszenia na rzecz osób niepełnosprawnych „Razem” (1999) I nagroda w ogólnopolskim konkursie „Pro Publico Bono” w kategorii inicjatyw na rzecz środowiska i regionu (2001) Powstanie rozgłośni radiowej „Twoje Radio Cmolas” (2002) Rozpoczęcie realizacji projektu Inkubator Przedsiębiorczości w Cmolasie (2003) Otwarcie Gminnego Centrum Informacji (2003) Wydanie gazety lokalnej „Panorama Gmina Cmolas” (2003)

1	2	3
<p>Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości Utworzony w 1998 roku jako pierwsza jednostka w ramach Stowarzyszenia</p>	<p>Działalność szkoleniowa</p> <p>Działalność doradcza</p> <p>Działalność promocyjna</p> <p>Działalność kulturalna</p> <p>Realizacja programów specjalnych, walka z bezrobociem</p> <p>Radio Cmolos (zasięg 30 km)</p>	<p>Szkolenia: Komputerowe dla dzieci i dorosłych, Prowadzenie własnej działalności gospodarczej, Kursy dla kobiet – wikliniarskie, agroturystyczne, układanie kwiatów, Porady prawne; Doradztwo finansowe, księgowo i ZUS, Opracowywanie biznesplanów, Opracowywanie programów pomocowych, Przygotowywanie wydawnictw, foldery, przewodniki, wizytówki, Wydawanie gazety „Panorama Gmina Cmolos”, Festiwal Piosenki w Cmolosie, Festiwal Teatrów w Trzęsówce, Koncerty zespołów. Programy roku 2003: Aktywizacja zawodowa, Program okresowe zatrudnienie, Opracowywanie programów pomocowych, Promocja gminy, wymiana informacji i poglądów.</p>
<p>Gminne Centrum Informacji utworzone w XII 2003 r.</p> <p>Sala 72 m², 10 stanowisk komputerowych w sieci, szybkie łącze ISDN. Każde stanowisko to tematyczna baza danych („Kiosk z pracą” – baza dotycząca zatrudnienia², Przy Gminnym Centrum Informacji funkcjonuje biblioteka ekonomiczna.</p>	<p>Centrum Informacji gromadzi, przetwarza i poszukuje informacji z dziedzin dotyczących zatrudnienia, edukacji i prowadzenia własnej działalności gospodarczej oraz promocji gminy. Celem jest stworzenie szerokiej możliwości korzystania z Internetu i usług teleinformatycznych w tak małym środowisku. Oferta skierowana jest do: osób bezrobotnych, osób rozpoczynających własną działalność gospodarczą, osób zagrożonych utratą pracy, absolwentów szkół średnich i wyższych, młodzieży gimnazjalnej, osób zainteresowanych edukacją w zakresie prowadzenia własnej firmy, przedsiębiorców, rolników, pracowników samorządowych.</p>	<p>Głównym zadaniem jest rozwiązywanie problemu bezrobocia szczególnie wśród młodych ludzi i absolwentów szkół, a w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> – pomoc w poszukiwaniu pracy dla mieszkańców gminy Cmolos oraz gmin ościennych, – aktywizacja zawodowa ludzi młodych, ze szczególnym uwzględnieniem absolwentów szkół średnich i wyższych, – pomoc w samozatrudnieniu oraz organizacji nowych miejsc pracy, – pomoc w działaniu dla firm istniejących na terenie gminy, – propagowanie idei przedsiębiorczości, w tym tworzenia firm rodzinnych, – możliwość korzystania z Internetu, – edukacja ekologiczna, – informacja kulturalna, propagowanie agroturystyki, – organizowanie konkursów o tematyce gospodarczej, kulturalnej i sportowej, – propagowanie idei społeczeństwa obywatelskiego, – tworzenie społeczeństwa informacyjnego.

² Tematyczna baza danych obejmuje: „Prawo”, „Finanse i rachunkowość”, „Firmy i Marketing”, „Technologie i jakość” „Unia Europejska i programy pomocowe”, „Edukacja i Nauka”, „Instytucje i organizacje pozarządowe”, „Promocja i agroturystyka”, „Inicjatywy Samorządowe”.

