

**Grażyna Dyrda**

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna  
im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu

## **AKTYWIZACJA LOKALNEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ JAKO CZYNNIK ROZWOJU GOSPODARKI TURYSTYCZNEJ NA POGÓRZU DYNOWSKIM**

### **Streszczenie**

Przedsiębiorczość społeczna odgrywa coraz większą rolę w rozwoju lokalnym, uzyskując finansowe oraz instytucjonalne wsparcie Unii Europejskiej. Turystyka stwarza szerokie możliwości działania różnym formom przedsiębiorstw społecznych. Pogórze Dynowskie to atrakcyjny, ale niezbyt popularny obszar recepcji turystycznej, co ogranicza zainteresowanie inwestorów rozbudową infrastruktury turystycznej oraz prowadzeniem działalności gospodarczej. Przedsiębiorczość społeczna, ukierunkowana nie na maksymalizację zysku, ale na realizację celów społecznych – głównie na aktywizację lokalnego rynku pracy, mogłaby stać się jednym ze stymulatorów rozwoju gospodarki turystycznej na tym obszarze, zwiększając równocześnie tempo rozwoju lokalnego. Powodzenie przedsięwzięć z zakresu przedsiębiorczości społecznej uwarunkowane jest jednak udzieleniem wsparcia przez władze samorządowe oraz pozyskaniem środków funduszy unijnych.

**Słowa kluczowe:** gospodarka turystyczna, przedsiębiorczość społeczna, spółdzielnia socjalna

## **ACTIVATION OF LOCAL SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A FACTOR OF THE DEVELOPMENT OF TOURISM ECONOMY IN POGÓRZE DYNOWSKIE**

### **Summary**

Social entrepreneurship plays an increasingly important role in local development, obtaining financial and institutional support of the European Union. Tourism provides a wide range of action of various forms of social enterprises. Pogórze Dynowskie is an attractive, but not very popular tourist reception area, that reduces a business interest of investors in development of tourist infrastructure and economic activity. Social entrepreneurship which is not focused on maximizing profit, but on the implementation of the social objectives – mainly on the economic activity of the local labour market, could become one of the stimulant of tourist economy development in this area, increasing at the same time, the pace of local development. The success of the projects of social entrepreneurship is caused by the granting of local authorities assistance and the acquisition of EU funds.

**Keywords:** tourism economy, social entrepreneurship, social cooperative

## 1. Wprowadzenie

Dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze Pogórza Dynowskiego, zróżnicowane walory naturalne i antropogeniczne, atrakcyjny krajobraz, bogaty folklor i tradycje kulinarne stwarzają możliwość uprawiania różnych form turystyki, takich jak: turystyka aktywna, poznawcza, wypoczynkowa, kulturowa, regionalna, kulinarna czy ekoturystyka. Analiza natężenia ruchu turystycznego na tym obszarze recepcji prowadzi jednak do wniosku, że potencjał Pogórza Dynowskiego jest relatywnie słabo wykorzystany. Jest to w pewnym stopniu uwarunkowane niezadawalającym stanem bazy turystycznej, zarówno noclegowej, jak i gastronomicznej czy uzupełniającej. Z kolei brak większego zainteresowania inwestorów rozbudową atrakcyjnej infrastruktury oraz rozwojem gospodarki turystycznej determinowany jest słabą popularnością Pogórza Dynowskiego, co ogranicza perspektywy generowania zysków z działalności lokowanej na tym obszarze. Ponadto występują tu typowe bariery rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, do których należą: brak kapitału na rozpoczęcie działalności oraz rozłożony w czasie jego zwrot, niewystarczający do realizacji inwestycji poziom wiedzy i kompetencji, brak znajomości rynku oraz trudności w oszacowaniu ryzyka.

W tej sytuacji szansą na rozwój gospodarki turystycznej na Pogórzu Dynowskim wydaje się być zaangażowanie władz samorządowych oraz społeczności lokalnych w działania z zakresu ekonomii społecznej. Należałoby się skoncentrować na stworzeniu warunków sprzyjających rozwojowi turystycznych przedsiębiorstw społecznych, które w przeciwieństwie do podmiotów komercyjnych, nie są nastawione na maksymalizację zysku, ale na realizację określonych celów społecznych.

