

Gramzow, Andreas

**Working Paper**

## Doswiadczenia oddolnych inicjatyw rozwoju regionalnego oraz perspektywy dla programu leader+ w regionie Doliny Strugu w Polsce

Discussion Paper, No. 100

**Provided in Cooperation with:**

Leibniz Institute of Agricultural Development in Transition Economies (IAMO), Halle (Saale)

*Suggested Citation:* Gramzow, Andreas (2006) : Doswiadczenia oddolnych inicjatyw rozwoju regionalnego oraz perspektywy dla programu leader+ w regionie Doliny Strugu w Polsce, Discussion Paper, No. 100, Leibniz Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe (IAMO), Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-5143>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/28508>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# DISCUSSION PAPER

**Leibniz Institute of Agricultural Development in  
Central and Eastern Europe**

**DOŚWIADCZENIA ODDOLNYCH INICJATYW  
ROZWOJU REGIONALNEGO ORAZ PERSPEKTYWY  
DLA PROGRAMU LEADER+ W REGIONIE DOLINY  
STRUGU W POLSCE**

**ANDREAS GRAMZOW**

**DISCUSSION PAPER No. 100  
2006**



Theodor-Lieser-Straße 2, 06120 Halle (Saale)  
Phone: +49-345-2928 110  
Fax: +49-345-2928 199  
E-mail: [iamo@iamo.de](mailto:iamo@iamo.de)  
Internet: <http://www.iamo.de>

Inż. dypl. roln. Andreas Gramzow jest pracownikiem naukowym Instytutu Rozwoju Rolnictwa w Europie Środkowej i Wschodniej, (IAMO), Wydział Środowiska Zewnętrznego dla Analizy Rolnictwa i Polityk w Halle, Niemcy. Jego prace badawcze skoncentrowane są głównie na obszarach wiejskich w Polsce i ekonomice instytucjonalnej.

Adres koresp.: Leibniz Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe (IAMO)  
Theodor-Lieser-Straße 2  
06120 Halle (Saale)  
Germany

Tel: +49-345-2928 125  
Fax: +49-345-2928 199  
E-mail: [gramzow@iamo.de](mailto:gramzow@iamo.de)  
Internet: <http://www.iamo.de>

*Discussion papers* są to raporty okresowe dotyczące prac Instytutu Rozwoju Rolnictwa w Europie Środkowej i Wschodniej (IAMO), i zostały zrecenzowane jedynie w ograniczonym stopniu. Poglądy i opinie wyrażone w nich niekoniecznie są tożsame z poglądami i opiniami IAMO. Komentarze są mile widziane i należy kierować je bezpośrednio do autorów.

Serię *Discussion Papers* redagują:

Prof. Dr. Alfons Balmann (*IAMO*)

Prof. Dr. Thomas Glauben (*IAMO*)

Prof. Dr. Gertrud Buchenrieder (*IAMO*)

