

Tomasz Makowski

**Strategia wzrostu efektywności ekologicznej
sektora małych i mikroprzedsiębiorstw
ekologicznych w Krakowie partnerstwa
"Zielona Inicjatywa Gospodarcza"**

Fundacja Wspierania Inicjatyw Ekologicznych
Kraków, grudzień 2009



Fundacja Wspierania Inicjatyw Ekologicznych
ul. Sławkowska 12 III p.
31-014 Kraków

tel./fax: +48 12 422 22 64
tel.: + 48 603 36 37 21

e-mail: zb@eco.pl
skype: andrzej.zwawa



Tomasz Makowski

**Strategia wzrostu efektywności ekologicznej
sektora małych i mikroprzedsiębiorstw ekologicznych w Krakowie
partnerstwa Zielona Inicjatywa Gospodarcza**

Wydanie I
Kraków 2000

Redakcja: Andrzej Zwawa

Fundacja Wspierania Inicjatyw Ekologicznych
Sławkowska 12 III p., 31-014 Kraków
tel./fax 0-12/422 22 64, 422 21 47, tel. 0 603 363 721
zb@eco.pl, zig.eco.pl

Publikacja powstaje w ramach projektu:

Zielona Inicjatywa Gospodarcza. Partnerstwo na rzecz efektywności ekologicznej sektora małych i mikroprzedsiębiorstw w Krakowie+wsparcie przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię poprzez dofinansowanie ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego, a także ze środków budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych

zig.eco.pl

Wsparcie udzielone przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię poprzez dofinansowanie ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego, a także ze środków budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.



Spis treści

Spis treści.....	3
Wstęp.....	4
1 Opis projektu ZIG.....	4
2 Małe i mikroprzedsiębiorstwa uczestniczące w projekcie i ich klienci.....	6
3 Uwarunkowania rynku produktów ekologicznych.....	7
3.1 Szanse.....	7
3.2 Zagrożenia.....	8
4 Potrzeby i deficyty przedsiębiorstw ZIGu.....	10
4.1 Realizacja standardów ekologicznych.....	11
4.2 Zaopatrzenie i dystrybucja.....	11
4.3 Promocja.....	11
5 Cele przedsiębiorstw ZIGu.....	11
6 Cele ZIGu.....	12
6.1 Cel strategiczny.....	12
6.2 Cele operacyjne.....	12
7 Wizja.....	13
8 Realizacja strategii.....	13
8.1 Zbiór działań operacyjnych.....	14
8.2 Opcje form organizacyjno-prawnych partnerstwa ZIG.....	20
8.2.1 Grupa partnerska/Partnerstwo lokalne.....	20
8.2.1.1 ZIG a grupa partnerska.....	21
8.2.2 Stowarzyszenie.....	22
8.2.2.1 ZIG a stowarzyszenie.....	23
8.2.3 Związek stowarzyszeń.....	25
8.2.4 Fundacja.....	25
8.2.4.1 ZIG a fundacja.....	26
8.2.5 Spółdzielnia.....	26
8.2.5.1 ZIG a spółdzielnia.....	28
8.2.6 Izba gospodarcza.....	29
8.2.6.1 ZIG a izba gospodarcza.....	30
8.2.7 Związek pracodawców.....	31
8.2.8 Klaster.....	31
8.2.8.1 ZIG a klaster.....	33
8.2.9 Lokalne Grupy Działania.....	34
8.3 Działalność gospodarcza.....	36
9 Monitoring realizacji strategii.....	36

Wst p

Niniejsza Strategia ma na celu zakre lenie planu dzia nia partnerstwa sZielona Inicjatywa Gospodarcza+ (ZIG), wskazuj cego jak z lu no wspó ypracuj cej, lokalnej grupy partnerów mo e przeobrazi si w efektywn i trwa y organizacj bran y ekologicznej, zdoln realizowa cele swoich cz ynków z zachowaniem zasad zrównowa onego rozwoju. W pierwszej cz ci opracowania zanalizowano szanse i zagro enia, które p y n z rynku ekologicznych produktów i us ygu, na którym dzia j uczestnicy ZIGu. Nast pnie zidentyfikowano potrzeby oraz deficyty ma ych i mikroprzedsi biorstw sektora ekologicznego, z których wynikaj cele indywidualne przedsi biorstw, oraz które s podstaw do okre lenia priorytetów wspólnych . czyli kierunku, do którego d jako zbiorowo ZIGu. Kierunek ten wpisano nast pnie w ksztat misji partnerstwa, czyli idealnego, po danego stanu, który chce ono osi gn . W drugiej cz ci dokumentu zakre lono sposób realizacji Strategii, proponuj c zbiór dzia n operacyjnych oraz zestaw opcji form organizacyjnych, które partnerstwo mo e przyj , aby zrealizowa swoje cele.

Strategia zosta a oparta o nast puj ce ród y:

1. Wniosek o dotacj wspieraj c projekt sZielona Inicjatywa Gospodarcza+, skierowany do Funduszu dla Organizacji Pozarz dowych.
2. Raport z bada sEfektywno ekologiczna ma ych i mikroprzedsi biorstw w Krakowie+, zrealizowany na zlecenie Fundacji Wspierania Inicjatyw Ekologicznych (FWIE) przez Sekcj Bada Spo yecznych Ko a Naukowego Studentów Socjologii UJ (2008-2009).
3. Zapis nagra z moderowanych dyskusji, odbytych podczas spotka seminaryjnych ZIGu (maj-czerwiec 2009).
4. Monitoring mediów dokonany pod k tem hase y zwi zanych z przedsi biorczo ci proekologiczn oraz z ywno ci i produktami ekologicznymi przez Instytut Monitorowania Mediów na zlecenie FWIE.
5. Indywidualne konsultacje wykonane przez ekspertów pozyskanych przez FWIE dla firm uczestnicz cych w partnerstwie.

Niniejszy dokument okre la na swoim wyszym poziomie (misja, cele) kierunek rozwoju partnerstwa sZielona Inicjatywa Gospodarcza+ w perspektywie wieloletniej. W jego bardziej szczegó ywej, operacyjnej cz ci zaproponowano zbiór dzia n zaplanowanych na lata 2010-2012.

1 Opis projektu ZIG

sZielona Inicjatywa Gospodarcza+ (ZIG) to program realizowany przez Fundacj Wspierania Inicjatyw Ekologicznych w ramach projektu sZielona Inicjatywa Gospodarcza. Partnerstwo na rzecz efektywno ci ekologicznej sektora ma ych i mikroprzedsi biorstw w Krakowie+, wspartego przez Islandi , Liechtenstein i Norwegi poprzez dofinansowanie ze rodków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego, a tak e ze rodków bud etu Rzeczpospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarz dowych.

Efektywno ekologiczna jest elementem koncepcji zrównowa onego rozwoju i okre la relacje mi dzy wzrostem gospodarczym a wp ywem na rodowisko¹. Efektywno ekologiczna ma ych i mikroprzedsi biorstw w Krakowie zale na jest od czynników zewn trznych (np. obowi zuj cych przedsi biorstwa regulacji prawnych w zakresie ochrony rodowiska), jak i od wewn trznie przyj tych zasad post powania, które dane

¹ Lorek E., sPolska polityka energetyczna w warunkach integracji z UE+, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2007

przedsiębiorstwo przyjmuje dobrowolnie. Zasady te leżą u ródziny dobrowolnych działań, które firmy podejmują, aby być bardziej szelonymi. Motywami przyjmowania ekologicznych polityk (mogą one być często nieskodyfikowane) w przedsiębiorstwie jest wysoka wiadomość ekologiczna właścicieli i ich chęć takiego działania, aby firma jak najmniej szkodziła środowisku.

Podmioty uczestniczące w programie zawiązywały grupy zainteresowanych partnerstwami dzysektorowymi obejmującymi 80 podmiotów, w tym:

1. Małe i mikroprzedsiębiorstwa działające w branży ekologicznej (ekoMMP)
2. Organizacje pozarządowe
3. Instytucje publiczne
4. Placówki szkoleniowo-doradcze i naukowo-badawcze

Partnerstwo ma charakter otwarty, tzn. członkowie mogli podpisać deklarację uczestnictwa i wziąć udział w projekcie.

W ramach projektu zrealizowano następujące zadania:

1. Przeprowadzenie profesjonalnych badań na temat problemów i kondycji branży za pomocą ankiet z przedstawicielami firm ekologicznych, a także monitoringu prasy i informatorów gospodarczych.
2. Spotkania grup seminaryjnych członków partnerstwa, podejmujących problemy w zakresie bloków tematycznych poruszanych w programie.
3. Indywidualne konsultacje dla firm-członków partnerstwa w zakresie realizacji standardów ekologicznych, zaopatrzenia i dystrybucji oraz promocji.
4. Opracowanie strategii przewidywania i zarządzania zmianami gospodarczymi, a także strategii współpracy międzydzysektorowej w branży ekologicznej.

Projekt obejmuje również:

1. Publikacje poradnicze odpowiadające modułom tematycznym programu, publikacja na temat najlepszych rozwiązań i praktyk z kraju oraz z zagranicy i publikacja prezentująca partnerstwo i projekt.
2. Międzynarodowe konferencje prezentujące najlepsze praktyki współpracy międzydzysektorowej z kraju i zagranicy oraz podsumowujące projekt i upowszechniające jego rezultaty.

W ramach projektu prowadzona jest szeroka promocja partnerów i partnerstwa za pomocą strony internetowej, comiesięcznego newslettera, ulotek, toreb ekologicznych, opasek dla rowerzystów, stojaków z wizytówkami partnerów, udziału w krakowskich targach i festiwalach.

Projekt rozpoczął się 1 listopada 2008 r. i trwa będzie do końca marca 2010 r. W tym czasie wspierana jest współpraca między jego podmiotami, podnoszone są standardy ekologiczne i społeczne ich działalności, jak również przekazywana jest wiedza na temat dobrych praktyk stosowanych w innych krajach.

2 Małe i mikroprzedsiębiorstwa uczestniczące w projekcie i ich klienci

Oparając się na badaniach WUP² i kwerendzie dokonanej przy opracowywaniu wniosku o dofinansowanie projektu ZIG, można stwierdzić, że w Krakowie funkcjonuje ok. 500 ekoMMP, głównie w obszarach:

- promocji zdrowego stylu życia i działalności na rzecz ochrony środowiska (np. sprzedaż zdrowej żywności, rowerów, paneli słonecznych, opakowań ulegających biodegradacji itp.);
- działalności mającej pozytywny wpływ na środowisko (np. warsztaty naprawcze, wypożyczalnie, sklepy second hand, galerie z przedmiotami wykonanymi z recyklingu, komisje, punkty skupu surowców wtórnych, specjalistyczne firmy zbierające i utylizujące odpady).

Selekcji partnerów do projektu dokonano wykorzystując bazę ok. 1500 podmiotów, obecnych na powstałym w 2005 roku i stale uzupełnianym portalu TARGI.ECO.PL. Spośród tej grupy wyłoniono ok. 800 adresów firm, organizacji, instytucji publicznych i edukacyjnych w Krakowie. Po odrzuceniu firm, które nie spełniały statusu małego lub mikroprzedsiębiorstwa, otrzymano grupę ok. 150 przedsiębiorstw, którą przekazano do Koła Naukowego Studentów Socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego. Koło przeprowadziło na tej grupie badania ankietowe oceniające efektywność ekologiczną firm, przy okazji weryfikując fakty dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstw oraz dokonując ostatecznej selekcji firm do projektu ZIG³. Z tej grupy do projektu zaproszono w pierwszym rzędzie 30 firm, w których najaktywniejszy w nim udział oraz dodatkowo po kilka organizacji pozarządowych, instytucji publicznych i instytucji otoczenia biznesu.

Ekologiczne przedsiębiorstwa należą do ZIGu tworząc specyficzny sektor. Jest on niejednorodny, oferuje zarówno produkty (np. żywność z rolnictwa ekologicznego, kosmetyki naturalne), jak i usługi (np. medycyna komplementarna, certyfikacja produktów i procesów, naprawa i wypożyczanie rowerów); poza jednym wyjątkiem w ZIGu nie ma obecnie przedsiębiorstw typowo produkcyjnych. Poszczególne firmy z tej grupy mają różnych kontrahentów np. dostawców i różne organy nadzoru, stowarzyszenia zawodowe itp. Tym, co jest czy omawiane przedsiębiorstwo jest stroną popytową, czyli podobny typ klienta. Można określić jako klienta ekologicznego, świadomego, ceniącego wysoko jakość produktów i usług, a jednocześnie nie zwracającego uwagi na ich pochodzenie i fakt, jak ich wytworzenie i dystrybucja obciążają środowisko naturalne. Klienta tego charakteryzuje stosunkowo wysoki poziom zamożności, ponadprzeciętny poziom wykształcenia (wyższe i średnie) i duża świadomość znaczenia zdrowego trybu życia⁴. Korzysta zazwyczaj z żywności ekologicznej, której konsumentów można podzielić na dwie grupy: młodzi konsumenci, którzy przywiązują wagę do aspektów środowiskowych oraz osoby starsze, zainteresowane żywnością ekologiczną głównie ze względów zdrowotnych⁵.

² (opr. zbior.), „Gospodarka, przedsiębiorstwo, zatrudnienie w Małopolsce. Raport za 2007 rok”, WUP Kraków

³ Huma M., „Analiza metody doboru uczestników partnerstwa Zielona Inicjatywa Gospodarcza i sposobu jego funkcjonowania”

⁴ Łuczka-Bakuja W., „Produkty rolnictwa ekologicznego w opinii konsumentów”, „Agrobiznes a zrównoważony rozwój obszarów wiejskich”, red. F. Kapusta, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1192, 2008

⁵ „Biokurier” 09/2008

3 Uwarunkowania rynku produktów ekologicznych

Każda organizacja musi w swojej strategii uwzględnić zmiany zachodzące w jej otoczeniu makroekonomicznym. Otoczenie to jest zdefiniowane przez zespół warunków wpływających na działania przedsiębiorstwa w konkretnym miejscu i czasie. Jednakże, w dobie globalizacji i unifikacji wzorców konsumpcyjnych, należy wziąć pod uwagę znaczenie trendów globalnych, jak również oddziaływanie takich zjawisk jak światowy kryzys ekonomiczny. Poniżej zestawiono wybrane czynniki wpływające na sektor małych i mikroprzedsiębiorstw ekologicznych, które mogą być źródłem zarówno szans, jak i zagrożeń dla tej branży.

3.1 Szanse

Wielkość rynku produktów ekologicznych w Polsce jest trudna do oszacowania. Najwięcej danych, które można znaleźć, odnosi się do rynku wyłącznie ekologicznej. W tym fragmencie sektora, w którym działają znaczne przedsiębiorstwa ZIGU. Szacunki wydatków mieszkańców naszego kraju na wyłącznie ekologiczne wahają się od 10 do 20%. Można spotkać rozbieżności o rzędu wielokrotności. I tak firma badawcza Euromonitor International wyceniła wartość tego rynku na ok. 152 mln zł⁶, spółka doradcza typu non profit Ecoplus International Polska (jej właścicielem jest podmiot publiczny z Austrii) na 70 mln euro⁷ (ok. 290 mln zł), zaś według prezesa sieci ekomarketów Organic Farma Zdrowia, wydatki Polaków na wyłącznie ekologiczne powinny przekroczyć w 2009 r. 1 mld zł⁸. Dla porównania: w 2008 r. całkowita wartość sprzedanych towarów w kategorii wyłącznie i napoje bezalkoholowe wyniosła w Polsce 146,5 mld zł⁹.