Celem opracowania uczyniono analizę przesłanek rozwoju przedsiębiorczości społecznej na obszarze Pogórza Dynowskiego oraz wskazanie działań aktywizujących lokalną gospodarkę turystyczną w oparciu o popularne podmioty ekonomii społecznej, jakimi są spółdzielnie socjalne.

## 2. Istota, formy i podmioty przedsiębiorczości społecznej

Przedsiębiorczość społeczna, pomimo że stanowi jedną z form gospodarki rynkowej, pozycjonuje swoją misję i cele poza rynkiem<sup>1</sup>. W ramach przedsiębiorczości społecznej prowadzone są działania z zakresu dostarczania dóbr i usług publicznych oraz aktywizacji rynku pracy<sup>2</sup>, a jej podmiotami są przedsiębiorstwa prowadzące działalność o głównie społecznych cechach, przy czym nie występuje dążenie do maksymalizacji zysku lub powiększania dochodu właścicieli czy udziałowców, a zyski są reinwestowane w realizację celów przedsiębiorstwa<sup>3</sup>.

W dokumentach unijnych zdefiniowano przedsiębiorstwa społeczne jako te, „dla których leżący we wspólnym interesie cel socjalny lub społeczny jest racją bytu działalności komercyjnej, charakteryzującej się często wysokim poziomem innowa-

<sup>1</sup> J. Hausner (red.), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, UE w Krakowie, MSAP, Kraków 2008, s. 9.

<sup>2</sup> A. Grzybowska, J. Ruszewski., *Ekonomia społeczna w teorii i praktyce*, Centrum Aktywności Społecznej Pryzmat, Suwałki 2010, s. 24.

<sup>3</sup> [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl) (dostęp: 30.04.2014).

cyjności społecznej, których zyski są w większości reinwestowane w realizację tego celu społecznego i których sposób organizacji lub system własności odzwierciedla ich misję, opierając się na demokratycznych lub partycypacyjnych zasadach lub mając na celu sprawiedliwość społeczną”<sup>4</sup>.

Unia Europejska podejmuje coraz liczniejsze działania wspierające rozwój przedsiębiorczości społecznej. Wśród takich inicjatyw unijnych na szczególną uwagę zasługuje<sup>5</sup>:

- ♦ wprowadzenie od 2014 r. priorytetu inwestycyjnego „przedsiębiorstwa społeczne” do rozporządzeń dotyczących Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego,
- ♦ umocowanie prawne europejskiego instrumentu finansowego, ułatwiającego przedsiębiorstwom społecznym finansowanie przedsięwzięć z zakresu rozpoczynania i rozwoju działalności,
- ♦ promowanie wzajemnego uczenia się oraz zwiększania kompetencji pracowników administracji krajowej i regionalnej w zakresie wdrażania strategii wspierania, promocji i finansowania przedsiębiorstw społecznych.

Przedsiębiorstwa społeczne posiadają określone cechy o charakterze społecznym i ekonomicznym. Rynkowy charakter tych podmiotów determinuje cechy ekonomiczne, wśród których można wymienić: ciągłą, regularną działalność, suwerenność i niezależność od instytucji publicznych, występowanie ryzyka ekonomicznego, a także obowiązek zatrudniania płatnego personelu. Według kryterium społecznego można wyróżnić takie cechy przedsiębiorstw społecznych, jak: orientacja na społeczne cele działalności, oddolny, obywatelski charakter inicjatyw, demokratyczny system zarządzania, wspólnotowy charakter działania oraz ograniczona dystrybucja zysków.

Pomimo że w Polsce od wielu lat nie udało się uchwalić ustawy o przedsiębiorstwie społecznym, podmioty ekonomii społecznej działają na podstawie innych przepisów, przyjmując różne formy organizacyjno-prawne (tab. 1).