1	2	3
Projekt „Każdy może mieć swój biznes” współfinansowany przez Unię Europejską z EFS oraz budżetu państwa, w ramach ZPORR	Celem jest aktywne wspieranie zatrudnienia, poprzez stymulowanie powstawania nowych mikroprzedsiębiorstw oraz zapewnienie nowozarejestrowanym firmom pomocy w wykorzystaniu dostępnych instrumentów wsparcia.	1. świadczenie usług doradczych i szkoleniowych wspierających zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej, 2. rozpowszechnianie dobrych praktyk i metod rozwoju. 3. możliwość udzielenia pomocy finansowej po zarejestrowaniu się mikroprzedsiębiorcy.
Inkubator Przedsiębiorczości (planowany)	Utworzenie 10 nowych firm na terenie gminy Cmolas; tworzenie nowych miejsc pracy; rozwój ekonomiczny gminy.	Poszukiwanie potencjalnych przedsiębiorców i inwestorów; zorganizowanie doradztwa biznesowego dla początkujących firm; analiza i strategia finansowo-inwestycyjna; transfer technologii i innowacji; opracowanie i wdrażanie strategii marketingowej; tworzenie sieci współpracy.
Park Przemysłowy Energii Odnawialnej (planowany)	Celem jest stworzenie w Cmolasie klastra energetycznego. Gmina uzyskała akceptację projektu.	Wprowadzanie innowacji technologicznych i organizacyjnych w bioenergetyce.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w Urzędzie Gminy oraz stron www.cmolas.pl (stan na dzień 08.08.2008).

Gmina Cmolas przywiązuje dużą wagę do rozwoju lokalnej przedsiębiorczości opartej na endogenicznych zasobach. Niewykorzystane właściwie do tej pory bogate walory przyrodnicze i kulturowe są podstawą kreacji i rozwoju funkcji turystycznej. Mimo korzystnych wyróżników środowiska przyrodniczego nie było dotąd tradycji przyjmowania turystów i organizacji wypoczynku. Władze gminy dostrzegają w tym obszarze duże możliwości. Powstały już: kryta pływalnia, 7 boisk piłkarskich i 3 hale sportowe, wszystko to w ramach organizowanego Ośrodka Wypoczynku i Rekreacji w Cmolasie. Tworzone są warunki do jazdy konnej, planuje się utworzyć zalewy i zbiorniki wodne, przy czym pierwszy z nich już powstał w Cmolasie-Dąbrówce.

Gmina, jak wyraził wójt, „jest otwarta na człowieka”. W systemie wartości zorientowanym na przedsiębiorczość jako czynnika sprawczego rozwoju podkreśla się z jednej strony lokalny patriotyzm, z drugiej otwartość na nowoczesność, dostrzeżenia okazji pojawiających się możliwości w kontekście wykorzystania polityki Unii Europejskiej.

Przeprowadzone badania mające na celu ocenę marketingowej orientacji gminy dowodzą wysokiej samooceny dokonanej przez wójta. Przeciętna ocena w skali 7-punktowej według Likerta wyniosła 6,6 (1 – zdecydowanie brak marketingowej orientacji, 7 – zdecydowanie tak – gmina działa zgodnie z orientacją marketingową). Maksymalna liczba punktów przyporządkowana została takim

sposobom działania, które wskazują na realizację potrzeb lokalnej wspólnoty i klientów gminy zgodnie z ich oczekiwaniami, realizując jednocześnie zasadę demokratyzacji w podejmowaniu kluczowych decyzji. Wskazano zatem, że w działalności władz samorządowych nadrzędny jest zawsze interes środowiska lokalnego, a nie własny lub grupy politycznej. Władze podejmują decyzje po wcześniejszym rozpoznaniu potrzeb i oczekiwań klientów-interesantów, środowisko lokalne jest dobrze informowane o bieżących wydarzeniach, sprawach i decyzjach władz oraz funkcjonują rozwiązania formalne gwarantujące bezpośredni i nieograniczony kontakt władz z interesantami. Ze strony urzędu dotrzymywane są terminy załatwiania spraw i inne obietnice dane interesantom, a pożądane postawy pracowników są kształtowane przez systematyczne szkolenia z zakresu szeroko rozumianej problematyki obsługi klientów. Personel urzędu ma wysokie kwalifikacje i kompetencje interpersonalne, a jakość usług administracyjnych jest systematycznie analizowana i kontrolowana. Również organizacja i warunki pracy urzędu i instytucji poddawane są ciągłym ocenom społecznym, przeprowadzanym przez Radę Gminy. Najwyżej zostały również ocenione: działalność promocyjna, wynikająca z długofalowej strategii kształtowania wizerunku gminy oraz prowadzone analizy strategiczne i marketingowe pozwalające prawidłowo formułować strategie rozwojowe. Orientację na potrzeby klienta może też potwierdzać zapewnienie wójta, że podatki i opłaty ustalane są z uwzględnieniem finansowych możliwości lokalnych firm i mieszkańców.