Rynek wyłącznie ekologicznej na wście rozwija się szybko: przez dwanaście lat wrósł do roku 2009 o 560% (!), co jest wartością bardzo wysoką, jeżeli porównamy ją z tylko 32 procentowym wzrostem rynku wyłącznie konwencjonalnej¹⁰. Inne dane mówią o nieco mniej dynamicznym rozwoju. W okresie ostatnich trzech lat przed wybuchem światowego kryzysu gospodarczego tempo to wynosiło ok. 18% rocznie. Obecnie szacuje się, że rynek ten będzie dalej się rozwijał, lecz w wolniejszym tempie, rzędu 10% rocznie¹¹. Z drugiej strony, przykłady z rynków odległych, lecz trendotwórczych, pokazują na dalszy silny wzrost znaczenia produktów opatrzonych etykietą sprzyjającą środowisku lub komunikujących zaangażowanie na rzecz środowiska i zrównoważonego rozwoju: w pierwszym kwartale 2009 r. wprowadzono ich na rynek USA trzy razy więcej, niż w tym samym okresie roku poprzedniego¹².

Mimo iż od czasu zmian systemowych minęło ponad dwadzieścia lat, Polska w dalszym ciągu znajduje się w stadium rozwoju gospodarki rynkowej, stopniowo przejmując wzorce konsumpcji z Europy Zachodniej i USA. Dotyczy to również rynku produktów proekologicznych, w tym wyłącznie ekologicznej, który znajduje się we wstępnej fazie rozwoju. Specjaliści mówią o branży wyłącznie ekologicznej jako o jedynej, o tak dużym potencjale wzrostu. Jedynym konkurentem może być w tym aspekcie tylko sektor internetowy. Szacunki co do wzrostu polskiego rynku mówią o wartościach 30 do 50% rocznie. Według badań OBOP (2001-07) ok. 20% pytanych osób okazjonalnie kupuje wyłącznie ekologiczne¹³, a inne dane mówią o 10 procentach Polaków regularnie kupujących zdrowe wyłącznie i o kolejnych 45 procentach deklarujących kupowanie produktów

⁶ Rynek wyłącznie ekologicznej wzrośnie w tym roku o 20 proc., Rzeczpospolita+5.05.2009

⁷ Wieczorkiewicz R., Prezes Ecoplus: Polski rynek wyłącznie ekologicznej jest wart dziś przynajmniej 70 milionów euro+, www.portalspozywczy.pl, 15.05.2009

⁸ Boom na wyłącznie BIO ju wkrótce...?+, Biokurier+, 25.11.2009

⁹ Rynek wewnętrzny 2008+, GUS, Warszawa 2008

¹⁰ Brief+, 25.01.2009

¹¹ Otto P., Kryzys nie zaszkodzi wyłącznie ekologicznej+, Gazeta Prawna+forsal.pl, 12.01.2009

¹² Kubiak J., Zielony marketing nie tylko na czas kryzysu+, ProKREACJA+, 1.06.2009

¹³ Harvard Business Review+, grudzień 2008

ekologicznych¹⁴. Tendencje wzrostowe rynku są szansą rozwoju dla przedsiębiorstw na nim działających.

pozytywnie perspektywę stwarzają te nowe przepisy dotyczące rolnictwa ekologicznego, które weszły w życie w 2009 r. Rozporządzenie Rady Unii Europejskiej nr 834/2007 wprowadziło nowe zasady oznakowywania produktów ekologicznych (m.in. nowe logo rolnictwa ekologicznego UE - od 1 lipca 2010 r.) i wymagania wobec produktów, które są tak oznaczone. Stwarza to szansę producentom i sprzedawcom takich artykułów na uzyskanie lepszej pozycji wobec podmiotów oferujących pseudoekologiczne, wprowadzając w bryd produkty. Dzięki jednolitemu oznakowaniu produktów, sklepy ekologiczne mogą spotkać się z większym popytem na swoje produkty, pod warunkiem rozpropagowania nowych oznaczeń wśród konsumentów.

W skali lokalnej szansą dla przedsiębiorstw ZIGu może być zmiana polityki Urzędu Miasta Krakowa w stosunku do wspierania małych i średnich przedsiębiorstw, która pojawi się może po nadchodzących wyborach samorządowych oraz docenienie przez Urząd spraw ekologii. Zapowiedzi tych ostatnich może być przyznanie w listopadzie 2009 r. miastu Kraków głównej nagrody Eko Prix przez Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej za całokształt działań sprzyjających środowisku. Jeśli zielony sektor wykorzysta to jako okazję, a miasto nawiguje do tego w swojej promocji, np. pod hasłem „Kraków - miastem ekologicznym”, będzie to sygnałem dla mieszkańców i turystów, że funkcjonuje tutaj liczna i sprawna branża ekologiczna oferująca produkty i usługi z tego obszaru, co przyczyni się do większego na niego popytu.

3.2 Zagrożenia

Przedsiębiorstwa ZIGu działają na trudnym, niszowym rynku, gdzie muszą konkurować zarówno z dużymi i silnymi sieciami handlowymi, jak i z firmami stosującymi proekologiczne kampanie reklamowe, które nadużywają ekologicznych haseł. Te ostatnie praktyki określają się terminem „greenwashing”¹⁵, co oznacza chęć pozyskania za wszelką cenę klienta i rodzaj manipulacji osobami, które w imię ochrony środowiska są gotowe zapłacić więcej za produkt. Stanowi to zagrożenie dla tych przedsiębiorstw, które faktycznie opierają się na szlachetnych wartościach i zasadach, ponosząc w związku z tym dodatkowe koszty, aby ich działanie oraz oferta były naprawdę ekologiczne. Na polskim rynku wciąż nadużywane są określenia produktów typu „eko”, „bio”, „ekologiczny”, co powoduje dezorientację konsumentów i działania na niekorzyść producentów i dostawców towarów faktycznie szlachetnych. z odpowiednimi certyfikatami i mającymi obciążonymi środowisko na wszystkich etapach produkcji, dystrybucji i utylizacji odpadów.

Zagrożeniem dla ekoMMP może być pogłębienie się skutków kryzysu gospodarczego i związane z tym spadki zdolności nabywczej konsumentów. Istnieje niebezpieczeństwo, że przestawi się oni na tańsze produkty i będzie dokonywać zakupów w obiektach dużych sieci handlowych, oferujących oferty konwencjonalniejsze jako ci, lecz tańsze. Z drugiej strony, pojawiają się doniesienia o wycofywaniu przez sieci hipermarketów produktów ekologicznych ze swoich placówek. O takich zamiarach wspominają np. sieć TESCO¹⁶, chcąc wprowadzić w zamian tzw. produkty regionalne, pochodzące od 400 małych i średnich producentów. Stawianie przez sieci na produkty sprawdzone, przynosić może duży obrót, mogłoby być szansą dla małych sklepów z ZIGu na przejęcie klientów, którzy tylko u nich mogliby zaopatrzyć się w artykuły ekologiczne. Nie oznacza to jednak zmniejszenia stałego zagrożenia ze strony dużych sieci handlowych, posiadających dostęp do kapitału i nowoczesnych narzędzi zarządzania.

¹⁴ Otto P., „Szywno ekologiczna to dobry biznes”, „Gazeta Prawna”/forsal.pl, 27.03.2009

¹⁵ Wójcik-Adamska K., „Ekologiczna etykieta ułatwia sprzedaż towaru”, „Gazeta Prawna”/9.09.2009

¹⁶ „Rynek żywności ekologicznej wzrośnie w tym roku...”, op.cit.

Podczas spotkań seminaryjnych ZIGu widać ciele hurtowni i sklepów ze zdrowo żywności wyrażali niepokój związany z zapowiedziami wprowadzenia w Polsce 31 grudnia 2009 r. norm i wytycznych Kodeksu żywnościowego (tzw. Codex Alimentarius). Miałyby one ograniczyć handel takimi artykułami jak zioła, witaminy, preparaty mineralne, leki homeopatyczne, aminokwasy i inne tzw. suplementy diety, poprzez przesunięcie tych produktów do kategorii „Rx+”, czyli na receptę. Główny Inspektorat Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych, pełniący rolę Punktu Kontaktowego Komisji Kodeksu żywnościowego FAO/WHO dla Polski, uspokaja, że zapisy Kodeksu nie są obowiązkowe, mają charakter zaleceń i dobrych praktyk w zakresie produkcji bezpiecznej żywności o wysokiej jakości oraz uczciwych praktyk międzynarodowego obrotu żywności. GIJHAR-S twierdzi również, że zmiany prawne nie utrudnią obrotu wymienionymi produktami i podaje, że zmiany w prawodawstwie polskim są ciężej, a doniesienia związane z powyższymi datami mogą wynikać z Rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 9 października 2007 r. w sprawie składu oraz oznakowania suplementów diety, zgodnie z którym, po 31 grudnia 2009 roku w skład produkowanych suplementów diety nie będą mogły wchodzić inne witaminy i sole mineralne niż wymienione w Załączniku nr 1 dopuszczającym 13 witamin i 15 rodzajów składników mineralnych¹⁷. Obserwując trendy w prawodawstwie unijnym, można oczekiwać, że zmiany w prawie dotyczące obrotu produktami żywnościowymi, będą miały raczej charakter bardziej restrykcyjny, niż liberalizujący. Obrót pewnych grup produktów może zostać obowiązkowo przesunięty ze sklepów ekologicznych do np. aptek. Dla handlowców tymi produktami oznaczałoby to ryzyko spadku dochodów. Z drugiej jednak strony dzięki wejściu w życie 1 stycznia 2009 r. nowych przepisów dotyczących rolnictwa ekologicznego¹⁸ wprowadzającym m.in. obowiązkowe stosowanie logo rolnictwa ekologicznego UE do znakowania produktów paczkowanych ekologicznej produkcji rolniczej przez producentów, może zwiększyć przejrzystość rynku produktów ekologicznych. Powinno to przyczynić się do stopniowej eliminacji z obrotu produktów pseudoekologicznych.

Zagrożenia płynące z krajowego otoczenia makroekonomicznego mogą dotknąć również ekoMMP działające w sektorze pozyskiwania surowców wtórnych. Nadpoda makulatury, powodująca nieopłacalność jej proekologicznej przeróbki, spowodowała już bankructwa wielu punktów skupu. Wielu przedsiębiorstwom nie opłaca się magazynować i przetwarzać odpadów w sytuacji, gdy ta sama jest wyprodukowanie papieru z drewna niż z makulatury. Bez interwencji władz, które mogłyby systemowo wpływać na jego proces, recykling może pozostać zbyt drogi, aby firmy w nim działające mogły utrzymać się na rynku. Niekorzystne oddziaływanie czynników prawnych makrootoczenia zauważają również firmy zajmujące się utylizacją i recyklingiem odpadów takich, jak sprzęt elektroniczny, odczynniki chemiczne, odpady przemysłowe i przeterminowane leki. Coraz powszechniejszy handel dokumentami po wiadczającymi legalność ich utylizacji może spowodować, że rynek przetwarzania odpadów może stać się fikcją. Jako jeden z powodów można podać niejasno wyrażony w ustawie sposób pokazywania i przekazywania kosztów gospodarki odpadami.

Wśród czynników społeczno-kulturowych, warunkujących rynek produktów i usług oferowanych przez ekoMMP, należy wymienić wiadomo ekologiczną polskich konsumentów. wiadomo ekologiczna jest zespołem informacji i przekonań na temat środowiska przyrodniczego oraz postrzeganiem związków między stanem i charakterem środowiska przyrodniczego, a warunkami i jakością życia człowieka¹⁹. Jest to wyrazem przekonania o wpływie zachowań ludzi na stan środowiska. Jak zgodnie twierdzą uczestnicy ZIGu (zarówno widać ciele firm, jak i przedstawiciele pozarządowych organizacji ekologicznych), wiadomo ta jest wciąż na niskim poziomie. Oprócz braku postrzegania związków między zakupem nieekologicznego produktu i jego negatywnego wpływu na

¹⁷ www.ijhar-s.gov.pl

¹⁸ Rozporządzenie Rady UE nr 834/2007 z dnia 28 czerwca 2007 roku w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych i uchylające rozporządzenie (EWG) nr 2092/91

¹⁹ Burger T., „Uwagi o wiadomości ekologicznej”, „Przebieg Powszechny”, 12/1986

rodowisko (tak podczas produkcji, jak i późniejszego długiego zalegania na wysypisku), konsumenci polscy nie znają oznaczeń ekologicznych produktów, ekoetykiety, nie mają wiedzy o systemach Fair Trade czy FSC. Podstawowymi motywami, którymi kierują się Polacy przy podejmowaniu decyzji o zakupie żywności, to, wg badań Instytutu na rzecz Ekorozwoju²⁰, cena (70% wskazała) i jakość produktu (65%). Mniejsze znaczenie przypisywane jest maśkiadowi produktu (34%), oraz marce producenta (30%). Kolejnymi pobudkami są: opinia innych konsumentów (21%) oraz miejsce produkcji (20%). Tymczasem motywy związane z szeroko pojętą ochroną środowiska w niewielkim stopniu wpływają na wybory rynkowe konsumentów, którzy nie są szczególnie cenionej przez nich. Jakość produktu z metody jego produkcji: ekologicznej, a nie Sposób wytwarzania produktów żywnościowych pozostają w zgodzie z przyrodą jest istotny dla 11% badanych. Na rodzaj opakowania z punktu widzenia jego oddziaływania na środowisko zwraca uwagę 9% klientów. Ponadto tylko 12% zwraca uwagę, aby nabywana żywność nie zawierała organizmów modyfikowanych genetycznie (GMO). Jeśli wiadomo konsumentów nie podnieśli, nie będzie można oczekiwać znacznych zmian po stronie popytowej w odniesieniu do produktów ekologicznych, oferowanych przez małe i mikroprzedsiębiorstwa ZIGu.

Otoczenie makroekonomiczne może być dla przedsiębiorstw uczestniczących w ZIGu źródłem szans i zagrożeń. Mimo kryzysu ekonomicznego i braku wiarygodnych prognoz co do jego kresu, rynek na którym działają wydaje się być rozwojowym i mniej podatnym na destabilizację wywołaną spowolnieniem gospodarczym.

Natomiast zagrożenie związane z brakiem podnoszenia się wiadomości ekologicznej konsumentów trudno będzie przezwyciężyć pojedynczym przedsiębiorstwom, nie posiadającym zasobów ludzkich, do wiadzenia oraz środków, aby na nie efektywnie oddziaływać i wzmacniać popyt na produkty ekologiczne. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku możliwości wpływania na proces legislacyjny, wprowadzający w życie korzystniejsze dla firm ekologicznych przepisy prawa. Dla indywidualnych podmiotów jest ona bardzo ograniczona.

4 Potrzeby i deficyty przedsiębiorstw ZIGu

Mimo, iż w partnerstwie ZIG uczestniczą podmioty takie jak organizacje pozarządowe czy instytucje publiczne, w identyfikacji potrzeb skupiono się na małych i mikroprzedsiębiorstwach ekologicznych z terenu Krakowa. Co jest zgodne z celem projektu, wymienionym w punkcie 2. Strategii. Do rozpoznania potrzeb i deficytów, jak również celów działania przedsiębiorstw ZIGu wykorzystano dane pozyskane w następujących badaniach:

1. Raport z badań „Efektywność ekologiczna małych i mikroprzedsiębiorstw w Krakowie”, Sekcja Badań Społecznych Koła Naukowego Studentów Socjologii UJ (2008-2009).
2. Zestawienie tematów o największym zapotrzebowaniu na konsultacje, zgłoszone przez firmy ZIGu w ramach projektu.
3. Kwerenda własna (wywiady z właścicielami przedsiębiorstw, zapis nagrania z moderowanych dyskusji, odbytych podczas spotkania seminaryjnych ZIGu).