Tab. 1. Klasyfikacja rodzajowa przedsiębiorstw społecznych działających w Polsce

Formy organizacyjno-prawne	Podstawa działalności
Spółdzielnie socjalne	ustawa o spółdzielniach socjalnych, prawo spółdzielcze
Organizacje pozarządowe	ustawa o stowarzyszeniach, ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, ustawa o fundacjach
Centra integracji społecznej - CIS	ustawa o zatrudnieniu socjalnym
Zakłady aktywności zawodowej - ZAZ	ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych
Spółdzielnie pracy, spółdzielnie inwalidów	prawo spółdzielcze
Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych	ustawa o działalności ubezpieczeniowej
Spółki z o.o. i spółki akcyjne działające w celach społecznych	prawo gospodarcze

Źródło: Opracowanie własne

<sup>4</sup> Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej. Budowanie ekosystemu sprzyjającego przedsiębiorstwom społecznym w centrum społecznej gospodarki i społecznych innowacji, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, COM(2011)682 final, Bruksela 25.10.2011.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

Spośród podmiotów ekonomii społecznej szczególną rolę odgrywają spółdzielnie socjalne działające na podstawie ustawy z 2006 r.<sup>6</sup> Nowelizacja tej ustawy w 2009 r. rozszerzyła krąg potencjalnych założycieli<sup>7</sup>. Obecnie spółdzielnię socjalną mogą założyć zarówno osoby fizyczne, jak i osoby prawne, a w szczególności:

- ♦ osoby fizyczne w liczbie od 5 do 50, przy czym przynajmniej 50% liczby założycieli musi posiadać status osoby bezrobotnej, zagrożonej wykluczeniem z rynku pracy lub wykluczeniem społecznym,
- ♦ dwie osoby prawne, a wśród nich organizacje pozarządowe, samorządy lokalne, powiatowe urzędy pracy i kościelne osoby prawne.

Działalność spółdzielni socjalnych wymaga pomocy ze strony różnych podmiotów, przy czym szczególnie znaczące są takie formy wsparcia, jak<sup>8</sup>:

- ♦ korzystanie ze środków Funduszu Pracy, przekazywanych przez starostów, za pośrednictwem powiatowych urzędów pracy,
- ♦ zwolnienie z opłaty za wpis do Krajowego Rejestru Sądowego,
- ♦ częściowe finansowanie składek na ubezpieczenie społeczne ze środków Funduszu Pracy,
- ♦ zwolnienie z podatku od dochodów wydatkowanych na cele związane z reintegracją zawodową członków spółdzielni,
- ♦ wsparcie ze strony władz samorządowych w formie dotacji, pożyczek, poręczeń, doradztwa w zakresie finansowo-księgowym, prawnym i marketingowym,
- ♦ zlecenie wykonywania usług lub dostarczania towarów w ramach zamówień publicznych z możliwością wykorzystania klauzul społecznych, wspierających reintegrację osób wykluczonych.

### **3. Rola władz samorządowych w stymulowaniu lokalnej przedsiębiorczości społecznej**

Realizując zadania własne, władze samorządowe powinny uwzględniać możliwość wspierania przedsiębiorczości społecznej, odgrywającej istotną rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym miast i gmin oraz w równoważeniu lokalnych rynków pracy. Podmioty ekonomii społecznej mogą wspomagać działania samorządu gminnego w zakresie: aktywizacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych i wykluczonych, przedłużania aktywności zawodowej osób starszych, poszerzania integracji społecznej, tworzenia miejsc pracy dla ludzi młodych, przeciwdziałania niezaradności życiowej i uzależnieniu od pomocy społecznej, pozyskiwania środków zewnętrznych i uzupełniania rosnących wydatków budżetowych na cele społeczne<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz.U. z 2006 r. Nr 94, poz. 651).

<sup>7</sup> Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o zmianie ustawy o spółdzielniach socjalnych oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2009 r. Nr 91, poz. 742).

<sup>8</sup> I. Gosk, M. Huszcza, E. Rościszewska, C. Miżejewski, K. Cibor, *Współpraca samorządu z ekonomią społeczną – jak to robić?*, [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl) (dostęp: 30.04.2014).

<sup>9</sup> A. Sobolewski, P. Klimek, J. Piekutowski, *Ekonomia społeczna w kreowaniu polityki lokalnej gmin i powiatów*, Zachodniopomorska Biblioteka Ekonomii Społecznej, Szczecin 2009, s. 10.