ISSN 1438-2172

## STRESZCZENIE

Niniejsza praca przedstawia wyniki studium przypadku lokalnego rozwoju gospodarczego w Dolinie Strugu w województwie Podkarpackim w Polsce. Celem pracy jest analiza problemów i szans w rozwoju lokalnym, zbadanie potencjału inicjatyw oddolnych we wspieraniu rozwoju gospodarczego, zbadanie perspektyw wdrożenia inicjatywy Unii Europejskiej Leader+. Studium przypadku przede wszystkim opiera się na wywiadach przeprowadzonych z lokalnymi władzami, organizacjami pozarządowymi, właścicielami przedsiębiorstw i rolnikami latem 2005 roku. Dotychczasowy problem niewystarczających dochodów w rolnictwie był szczególnie dotkliwy w tym regionie, gdyż dwie trzecie jego mieszkańców w wieku produkcyjnym zatrudnionych jest w rolnictwie i praktycznie brakuje alternatywnych możliwości znalezienia zatrudnienia. Aby stawić czoła tym problemom, lokalna organizacja non-profit "Dolina Strugu" rozpoczęła serię działań rozwojowych. Inicjatywą z dużym wpływem na lokalną sytuację zarobkową jest spółka rynkowa "Chmielnik Zdrój", która obecnie zatrudnia 400 mieszkańców regionu. Zakupuje ona produkty u okolicznych rolników, przetwarza i sprzedaje do 70 tys. gospodarstw domowych. "Dolina Strugu" i władze lokalne skutecznie wnioskowały o strategię pilotażowe w celu wdrożenia Leader+ w ramach Polskiego Sektorowego Planu Operacyjnego. Potrzeba lokalnej strategii rozwojowej i wewnętrzne zachęty Leader+ skierowane na poprawienie i tworzenie źródeł dochodu powodują, że jego wdrożenie jest celem pożądanym. Należy poprawić lokalną znajomość inicjatywy społecznej, perspektywa planów krótkoterminowych lokalnej społeczności musi zostać zaspokojona odpowiednią ideą, trzeba wzmocnić lokalną wiarę w instytucje i programy UE oraz ustabilizować współpracę pomiędzy organizacją non-profit "Dolina Strugu" i przedstawicielami samorządów lokalnych.

JEL: P 32, Q 13, R 11

Słowa kluczowe: Rozwój wsi, inicjatywa lokalna, Leader+, współpraca, Polska.

## ZUSAMMENFASSUNG

### ERFAHRUNGEN MIT ENDOGENEN LÄNDLICHEN ENTWICKLUNGSMAßNAHMEN UND AUSSICHTEN FÜR LEADER+ IN DER REGION "DOLINA STRUGU" IN POLEN

In diesem Beitrag werden die Ergebnisse einer Fallstudie zur lokalen ökonomischen Entwicklung der Region Dolina Strugu in der polnischen Wojewodschaft Vorkarpaten vorgestellt. Ziel der Analyse ist es, Probleme und Chancen für die lokale Entwicklung der Region aufzuzeigen, das Potential endogener Maßnahmen für die wirtschaftliche Entwicklung zu untersuchen sowie die Erwartungen, die mit der Implementierung der Gemeinschaftsinitiative Leader+ in dieser Region verbunden werden, zu diskutieren. Die Fallstudie beruht größtenteils auf Interviews, die mit Vertretern lokaler Behörden, Nichtregierungsorganisationen, Unternehmern und Landwirten im Sommer 2005 durchgeführt wurden. Als prekär stellte sich für die betrachtete Region die derzeit unbefriedigende Einkommenssituation in der Landwirtschaft dar, da zwei Drittel der Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter in diesem Sektor beschäftigt sind und es zudem an alternativen Arbeitsplätzen mangelt. Um den Problemen entgegenzutreten, wurden ausgehend von dem gemeinnützigen Verein "Dolina Strugu" verschiedene lokale Entwicklungsmaßnahmen durchgeführt. Die hinsichtlich der Verbesserung der Einkommenssituation einflussreichste Initiative ist die Vertriebsgenossenschaft "Chmielnik Zdroj", die derzeit 400 Arbeitnehmer aus der näheren Umgebung beschäftigt. Die Vertriebsgenossenschaft kauft Erzeugnisse

lokaler Kleinbauern, verarbeitet diese Erzeugnisse und verkauft sie an 70 000 Haushalte im größeren Umkreis. "Dolina Strugu" bewarb sich zusammen mit den lokalen Behörden im Jahr 2005 erfolgreich für das Pilotprogramm zur Implementierung von Leader+ im Rahmen des polnischen Sektoralen Operativen Plans. Aufgrund des Bedarfs an einer lokalen Entwicklungsstrategie sowie den Leader+ inhärenten Anreizen, neue Einkommensquellen zu schaffen bzw. bestehende auszubauen, erscheint eine Implementierung dieser Maßnahme als wünschenswert. Jedoch bestehen derzeit noch Hürden, die eine erfolgreiche Implementierung behindern könnten. So fehlt in der Region oftmals wesentliches Wissen über die Gemeinschaftsinitiative. Des Weiteren sollte auf den kurzfristigen Planungshorizont der lokalen Bevölkerung mit angemessenen Entwicklungsstrategien bzw. -visionen reagiert, das lokale Vertrauen in EU-Institutionen und -Programme gestärkt und die Zusammenarbeit zwischen dem gemeinnützigen Verein "Dolina Strugu" und den lokalen Behörden stabilisiert werden.