W skali 6-punktowej oceniono natomiast takie fakty, jak wpływ mieszkańców na zarządzanie gminą, monitorowanie zadowolenia interesantów z tytułu świadczonych usług publicznych, a także prowadzenie stałych i systematycznych analiz działalności gmin sąsiadujących oraz konkurencyjnych. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż gmina została wysoko oceniona pod kątem marketingowej orientacji, mimo że w strukturze urzędu nie została wyraźnie wyodrębniona jednostka organizacyjna integrująca całokształt działalności marketingowej. Warunkowane jest to niewątpliwie wielkością gminy oraz dużym bezpośrednim zaangażowaniem wójta w budowaniu relacji z interesariuszami gminy, także poprzez kontakty zagraniczne. Prowadzona współpraca z ośrodkami np. w Niemczech (w zakresie oświaty) czy Austrii (ochrona środowiska) stanowi niewątpliwie podstawę doskonalenia pracy urzędu. Gmina uczestniczy również w targach i wystawach gospodarczych.

Szczególna aktywność samorządu przejawia się również w pozyskiwaniu środków zewnętrznych, w tym unijnych na finansowanie rozwoju lokalnego, głównie inwestycji infrastrukturalnych. Nakłady na infrastrukturę są charakterystyczne dla regionów (krajów) rozwijających się. Konieczne jest wyrównanie pewnego opóźnienia cywilizacyjnego do poziomu nasycenia danego obszaru drogami, siecią kanalizacyjną i wodociagową itp. Dotacje na rzecz współfinansowania przedsięwzięć zaczęto pozyskiwać od 1995 roku. Były to między inny-

mi programy: Phare Struder, SSG Phare, Fundacja „Fundusz Współpracy”, SAPARD, Program PAOW, Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju, Bank Światowy, Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej, ZPORR. Ogółem kwota inwestycji (wartość projektów) w latach 1995–2006 wyniosła 25 841 602,03 zł, w tym dofinansowanie stanowiło 57,21%. Wydatki inwestycyjne dotyczyły budowy i modernizacji dróg, parkingu, budowy kanalizacji sanitarnej, budowy i remontu szkół, budowy gminnego Ośrodka Kultury.

Zamierzenia i priorytety dalszego rozwoju społeczno-gospodarczego sformułowano w Strategii Rozwoju Gminy Cmolas. Strategia rozwoju jest jednym z podstawowych instrumentów zarządzania gminą [Ziółkowska, 2000, s. 16]. Pozwala z jednej strony lepiej zagospodarować zasoby gminy, a z drugiej wskazuje obszary niedorozwoju wymagające wzmoczonej aktywności władz samorządowych [Krajewski, Śliwa, 2004, s. 50]. Misja gminy Cmolas wyraża korzyści dla mieszkańców, wynikające z optymalnego wykorzystania walorów środowiska przyrodniczego, rozwoju rolnictwa i produkcji przetworów rolno-leśnych przyjaznych ekologii, a także turystyki. Korzyści te to zapewnienie możliwie najwyższego poziomu życia, w aspekcie, jak można wnioskować z charakteru sformułowania misji, zrównoważonego rozwoju, godzącego cele ekonomiczne, społeczne i ekologiczne.

Priorytety rozwoju gminy zostały pogrupowane w obszarze zagadnień gospodarczych, kulturalno-sportowych, społecznych i ekologicznych³.