Sukces podmiotów ekonomii społecznej uzależniony jest od wielu czynników, wśród których za najistotniejsze należałoby uznać<sup>10</sup>:

- ♦ sprzyjające środowisko lokalne,
- ♦ wsparcie ze strony lokalnych władz samorządowych,
- ♦ dobry pomysł na działalność,
- ♦ kompetencje i umiejętności lidera w zakresie założenia i prowadzenia przedsiębiorstwa, mobilizowania do pracy, lobbowania na rzecz przedsiębiorczości społecznej w środowisku oraz efektywnej współpracy z lokalnym samorządem, biznesem i mediami,
- ♦ przeszkolenie zespołu i przygotowanie go do pracy w grupie,
- ♦ pozyskanie do współpracy opiekuna biznesowego, wspomagającego przedsiębiorstwo społeczne w zakresie analizy lokalnego rynku, marketingu czy sporządzenia biznesplanu.

Władze samorządowe, planując działania wspierające lokalną przedsiębiorczość społeczną, winny koncentrować się na dwóch obszarach, jakimi są: kreacja nowych podmiotów ekonomii społecznej oraz wykorzystanie ich potencjału w lokalnym rozwoju społeczno-gospodarczym.

Dlatego też w dokumentach strategicznych jednostek samorządowych należałoby uwzględnić przedsięwzięcia ukierunkowane na<sup>11</sup>:

- ♦ kształtowanie polityki wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych z wykorzystaniem takich instrumentów, jak udostępnianie lokali i gruntów na warunkach preferencyjnych czy preferencje w zamówieniach publicznych,
- ♦ tworzenie partnerstwa publiczno-prawnego z podmiotami ekonomii społecznej w celu realizacji określonych przedsięwzięć lub inwestycji,
- ♦ wdrażanie aktywnych form reintegracji społecznej i zawodowej poprzez tworzenie i wspieranie przedsiębiorstw społecznych,
- ♦ prowadzenie akcji informacyjnej promującej przedsiębiorczość społeczną,
- ♦ propagowanie innowacyjnych rozwiązań problemów społecznych,
- ♦ pozyskiwanie środków zewnętrznych na realizację projektów z zakresu ekonomii społecznej.

Szczególne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej ma współpraca władz samorządowych z powiatowymi urzędami pracy. Podmioty te mają możliwość zakładania spółdzielni socjalnych, w których tworzone byłyby nowe miejsca pracy dla osób długotrwale bezrobotnych bądź wykluczonych z rynku pracy. Przedmiot działalności tych spółdzielni to najczęściej proste, niewymagające wysokich kwalifikacji prace społecznie użyteczne, umożliwiające zaangażowanie znacznej liczby osób bezrobotnych. Działalność takich podmiotów ekonomii społecznej służy nie tylko równoważeniu lokalnego rynku pracy, ale stanowi również determinantę rozwoju społeczno-gospodarczego jednostek samorządu terytorialnego.

<sup>10</sup> T. Gołąb, T. Ochowski, W. Szpringer, *Przedsiębiorczość społeczna. Nowe spojrzenie na rozwój społeczności lokalnych*, Fundacja Archidiecezji Warszawskiej Pomocy Bezrobotnym i Biednym, Warszawa 2010, s. 18.

<sup>11</sup> A. Sobolewski, P. Klimek, J. Piekutowski, *Ekonomia społeczna...*, op. cit., s. 13-14.

#### 4. Koncepcja działania turystycznych spółdzielni socjalnych na obszarze Pogórza Dynowskiego

Podstawą rozwoju, regionalnej i lokalnej gospodarki turystycznej jest występowanie walorów turystycznych – naturalnych i kulturowych oraz odpowiedniej infrastruktury turystycznej i technicznej. Pogórze Dynowskie posiada atrakcyjne walory krajobrazowo-przyrodnicze i antropogeniczne, ale słaba rozpoznawalność i popularność tego obszaru recepty zniechęca przedsiębiorców branży turystycznej do inwestowania w infrastrukturę i pozycjonowania działalności gospodarczej. Dlatego też za celowe należałoby uznać poszukiwanie alternatywnej formy przedsiębiorczości ukierunkowanej na rozwój lokalnej gospodarki turystycznej i zainicjować działania z zakresu ekonomii społecznej.