---

JEL: P 32, Q 13, R 11

Schlüsselwörter: Ländliche Entwicklung, endogene Initiative, Leader+, Kooperation, Polen.

#### ABSTRACT

##### EXPERIENCE WITH ENDOGENOUS RURAL DEVELOPMENT INITIATIVES AND THE PROSPECTS FOR LEADER+ IN THE REGION "DOLINA STRUGU", POLAND

This paper presents the results of a case study of local economic development in Dolina Strugu, Podkarpackie voivodship, Poland. Its aim is to analyse local development problems and chances, to investigate the potential of endogenous initiatives to support economic development, and to examine the prospects for an implementation of the EU's initiative Leader+. The case study primarily relies on interviews conducted with local government authorities, NGOs, business owners and farmers in summer 2005. The hitherto unsatisfactory income situation in agriculture has been particularly precarious for the region because two thirds of the people in working age are employed in agriculture and alternative job opportunities are mostly absent. To respond to these problems, a number of development activities have been initiated by a local non-profit organisation called "Dolina Strugu". The initiative with the biggest influence on the regional income situation is the marketing cooperative "Chmielnik Zdrój", which is currently employing 400 local people. It buys products from local peasant farms, processes them and sells them to 70 000 households in the further ambit. "Dolina Strugu" and the local authorities successfully applied for the pilot measure to implement Leader+ within the scope of the Polish Sectoral Operational Plan. The need for a local development strategy and Leader+'s inherent incentives to improve and create income sources make its implementation a desirable objective. But there are also a number of barriers to successful implementation. Local knowledge of the community initiative should be improved, the local inhabitants' short term planning perspective must be addressed by an appropriate vision, local trust in EU institutions and programmes should be strengthened, and the cooperation between the non-profit organisation "Dolina Strugu" and the representatives of local government should be stabilised.

---

JEL: P 32, Q 13, R 11

Keywords: Rural development, endogenous initiative, Leader+, cooperation, Poland.

## SPIS TREŚCI

<b>Streszczenie .....</b>	<b>3</b>
<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>3</b>
Lista tabel .....	6
Lista map .....	6
Lista skrótów .....	6
<b>1 Wstęp .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Problemy postrzegane w regionie .....</b>	<b>8</b>
2.1 Sektor rolniczy .....	8
2.2 Rynek pracy .....	10
2.3 Brak współpracy pomiędzy lokalnymi przedsiębiorstwami .....	10
<b>3 Szanse i bariery w rozwoju Doliny Strugu w oczach mieszkańców.....</b>	<b>12</b>
3.1 Rolnicze organizacje spółdzielcze .....	12
3.2 Wsparcie dla rozwoju nowych małych firm .....	13
3.3 Turystyka i agroturystyka .....	13
<b>4 Inicjatywy oddolne w przezwyciężaniu barier lokalnego rozwoju .....</b>	<b>14</b>
4.1 Chmielnik Zdrój – organizacja samopomocowa zorientowana na poprawę sytuacji zarobkowej rolników i poziom życia na wsi.....	15
4.2 Inne inicjatywy lokalne.....	17
4.3 Efekt inicjatyw .....	18
4.4 Krytyczne spojrzenie na dotychczasowy rozwój .....	18
<b>5 Perspektywy programu Leader+ w Dolinie Strugu .....</b>	<b>19</b>
5.1 Sugestie dla potencjalnych projektów typu Leader w Dolinie Strugu.....	19
5.2 Potencjalne przeszkody we wdrażaniu działania pilotażowego w Dolinie Strugu .....	20
<b>6 Wnioski.....</b>	<b>22</b>
<b>Źródła .....</b>	<b>23</b>