W urzeczywistnianiu misji, akcentując przedsiębiorcze podejście do zarządzania gminą, ważne jest dzielenie się odpowiedzialnością, nawiązywanie współpracy i wspólne uczestnictwo różnych grup interesu. Władze badanej gminy przejawiają dążenie do wprowadzania nowych partnerów (np. Stowarzyszenie, Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości) i wykorzystywania różnych elementów (np. rozgłośnia radiowa „Twoje Radio Cmolas”, gazeta gminna „Panorama Gmina Cmolas”) do wsparcia jej dążeń. Podejmowane jest również współdziałanie z gminami ościennymi – przykładem może być realizowany wspólnie z sześcioma gminami powiatu kolbuszowskiego (gmina Cmolas była gminą wiodącą) projekt dotyczący poprawy atrakcyjności obszarów inwestycyjnych i turystycznych. Realizowane przez samorząd gminy przedsięwzięcia kształtują klimat przedsiębiorczości oraz kreują instytucjonalne otoczenie (środowisko) biznesu. Wymienione wcześniej (tabela 1) przykłady instytucji i działań można uznać w pełni za miernik kreatywności i przedsiębiorczej aktywności przedstawicieli władz badanej gminy. Ich postawa jest niezwykle istotna w kształtowaniu przedsiębiorczych postaw przedsiębiorców, bezrobotnych i ogólnie mieszkańców gminy.

³ Cele strategiczne i zadania rozwoju Gminy Cmolas sformułowane zostały w Strategii rozwoju Gminy Cmolas na lata 2007–2017, Urząd Gminy 2008.

Spośród barier realizacji zamierzeń sprzyjających kształtowaniu przedsiębiorczych postaw i aktywności, władze badanej gminy wymieniają głównie bariery biurokratyczne, o charakterze makroekonomicznym, wynikające szczególnie z obowiązujących przepisów prawa. Niejasne są zasady pozyskiwania środków (eksperci oceniający projekty podejmują często niezrozumiałe decyzje). Problemem w skali lokalnej są natomiast nieuregulowane kwestie własności i duże rozproszenie upraw rolniczych w obrębie jednego gospodarstwa (występowanie tzw. szachownicy gruntów).

Działania podjęte przez władze samorządowe na rzecz ożywienia lokalnego środowiska, a szczególnie aktywna i przedsiębiorcza postawa wójta gminy, zostały dostrzeżone i nagrodzone. Gmina Cmolas jest Laureatem Rankingu Samorządów „Rzeczpospolitej” 2005 w kategorii Najlepsza Gmina Wiejska, w dziedzinie pozyskiwania funduszy Unii Europejskiej. Ponadto Centrum Badań Regionalnych przyznało dyplom uznania dla gminy Cmolas za awans do Złotej Setki Samorządów 2005.

PODSUMOWANIE

Przeprowadzone badania oparte na studium przypadku jednej gminy pozwalają na sformułowanie ostrożnego wniosku o charakterze ogólnym, wskazującego na tworzenie w gminach przesłanek dla przedsiębiorczego zarządzania. Rysują się wyraźne zmiany w świadomości władz samorządowych idące w kierunku podmiotowej strukturyzacji gminy. Jakkolwiek analiza jednego przypadku nie buduje ogólnego obrazu rzeczywistości, to jednak każdy pozytywny przykład należy traktować jako zapowiedź pożądaných zmian w procesie kształtowania się nowego, przedsiębiorczego podejścia do zarządzania rozwojem lokalnym. Gmina Cmolas wchodzi w XXI wiek aktywnie i zapewne powstanie jeszcze wiele korzystnych rozwiązań społecznych, inicjatyw kulturalnych i gospodarczych, zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami lokalnej wspólnoty. Na podstawie przeprowadzonych badań można wskazać na istotne obszary działań władz samorządowych w kontekście przedsiębiorczego zarządzania gminą i przyjąć następujące wymiary przedsiębiorczości samorządu: 1) rozwijanie kultury innowacji, 2) tworzenie strategicznego planu rozwoju gminy, 3) marketingowa orientacja gminy, 4) tworzenie właściwego „klimatu” przedsiębiorczości poprzez budowanie nowego ładu instytucjonalnego, zdolnego do identyfikowania i rozwiązywania lokalnych problemów, opartego na współpracy prywatno-publicznej, 5) inicjowanie i angażowanie się w proces tworzenia i funkcjonowania instytucji wspierania i rozwoju przedsiębiorczości, takich jak np.: lokalne fundusze poręczeniowe i pożyczkowe, inkubatory przedsiębiorczości, agencje rozwoju lokalnego itp., 6) szerzenie wiedzy o zasadach prowadzenia działalności gospo-

darczej (działalność informacyjna, doradcza, szkoleniowa), 7) wskazywanie obszarów działań gospodarczych pożądaných z punktu widzenia gminy, 8) aktywność w pozyskiwaniu zewnętrznych środków finansowych w celu wyrównywania poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego (wyposażenie w infrastrukturę, zwłaszcza techniczną, rozwój kapitału ludzkiego okazje takie stwarza obecność w Unii Europejskiej), 8) dbałość o środowisko przyrodnicze w realizacji rozwoju społeczno-gospodarczego zgodnie z koncepcją *sustainable development*.