Za wykorzystaniem takiej ścieżki rozwoju gospodarki turystycznej na Pogórzu Dynowskim dodatkowo przemawia zaangażowanie władz samorządowych w podejmowanie działań wspierających rozwój turystyki, a tym samym stymulujących lokalny rozwój społeczno-gospodarczy. Świadczy o tym chociażby działalność Związku Gmin Turystycznych Pogórza Dynowskiego czy realizacja programu *Błękitny San*. Lokalne władze samorządowe inwestują w rozwój infrastruktury technicznej, turystycznej i okołoturystycznej, inicjują przedsięwzięcia ukierunkowane na ochronę dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego, a także potrafią pozyskiwać i efektywnie wykorzystywać środki funduszy unijnych. Wszystkie te działania zmierzają do stworzenia korzystnych warunków rozwoju lokalnej gospodarki turystycznej, której podmiotami mogą być przedsiębiorstwa społeczne. Ponadto wśród osób w wieku produkcyjnym, zamieszkujących gminy Pogórza Dynowskiego, występuje ponadprzeciętny, zarówno w skali kraju, jak i województwa podkarpackiego udział osób bezrobotnych<sup>12</sup>. Te niewykorzystane zasoby pracy, mogłyby zostać częściowo zagospodarowane w turystycznych przedsiębiorstwach społecznych.

Zakres działań aktywizujących lokalną przedsiębiorczość społeczną, ukierunkowaną na rozwój gospodarki turystycznej na Pogórzu Dynowskim, winien obejmować:

- ♦ zainicjowanie współpracy lokalnych samorządów, ich związków, powiatowych urzędów pracy oraz lokalnych organizacji zainteresowanych rozwojem turystycznych przedsiębiorstw społecznych,
- ♦ opracowanie, przyjęcie i wdrożenie strategii rozwoju przedsiębiorczości społecznej branży turystycznej na obszarze Pogórza Dynowskiego,
- ♦ nawiązanie współpracy z Ośrodkiem Wsparcia Ekonomii Społecznej oraz z Ośrodkiem Wsparcia Spółdzielczości Socjalnej,
- ♦ intensywną promocję idei tworzenia przedsiębiorstw społecznych, a w szczególności spółdzielni socjalnych branży turystycznej,
- ♦ organizowanie spotkań z osobami spełniającymi warunki członkostwa w spółdzielniach socjalnych, poszukiwanie potencjalnych liderów,

<sup>12</sup> G. Dyrda, T. Maciąłek, *Przesłanki kształtowania profilu turystycznego gmin Pogórza Dynowskiego*, [w:] J. Krupa, T. Soliński (red.), *Turystyka wiejska, ochrona środowiska i dziedzictwo kulturowe Pogórza Dynowskiego*, Wydawnictwo ZGTPD, Dynów 2011, s. 13–20.

- ♦ dokonanie przeglądu bazy materialnej, która mogłaby zostać dostosowana i wykorzystana przez przedsiębiorstwa społeczne branży turystycznej,
- ♦ organizowanie szkoleń przygotowujących do prowadzenia działalności gospodarczej i współdziałania w przedsiębiorstwie społecznym,
- ♦ bezpośrednie zaangażowanie jednostek samorządu terytorialnego, powiatowych urzędów pracy oraz lokalnych instytucji świeckich i kościelnych w powoływanie podmiotów ekonomii społecznej przez uprawnione osoby prawne,
- ♦ opracowanie planów działania oraz konkretnych projektów umożliwiających pozyskiwanie wsparcia finansowego dla turystycznych przedsiębiorstw społecznych z funduszy unijnych.

Podmioty ekonomii społecznej przyjmują różne formy organizacyjno-prawne, ale analiza uwarunkowań rozwoju turystyki oraz sytuacji społeczno-gospodarczej gmin Pogórze Dynowskiego prowadzi do wniosku, że najkorzystniejsze, przynajmniej w pierwszej fazie tworzenia turystycznych przedsiębiorstw społecznych, byłoby zakładanie przez osoby prawne i fizyczne spółdzielni socjalnych. Proces tworzenia takiej spółdzielni i jego poszczególne elementy przedstawiono w tabeli 2.