Wspomniane potrzeby i deficyty można podzielić na trzy grupy (choć podział ten nie jest sztywny), które przedstawiono w punktach 5.1-5.3.

²⁰ Bojtroniuk A.(red.), „Polacy w zwierciadle ekologicznym. Raport z badań nad wiadomością ekologiczną Polaków w 2008 r.”, Instytutu na rzecz Ekorozwoju

4.1 Realizacja standardów ekologicznych

- brak wiedzy na temat ekoznakowania i certyfikatów rolnictwa ekologicznego oraz ich zdobywania . dotyczy to nie tylko właścicieli przedsiębiorstw, lecz również personelu, który powinien umie s wyedukowa +klienci i udzieli informacji na ten temat;
- potrzeba posiadania umiejtno ci sprzeda y produktów ekologicznych, które s specyficzn grup towarów;
- konieczno doksztacania si z zakresu skutecznych technik sprzeda y, poznawania wiedzy o kliencie i o jego potrzebach;
- deficyt wiedzy na temat dost pnych dotacji na rozwój firmy oraz inwestycji proekologicznych;
- brak podmiotów reprezentuj cych firm i bran na zewn trz wobec klientów, władz samorz dowych i dostawców.

4.2 Zaopatrzenie i dystrybucja

- trudno ci w dost pie do produktów z certyfikatami ekologicznymi, ich wysokie ceny . w porównaniu z zagranicznymi rynkami ekologicznymi;
- w ska oferta hurtowni na towary ekologiczne oraz, niekiedy, niska sprawno i terminowo dostaw; potrzeba poprawy rzetelno ci dostawców hurtowych;
- mają dost pno produktów z certyfikatami Fair Trade (s importowane i mają do wysok cen), a tak e towarów wolnych od GMO i nie testowanych na zwierz tach;
- potrzeba bezpo redniego dotarcia do producentów ywno ci ekologicznej;
- brak wiedzy o wyspecjalizowanych firmach odbieraj cych i zagospodarowuj cych w sposób legalny odpady powstaj ce w przedsiębiorstwie;
- potrzeba odbywania cz stych spotka z podobnymi mająymi i mikroprzedsi biorcami w celu wymiany informacji oraz poznania potencjalnych kontrahentów (budowa ją cucha dostaw);
- konieczno konsolidacji mająych firm wobec zagro enia usuni cia ich z rynku przez du e sieci handlowe.

4.3 Promocja

- niskie umiejtno ci promocji oferty i misji firmy w otoczeniu, w tym brak orientacji co do mo liwo ci wspólnych akcji promocyjnych z partnerami biznesowym, społecznymi i lokalnym rodowiskiem;
- nieznamo zasad współpracy z mediami, brak mo liwo ci nie komercyjnego przedstawienia swojej oferty i całego sektora;
- mają znamo alternatywnych, niestereotypowych i poza mediowych form reklamy;
- sjębe funkcjonowanie firmy w internecie;
- brak czasu na organizacj dziają edukacyjnych i promocyjnych dla klientów w zakresie walorów zdrowotnych ywno ci i ogólnie wiedzy o zdrowym stylu ycia, czyli wiadomo ci ekologicznej spojęcze stwa.

5 Cele przedsiębiorstw ZIGu

Na podstawie ww. bada zidentyfikowano najcz ciej powtarzaj ce si cele, które stawiaj sobie ekoMMP uczestnicz ce w projekcie:

1. Zwi kszenie liczby klientów i dochodów firmy.
2. Zachowanie stabilno ci przedsiębiorstwa wobec kryzysu gospodarczego.
3. Powi kszenie wiadomo ci ekologicznej klientów.
4. Doskonalenie relacji z bezpo rednim otoczeniem . budowa pozytywnego wizerunku w ród klientów.
5. Rozwój firmy . poszerzanie rynku i asortymentu.

Jak widać z powyższego zestawienia, małe i mikroprzedsiębiorstwa ZIGu zorientowane są przede wszystkim na cele ekonomiczne. Kwestie ekologiczne, mimo że bardzo mocno obecne w firmach, nie są priorytetem. Co jest faktem zrozumiałym: powstają i funkcjonują jako podmioty komercyjne. Partnerstwo ZIG jest szansą na połączenie tych dwóch sfer i dostarczenie przedsiębiorstwom narzędzi do działania w kierunku rozwoju efektywności ekonomicznej, jak i ekologicznej.

6 Cele ZIGu

Na podstawie analizy różnorodnych wymienionych w punkcie 5 oraz biorąc pod uwagę potrzeby i cele ekoMMP, można dokonać identyfikacji zasadniczych funkcji, które może pełnić w przyszłości partnerstwo ZIG.

Przedsiębiorstwa ZIGu, wyrażając swoje oczekiwania pod adresem tej inicjatywy, podkreślają przede wszystkim potrzeby działania wspólnego, sprzyjającego podnoszeniu standardów ekologicznych i ekonomicznych. Idea partnerskiego współdziałania międzysektorowego, zaproponowana w programie ZIG, spotyka się z pozytywnym odzewem wśród badanych (na 66 przebadanych przedsiębiorstw 56 wyraziło chęć wzięcia udziału w takim partnerstwie)²¹. Za najważniejsze zadania stojące przed ZIGiem firmy uznają zwalczanie konkurencyjności przedsiębiorstw sektora, które można podnosić poprzez doradztwo w zakresie pozyskiwania środków na rozwój, uzyskiwanie ulg podatkowych, lobbowanie za ochroną małych i mikroprzedsiębiorstw ekologicznych przed dużymi firmami. Ważne dla nich jest również podejmowanie przez partnerstwo działań na rzecz kreowania rynku produktów ekologicznych, podnoszenia wiadomości konsumentów i promowania branży ekologicznej w Krakowie.

Sformalizowane partnerstwo powinno spełniać powyższe oczekiwania, dostarczając narzędzi do wykorzystania zasobów poszczególnych swoich członków, inspirować do wzajemnego uczenia się i pomocy osiągnięciu efektu synergii. Występuje powołanie jako zorganizowana zbiorowo umocni członkom osiągnięcie celów, których nie mogliby zrealizować indywidualnie i przynieść konkretne korzyści, np. poprzez niższe koszty wspólnego zamawiania usług (np. szkoleń) i produktów, których wszyscy niezależnie od specjalizacji potrzebują.

6.1 Cel strategiczny

Partnerstwo ZIG powinno wspierać małe i mikroprzedsiębiorstwa sektora ekologicznego w dążeniu do podnoszenia efektywności ekologicznej, pomagając w realizacji ich potrzeb i likwidacji deficytów. Cele partnerstwa ZIG powinny być zgodne, na ile to możliwe, z indywidualnymi celami jego członków. Za cel strategiczny partnerstwa przyjmuje się to:

Wysoką konkurencyjność małych i mikroprzedsiębiorstw sektora ekologicznego z Krakowa, osiągniętą przy jednoczesnym podnoszeniu standardów ekologicznych oraz budowaniu wiadomości ekologicznej społeczności.

6.2 Cele operacyjne

Cele te konkretyzują cel strategiczny w poszczególnych obszarach działania. Za priorytety przyjmuje się tutaj dziedziny, w których przeprowadzone badania określiły największe potrzeby i deficyty:

1. Podniesienie standardów ekologicznych i ekonomicznych członków partnerstwa
2. Wzrost efektywności w zakresie zaopatrzenia i dystrybucji
3. Zapewnienie skutecznej promocji partnerstwu i jego członkom

²¹ Raport z badań „Efektywność ekologiczna małych i mikroprzedsiębiorstw w Krakowie”, Sekcja Badań Społecznych Koła Naukowego Studentów Socjologii UJ (2008-2009)

7 Wizja

Wizja partnerstwa „Zielona Inicjatywa Gospodarcza+” jest funkcjonowanie jako czołowa, rozpoznawalna grupa małych i mikroprzedsiębiorstw ekologicznych w Krakowie, skupiająca dochodowe podmioty dostarczające klientom wysokiej jakości produktów i usług, które w jak najmniejszym stopniu obciążają środowisko. Partnerstwo jest trwałą grupą dobrze współpracujących ze sobą równoprawnych podmiotów, mających dzięki partnerstwu, wpływ na otoczenie makroekonomiczne i sektorowe. Funkcjonuje stabilnie, pozyskując środki na swoją działalność i prowadzi efektywne projekty propagujące zdrowy styl życia. Jest liczącym się i wiarygodnym partnerem władz miasta i województwa oraz ewoluuje z zachowaniem zasad zrównoważonego rozwoju, rozszerzając swoją działalność na inne regiony lub stanowiąc wzór do tworzenia podobnych aliansów w innych miejscach.

8 Realizacja strategii

Dla osiągnięcia wizji partnerstwa konieczne jest zdobycie celu strategicznego, który z kolei, wymaga realizacji celów operacyjnych. Droga prowadzi do tych ostatnich określona w niniejszej strategii zbiór działań zaplanowanych na okres trzech lat, które przedstawiono w punkcie 9.1, natomiast opcje sposobów organizowania się partnerstwa, niezbędnych do realizacji jego celów zawarto w punkcie 9.2.

8.1 Zbiór działań operacyjnych

obszar realizacji celów operacyjnych	działania	proponowani partnerzy	rodzaj finansowania	perspektywa czasowa
wszystkie	zdecydowanie o formie organizacyjnej partnerstwa i złożenie odpowiednich dokumentów rejestrowych	FWIE, kancelaria prawna, MOWIS, Agencja Rozwoju i Promocji Społdzielczości, stowarzyszenie PSP Sława, stowarzyszenie Ekomazovia	rodki własne	1. miesi c
wszystkie	wyznaczenie osób odpowiedzialnych za poszczególne działania/projekty		siłami członków	1. miesi c
wszystkie	opracowanie planu budżetu w zależności od przybranej formy organizacyjnej		siłami członków	1. miesi c
wszystkie	opracowanie procedury i dokonywanie corocznych przeglądów strategicznych i sprawozdania z realizacji strategii	FWIE	siłami członków lub rodki własne (zlecenie na zewnątrz)	opracowanie: 2. miesi c; przeglądy: corocznie,
standardy ekologiczne	uruchomienie monitoringu możliwości pozyskiwania środków pomocowych na rozwój partnerstwa	FWIE, zidentyfikowani eksperci	siłami członków	1. miesi c
standardy ekologiczne	uruchomienie monitoringu możliwości pozyskiwania środków pomocowych na finansowanie rozwoju przedsiębiorstw i projektów proekologicznych	FWIE, Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego, zidentyfikowani eksperci	rodki własne	1. miesi c
standardy ekologiczne	opracowanie zasad współpracy (uwzględniających wartości i normy etyczne partnerstwa) ze sponsorami partnerstwa oraz jego projektów/kampanii	FWIE, PZS, Fundacja Partnerstwo dla środowiska, kancelaria prawna	siłami członków	1. miesi c
wszystkie	powołanie formalnego i trwałego partnerstwa (rejestracja)	MOWIS	rodki własne	2. miesi c

standardy ekologiczne	wyznaczenie członków partnerstwa odpowiedzialnych za działania lobbingsowe w stosunku do władz na rzecz stabilnej i przychylniej postawy wobec przedsiębiorcom polityki oraz rozwoju przedsięwzięć proekologicznych	FWIE	siłami członków	2. miesiąc
promocja	ustalenie kalendarza corocznych targów ekologicznych odbywających się w regionie, kraju i Europie	MOT	siłami członków	2. miesiąc
standardy ekologiczne	organizacja i przeprowadzenie szkoleń dla właścicieli firm i ich personelu w zakresie technik sprzedaży produktów ekologicznych	zidentyfikowani eksperci*, firmy zewnętrzne	rodzki własne, dotacje z MRPO, PO KL	3-4. miesiąc oraz/lub 7.-8. miesiąc
zaopatrzenie i dystrybucja/promocja	nawiazanie współpracy z grafikami/webmasterami tworzącymi strony www dla członków partnerstwa	zidentyfikowani eksperci, członkowie ZIGu	siłami członków	3. miesiąc
promocja	aktualizacja strony www partnerstwa	FWIE (uzupełnienie informacji na stronie projektu ZIG), zidentyfikowani eksperci	siłami członków	3. miesiąc
standardy ekologiczne	przeprowadzenie dla członków partnerstwa szkolenia nt. pracy w zespole	Towarzystwo Doradcze Ryszard Stocki	siłami członków	3. miesiąc
zaopatrzenie i dystrybucja	wynajęcie wspólnego doradcy ds. prawnych świadczącego usługi wszystkim członkom partnerstwa	zidentyfikowani eksperci	rodzki własne	3. miesiąc
promocja	opracowanie systemu kart rabatowych, lojalnościowych i podarunkowych dla klientów firm partnerstwa	Masto Arena Rabatów, zidentyfikowani eksperci	rodzki z firm uczestniczących	3-6. miesiąc
promocja	opracowanie systemu promocyjnego z wykorzystaniem pięciennych toreb na zakupy, uprawniających do rabatów w firmach ZIGu	członkowie ZIGu zajmujący się projektowaniem i produkcją toreb	rodzki własne	3-6. miesiąc

promocja	wpracowanie metod uzupełniania i badania efektów promocji za pomoc stojaków i szczytówek+	zidentyfikowani eksperci	siłami członków	3. miesi c
zaopatrzenie i dystrybucja	wdrożenie uczestników ZIGu do barteru wielostronnego) i/lub przygotowanie partnerstwa do pełnienie funkcji agenta handlowego+ swoich członków . promuj tego produkty i usługi przedsiębiorstw w nim uczestniczących	Barter System Polska	siłami członków	6. miesi c
zaopatrzenie i dystrybucja	koordynacja przepływu informacji handlowej w celu współpracy producentów i odbiorców wyłącznie z ekologicznej	zidentyfikowani eksperci	siłami członków	6. miesi c
promocja	opracowanie jednolitego systemu identyfikacji wizualnej i komunikacji z otoczeniem	FWIE (modyfikacja systemu identyfikacji wizualnej ZIGu), zidentyfikowani eksperci		6. miesi c
standardy ekologiczne	opracowanie ulotek nt. gospodarowania odpadami i dystrybucja ich w Punkcie Obsługi Przedsiębiorcy UMK	POP UMK, wyspecjalizowane firmy uczestniczące w ZIGu	UMK . ZIKIT	7. miesi c
promocja	zorganizowanie kampanii promujących zdrowy tryb życia w mediach lokalnych . budowanie popytu na produkty ekologiczne	PZS, Fundacja Aeris Futuro	rodki własne, rodki unijne	7. miesi c, 15. miesi c, 31. miesi c
zaopatrzenie i dystrybucja	organizacja wspólnej zbiórki odpadów z przedsiębiorstw z wykorzystaniem wspólnych, jednolitych pojemników na odpady	wyspecjalizowane firmy uczestniczące w ZIGu	UMK, Urząd Marszałkowski	9-10. miesi c
promocja	opracowanie oferty partnerstwa i dołączenie jej do materiałów Małopolskiej Organizacji Turystycznej pod hasłem „Kraków miastem ekologii”+	MOT, Urząd Miasta Krakowa, Urząd Marszałkowski	siłami członków, PO IG	9-10. miesi c