Władze badanej gminy kierując się zasadami zarządzania strategicznego i marketingowego, propagując przedsiębiorczą postawę nie tyle w zaspokajaniu potrzeb wspólnoty, co w stwarzaniu „możliwości ich zaspokajania. Jako pozytywne należy uznać interpretację pojęcia „infrastruktury” w znacznie szerszym ujęciu, niż tylko redukcja jej do funkcji technicznych. Władze badanej gminy podejmują odważne i zdecydowane działania świadczące o dążeniu do tworzenia swego „klimatu” przedsiębiorczości, zarówno w aspekcie instytucjonalnym, jak i podmiotowym. Nie koncentrują się bowiem tylko na świadczeniu usług dla społeczeństwa, ale na aktywizowaniu współpracy wszystkich sektorów – publicznego, prywatnego i społecznego – w rozwiązywaniu potrzeb lokalnej społeczności.

LITERATURA

- Baron M., 2003, *Przedsiębiorczość jednostek komunalnych – wyzwanie na nadchodzące lata, Studium teoretyczno-praktyczne* [w:] *Przedsiębiorczość w Polsce w perspektywie integracji z Unią Europejską*, red. M. Trocki, K. Krajewski, Wyd. Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa.
- Barczyk Z., Biniński J., Szczupak B., 2002, *Przedsiębiorczość gminna a rozwój lokalny: nowa faza przemian w samorządach lokalnych* [w:] *Górnośląskie Studia Przedsiębiorczości*, rocznik, t. I, Oficyna Wydawnicza Górnośląskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości im. Karola Goduli w Chorzowie, Chorzów.
- Berger B., 1994, *Współczesna kultura przedsiębiorczości* [w:] *Kultura przedsiębiorczości*, red. B. Berger, Oficyna Literatów „Rój”, Warszawa.
- Kaliszczak L., 2006, *Twórczość a przedsiębiorczość* [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, red. K. Jaremczuk, Wyd. PWSZ im. prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg.
- Kirzner I.M., 1973, *Competition and Entrepreneurship*, Chicago and London: The University of Chicago Presss.
- Krajewski K., Śliwa J., 2004, *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce. Uwarunkowania rozwoju*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa.
- Kwiatkowski S., 2000, *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa.
- Osborne D., Gaebler T., 1992, *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina of Poznań, Poznań.

- Przedsiębiorczość w procesie funkcjonowania samorządu terytorialnego*, 2004, red. K. Jaremczuk, Raporty z badań empirycznych (2), Wyd. WSAiZ, Przemysł.
- Sloane P., 2005, *Twórcze myślenie w zarządzaniu*, GWP, Gdańsk.
- Strategia rozwoju Gminy Cmolos na lata 2007–2017*, Urząd Gminy, 2008.
- Ziółkowska M., 2000, *Proces formułowania strategii rozwoju gminy*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa.
- www.cmolos.pl (stan na 08.08.2008)

Streszczenie

W opracowaniu podjęto zagadnienie przesłanek i form przejawiania przedsiębiorczości władz samorządowych w zarządzaniu gminą. Na przykładzie gminy Cmolos w województwie podkarpackim dokonano identyfikacji przejawów przedsiębiorczej aktywności władz samorządowych, której zakres i dynamika pozytywnie wyróżniają gminę w dążeniu do tworzenia swoistego „klimatu” przedsiębiorczości, zarówno w aspekcie instytucjonalnym, jak i podmiotowym.

Entrepreneurship of Council Authorities in Borough Development – Context of Social Inequalities Elimination

Summary

In elaboration the issues of grounds and forms of council authorities entrepreneurship manifestation in borough management was taken under consideration. On the example of the borough Cmolos in Podkarpackie voivodenship the identification of council authorities enterprising activity was being made. Its range and dynamics distinguish positively the borough in pursuit to create the special enterprising “climate” in both aspects: institutional and subjective.