Tab. 2. Proces tworzenia spółdzielni socjalnej branży turystycznej na Pogórze Dynowskim

Etapy procesu	Charakterystyka	Podmioty realizujące
Inicjatywa powołania spółdzielni	inicjatywa 2 osób prawnych lub od 5 do 50 osób fizycznych	np. samorządy gmin lub powiatów z obszaru Pogórze Dynowskiego, osoby bezrobotne
Opracowanie statutu spółdzielni	nazwa i siedziba spółdzielni, cel i okres działania, prawa i obowiązki członków, tryb przyjmowania nowych członków, wysokość wpisowego i udziałów, zasady powoływania organów decyzyjnych, zasady wykorzystania dochodów	członkowie założyciele
Decyzja o powołaniu spółdzielni	uchwały: o powołaniu spółdzielni, o przyjęciu statutu, o powołaniu Zarządu**, o powołaniu Rady Nadzorczej***	Walne Zgromadzenie* założycieli
Rejestracja spółdzielni w Krajowym Sądzie Rejestrowym	w ciągu 7 dni od zebrania założycielskiego	Zarząd spółdzielni
Formalności związane z uzyskaniem osobowości prawnej	wystąpienie o nadanie numeru REGON do urzędu statystycznego, założenie rachunku bankowego, wystąpienie do urzędu skarbowego o nadanie NIP, rejestracja w ZUS, zgłoszenie do Państwowej Inspekcji Pracy i do Sanepidu	Zarząd spółdzielni
Lustracja	zgodnie z ustawą z 16 września 1982 r. Prawo Spółdzielcze, co najmniej raz na 3 lata	właściwy związek rewizyjny lub Krajowa Rada Spółdzielcza

\*najważniejszy organ decyzyjny spółdzielni, \*\*organ wykonawczy, \*\*\*organ kontrolny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Kazior, A. Jastrzębska, O. Gątek (red.), *Firma społeczna w rozwoju lokalnym*, Biblioteka Partnerstwa, Kraków 2008, s. 27–38.

Założenie spółdzielni socjalnej winno zostać poprzedzone kompleksową analizą otoczenia, merytoryczną oceną przedmiotu działalności oraz sporządzeniem biznesplanu (tab. 3.). Ma to szczególne znaczenie w branży turystycznej ze względu na zjawisko sezonowości popytu. Z jednej strony należałoby szukać sposobów ograniczenia negatywnych skutków tego zjawiska poprzez modyfikowanie oferty i kreowanie produktów posezonowych, takich jak: usługi noclegowe i gastronomiczne dla „zielo-

nych” lub „białych” szkół, dla turystów weekendowych czy dla emerytów i rencistów. Niezbędne byłoby również zaplanowanie posezonalnej działalności alternatywnej lub uzupełniającej, np. rękodzielnictwa, pamiątkarstwa, wyrobu regionalnych kulinariów czy cateringu. Ponadto założenie i prowadzenie spółdzielni socjalnej wymaga fachowej obsługi w zakresie organizacyjno-prawnym czy finansowym oraz intensywnej działalności marketingowej. Wszystko to może okazać się zbyt trudne dla członków spółdzielni rekrutujących się często spośród osób wykluczonych zawodowo lub społecznie. Czasem niewystarczające mogą okazać się również kompetencje lidera. Dlatego bardzo ważne byłoby zatrudnienie odpowiednich osób na stanowiskach wymagających fachowej wiedzy i umiejętności.

Tab. 3. Struktura biznesplanu turystycznej spółdzielni społecznej

Elementy biznesplanu	Opis
Informacje na temat spółdzielni socjalnej	pełna nazwa, adres, siedziba spółdzielni i lokalizacja działalności
Przedmiot i zakres działalności	np. prowadzenie gospodarstwa agroturystycznego, prowadzenie pensjonatu, świadczenie usług gastronomicznych, usług przewodnickich, prowadzenie wypożyczalni sprzętu rekreacyjnego itp.
Plan marketingowy	produkt, cena, dystrybucja, promocja, analiza potrzeb klientów, sytuacja konkurencyjna na lokalnym rynku turystycznym, prognoza sprzedaży, przewidywane przychody ze sprzedaży
Zatrudnienie i personel	stan i struktura zatrudnienia, przewidywane zmiany, kwalifikacje, doświadczenie i umiejętności kadry kierowniczej
Planowana inwestycja	zakres inwestycji np. remont, adaptacja budynku, wyposażenie pokoi hotelowych, kuchni, stołówki itp., kosztorys
Harmonogram	przewidywane terminy realizacji poszczególnych etapów przedsięwzięcia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Kryjom, *Biznesplan dla spółdzielni socjalnej*, Warszawa 2007, PDF, [www.pfron.pl](http://www.pfron.pl) (dostęp: 12.05.2014)

Szczególną rolę w rozwoju turystycznej spółdzielczości socjalnej na Pogórzu Dynowskim winny odegrać samorzady gminne i powiatowe, stając się współzałożycielami takich spółdzielni bądź wspierając je merytorycznie i finansowo. Tym bardziej że na realizację projektów turystycznych oraz na cele przedsiębiorczości społecznej możliwe jest uzyskanie dotacji z funduszy unijnych.