**LISTA TABEL**

Tabela 1: Czy powiedział/a/by Pan/i, że zasadniczo ludzie w waszej gminie są pomocni?.....	11
Tabela 2: Czy pracował/a/by Pan/i społecznie na rzecz gminy za darmo?.....	11
Tabela 3: Zaufanie lokalnych mieszkańców do różnych instytucji krajowych i regionalnych.....	17

**LISTA MAP**

Mapa 1: Region studium przypadku Dolina Strugu i polskie województwa .....	7
--	---

**LISTA SKRÓTÓW**

LAG	Lokalna grupa działania
Leader+	Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale (Łącznik pomiędzy działaniami na rzecz rozwoju gospodarki wiejskiej)
NGO	Organizacja pozarządowa
ZUS	Zakład Ubezpieczeń Społecznych

## 1 WSTĘP<sup>1,2</sup>

Celem niniejszej pracy jest analiza problemów i szans lokalnego rozwoju w Dolinie Strugu, zbadanie potencjału inicjatyw oddolnych wspierających rozwój gospodarczy i zbadanie perspektyw dla wdrożenia inicjatywy wspólnotowej Leader+. Poniższa analiza oparta jest na wynikach trzydziestu trzech wywiadów o strukturze otwartej, które zostały przeprowadzone we wrześniu i październiku 2005 roku w gminach Błazowa, Tyczyn, Hyżene i Chmielnik, tworzących Dolinę Strugu, położonych w powiecie rzeszowskim w województwie podkarpackim (patrz mapa 1). Wywiady dotyczyły głównie oceny rozwoju regionalnego, lokalnych problemów i szans, rynku pracy, sytuacji rolnictwa, wpływu akcesji do Unii Europejskiej oraz mentalności mieszkańców regionu. Większość wywiadów przeprowadzono w gminie Błazowa. W związku z różnicami w rozwoju gospodarczym pomiędzy czterema analizowanymi gminami fakt ten należy wziąć pod uwagę przy analizie wyników.

**Mapa 1: Region studium przypadku Dolina Strugu i polskie województwa**



Źródło: Autor.

Region Doliny Strugu zajmuje obszar 300 km<sup>2</sup>, zamieszkały przez około 38 tys. mieszkańców. Gospodarka regionu nosi charakter zdecydowanie rolniczy. Mniej więcej dwie

<sup>1</sup> Autor jest zobowiązany Martinowi Petrickowi i Peterowi Weingartenowi za pomocne komentarze dotyczące wcześniejszej wersji niniejszej pracy. Prócz tego, autor pragnie podziękować Markowi Ząbkowi, głównej osobie kontaktowej w regionie Doliny Strugu za dużą pomoc w koordynowaniu badań, a także Piotrowi Krośniakowi za pomoc w tłumaczeniu podczas przeprowadzania wywiadów. Autor dziękuje również Urszuli Budzich-Szukale, Kindze Boenning i Jakubowi Ciołkowskiemu za współpracę.

<sup>2</sup> W niniejszej pracy poddano analizie jedno z trzech studiów przypadku, które zostały przeprowadzone w południowo-wschodniej i północno-wschodniej Polsce latem 2005 roku. Studia przypadku tworzą część empiryczną pracy analizującej proces wdrażania inicjatywy UE Leader+ w Polsce.