promocja	dystrybucja materiałów za pośrednictwem MOT na targach i imprezach krajowych i zagranicznych	MOT	siłami członków	corocznie, w terminach targów
promocja	opracowanie oferty partnerstwa pod hasłem «Kraków miastem ekologii+i opracowanie systemu dystrybucji na terenie miasta w miejscach odwiedzanych przez turystów	krakowskie hostele, hotele, punkty informacji turystycznej, PKP, port lotniczy	rodki własne i wymienionych partnerów	10. miesi c, dystrybucja: corocznie
promocja	opracowanie i wydanie corocznego informatora o firmach promujących zdrowy styl życia w Krakowie	PZS (modyfikacja pomysłu spacerownika po wiadomej konsumpcji)	UMK, rodki z reklam w publikacji, fundusze unijne	10-11. miesi c
promocja	opracowanie programu pilotażowej kampanii wprowadzającej wyłącznie ekologiczną i Fairtrade do szkół	Kuratorium Owiaty, PZS	Gmina Kraków, fundusze unijne	10. miesi c,
promocja	przeprowadzenie kampanii wprowadzającej wyłącznie ekologiczną i Fairtrade do szkół	Kuratorium Owiaty, PZS	Gmina Kraków, fundusze unijne	w pierwszym roku: 12 miesi c, następnie regularnie od początku roku szkolnego
zaopatrzenie i dystrybucja	zapewnienie członkom partnerstwa preferencyjnych warunków prowadzenia rachunku i kredytowania	oddziały banków w Krakowie, mające w swojej misji wspieranie ochrony środowiska lub NGOs, np. BO, DnB Nord, KBS	banki	12. miesi c
zaopatrzenie i dystrybucja	zapewnienie członkom partnerstwa preferencyjnych warunków uzyskiwania pożyczek	Inicjatywa Mikro, Fundusz Mikro, Orodki KSU prowadzące działalność pożyczkową	instytucje pożyczkowe	12. miesi c
zaopatrzenie i dystrybucja	opracowanie systemu zakupów grupowych dla artykułów, których używają przedsiębiorstwa partnerstwa	MODR, BMC Business Media Consulting, B2B Solutions	siłami członków	13. miesi c
standardy ekologiczne	organizacja i przeprowadzenie szkoleń w zakresie standardów ekologicznych i zarządzania środowiskowego	Biocert Małopolska, Iso Tech, Infox, firmy zewnętrzne	PO KL	14. miesi c

promocja	wykonanie projektu gazetki promującej zdrowy tryb życia i firmy partnerstwa		rodki własne	14. miesiąc
promocja	dystrybucja ww. gazetki		rodki z reklam w publikacji	regularnie co miesiąc, począwszy od 15. miesiąca
promocja	opracowanie i uruchomienie szkolenia nt. zasad współpracy firm z mediami	PZS, Festina Lente, Fundacja Aeris Futuro	rodki własne	15. miesiąc
standardy ekologiczne	zorganizowanie konkursu na najbardziej zielone+MMP Krakowa	UMK	UMK	19. miesiąc
promocja	opracowanie i wydanie corocznego informatora o firmach promujących zdrowy styl życia w Krakowie	PZS (modyfikacja pomysłu spacerownika po wiadomej konsumpcji)	UMK, rodki z reklam w publikacji	23. miesiąc
promocja	opracowanie programu wspólnej kampanii podnoszącej świadomość ekologiczną mieszkańców Krakowa, w tym studentów i promujących ofert ZIGu	ambasadorzy ekologicznego tryb życia: znane postaci sztuki, TV i życia publicznego, władze krakowskich uczelni	UMK,	23. miesiąc
promocja	przeprowadzenie pilotażowej kampanii podnoszącej świadomość ekologiczną mieszkańców Krakowa, w tym studentów i promujących ofert ZIGu	Kuratorium Owiaty, PZS	Gmina Kraków, fundusze unijne	25. miesiąc
standardy ekologiczne	zorganizowanie konkursu na najbardziej zielone+MMP Krakowa	UMK	UMK	31. miesiąc
promocja	dodruk materiałów promocyjnych na stojaki		rodki własne	co kwartał
standardy ekologiczne	zorganizowanie regularnych spotkań z interesariuszami partnerstwa dla zapewnienia dobrego przepływu informacji między ZIGiem, władzami, oraz organizacjami pozarządowymi i gospodarczymi: m.in. comiesięczne Ekospotkania Green Drinks, Arena Biznesu	PZS, Masto, FWIE	siłami członków	corocznie, co kwartał

standardy ekologiczne	zorganizowanie regularnych spotkań o charakterze integracyjnym i team buildingu, z których część będzie połączona z akcjami proekologicznymi, np. wspólnego sadzenia drzew	Fundacja Aeris Futuro	siłami członków	corocznie, co kwartał akcje sadzenia drzew : październik . listopad
promocja	zorganizowanie wspólnego udziału na targach ekologicznych odbywających się w regionie, kraju i Europie		PO IG (Działanie 6.1 . aplikowanie przez kandydatów ekoMMP indywidualnie)	corocznie . w terminach odbywania się targów
promocja	organizacja w Krakowie targów Zielonej Inicjatywy Ekologicznej prezentujących ofert firm członkowskich	UMK, UM, Benedyktyni	UMK, UM	corocznie, w połowie września

*) konsultanci pozyskani w trakcie projektu (por. lista oferowanych konsultacji: zig.eco.pl/files/File/konsultacje.pdf) i ew. inni eksperci.

Objaśnienie skrótów:

Benedyktyni . Jednostka Gospodarcza Opactwa Benedyktynów w Tyńcu

BO . Bank Ochrony Środowiska

DnB Nord . Bank DnB NORD Polska

FWIE . Fundacja Wspierania Inicjatyw Ekologicznych

KBS . Krakowski Bank Spółdzielczy

KSU . Krajowa Sieć Usług

MODR . Małopolski Ośrodek Doradztwa Rolniczego

MOT . Małopolska Organizacja Turystyczna

MOWIS . Miejski Ośrodek Wspierania Inicjatyw Społecznych Urzędu Miasta Krakowa

MRPO . Małopolski Regionalny Program Operacyjny

NGOs . Non Governmental Organisations, organizacje pozarządowe

PO IG . Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka

PO KL . Program Operacyjny Kapitał Ludzki

POP . Punkt Obsługi Przedsiębiorcy Urzędu Miasta Krakowa

PZS . Polska Zielona Sieć

UM . Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego

UMK . Urząd Miasta Krakowa

ZIKIT . Zarząd Infrastruktury Komunalnej i Transportu w Krakowie

8.2 Opcje form organizacyjno-prawnych partnerstwa ZIG

Poniżej zaproponowano formy, które najbardziej przystają do celów partnerstwa sZielona Inicjatywa Gospodarcza+. Skupiono się na rozwiązaniach, które zagwarantują trwałe funkcjonowanie sieci, oraz:

- zapewniają partnerom równy udział w zarządzaniu partnerstwem;
- są formami non profit, zysk nie jest bowiem dla sieci celem nadrzędnym.

Szerzej omówiono te struktury, które są dostępne dla znacznej większości uczestników ZIGu. Niskie bariery wejścia i zgodność ze statusem prawnym partnerów.

8.2.1 Grupa partnerska/Partnerstwo lokalne

Jest to forma współpracy podmiotów mających podobne problemy i cele. Chcących działać razem. Współpraca taka jest zazwyczaj nawiązywana wtedy, gdy pojedyncze podmioty nie czują się na siłach rozwiązać problemów czy realizować swoich pomysłów. Indywidualni uczestnicy mogą borykać się z deficytem funduszy, fachowej wiedzy, brakiem czasu na pewne działania (np. promocyjne), podczas gdy partnerstwo lokalne może je skoordynować, dostarczyć zaplecze organizacyjne i uczynić te działania bardziej skutecznymi i trwałymi. Nie bez znaczenia jest też szansa na rozwijanie poczucia wspólnoty i lokalnego patriotyzmu. Jedną z głównych zasad partnerstwa jest dzielenie zarówno korzyści, jak i ryzyka dla osiągnięcia konkretnych celów. Wspólne działanie pozwala także na efektywniejsze staranie o fundusze zewnętrzne, zarówno krajowe, jak i unijne.

Przykładem jest tutaj partnerstwo zawiązane już w ramach programu ZIG: ponad 80 podmiotów dobrowolnie stworzyło grupy zainteresowanych, podpisując deklarację udziału w partnerstwie ZIG. Międzysektorowe partnerstwa polegają na obecności w nim i ich współpracy przedstawicieli: sektora biznesu, firmy działającej w branży ekologicznej, organizacji pozarządowych, instytucji publicznych i placówek szkoleniowo-doradczych i naukowo-badawczych. Partnerstwo ZIG jest otwarte na kolejnych uczestników, chcących by podpisać deklarację uczestnictwa i wspólnie działać na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego regionu oraz poszanowania środowiska naturalnego.

Porozumienie mogą również zawiązać sami przedsiębiorcy chcący ze sobą współdziałać. Jest to możliwe w wielu formach organizacyjno-prawnych, w szczególności w ramach umowy o współdziałanie zawartej na podstawie zasady swobody umów. Kodeks cywilny stanowi, że strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiał się wjaściwością (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego²².

Szukajcie w polskim prawie podstaw prawnych dla partnerstwa, szczególnie jako formy współpracy partnerów działających na jednym terenie. Można na trafić na pojęcie partnerstwo lokalne+. Jest ono wymienione w ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy²³. Ten akt prawny określa zadania państwa w zakresie promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej. W rozdziale 3. wymienione są instytucje rynku pracy realizujące zadania określone w ustawie, wśród których wspomniane są instytucje *partnerstwa lokalnego*. realizujące inicjatywy partnerów rynku pracy, tworzone na rzecz realizacji zadań określonych w ustawie i wspierane przez organy samorządu terytorialnego. Art. 108. ustawy mówi, że środki Funduszu Pracy przeznacza się na finansowanie m.in. kosztów związanych z organizowaniem partnerstwa lokalnego, o którym mowa w art. 6 ust. 7, obejmujących koszty organizacji przez organy zatrudnienia spotkań i konferencji z udziałem przedstawicieli instytucji partnerstwa lokalnego

²² Art. 353, ustawa Kodeks cywilny (Dz. U. z 1964 r., nr 16, poz. 94, z późn. zm.)

²³ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2004 r., nr 99, poz. 1001)

oraz instytucji realizujących inicjatywy partnerów rynku pracy. Partnerstwo lokalne, do którego odnosi się cytowana ustawa, przeprowadzają zadania takie jak: promocja zatrudnienia, aktywizacja zawodowa bezrobotnych i poszukiwanie pracy, a także doradztwo i poradnictwo zawodowe i pośrednictwo pracy. Publiczne służby zatrudnienia mogą przekazać kompetencje w powyżej wymienionych obszarach na rzecz podmiotów zewnętrznych, w tym instytucji partnerstwa lokalnego. Pewnego rodzaju kosztem+korzystania z ww. wsparcia ustawowego jest przekazanie kierownictwa w partnerstwie lokalnym organom samorządu lub ich jednostkom organizacyjnym, np. powiatowy urząd pracy, które są dysponentami środków Funduszu Pracy.

8.2.1.1 ZIG a grupa partnerska

Decydując się na formę współdziałania w postaci partnerstwa i chcąc realizować długofalowe projekty na rzecz swoich członków (niezależnie od zapewnienia sobie finansowania), Szelona Inicjatywa Gospodarcza+ powinna podjąć kroki wzmacniające jej potencjał organizacyjny. Do deklaracji uczestnictwa (partnerstwa) powinien być dołączony regulamin opisujący zasady współpracy. Partnerstwo powinno reprezentować władze wyłonione w głosowaniu, w którym brają udział wszyscy członkowie-partnerstwa. Oprócz Strategii, przy której opracowaniu brano by pod uwagę głosy członków ZIGu, partnerstwo powinno posługiwać się planem operacyjnym opisującym zadania i przedsięwzięcia w perspektywie co najmniej roku (patrz punkt 9.1).

Partnerstwo wydaje się być dobrą formą współpracy dla uczestników projektu ZIG, zwłaszcza biorąc pod uwagę fakt, że jest zawiązane i częściowo sformalizowane (partnerzy podpisali deklaracje współpracy). Ten rodzaj współdziałania nie wymaga kosztów i zabiegów formalnych związanych np. z rejestracją, czy tworzeniem organów kontrolnych. Jest, w jakimś sensie, odporny na ewentualne zniechęcenie uczestników, które może nastąpić po początkowym okresie entuzjazmu związanym z zawiązaniem stowarzyszenia, czy ustanowieniem fundacji.

Szablon natomiast jest ograniczony dostęp do różnego finansowania bieżącej działalności, chyba że mamy do czynienia ze wspomnianym wyżej partnerstwem lokalnym działającym na rzecz promocji zatrudnienia. To ostatnie ma ustawowo zapewnioną pomoc ze strony samorządu terytorialnego i możliwość dofinansowania swoich działań z Funduszu Pracy. Partnerstwo lokalne musi jednak posiadać sformalizowaną strukturę i przyjąć przez wszystkich partnerów regulamin współpracy. Takie skodyfikowane zasady są przydatne również w każdym partnerstwie międzysektorowym, należy jednak pamiętać, że o ile z zaakceptowaniem regulaminu współpracy w małej, czy mikrofirmie nie ma problemu, o tyle w przypadku organów samorządu terytorialnego uczestniczącego w partnerstwie akceptacja taka następuje w formie odpowiednich uchwał. O tym, jak trudno jest pozyskać tego typu zgodę może świadczyć zespół projektowy ZIGu, który starał się o pozyskanie do partnerstwa zarówno Urząd Miasta Krakowa, jak i odpowiednie departamenty Urzędu Marszałkowskiego. W obu tych przypadkach deklaracja, nie wiążąc się, dodajmy, z adnymi zobowiązaniami finansowymi, wymagała uchwały na najwyższym szczeblu np. zarządu województwa.

Formalizacja działań ZIGu może być przybrała opcję pośrednią, tymczasową: do czasu aż dojrzeje decyzja o ustanowieniu fundacji, zawiązaniu stowarzyszenia, czy innej z wymienionych tutaj form organizacyjnych, można pozostawić ZIG przy obecnym organizatorze jej działań. Fundacji Wspierania Inicjatyw Ekologicznych. Fundacja może składać wnioski o dofinansowanie kolejnych etapów ZIGu i otrzymawszy dotację kontynuować projekt. Słabszym stroną tego rozwiązania jest wciąż trwanie przy projektowym charakterze ZIGu i niemożność nadania jej trwałego, samodzielnego bytu. Istnieje również ryzyko rozproszenia grupy uczestników ZIGu i spadek entuzjazmu oraz zainteresowania jej działaniami w okresie martwym - oczekiwania na przyznanie dotacji i przygotowywanie

kolejnego projektu. Nie ma również gwarancji, że nastąpi przygotowany wniosek zostanie zaakceptowany pomysłami, a środki przyznane. Rozwiązaniem po rednim byłoby pełnienie przez FWIE (lub inną organizację) roli operatora. koordynatora sieci gospodarczej, wyznaczającego wspólne standardy, metody działania, pilnowanie funkcjonowania jednolitej marki sZIG+. Finansowanie kosztów operatora mogłoby zapewnić składowane przez dotychczasowych i nowych członków ZIGu, które, ze względu na formalnych, byłoby fakturowane jako opłaty za np. wspólne akcje promocyjne, zbiorowe zakupy czy grupowe szkolenia.

8.2.2 Stowarzyszenie

Kto powiedział, że jeśli masz pieniądze, to założ fundację; jeśli masz przyjaciół, założ stowarzyszenie. To stwierdzenie dobrze oddaje sedno tej formy współdziałania, czyli grup osób mających wspólne zainteresowania i problemy, chcących razem dążyć do jednego celu.

Stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych, tworzonym w oparciu o ustawę z dnia 7 kwietnia 1989 r. o stowarzyszeniach. Już sama preambuła ustawy podkreśla, że chodzi tutaj o zrzeszenie ludzi (obywateli) i umożliwienie równego, bez względu na przekonania, prawa czynnego uczestniczenia w życiu publicznym i wyrażania zróżnicowanych poglądów oraz realizacji indywidualnych zainteresowań²⁴. Cechami stowarzyszenia są: dobrowolność, czyli: nieprzymuszona wola uczestnictwa członków oraz swoboda organizacyjna stowarzyszenia,

- samorządność, a więc wolność w ustalaniu zasad działalności wewnętrznej i niezależność w stosunku do podmiotów zewnętrznych; trwałość istnienia bez względu na konkretny skład osobowy (z zachowaniem odpowiedniej liczby członków), oraz
- cel niezarobkowy stowarzyszenia (działalność non profit). członkowie nie odnoszą korzyści majątkowych w związku z członkostwem w stowarzyszeniu.

Uproszczonej form stowarzyszenia jest stowarzyszenie zwykłe, nie posiadające osobowości prawnej, które może być założone przez minimum trzy osoby. Uchwalają one regulamin działalności, określają w szczególności jego nazwę, cel, teren i środki działania, siedzibę oraz przedstawiciela reprezentującego stowarzyszenie. O utworzeniu stowarzyszenia zwykłego jego założyciele informują na piśmie władze powiatowe, ze względu na przyszłą siedzibę stowarzyszenia, organ nadzorujący. Natomiast stowarzyszenie, które chce przyjmować składowki, darowizny czy spadki i ewentualnie także może prowadzić działalność gospodarczą musi utworzyć co najmniej 15 osób, które na zebraniu założycielskim uchwalają statut i wybierają komitet założycielski. Następnie komitet założycielski składa wniosek (razem z wymaganymi załącznikami) o rejestrację stowarzyszenia do Krajowego Rejestru Sądowego. Rejestracja stowarzyszenia, które rejestruje jednocześnie działalność gospodarczą wiąże się z opłatą 1500 zł Sąd ma 3 miesiące, od dnia złożenia wniosku, na rozstrzygnięcie wniosku o zarejestrowanie stowarzyszenia. Z chwilą wpisania do KRSu stowarzyszenie uzyskuje osobowość prawną.

Stowarzyszenia ekologicznych przedsiębiorców mogą na spotkaniach na poziomie międzynarodowym i krajowym; również na szczeblu regionalnym. Funkcjonują również stowarzyszenia działające na rzecz przedsiębiorców konkretnej branży, np. Stowarzyszenie Grupa Polskich Przedsiębiorców Ekologia. Organizacja ta postawiła sobie za cel rozwiązywanie problemów związanych z branżą gospodarowania odpadami oraz ochronę środowiska i zrzesza osiem firm zajmujących się gospodarką odpadami. GPP chce budować wspólny system zbiórki odpadów działający na terenie całego kraju. Stowarzyszenie

²⁴ Ustawa Prawo o stowarzyszeniach z dnia 7 kwietnia 1989 r. (Dz. U. z 2001 r., nr 79, poz. 855, z późn. zm.)

współpracuje z organami administracji państwowej i samorządowej, placówkami naukowymi, oświatowymi, instytucjami, organizacjami pozarządowymi oraz innymi przedsiębiorcami.

Innym przykładem tego rodzaju organizacji może być Stowarzyszenie Ekologiczna Energia i Paliwa z siedzibą w Lublinie, czy działające już kilkanaście lat Stowarzyszenie Producentów Wywnooci Metodami Ekologicznymi Ekoland. Ilustracją międzynarodowej ekologicznej organizacji przedsiębiorców może być Stowarzyszenie Ekologicznych Sprzedawców Detalicznych (ORA - Organic Retailers Association), które jest inicjatywą parasolową i sprawuje opiekę nad organizacjami narodowymi na całym świecie. ORA ma wpisane w misji m.in. wspieranie budowy międzynarodowych sieci współpracy z udziałem wszystkich uczestników łańcucha dostaw wywnooci ekologicznej (organicznej) i popieranie rozwoju niezależnego sektora sprzedawców ekologicznych, którzy tworzą profesjonalne kanały dystrybucji dla małych i średnich rolników oraz przetwórców dla ich krajowych i regionalnych produktów.

Wzorem lokalnego stowarzyszenia przedsiębiorców, kierując się m.in. zasadami zrównoważonego rozwoju, jest dobrze znane uczestnikom jednego z seminariów ZIGu Stowarzyszenie Zielona Strefa Przedsiębiorczości „Business Park Zawia” w Krakowie. Zielony Park Przedsiębiorczości powstaje na terenach byłego kombinatu budowlanego w południowo-zachodniej części Krakowa dzięki Stowarzyszeniu Zielona Strefa Przedsiębiorczości „Business Park Zawia”, przy udziale Fundacji Partnerstwo dla Rodowiska. Celem stowarzyszenia jest promocja i przekształcenie obszaru Business Parku Zawia (BPZ), przy ścisłej współpracy z samorządem i prezydentem miasta tak, aby stał się atrakcyjnym terenem dla inwestorów i przedsiębiorców oraz wygodnym miejscem zamieszkania i rekreacji. Przedsiębiorcy działający w stowarzyszeniu (w sumie 100 firm), pracują na rzecz rewitalizacji terenu oraz rozwoju przedsiębiorczości i ochrony środowiska, a w szczególności do przebudowy istniejących dróg, powstania nowych ulic lokalnych oraz placu miejskiego. Realizacja wspólnych projektów proekologicznych wpływa na obniżenie negatywnego oddziaływania firm na środowisko naturalne, jednocześnie przyczyniając się do osiągnięcia wymiernych korzyści ekonomicznych. Wśród działań z zakresu ochrony środowiska podejmowanych na terenie Business Parku Zawia można wymienić proekologiczne technologie produkcji, racjonalną gospodarkę mediami: wodą, energią, ciepłem, materiałami, racjonalną gospodarkę wodno-ściekową, wspólną gospodarkę odpadami w zakresie zgodnym z obowiązującymi przepisami prawnymi. Na wymienione projekty pozyskiwane są środki dotacyjne; zmniejszają one również koszty prowadzonej działalności poprzez np. mniejsze opłaty za korzystanie ze środowiska.

8.2.2.1 ZIG a stowarzyszenie

Z punktu widzenia zrzeszania się firm ZIGu w tej formie można wskazać kilka korzyści. Wszyscy członkowie stowarzyszenia mieliby równy status, podobne prawa i obowiązki. Stowarzyszenie mogłoby prowadzić działalność gospodarczą, z tymi dochodami z niej byłoby, zgodnie z prawem, przeznaczane na działalność statutową i nie mogłoby być rozdzielane pomiędzy członków. Ta forma prawna jest również korzystna z perspektywy pozyskiwania środków finansowych: wiele dotacji i programów grantowych, głównie ze środków unijnych, jest dostępnych dla stowarzyszeń, które mogą aplikować o fundusze na konkretny projekt. Można też zabiegać w organach administracji rządowej i samorządowej o zlecenie realizacji zadań publicznych ze środków budżetowych w dyspozycji tych organów. Stowarzyszenie może również przyjmować darowizny, spadki, zapisy i korzystać z ofiar publicznych a także występować w związku ze stowarzyszeniem, powołując oddziały terenowe i ubiegać się o status organizacji pożytku publicznego. Jako stowarzyszenie, „Zielona Inicjatywa Gospodarcza” miałaby możliwość udziału w konsultacjach społecznych przy np. nowelizacji ustaw. Mogłoby, silniej niż obecnie, integrować środowisko i reprezentować je wobec władz samorządowych, innych grup przedsiębiorców i mediów. Plusem tego rozwiązania jest również, podobnie jak fundacji, możliwość uzyskania pomocy przy

przygotowywaniu dokumentów do rejestracji i statutu w Miejskim Orodku Wspierania Inicjatyw Społecznych (MOWIS) Urzędu Miasta Krakowa.

Wśród słabszych stron tej formy organizacji partnerstwa ZIG można wspomnieć o kwestiach wizerunkowych. Stowarzyszenie mające w swojej nazwie „zielone” lub „ekologiczne” może, niestety, wywoływać nie zawsze pozytywne konotacje. Badania zleczone w 2008 r. przez Towarzystwo na rzecz Ziemi i wykonane przez Biuro Badań Społecznych „Obserwator” na grupie ponad trzystu polskich przedsiębiorców wykazały, co prawda 24% z nich pozytywnie ocenia zarówno ekologiczne, lecz przychylniejsze nastawienie do nich wykazują ci, którzy się z „zielonymi” nie zetknęli! W grupie przedsiębiorców, którzy mieli do czynienia z organizacjami ekologicznymi przeważają opinie negatywne (34,2%) w stosunku do pozytywnych (28,9%). Niektórzy – cz „ekologów” z ekoharaczami, czyli przypadkami szantażu stosowanego przez organizację – 13% respondentów sięgało o sytuacji korupcyjnej związanej z ochroną środowiska w swoim najbliższym otoczeniu²⁵. Przedsiębiorcy odczuwają znaczenie środowisk ekologicznych, ale – jak widać – w tym gorszym wymiarze. Można mieć w związku z tym pewne obawy o przeniesienie powyżej wskazanych negatywnych konotacji na stowarzyszenie założone przez ZIG.

Innym zagrożeniem, choć niewielkim, ale ważnym z punktu widzenia wizerunku organizacji, może być fakt mający wyrodzić przyszłego „Stowarzyszenia ZIG” spośród wielu innych organizacji ekologicznych działających lokalnie. „Zielona Inicjatywa Gospodarcza” byłaby (patrz informacje podane przy ustępie o izbach gospodarczych) kolejnym stowarzyszeniem, jednym z wielu. Stan taki trwałby przez pewien okres – miejmy nadzieję krótki. W przypadku dynamicznego rozwoju ZIGu, pełnego zaangażowania członków i pozyskania funduszy oraz szybkiego zbudowania mocniejszej pozycji w stosunkach z partnerami zewnętrznymi i stworzenia dobrej rozpoznawalności w środowisku, wspomniane zagrożenie nie byłoby istotne.

Wadą funkcjonowania ZIGu w formie stowarzyszenia byłby również, wynikający z ustawy, obowiązek tworzenia stowarzyszenia przez osoby, a nie przez firmy czy instytucje. Zgodnie z art.10 ustawy Prawo o stowarzyszeniach, osoba prawna może być jedynie wspierającym członkiem stowarzyszenia, któremu nie przysługują bierne prawo wyborcze, czyli nie może być wybierana do władz stowarzyszenia. Wynika z tego, że założyciele „Stowarzyszenia ZIG” byłiby osobami oddelegowanymi z firm. W przypadku firm mikro, gdzie istnieje jeden właściciel, który byłby jednym z założycieli stowarzyszenia, nie byłoby to problemem – właściciel firmy reprezentowałby w organizacji siebie, co jest to samo z reprezentowaniem swojej firmy. Inaczej sytuacja wyglądałaby, gdyby w tworzeniu stowarzyszenia brali udział przedstawiciele właścicieli firm – np. oddelegowani przedstawiciele kadry zarządczej. W momencie zmiany miejsca pracy, odejścia z dotychczasowej firmy, pozostawaliby dalej członkami założycielami. W tym miejscu może zrodzić się pytanie, czy osoby te, będąc poza firmą ekologiczną dalej będą do tego samoimi wyznawanymi przez członków stowarzyszenia i jego celami. Można przewidzieć pojawienie się w takiej sytuacji konfliktu interesów: jeżeli np. stowarzyszenie szuka swojej niszy i konkurencji dla jego członków – wielkie sieci handlowe, to byłby członkiem założyciel, który zmienił pracę i przeszedł do węższej nie do takiego koncernu, może być dla niego źródłem informacji o planach i bieżących działaniach konkurujących podmiotów. Taki przypadek mógłby też działać niekorzystnie na wizerunek stowarzyszenia – zarówno wewnątrz, jak i zewnątrz. Pomyślmy o sytuacji, gdy np. „Stowarzyszenie ZIG” działa przeciwko produktom z GMO, a wśród jego członków znajdowałyby się osoby pracujące dla przedsiębiorstw sprzedających takie wężże artykuły. Sposobem uniknięcia wspomnianych wyżej niekorzystnych sytuacji, może być odpowiednie skonstruowanie zapisów statutowych, zakładających z jednej strony konieczność wprowadzenia nowego członka przez np. dwie osoby ze stowarzyszenia oraz automatyzm

²⁵ Biuro Badań Społecznych OBSERWATOR, „Poznanie opinii przedsiębiorców na temat skali i form korupcji w sektorze ochrony środowiska. Raport z badań jakościowych” tnz.most.org.pl/files/other/97.pdf

wykluczenia członka w momencie jego odejścia z firmy, której był przedstawicielem. Osoba taka mogłaby ponownie stać się członkiem stowarzyszenia, jeżeli spełniłaby wymogi stawiane członkom w statucie, w którym m.in. wykluczone byłoby przyjmowanie przedstawicieli przedsiębiorstw zajmujących się obrotem produktów zawierających GMO.

Z drugiej strony, można dążyć do pozyskiwania członków stowarzyszenia, którzy nie rekrutują się z wskiego, niszowego środowiska. Realizując ideę partnerstwa międzysektorowego, stowarzyszenie może zmierzać do pozyskiwania jako członków osób działających na rzecz ekspansji branży, przedstawicieli ruchu ekologicznego czy wręcz rozwoju przedsiębiorczości w Krakowie. Wspieraniem stowarzyszenia mogłoby być uzyskanie członkostwa kluczowych osób z np. urzędu miasta, czołowych organizacji pozarządowych czy innych osób publicznie znanych z propagowania zdrowego i ekologicznego trybu życia. Przyjmując taką strategię należy być wiadomym powyżej wymienionych ograniczeń, czyli czysto spotykanej sytuacji zmiany stanowiska przez urzędnika - członka stowarzyszenia, czy przejścia z urzędu miasta do np. urzędu wojewódzkiego lub nawet do władz centralnych. Należy również pamiętać o ryzyku wykorzystywania swojej przynależności do stowarzyszenia przez przedstawicieli władzy samorządowej, czy publicznej do celów politycznych i budowania bazy wyborczej. Można domniemywać, że takie zagrożenie mogłoby realnie wystąpić, gdy stowarzyszenie byłoby ciągle znanym, liczebnym, o dużym - również medialnym - znaczeniu.

8.2.3 Związek stowarzysze

Powojowanie związku stowarzysze, jego rejestracja i działalność uregulowane są wspomnianymi w tej ustawie o stowarzyszeniach. Związek taki mogą powołać co najmniej trzy stowarzyszenia. Członkami związku stowarzysze mogą być tylko zarejestrowane stowarzyszenia oraz inne podmioty prawne, z tym że osoby prawne działające w celach zarobkowych mogą być jedynie członkami wspierającymi. Warunek ten wyklucza przedsiębiorstwa ZIGu z członkostwa w związku stowarzysze i niniejszym form nie proponuje się w początkowym okresie sformalizowania partnerstwa ZIG. Warto natomiast o niej pamiętać w momencie, gdy np. „Stowarzyszenie ZIG+b” chce rozszerzyć zakres swojego oddziaływania na inne grupy, poszerzy działalność na kolejne regiony i przejdzie fuzję z innymi stowarzyszeniami. Przykładem związku stowarzysze, działającego na rzecz szeroko pojętej ekologii, jest Polska Zielona Sieć - ogólnopolska organizacja pożytku publicznego, zrzeszająca stowarzyszenia i fundacje ekologiczne działające w największych miastach Polski (dziesięć organizacji członkowskich i trzy partnerskie).