## 5. Podsumowanie

Pogórze Dynowskie, pomimo atrakcyjności walorów turystycznych i wieloletnich starań lokalnych samorządów, nie stało się do tej pory szczególnie popularnym obszarem recepcji, co wpływa negatywnie na tempo rozwoju lokalnej gospodarki turystycznej. Relatywnie słaba rozpoznawalność Pogorza Dynowskiego wśród turystów skutkuje brakiem zainteresowania tym obszarem ze strony inwestorów i przedsiębiorców z branży turystycznej. W tej sytuacji lokalną gospodarkę turystyczną można byłoby uaktywnić poprzez kreacje lokalnych podmiotów ekonomii społecznej, dla których maksymalizacja zysku nie stanowi podstawowej determinanty działania. Tym bardziej że istnieją podstawy prawne finansowego wsparcia przedsiębiorczości społecznej, tak ze środków krajowych, jak i z funduszy unijnych.

Sukces turystycznych spółdzielni socjalnych, funkcjonujących na terenie Pogorza Dynowskiego, mógłby stać się impulsem dla rozwoju gospodarki turystycznej na tym

obszarze recepcji. Promocja Pogorza Dynowskiego jako destynacji atrakcyjnej turystycznie winna przynieść efekty w postaci większej aktywności inwestorów i przedsiębiorców branży turystycznej, a utworzone nowe miejsca pracy dawałyby szansę na reintegrację zawodową osób bezrobotnych. Rozwój gospodarki turystycznej, opartej zarówno na przedsiębiorczości społecznej, jak i komercyjnej, oznaczałby więc szansę na poprawę społeczno-gospodarczych perspektyw rozwojowych Pogorza Dynowskiego.

## Bibliografia

1. Dyrda G., Maciątek T., *Przesłanki kształtowania profilu turystycznego gmin Pogorza Dynowskiego*, [w:] J. Krupa, T. Soliński (red.), *Turystyka wiejska, ochrona środowiska i dziedzictwo kulturowe Pogorza Dynowskiego*, Wydawnictwo ZGTPD, Dynów 2011.
2. Gołąb T., Ochinsonski T., Szpringer W., *Przedsiębiorczość społeczna. Nowe spojrzenie na rozwój społeczności lokalnych*, Fundacja Archidiecezji Warszawskiej Pomocy Bezrobotnym i Biednym, Warszawa 2010.
3. Gosk I., Huszcza M., Rościszewska E., Miżejewski C., Cibor K., *Współpraca samorządu z ekonomią społeczną – jak to robić?*, [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl).
4. Grzybowska A., Ruszewski J., *Ekonomia społeczna w teorii i praktyce*, Centrum Aktywności Społecznej Pryzmat, Suwałki 2010.
5. Hausner J. (red.), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, UE w Krakowie, MSAP, Kraków 2008.
6. *Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej. Budowanie ekosystemu sprzyjającego przedsiębiorstwom społecznym w centrum społecznej gospodarki i społecznych innowacji*, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, COM(2011)682 final, Bruksela 25.10.2011.
7. Kazior B., Jastrzębska A., Gałek O. (red.), *Firma społeczna w rozwoju lokalnym*, Biblioteka Partnerstwa, Kraków 2008.
8. Kryjom P., *Biznesplan dla spółdzielni socjalnej*, Warszawa 2007.
9. *Pobudzanie przedsiębiorczości w Europie. Plan działania na rzecz przedsiębiorczości do 2020 r.*, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, COM(2012)792 final, Bruksela 9.01.2013.
10. Sobolewski A., Klimek P., Piekutowski J., *Ekonomia społeczna w kreowaniu polityki lokalnej gmin i powiatów*, Zachodniopomorska Biblioteka Ekonomii Społecznej, Szczecin 2009.

## Źródła internetowe

1. [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl)
2. [www.pfron.pl](http://www.pfron.pl)
3. [www.pogorzedynowskie.pl](http://www.pogorzedynowskie.pl)