trzecie całkowitej populacji pracującej jest zatrudniona w indywidualnych gospodarstwach rolnych, podczas gdy młodszy rolnicy mają drugie miejsce zatrudnienia w Rzeszowie, które jest najbliższym większym miastem. Średni obszar gospodarstwa wynosi nieco ponad 3 ha. Gleba i warunki klimatyczne są przeciętne, niemniej wykorzystanie rolnicze terenu jest ograniczone przez rzeźbę terenu (wzgórza). W produkcji rolnej dominuje produkcja roślinna – zboża, owoce miękkie, pasze i rośliny bulwiaste. Produkcja zwierzęca odgrywa rolę podrzędną, jedynie kilku rolników specjalizuje się w chowie świń czy bydła. Bezrobocie w Dolinie Strugu sięga około 18,3 % (dane PUP 2005). W 2002 roku województwo podkarpackie było najbiedniejszym regionem w Polsce, ze średnim dochodem na głowę wynoszącym 71 % średniej dochodu w kraju (EUROSTAT, 2005). W związku z brakiem szans na zatrudnienie i niskimi dochodami, wielu młodych ludzi emigrowało już do większych miast lub za granicę.

Niniejsza analiza studium przypadku ma następującą strukturę: Sekcja 2 wprowadza główne problemy obserwowane przez udzielających wywiadu w Dolinie Strugu. Sekcja 3 analizuje szanse rozwoju gospodarczego w regionie i przeszkody, które ograniczają lokalne jednostki w realizowaniu tych szans. Sekcja 4 prezentuje skuteczne inicjatywy lokalne, które zostały z sukcesem podjęte przez przedstawicieli lokalnej społeczności. Sekcja 5 analizuje wdrożenie programu Leader+ w Dolinie Strugu. Sekcja 6 zawiera podsumowanie.

## **2 PROBLEMY POSTRZEGANE W REGIONIE**

Poniżej przedstawione zostaną najważniejsze problemy regionu, przedstawione przez osoby, z którymi przeprowadzono wywiady. Nacisk położony jest głównie na trzy tematy: sektor rolniczy, rynek pracy i brak współpracy pomiędzy lokalnymi przedsiębiorstwami.

W celu uzyskania informacji przeprowadzono trzydzieści trzy wywiady. Cztery wywiady przeprowadzono z przedstawicielami władz lokalnych, pięć wywiadów z sześcioma przedstawicielami lokalnej organizacji non-profit "Dolina Strugu", czternaście wywiadów – z lokalnymi przedsiębiorcami, jeden z dwoma przedstawicielami lokalnego banku spółdzielczego, pięć wywiadów z lokalnymi rolnikami oraz pięć z innymi mieszkańcami regionu. Należy zauważyć, że sześciu badanych spośród zaklasyfikowanych jako przedstawiciele przedsiębiorców i władz lokalnych również zajmuje się dodatkowo rolnictwem. Wywiady trwały w większości od godziny do dwóch godzin. Większość badanych została wybrana według zasady kuli śnieżnej. Osoba kontaktowa poleciła nam potencjalnych uczestników badania. Ci następnie zostali poproszeni o wskazanie następnych osób. Nie wszyscy spośród rozmówców byli zaangażowani w lokalne inicjatywy rozwojowe. Zasadniczo byli oni wybierani ze względu na swoją wiedzę o sytuacji ekonomicznej w związku z ich działalnością gospodarczą oraz ze względu na wiedzę o mentalności mieszkańców regionu.

### **2.1 Sektor rolniczy**

Niemal wszyscy badani stwierdzili brak jakiegokolwiek rozwoju w rolnictwie lub zmian w strukturach rolniczych w przeciągu ostatnich piętnastu lat. Rolnicy poinformowali, że koszty produkcji rolnej w Dolinie Strugu są w zasadzie wyższe niż w innych regionach Polski ze względu na małe rozmiary gospodarstw rolnych, ich rozdrobnienie, pofałdowanie terenu i często przestarzały park maszynowy rolników. Co więcej, rosnące ceny materiałów i środków ochrony roślin spowodowały dalszy wzrost kosztów produkcji. Wzrost ten, w połączeniu z obniżeniem cen producenckich za produkcję roślinną w ciągu ostatnich kilku lat, wyraźnie obniżył dochody rolników. Przy zastrzonych wymogach jakościowych, które muszą spełnić rolnicy w związku z wejściem do Unii Europejskiej, a także przy słabej pozycji przetargowej związanej z niewielkimi rozmiarami gospodarstw, rolnicy z Doliny Strugu często nie mogą

znaleźć hurtownika na swoje produkty. Specjalizacja czy poprawa produkcji nie są zasadniczo postrzegane przez gospodarstwa rolne jako możliwości zwiększenia przychodów ze względu na poniższe, podane przez badanych, przyczyny:

- 1) Rolnicy mówili o wysokiej niepewności w kwestii przyszłych cen rynkowych, jak również w kwestii możliwości sprzedaży produktów.
- 2) Niskie gwarancje, że rolnicy będą w stanie wspólnie sprzedawać, oraz niepewna sytuacja rynkowa zniechęcają rolników do zaciągania dużych kredytów inwestycyjnych. Z wywiadów z przedstawicielami lokalnego banku spółdzielczego wynika, że poniżej 10 % wszystkich klientów zajmujących się rolnictwem korzysta z kredytów. Z tych 10 % większość stanowiły kredyty konsumpcyjne, na co też wskazuje średnia wysokość kredytu – 2500 PLN. W ciągu ostatnich 10 lat tylko 26 z 1000 rolników zaciągnęło kredyt inwestycyjny na zakup ziemi lub nowej infrastruktury produkcyjnej (to odnosi się do niskiego poziomu efektu dźwigni w gospodarstwach rolnych, patrz PETRICK i TYRAN (2003)).
- 3) Bardzo mała ilość ziemi jest dostępna na lokalnym rynku. Rolnicy często postrzegają ziemię jako zabezpieczenie na przyszłość i sprzedają ją niechętnie. Co więcej, ceny ziemi w Podkarpackiem są tak niskie, że rolnicy uważają, że nie byłoby w stanie wykorzystać przychodów ze sprzedaży, by rozpocząć nowe życie w innym miejscu. Postrzeganie niskich cen ziemi poparte jest danymi ZMP (2002), zgodnie z którymi średnia cena w Podkarpackiem wynosiła jedynie 73 % średniej ceny w Polsce. Innym faktem, który ma wpływ na rynek obrotu ziemią, jest rozdrobnienie własności. Rolnicy w większości nie są zainteresowani kupowaniem małych działek, bo nie powoduje to obniżenia kosztów produkcji na jednostkę. Rynek dzierżawy ziemi w Dolinie Strugu jest nieznaczący.
- 4) Gospodarstwa rolne w Dolinie Strugu są źle wyposażone i wielu rolników nadal używa koni pociągowych do prac rolniczych. Wynika to nie tylko z braku kapitału. Dopóki nie nastąpi konsolidacja ziemi, zakłada się, że wykorzystanie ciężkiego sprzętu w tym obszarze będzie nieefektywne.
- 5) Na decyzje inwestycyjne rolników najwyraźniej ma wpływ brak zaufania do ram prawnych. W ciągu ostatnich lat polskie prawo podatkowe i ubezpieczeniowe zmieniało się tak często, że obecnie mieszkańcy twierdzą, że nie mogą polegać na fundamencie prawnym. Brak zaufania do działań polskiego rządu da się również zauważyć w wynikach małego anonimowego badania opinii publicznej, które przeprowadziliśmy w Dolinie Strugu. Zapytaliśmy 28 mieszkańców, czy ufają różnym instytucjom państwowym i lokalnym. 40 % stwierdziło, że raczej nie ufa rządowi narodowemu, zaś 35 % nie ufa mu w ogóle.