8.2.4 Fundacja

Kwestie tworzenia i funkcjonowania fundacji reguluje ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz. U. z 1991 r., nr 46, poz. 203, z późn. zm.). Fundacja może zostać ustanowiona dla realizacji zgodnych z podstawowymi interesami Rzeczypospolitej Polskiej celów społecznie lub gospodarczo użytecznych, w szczególności takich jak: ochrona zdrowia, rozwój gospodarki i nauki, oświata i wychowanie, kultura i sztuka, opieka i pomoc społeczna, ochrona środowiska oraz opieka nad zabytkami. Są to cele przykładowe, fundacja może być ustanowiona również dla innych, zgodnych z podstawowymi interesami RP.

Fundacja może być ustanowiona zarówno przez osoby fizyczne, jak też osoby prawne mające siedzibę w Polsce lub za granicą. Ustanowienie fundacji polega na zadeklarowaniu majątku i takim oświadczeniu woli powinno być złożone w formie aktu notarialnego.

Podobnie jak stowarzyszenie, ta forma organizacji podlega obowiązkowi wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego i uzyskuje osobowość prawną z chwilą uzyskania wpisu. Koszty, z którymi należy się liczyć decydując na założenie tej formy organizacyjnej, to taksa notarialna (wysoko zależna od wartości majątku, w jaki wyposażona jest fundacja) i opłata za

ogłoszenie w Monitorze S dowym i Gospodarczym wpisu do rejestru przedsi biorców . w przypadku fundacji zamierzaj cej podj działalno gospodarcz . T ostatni fundacja mo e prowadzi , je eli wniesiony jest maj tek w wysoko ci nie mniejszej ni 1 000 zŷ przy czym zysk z działalno ci gospodarczej fundacji musi by przekazywany na realizacj jej celów statutowych. O fundacjach nie prowadz cych działalno ci gospodarczej mówi si : non profit. Z chwil podj cia takiej działalno ci fundacja przestaje by podmiotem niekomercyjnym i podlega wpisowi do rejestru przedsi biorców w KRS.

Organami fundacji jest zarz d, który kieruje jej działalno ci oraz reprezentuje j na zewn trz. Mo na ustanowi równie organy kontroli wewn trznej, np. rad fundacji i komisj rewizyjn . s one obowi zkowe je eli fundacja chce uzyska status organizacji po ytku publicznego. Rad fundacji mog stanowi jej zaŷ yciiele (fundatorzy), jak te osoby spoza tej grupy. W statucie mo na równie powoŷ inne organy, jak np. rada fundatorów. Sam fundator lub fundatorzy nie ciesz si specjalnymi uprawnieniami w fundacji (o ile nie zagwarantuj sobie tego w statucie), z drugiej strony nie s te zobowi zani do pokrywania kosztów jej funkcjonowania.

Je eli fundacja chce ubiega si o status organizacji po ytku publicznego, to jej cele statutowe musz odpowiada wymogom okre lonym art. 4 ustawy²⁶. W takim przypadku, swoj działalno musi prowadzi wyŷ cznie w zakresie zada publicznych, okre lonych w tym przepisie i speŷnia pozostaŷe warunki wskazane w art. 20 ustawy.

8.2.4.1 ZIG a fundacja

Wspomniany na pocz tku tego punktu postulat równo ci wszystkich uczestników partnerstwa mo e skutkowa sytuacj , e wszyscy oni byliby fundatorami. Maj c za na uwadze szerokie partnerstwo mi dzysektorowe ZIG warto pami ta , e od 2006 roku obowi zuje znowelizowana ustawa o finansach publicznych, zgodnie z któr nie mo na ustanawia fundacji ze rodków publicznych, czyli np. gmina Kraków nie mo e znajdowa si w ród fundatorów. W odró nieniu od stowarzyszenia, które jest wg prawa korporacj , fundacja jest osob prawn typu zakładowego . jest bezosobowa. Brak członków skutkuje niemo no ci liczenia na ich składki, wobec czego fundacja powinna mie z góry nakre lony plan pozyskiwania rodków na swoje funkcjonowanie, poprzez np. pozyskiwanie darowizn, korzystanie z dotacji czy działalno gospodarcz . Po utworzeniu fundacja musi polega na pracy wolontariuszy lub zatrudnionych (w ró nej formie) pracowników.

Wizerunek fundacji, mimo e powszechnie raczej pozytywny (najszerszym kr gom spoŷecze stwa gŷwnie za spraw WO P), mo e niekiedy przybiera formy negatywne. Mowa tutaj o fundacjach działaj cych wg prawa pa stw obcych i nie maj cych wiele wspólnego ze sŷ yniem dobru wspólnemu. S to np. fundacje interesu prywatnego (Private Interest Foundation), zakładane w tzw. rajach podatkowych, których celem jest zabezpieczenie majtku lub przekazanie go nast pcom prawnym przy minimalnym obci eniu podatkowym. Obecno w ród fundatorów sFundacji ZIG+ podmiotów komercyjnych mo e . cho nie musi . wywoŷywa skojarzenia z ww. organizacjami.

8.2.5 Spółdzielnia

Jest struktur , któr mo na wykorzysta przy współpracy zarówno osób fizycznych, jak te podmiotów b d cych przedsi biorstwami. Spółdzielczo , znana z odległych lat realnego socjalizmu, ma du o dŷ sz histori . Ma racj bytu równie w gospodarce rynkowej . taka form maj np. wydawca tygodnika sPolityka+, czy producent znanej wody mineralnej

²⁶ Ustawa o działalno ci po ytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r. (Dz. U. nr 96, poz. 873, z pó n. zm.)

„Muszynianka” Spółdzielnia prowadzi działalność na podstawie prawa spółdzielczego²⁷, innych ustaw oraz zarejestrowanego statutu. Istotą działania spółdzielni jest samorzędny charakter. Po zarejestrowaniu w Krajowym Rejestrze Sądowym spółdzielnia nabywa osobowość prawną i rozpoczyna działalność gospodarczą. Spółdzielnia prowadzi finanse na podstawie ustawy z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości oraz jej późniejszych nowelizacji.

Do zawiazania spółdzielni skupiających osoby prawne, np. przedsiębiorstwa wystarczą trzy podmioty. Równy głosów zapewnia uzyskanie jednakowego wpływu na zarządzanie spółdzielni. Taką formę wspólnego działania warto wybrać, gdy kilka podmiotów chce realizować wspólny cel, natomiast zysk jest rodzkiem do tego celu. Spółdzielnia osób fizycznych jest dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób (nie mniejszej niż dziesięciu osób fizycznych). Istnieje również forma mieszana (do której stosują się przepisy o spółdzielniach osób fizycznych), w której członkami mogą być zarówno osoby fizyczne, jak i prawne. W tym przypadku minimalna liczba członków to 10.

Warto podkreślić możliwość uzyskania w Agencji Rozwoju i Promocji Spółdzielczości bezpiecznych źródeł otrzymanemu grantowi. Konsultacji z zakresu utworzenia spółdzielni. Konsultacja taka mogłaby dotyczyć np. konstrukcji statutu spółdzielni²⁸. Podobne instytucje promujące ruch spółdzielczy funkcjonują za granicą, jako przykład może służyć Cooperative and Social Enterprise Development Agency (CaSE-da) z Leicester w Wielkiej Brytanii. Agencja Rozwoju Spółdzielczości i Przedsiębiorstw Społecznych (sama ma formę spółdzielni). Warto o niej w tym miejscu wspomnieć z tego względu, iż promuje ona formę współdziałania samozatrudnionych osób fizycznych, partnerstw i przedsiębiorstw pod nazwą *sco-operative consortium* (konsorcjum spółdzielcze), a więc zbliżonej do naszej spółdzielni osób prawnych. Organizacje te dostarczają swoim członkom przede wszystkim wsparcia w zakresie marketingu, usług administracyjnych oraz zarządzania. Celem zrzeszania się w konsorcjum jest zwiększenie, w stosunku do samodzielnej działalności, oddziaływania poszczególnych podmiotów na rynek. Przykładem może być tutaj konsorcjum ekologicznych/organicznych rolników i ogrodników i ich członków, aby sprzedawać swoje produkty na rynku rolnym. Konsorcjum spółdzielcze jest zakładane nie w celu przynoszenia zysku jako takiego, lecz aby służyć swoim członkom. Od strony prawnej jest przedsiębiorstwem (odpowiednikiem polskiej spółki z o.o.), z radą dyrektorów wybieranych spośród członków. Członkostwo jest otwarte, a zyski mogą być ponownie inwestowane lub rozdzielane wśród członków. Zrzeszenie przedsiębiorców lub ich spółdzielnia może, w Zjednoczonym Królestwie i Republice Irlandii, przyjąć formę tzw. *Industrial and Provident Society, IPS* (towarzystwo przemysłowo-zapomogowe). Ten rodzaj organizacji lepiej realizuje zasady spółdzielczości. zapisy statutowe IPS chroni prawa pojedynczego członka i demokratyczne podejmowanie decyzji. Każdy członek IPS ma jeden głos, zarząd jest wybierany przez wszystkich członków, a zysk z działalności musi być inwestowany w towarzystwo/zrzeszenie. Poza tym każdy członek ma najwyższy limit 20 tys. GBP udziałów, które może wnieść do IPS. Tutaj przykładem może być organizacja społeczna True Food Co-op z Londynu, która posiada 110 członków i kierowana jest przez kilka osób personelu i wielu wolontariuszy. Działając głównie w dzielnicy Reading, True Food Co-op zaopatruje mieszkańców w ekologiczne warzywa i owoce, pieczywo, artykuły przyjazne środowisku i produkty Fair Trade. Codziennie wieczorem oraz dwa razy w miesiącu w soboty organizowane są w kilku punktach targi, na które dostawcy przywożą swoje produkty. Wielu z nich również jest spółdzielcami lub niezależnymi, małymi producentami. Nacisk położony jest na lokalne pozyskiwanie produktów. Istotne kontakty z działkowcami i posiadaczami ogrodów na obrzeżach miasta, którzy mogą swoje produkty dostarczyć na targi i je sprzedać,

²⁷ Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, (Dz. U. z 1982 r., nr 30, poz. 210). ostatnia nowelizacja weszła w życie w czerwcu 2009 r.

²⁸ Bulka A., Agencji Rozwoju i Promocji Spółdzielczości, seminarium ZIGu, Kraków, 14.05.2009

ofiarowa lub wymieni w barterze. Z innej branży ciekawostką może być fakt, że znany klub sportowy Manchester United również ma formę prawną Industrial and Provident Society.

8.2.5.1 ZIG a spółdzielnia

Chcąc skorzystać z tej formy organizacyjnej, Zielona Inicjatywa Gospodarcza+ powinna wziąć pod uwagę fakt, że spółdzielnia jest przedsiębiorstwem, w związku z czym nie będzie mogła ubiegać się o środki w programach przeznaczonych dla organizacji pozarządowych. Mimo umieszczenia w statucie zapisu o przeznaczaniu zysków na cele statutowe, spółdzielnia jest uprawniona (jako M/P) do aplikowania do programów przeznaczonych dla tych przedsiębiorstw, np. Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka czy Małopolski Regionalny Program Operacyjny. Jednakże, w programach tych, uwzględniając bardzo grubego uogólnienia, promowane są wnioski z firm produkcyjnych, nie handlowych oraz wdrażających innowacje (produktowe, organizacyjne, technologiczne, marketingowe) i Spółdzielni ZIG+ trudno byłoby sprzebić się ze swoim wnioskiem. Dla niektórych programów (np. inicjatywa EWT) spełnieniem warunku dotyczącego statusu organizacji, uprawniającym do aplikowania o dotację, mógłby być udział instytucji publicznych w organach zarządzających lub kontrolnych spółdzielni. Można domniemywać, że ani ZIG, ani np. samorząd lokalny nie byłby zainteresowany takim rozwiązaniem. Spółdzielnia nie może być koordynatorem klastra (patrz punkt 9.2.8), ubiegając się o niektóre środki dotacyjne budżetu w dyspozycji ministerstwa przemysłu.

Dla sieci gromadzącej wiele różnorodnych podmiotów, które decydują się założyć spółdzielnię, ważny może być zapis Prawa spółdzielczego, mówiący w art. 56, że członkowie rady i zarząd nie mogą zajmować się interesami konkurencyjnymi wobec spółdzielni, a w szczególności uczestniczyć jako wspólnicy lub członkowie władz przedsiębiorców prowadzących działalność konkurencyjną wobec spółdzielni. Naruszenie zakazu konkurencji stanowi podstawę odwołania członka rady lub zarządu oraz powoduje inne skutki prawne przewidziane w odrębnych przepisach. Jest to forma zabezpieczenia sytuacji, o której wspomniano jako wada w ust. 1 o stowarzyszeniach (p. 9.2.2.1).

W Polsce funkcjonuje dotychczas bardzo niewiele spółdzielni drugiego poziomu, czyli spółdzielni osób prawnych, zajmujących się działaniami promocyjnymi na rzecz swoich członków. Zielona Inicjatywa Gospodarcza+ przyjmując tę formę, byłaby więc pionierem, ze wszystkimi tego faktu konsekwencjami. Z jednej strony należałoby liczyć z brakiem krajowych wzorców i wziąć na siebie rolę tego, który przeciera szlak, tłumaczy i edukuje. Z drugiej strony, jako pierwsza tego typu inicjatywa, ZIG mogłaby liczyć na szerszą obecność w mediach i być promowana przez np. Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy/Agencję Rozwoju i Promocji Spółdzielczości. Taka bezpłatna promocja byłaby nie do przecenienia. Zainteresowanie mediów mogłoby pomóc spółdzielni ZIGu prowadzić działalność lobbingsową na rzecz swoich członków i całego sektora małych i mikroprzedsiębiorstw ekologicznych. Spółdzielnia traktowana jest przez czynniki programów unijnych jak typowe przedsiębiorstwo, w związku z czym Zielona Inicjatywa Gospodarcza, przyjmując taką formę organizacyjną, mogłaby ubiegać się o środki dotacyjne na swoje działania, np. związane z promocją czy szkoleniami dla członków. Forma przedsiębiorstwa spółdzielni ułatwiłaby również realizację przedsięwzięcia typu wspólne zamawianie produkcji czy importu jakiegoś towaru, potrzebnego wszystkim członkom ZIGu.

Spółdzielnia, z drugiej strony, jest wciąż powszechnie postrzegana przez pryzmat poprzedniego systemu (socjalistycznego) i kojarzona z przestarzałą, nieefektywną formą działania. Pytanie, jaki czas musi upłynąć, nim ta forma współdziałania – tak powszechna przecież na Zachodzie – przebiję się do publicznej wiadomości, jako równoprawna np. spółce z ograniczoną odpowiedzialnością lub nawet, jako realizująca szczytne cele dobra wspólnego, postrzegana lepiej od niej. Uczestnicy szelonej Inicjatywy Gospodarczej – musieliby zdecydować, czy chcą brać na swoje barki koszty zmiany wizerunku, jak również korzysta z zaszczytów udziału w działalności promocyjnej i popularizatorskiej na rzecz całego ruchu spółdzielczego.

8.2.6 Izba gospodarcza

Ten rodzaj sformalizowania współpracy przedsięwzięcia jest kolejnym przykładem organizacji samorządu gospodarczego, reprezentującego środowisko branżowe (np. Ogólnopolska Izba Gospodarcza Recyklingu) lub przedsięwzięcia zainteresowanych handlowymi wymianami międzynarodowymi, jak izby dwu- lub wielostronne, np. Brytyjsko-Polska Izba Handlowa (BPCC).

Zgodnie z ustawą o Izbach gospodarczych (Dz. U. z 1989 r., nr 35, poz. 195), organizacja ta może być utworzona, jeżeli tak inicjatywę podejmie co najmniej 50 przedsięwzięcia (art. 7), zwanych dalej „założycielami”, na obszarze działania tworzonej izby obejmującym całe województwo. W wypadku gdy terytorialny zakres działania izby będzie przekraczał taki obszar, liczba założycieli powinna wynosić co najmniej 100. Izby gospodarcze oraz ich jednostki organizacyjne podlegają obowiązkowi wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego i po dokonaniu tego uzyskują osobowość prawną. Izby mogą na zasadzie dobrowolności zrzeszać się w Krajowej Izbie Gospodarczej – głównej instytucji samorządu gospodarczego. Majątek izby gospodarczej powstaje ze składek członkowskich, darowizn, spadków, zapisów, z własnej działalności oraz z dochodów z majątku izby. Organizacje te mogą prowadzić działalność gospodarczą na zasadach ogólnych. Dochód z działalności gospodarczej izby służy realizacji celów statutowych i nie może być przeznaczony do podziału między jej członków.

Izba może zrzeszać osoby fizyczne i osoby prawne prowadzące działalność gospodarczą oraz podmioty gospodarcze nie posiadające osobowości prawnej, zainteresowane realizacją celów statutowych izby. Często w statutach spotyka się zapis wykluczający z grona członków osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą jako uboczne zajęcie zarobkowe. Organizacje pozarządowe mogą również stać się członkami izby, np. członkami założycielskimi Polskiej Izby Biomasy – takie organizacje pozarządowe, jak: Fundacja Partnerstwo dla środowiska (uczestnik ZIGu), Fundacja na rzecz Efektywnego Wykorzystania Energii czy Fundacja Promocji Gmin Polskich. Działalność gospodarczą izby często zleca się spółkom zależnym, np. Krajowa Izba Gospodarcza współpracuje z Krajową Izbą Gospodarczą Centrum Promocji Sp. z o.o. i przez nią realizuje np. szkolenia, a Brytyjsko-Polska Izba Handlowa prowadzi w Polsce działalność pod nazwą Brytyjsko-Polskie Usługi Sp. z o.o.

Zazwyczaj naczelnym celem izby gospodarczej jest reprezentowanie interesów zrzeszonych w niej podmiotów wobec organów państwowych i samorządowych. Celem izb gospodarczych jest również ochrona interesów gospodarczych ich członków, udzielanie im pomocy w prowadzeniu i organizowaniu działalności gospodarczej i finansowej oraz wsparcie w organizowaniu rynków zbytu. Izby popierają podmioty w niej działające w nawiązaniu do kooperacyjnych między innymi członkami – na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym. Niekiedy udzielają te pomocy w przygotowywaniu norm i standardów, które mają dotyczyć nie tylko członków, lecz stają się powszechnie obowiązującymi. Mogą wreszcie – i tutaj objawia się charakter izby jako organizacji pracodawców – pracować na rzecz poprawy stosunków między pracownikiem a pracodawcą.

8.2.6.1 ZIG a izba gospodarcza

Izba gospodarcza jako forma sformalizowania sZielonej Inicjatywy Gospodarczej+wydaje si ciekaw opcj . Zakładaj c, e podobnie jak w ZIGu, członkowie izby rekrutowaliby si spo ród krakowskich małych i mikroprzedsi biorstw ekologicznych, minimalna liczba 50 (zakładaj c regionalny obszar działania) członków wydaje si realna do osi gnienia. Można na to spojrze równie od takiej strony, e skoro podkrakowskie sze ciotysięczne miasteczko Sułkowice ma własną izbę gospodarczą, to czemu nie miałyby mie kolejnej izby bran owej ponad sto razy wi kszy Kraków? Można wyobrazi sobie organizację np. Izby Gospodarczej w Krakowie . sZielona Inicjatywa Gospodarcza+ Izby Gospodarczej Przedsi biorstw Ekologicznych w Krakowie, czy Zielonej Izby Gospodarczej. Pewne z działań , typowych dla izb gospodarczych, ZIG ju zreszt podejmują np. podczas spotkań seminaryjnych odbywają si rozmowy z przedstawicielami Urz du Miasta Krakowa, kiedy to przedsi biorcy mogli artykułowa swoje postulaty co do funkcjonowania jednostek miejskich zajmuj cych si przedsi biorczo ci . Inne z seminariów sju yło nawi zywanu wi zi kooperacyjnych pomi dzy przedsi biorcami prowadz cymi hurtownie i sklepy ze zdrow ywno ci a rolnikami ekologicznymi z Małopolskiego Stowarzyszenia Rolników Ekologicznych sNatura+.

Izba gospodarcza, zawi zana przez firmy ZIGu mogłaby cieszy si nieco wi kszym presti em, np. w oczach władz miasta i regionu, ni jako jedno z wielu stowarzysze . Bank Informacji o Krakowskich Organizacjach Pozarz dowych podaje informacje o 199 zarejestrowanych w Krakowie stowarzyszeniach, 75 fundacjach oraz o 19 organizacjach o ró nym statusie, zajmuj cych si ochron rodowiska²⁹. Porównajmy te dane z liczb izb gospodarczych maj cych siedzib w Krakowie: zarejestrowanych w KIG s tylko dwie; (można wymieni jeszcze kilka, które s jednak tylko oddziałami izb ogólnopolskich). Fakty te mog prowadzi do wniosku, e izba gospodarcza mo e mie wy sz rang od innych proponowanych form organizacyjnych i by postrzegana jako spowa na+i ci le zwi zana z sektorem biznesu.

Ten ostatni argument mo e z kolei działa na niekorzy organizacji w kontek cie pozyskiwania rodków na realizowane przez siebie projekty. Pewne ródła finansowania preferuj bowiem podmioty ci le niekomercyjne i nieprzemysłowe, co stawia w lepszej pozycji np. stowarzyszenia i fundacje. Projekty współfinansowane w ramach Programu Współpracy Mi dzyregionalnej INTERREG IVC wymagaj na przykład, aby wnioskodawca posiadał status sciała zarz dzanego przez prawo publiczne+i, powoływaj c si na Dyrektyw 2004/18/EC, nie miały s industrial or commercial character+, czyli charakteru przemysłowego lub komercyjnego. Izby gospodarcze w tym konkretnym programie maj wi c nie do ko ca jasny status. Czasami trzeba uciec si do powołania kolejnego ciała i poprzez nie prowadzi dany projekt. Wspomniana ju Brytyjsko Polska Izba Handlowa powoływaj a, na przykład Fundacj Inkubator Technologiczny, która była partnerem w projekcie sGROW+, dofinansowanym przez INTERREG III C. Nie oznacza to jednak, e izby nie mog korzysta z innych programów, w tym równie sinterregowskich+ oraz całej gamy projektów dofinansowywanych ze rodków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego i bud etu pa stwa, czy Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego . w ramach ró nych programów operacyjnych: sektorowych i regionalnych.

²⁹ Bank Informacji o Krakowskich Organizacjach Pozarz dowych, Miejski O rodek Wspierania Inicjatyw Społecznych, www.krakow.pl/samorzad/organizacje/baza

8.2.7 Związek pracodawców

Jak sama nazwa tej formy stowarzyszenia wskazuje, nacisk jest tutaj pożyty na pracodawców, co implikuje się rzeczy, przeciwstawienie się innej grupie obecnej w przedsiębiorstwie: pracowników. Organizacje pracodawców działają w oparciu o Ustawę o organizacjach pracodawców (Dz. U. z 26 czerwca 1991 r., nr 55/26, z późniejszymi zmianami). Ich funkcjonowanie zakłada nieco postulatyczną pozycję wobec innych interesariuszy, na co może wskazywać art. 5. ustawy mówiący, że podstawowym zadaniem związków pracodawców, ich federacji i konfederacji jest ochrona praw i reprezentowanie interesów zrzeszonych członków wobec związków zawodowych pracowników, organów władzy i administracji państwowej oraz organów samorządu terytorialnego. Działanie organizacji pracodawców może się jednocześnie nie silnie z pojęciem trójstronnego dialogu społecznego, czyli z formą współdziałania między partnerami społecznymi w sferze stosunków pracy, zorientowaną na pokojowe rozwiązywanie pojawiających się w tej sferze konfliktów. Dialog społeczny jest więc różnego rodzaju negocjacjami, konsultacjami, wymianami informacji pomiędzy przedstawicielami rzędu, pracodawców i pracowników (dialog trójstronny). Może on być sformalizowany i realizowany przez powołane w tym celu instytucje czy komisje (np. Komisja Trójstronna), które wynegocjowane porozumienia przyjmują w formie zbiorowych układów pracy czy paktów społecznych oraz np. w postaci korzystnych dla pracodawców zmian w kodeksie pracy. W praktyce organizacje pracodawców są partnerem dla związków zawodowych, które jednak nie działają na terenie MMP.

Prawo tworzenia tych organizacji, zwanych w ustawie związkami pracodawców, mają osoby fizyczne lub jednostki organizacyjne prowadzące działalność gospodarczą, okresowo zatrudniają pracowników. Same związki pracodawców mają natomiast prawo do tworzenia federacji i konfederacji. Związek pracodawców powstaje z mocy uchwały o jego założeniu, podjętej na zgromadzeniu założycielskim przez co najmniej 10 pracodawców. Liczba ta trzeba utrzymywana w trakcie funkcjonowania organizacji. Wskazuje się, że związek pracodawców z KRSu, m.in. gdy liczba członków związku utrzymuje się poniżej 10 pracodawców przez okres dłuższy niż trzy miesiące. Decyzją o członkostwie pracodawcy, osoby prawnej w organizacji pracodawców podejmuje organ upoważniony do składania oświadczeń woli w jej imieniu. Podczas zgromadzenia założycielskiego uchwalany jest statut związku i wybierany komitet założycielski.

Plusem tej formy organizacji jest brak wymagań kapitałowych i opłat pobieranych przez notariusza, należy natomiast uiścić opłat rejestracyjnych w Krajowym Rejestrze Sądowym. Związek pracodawców może prowadzić działalność gospodarczą, z której dochód służy realizacji zadań statutowych i nie może być przeznaczony do podziału między ich członków. Majątek związku może powstawać ze składek członkowskich, spadków i darowizn.

Dla ZIGu ten rodzaj sformalizowania współpracy przedsiębiorstw może mieć ograniczenia wynikające z tego, że do związku pracodawców nie mogłyby przystąpić przedsiębiorstwa, które nie zatrudniają pracowników (zgodnie z art. 3 Kodeksu pracy), a więc osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą czy niektóre spółki osobowe. Trzeba również mieć na uwadze warunek utrzymywania członkostwa na poziomie minimum 10 pracodawców, co w trakcie funkcjonowania związku, po opadnięciu początkowego entuzjazmu związanego z utworzeniem organizacji, może być trudne.

8.2.8 Klaster

To przestrzenna i sektorowa koncentracja podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności z udziałem co najmniej dziesięciu przedsiębiorców, w tym co najmniej pojęty mikroprzedsiębiorców, małych lub średnich przedsiębiorców, wykonujących działalność gospodarczą na terenie jednego lub kilku sąsiednich województw, konkurujących i współpracujących w tych samych lub pokrewnych branżach oraz powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym i nieformalnym charakterze. Podmioty

wchodzi ce w skład klastra musi posiada siedzibę, a w przypadku przedsiębiorcy b d tego osob fizyczn . miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej³⁰.

Przykładami klastrów działających w Małopolsce mogą być:

- Małopolsko-Podkarpacki Klaster Czystej Energii
- Fundacja Klaster Przemysłu Kultury i Czasu Wolnego INRET
- Klaster Krakowska Strefa Dizajnu
- Klaster Medycyna Polska Południowy-Wschód
- Polski Instytut Winorośli i Wina
- Stowarzyszenie „Małopolskie Forum Winne”

Twórcą i administratorem klastra jest również partner ZIGu, Podlaska Stacja Przyrodnicza „NAREW”, b d ca organizacja pozarządowa powstała w Białymstoku z inicjatywy osób związanych z ochroną środowiska naturalnego. Z prawnego punktu widzenia jest stowarzyszeniem posiadającym osobowość prawną i prowadzi klaster Centrum Zielonych Technologii. Klaster powstał jako partnerstwo o trzech instytucjach: urzędzie pracy, firmach prywatnych, organizacji pozarządowych i szkołach wyższych. Klaster, który obecnie gromadzi już 40 podmiotów, jest otwarty dla nowych partnerów, którzy działają w granicach administracyjnych województwa podlaskiego i zaakceptują treść porozumienia o współpracy. Celem Centrum jest usprawnienie gospodarki w oparciu o zasady zrównowaczonego rozwoju, zielone miejsca pracy oraz zielone technologie. B d c szerokim partnerstwem NGO, sektora publicznego, biznesu i instytucji naukowych stanowi inspirujący, polski przykład i wzór do naśladowania dla ZIGu.

Projekt ten rozpoczyna działalność przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego i środków budżetowych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, która była programem realizowanym w latach 2001-2008 w 25 krajach Unii Europejskiej, wspierającym pilotażowe projekty zwalczania wszelkich form dyskryminacji i nierówności na rynku pracy.

Po skończeniu się finansowania z programu EQUAL klaster utrzymuje się ze środków członkowskich, jak również sprzedaje na zewnątrz swoje usługi, pełniąc funkcję instytucji szkoleniowo-doradczej. Wśród oferowanych usług znajdują się takie jak: opracowania programów restrukturyzacji zakładów przemysłowych, opracowywanie wniosków w celu uzyskania pozwolenia zintegrowanego (IPPC), raportów o oddziaływaniu na środowisko (OO) i NATURA 2000 oraz audytów i przeglądów ekologicznych. Centrum opracowuje również plany i programy gospodarki odpadami, programy selektywnej zbiórki odpadów oraz doradza w tworzeniu relacji inwestycyjnych między organami samorządu terytorialnego, inwestorami, grupami kapitałowymi i bankami. Specjalizuje się w kształtowaniu partnerstwa publiczno-prywatnego tworzonej inwestycji oraz dokonuje analiz możliwości finansowych przy pozyskiwaniu funduszy z Unii Europejskiej. świadczenie powyższych usług jest możliwe dzięki temu, iż partnerami w klastrze są m.in. firmy specjalizujące się w doradztwie nt. szeroko pojętej ochrony środowiska i budowania partnerstw. Udział w projekcie EQUAL pomógł również wypracować programy szkoleniowe, które obecnie Centrum realizuje w kraju, jak i za granicą. Warsztaty te oferowane są firmom i dotyczą one nabywania oraz doskonalenia umiejętności z takich dziedzin, jak: budowa przydomowych oczyszczalni ścieków, gospodarka odpadami opakowaniowymi, wykorzystywanie tradycyjnych technologii budowlanych oraz tradycyjnych pokryć dachowych, dostosowywanie technologii i receptur wymogów UE, ekoturystyki oraz wykorzystania odnawialnych źródeł energii ze szczególnym uwzględnieniem energii biomasy. Klaster stara się również pozyskiwać kolejne granty.

³⁰ Definicja podana za rozporządzeniem Ministerstwa Gospodarki z dnia 1 września 2008 r. zmieniającym rozporządzenie w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi (Dz. U. z 2008 r., nr 161, poz. 1003)

8.2.8.1 ZIG a klaster

Organizacyjnie klaster nie jest podmiotem sam w sobie; jego koordynatorem jest jedna z omawianych tutaj form organizacyjnych: np. fundacja, stowarzyszenie zarejestrowane, organizacja przedsi biorców, czy te inne: spółka akcyjna lub spółka z ograniczon odpowiedzialno ci . Koordynator taki jest te wymogiem formalnym przy staraniu si przez klaster o dofinansowanie swojej działalno ci ze ródey zewn trznych. W Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka wymagania, które stawia si wobec koordynatora obejmuj mi dzy innymi: zatrudnienie pracowników posiadaj cych kwalifikacje niezb dne do wiadczenia usług na rzecz podmiotów funkcjonuj cych w ramach klastra oraz posiadanie do wiadczenia w zakresie zarz dzania klastrem i wiadczenia usług na rzecz podmiotów funkcjonuj cych w ramach klastra³¹.

Wsparcie z wymienionego działania udzielane jest jednak gównie grupom przedsi biorców z sektora produkcyjnego, którzy prowadz działalno innowacyjn . Na przykład rodki z działania 5.1 sWspieranie rozwoju powi za kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym+ PO IG s dost pne dla szgrupowania działaj cych w okre lonym sektorze niezale nych przedsi biorców, w tym nowo powstałych przedsi biorców, prowadz cych działalno innowacyjn oraz organizacji badawczych i instytucji otoczenia biznesu, które ma na celu stymulowanie działalno ci innowacyjnej przez promowanie intensywnych kontaktów, korzystanie ze wspólnego zaplecza technologicznego, wymian wiedzy i do wiadcze , przyczynianie si do transferu technologii, tworzenia sieci powi za oraz rozpowszechniania informacji w ród przedsi biorców wchodz cych w skład tego zgrupowania³².

Dla podobnej grupy przewidziany jest program wspierania klastrów w zakresie bada , rozwoju lub innowacji Innovation Express (IE) i realizowany przez Polsk Agencj Rozwoju Przedsi biorczo ci z funduszy 6. Programu Ramowego Unii Europejskiej, w bloku projektów INNO-NETs. Wsparcie dotyczy dofinansowania rozwoju mi dzynarodowej współpracy klastra z partnerem zagranicznym.

Kolejnym ródem dofinansowania, z którego mog korzysta firmy powi zane w sKlastrze ZIG+, to Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Tutaj zaplanowane s rodki na wsparcie szkoleniowe i doradcze. rodki z działania 2.1 sRozwój kadr nowoczesnej gospodarki+ mo na wykorzysta m.in. na wsparcie poprzez szkolenia przedsi biorstw zainteresowanych tworzeniem powi za kooperacyjnych.

Na poziomie regionalnym natomiast, wsparcie inicjatyw klastrowych oferuje urz d marszałkowski w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego, z tym e dla firm z ZIGu powa nym ograniczeniem skorzystania z tych rodków mo e by wykluczenie ze wsparcia MRPO jednostek handlu detalicznego i hurtowego (np. sklepy i hurtownie ekologiczne).

Jako koordynatora klastra sZielona Inicjatywa Gospodarcza+ mo na rozpatrywa dwa podmioty:

- a) FWIE, która szybciej i łatwiej spejniałaby wymogi wspomnianego rozporz dzenia,
- b) podmiot powoływany przez członków ZIGu, który działałby samodzielnie na rzecz klastra.

W drugim z wymienionych przypadków, powoływana do ycia fundacja lub stowarzyszenie nie mogłaby natychmiast aplikowa o rodki z powodu braku do wiadczenia w zakresie zarz dzania klastrem.

³¹ Wg rozporz dzenia MG z dnia 1 wrze nia 2008 r. zmieniaj cym rozporz dzenie w sprawie udzielania przez Polsk Agencj Rozwoju Przedsi biorczo ci pomocy finansowej niezwi zanej z programami operacyjnymi (Dz. U. z 2008 r., nr 161, poz. 1003)

³² Dokumentacja do Działania 5.1 POIG . rok 2009, www.parp.gov.pl/index/index/630

Warto wspomnieć, że Zielona Inicjatywa Gospodarcza została umieszczona w Planie Wspierania Klastrow w Województwie Małopolskim, prowadzonym przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego.

Drugim, oprócz różnicy finansowania, argumentem przemawiającym za rozwinięciem klastrowym dla ZIGu jest swego rodzaju moda na te formy organizowania współpracy pomiędzy firmami. Zielony klaster może być różny od wielu innych organizacji. Mimo, że sam termin jest jeszcze w powszechnym odbiorze nieznanym i nieco obco brzmiący (polskie określenie „grono” nie przyjęło się), to może być dlatego brzmiące o nim na nim budowa pozytywny wizerunek partnerstwa ZIG.

Przybierając formę klastra, Zielona Inicjatywa Gospodarcza niekoniecznie musi kierować się wskazaniem zawartymi w podanym powyżej rozporządzeniu Ministra Gospodarki. Decydując się na poszukiwanie innych różnic finansowania (patrz przykład Centrum Zielonych Technologii) może pozostać na obecnym, niesformalizowanym etapie i nazywać się „Partnerstwem”. Klastrem ZIG lub posługiwano się nazwą „klaster” i funkcjonować w innej formie organizacyjnej (np. stowarzyszenia). Ważne, aby przedsięwzięcia ZIGu dawały do osiągnięcia efektu synergii, dzięki któremu mogłyby osiągnąć znacznie więcej, niż gdyby działały osobno. Można tutaj zaproponować np. dzielenie się informacjami, technologiami (zarówno produkcji, jak i ochrony środowiska), korzystanie z tych samych dostawców, wspólną promocję i wzajemne uczenie się.

8.2.9 Lokalne Grupy Działania

Zostały przytoczone w tym miejscu nie jako forma wskazana czy sugerowana dla ZIGu, lecz z racji partnerskiego, oddolnego podejścia do podejmowania wspólnych działań. Czerpanie z doświadczeń LGD, mimo że działają na obszarach wiejskich, może być dla ZIGu i jej strategii inspirujące, dlatego również im poświęcono tutaj uwagę.

Lokalne Grupy Działania związane są z tzw. inicjatywami wspólnot LEADER+, czyli programem bezzwrotnej pomocy Unii Europejskiej dla współpracujących ze sobą lokalnych partnerów. Poprzez program ten władze lokalne, organizacje pozarządowe i przedsiębiorcy otrzymują pomoc w związku z zgłaszanymi przez nie projektami rozwoju na obszarach wiejskich. LEADER+ jest finansowany przez Sekcję Orientacji Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji Rolnej. Program posługuje się metodami polegającymi na szerokim zaangażowaniu samych mieszkańców w rozwój swojej wsi i okolicy: to oni sami decydują o tym, jaki projekt będzie dofinansowany w ich społeczności lokalnej.

Warunkiem jest zorganizowanie się mieszkańców w formę partnerstwa lokalnego zwanego Lokalną Grupą Działania. Jest ona partnerstwem publiczno-prywatnym, w którym udział reprezentacji sektora prywatnego jest nie mniejszy niż 50%. Do LGD mogą się również przyłączyć różne stowarzyszenia, fundacje i organizacje. Najwyższą władzą jest walne zebranie członków, które posiada kompetencje uchwałodawcze we wszystkich sprawach niezatrzymanych dla innych organów LGD. Grupa zatrudnia na podstawie umowy o pracę lub zlecenie pracowników, którzy zapewniają jej prawidłowe funkcjonowanie, np. dyrektor czy księgowa.

Lokalne Grupy Działania tworzą strategię rozwoju lokalnego dla danego obszaru i są odpowiedzialne za wydatkowanie na nim dotacji przyznanej na realizację strategii. Grupy takie działają na rzecz rozwoju danych obszarów, bądź to geograficznych, turystycznych czy przyrodniczych angażując się w przedsięwzięcia gospodarcze, społeczne, kulturalne, związane z ochroną środowiska i walką z bezrobociem. LGD mogą mieć formę stowarzyszenia, lecz nie są ich typowym przykładem (w odróżnieniu od stowarzyszeń działających tylko na podstawie ustawy Prawo o stowarzyszeniach), gdyż mogą je zakładać zarówno osoby fizyczne, jak i osoby prawne (członkowie zwyczajni), w tym jednostki

samorządu terytorialnego. Poza tym nadzór nad LGD sprawuje marszałek województwa, a swoją działalność gospodarczą Lokalne Grupy Działania mogą prowadzić nie tylko do celów statutowych, lecz także do realizacji lokalnej strategii rozwoju. Mają tutaj zastosowanie przepisy ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich z dnia 7 marca 2007 r. (Dz. U. nr 64, poz. 427).

Lokalne Grupy Działania, które posiadają odpowiednie do wiadomości oraz zaplecze administracyjne niezbędne dla zarządzania środkami publicznymi, wdrażają plany promocji obszarów wiejskich i animują współpracę partnerów lokalnych. Środki, które LGD otrzymują i następnie zagospodarowują poprzez przyznawanie dotacji na tzw. małe projekty, są m.in. takim zadaniem jak:

- inwestycje służące utrzymaniu i kultywowaniu tradycyjnych zawodów i rzemiosła lub służących wspieraniu twórczości lokalnej lub ludowej,
- organizacja imprez kulturalnych, rekreacyjnych, sportowych,
- tworzenie, rozwój, przetwarzanie, wprowadzanie na rynek oraz podnoszenie jakości produktów i usług bazujących na lokalnych zasobach (w tym na naturalnych surowcach i produktach rolnych i leśnych oraz tradycyjnych sektorach gospodarki),
- organizacja szkoleń i innych przedsięwzięć o charakterze edukacyjnym,
- zakup urządzeń i sprzętu (w tym komputerów z dostępem do Internetu) i ich udostępnianie społeczności wiejskiej w celu podniesienia jakości życia ludności,
- odnawianie elewacji prywatnych budynków (tylko obiektów wpisanych w rejestr zabytków), ogrody itp. stanowiące uzupełnienie projektów z kategorii kształtowania centrum wsi,
- budowa/odbudowa małej infrastruktury turystycznej.

Małe projekty to jeden z czterech typów operacji realizowanych w ramach Lokalnej Strategii Rozwoju. Pozostałe działania to: wsparcie i tworzenie mikroprzedsiębiorstw, różnicowanie działalności w kierunku nierolniczym (np. agroturystyka) oraz odnowa wsi (działania mające na celu głównie projekty inwestycyjne).

Wnioskodawcami mogą być osoby fizyczne zameldowane na obszarze LGD lub prowadzące działalność gospodarczą na jej obszarze oraz osoby prawne mające siedzibę na obszarze LGD, w szczególności: organizacje pozarządowe o statusie organizacji pożytku publicznego, kościoły i związki wyznaniowe.

Przykładem zagranicznym Lokalnej Grupy Działania jest jeden z partnerów ZIGu, Flaminia Cesano SRL z regionu Marche (Włochy). Tamtejsza LGD (czyli Gruppo Azione Locale) jest partnerstwem publiczno-prywatnym, powstałym w ramach Pilotowego Programu LEADER+ i zrzesza władze lokalne, biznes, NGO i jednostki naukowo-edukacyjne (m.in.: Comunità Montana del Catria e Cesano, Comunità Montana del Metauro, Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana, Banca Suasa. Credito Cooperativo, Federazione Provinciale Coltivatori Diretti, Confederazione italiana Agricoltori, Confederazione Produttori Agricoli. Copagri, Università degli Uomini Originari di Frontone, Associazione Pro loco Montefelcino, Associazione Pro loco Mondavio, Associazione Turistica Pro loco Montemaggiore al Metauro, Fattorie Marchigiane Consorzio Cooperativo a r.l., Consorzio Marche Verdi SCRL, Confesercenti Pesaro-Urbino, Consorzio Alta Marca Turismo i Consorzio Fuori Margine). Flaminia Cesano prowadzi projekty promujące rozwój lokalny, ochronę bioróżnorodności, eko- i agroturystykę, produkt lokalny i zachowanie dziedzictwa kulturowego.

Ciekawa jest metoda inicjatywy LEADER, stosowana w funkcjonowaniu Lokalnych Grup Działania. Mamy tutaj do czynienia z podejściem lokalnym, strategia rozwoju tworzona jest przez lokalnych mieszkańców, z uwzględnieniem konkretnej sytuacji danego obszaru. Zaangażowane w LGD osoby czysto stają się lokalnymi liderami (LEADER to Liaison Entre Actions de Development de l'Économie Rurale, czyli powiązania pomiędzy działaniami na rzecz rozwoju gospodarczego obszarów wiejskich). Akronim ten oznacza po angielsku węż nie śladera). Tworzenie LGD jest okazją do wzajemnego kontaktu różnych sektorów, grup interesów oraz instytucji publicznych i prywatnych, które niekiedy po raz pierwszy mogą zastanowić się nad priorytetami w swojej miejscowości i podjąć decyzje o działaniach w nich dla jej rozwoju. Szansa otrzymują oddolne pomysły i inicjatywy, które do tej pory mogłyby być niedoceniane, nie miały okazji wybić się, jak równie (choćby z powodu niewielkiej skali, czy wyszerego ryzyka) nie miały szansy na dofinansowanie w standardowych konkursach unijnych, czy przez samorząd lokalny. Dodajmy jednocześnie, że mimo tych szczytnych zasad podejmowania decyzji na poziomie społeczno lokalnej, w LGD istnieje realne niebezpieczeństwo zdominowania ich węż nie przez przedstawicieli władz lokalnych i upodobnienia ich do kolejnej jednostki samorządu.

8.3 Działalność gospodarcza

W formach organizacyjnych, które to prawnie dopuszczają, partnerstwo ZIG może prowadzić działalność gospodarczą, z której przychody mogą być jednym ze źródeł finansowania działań statutowych. Zakłada się, że w zakres działalności gospodarczej partnerstwa będzie wchodził przede wszystkim działalność usługowa. Prowadzona ona będzie na rzecz zarówno uczestników sieci, jak też dla podmiotów zewnętrznych, z wykorzystaniem kompetencji członków partnerstwa, a także specjalistów pozyskiwanych spoza ZIGu.

Działalność gospodarcza może obejmować poniższe dziedziny:

1. Usługi doradcze z zakresu
 - szeroko pojętej ochrony środowiska
 - prawa, w tym prawa ochrony środowiska
 - marketingu i promocji
 - opracowywania wniosków do funduszy unijnych.
2. Działalność agencyjna na rzecz promocji i sprzedaży produktów i usług oferowanych przez członków sieci.
3. Organizacja imprez promocyjnych, np. lokalnych targów i kiermaszy ekologicznej żywności i produktów ekologicznych.
4. Dostarczanie szkoleń i warsztatów z dziedziny ochrony środowiska, zarządzania, techniki sprzedaży i innych.
5. Produkcja materiałów promocyjnych i wydawanie publikacji.

9 Monitoring realizacji strategii

Aby realizować misję partnerstwa i osiągać cele strategii konieczne jest okresowe przeprowadzanie kontroli wykonywania działań. Niezbędne jest również dokonywanie oceny, czy zmieniające się czynniki otoczenia nie powinny wymusić na partnerstwie zmiany kolejności wykonywania zaplanowanych działań lub wytyczenia nowych, bardziej zbliżających ZIG do wytyczonych celów. Proponuje się, aby liderzy partnerstwa w zależności od przyjętej formy organizacyjnej może to być zarząd, czy koordynator przeprowadzali corocznie kontrolę realizacji działań i opracowywali wnioski co do ich aktualizacji na okres następujący. W przypadku istnienia organu kontrolnego, np. rady, powinien on otrzymywać od organu wykonawczego (zarząd) sprawozdanie z realizacji strategii. Możliwe jest, po dokonaniu oceny okresu poprzedniego, dokonanie przeglądu celów strategii oraz przy zaistnieniu znacznych zmian czynników otoczenia makro i sektorowego wyznaczenie strategii alternatywnej.