Rolnicy w Dolinie Strugu poinformowali, że nawet wejście Polski do UE nie zmieniło wyraźnie ich sytuacji zarobkowej. Większość rolników otrzymało dopłaty bezpośrednie, lecz w związku ze spadkiem cen producenckich, jak również w związku ze wzrostem nakładów na hodowlę sytuacja zarobkowa rolnych gospodarstw wiejskich pozostaje ponoć niepewna. Dalsze działania, takie jak dopłaty do gospodarstw niskotowarowych (1 250 Euro rocznie) oraz działania wspierające przy zmaganiu się z wymaganiami Unii Europejskiej rzadko są wykorzystywane w Dolinie Strugu. Gospodarstwa, które złożą podanie o dofinansowanie dla gospodarstw niskotowarowych, muszą wykazać poprawę w ciągu 5 lat<sup>3</sup>. Jednak rolnicy stwierdzili, że z powodu niepewnej sytuacji rynkowej większość z nich nie złożyła wniosku o

---

<sup>3</sup> Gdyby jednak nie wykazali poprawy, nie muszą zwracać pieniędzy.

to dofinansowanie<sup>4</sup>. Szczególnie małe gospodarstwa wiejskie uważają, że nie są w stanie skutecznie wnioskować do Unii Europejskiej o fundusze na poprawę swojej infrastruktury i dostosowanie jej do wymogów UE, gdyż wszyscy aplikujący zobowiązani są do własnego wkładu inwestycyjnego.

## 2.2 Rynek pracy

Brak pracy w Dolinie Strugu spowodowany brakiem wielkiego przemysłu oraz firm usługowych, w połączeniu z niskimi pensjami<sup>5</sup>, uważa się za przyczynę wysokiego poziomu emigracji młodych ludzi w ciągu ostatnich 15 lat. Prócz rolnictwa, nie ma zbyt wielu innych sektorów, w których lokalni mieszkańcy mogliby znaleźć zatrudnienie, zaś ze względu na zły stan infrastruktury drogowej i sanitarnej nie należy się spodziewać budowy centrum przemysłowego w ciągu najbliższych kilku lat. Jednak nawet jeśli istnieje źródło pracy przynoszącej wyraźnie wyższe zarobki, rolnicy często uważają się za niezdolnych do jej zdobycia, ze względu na niskie kwalifikacje lub zaawansowany wiek. Co więcej, uważa się, że niskie pensje i wysokie koszty ubezpieczenia społecznego spowodowały pojawienie się nielegalnych przedsiębiorstw i wzrost wskaźnika pracy "na czarno", co w efekcie obniża konkurencyjność legalnych firm w regionie, ze względu na ich relatywnie wyższe koszty wytwarzania. Dlatego też zauważa się zapotrzebowanie na małe i średnie przedsiębiorstwa, które zapewnią regionowi nowe miejsca pracy, dadzą młodym ludziom szansę na pozostanie w Dolinie Strugu i zarobienia pieniędzy, a także będą stanowić alternatywne źródło dochodu dla rolniczej siły roboczej, dające im możliwość poprawienia ich obecnej sytuacji.

## 2.3 Brak współpracy pomiędzy lokalnymi przedsiębiorstwami

Większość badanych podkreśliło wagę współpracy pomiędzy gospodarstwami w grupach producenckich oraz współpracy między małymi firmami w Dolinie Strugu dla rozwoju gospodarczego regionu. Przykłady sukcesu we współpracy można zaobserwować w różnych parafiach Doliny Strugu, które wznoszą samodzielnie kościoły lub reperują dachy świątyń bez pomocy finansowej z zewnątrz. Co więcej, wyniki małej anonimowej ankiety, którą przeprowadziliśmy wśród 29 mieszkańców Doliny Strugu w oparciu o pytania dotyczące chęci współpracy wykazują wielkie zainteresowanie współpracą. Tabela 1 pokazuje, że 83 % mieszkańców w odpowiedzi na pytanie "Czy powiedziałby/powiedziałaby Pan/Pani, że zasadniczo ludzie w waszej gminie są pomocni?", stwierdziła, że zasadniczo albo chociaż czasami ludzie są pomocni. Tylko 3 % nie spodziewało się niczyjej pomocy. Wyniki dotyczące pytania odnoszącego się do chęci do pracy we wspólnych działaniach, przedstawione w Tabeli 2 są jeszcze wyraźniejsze. 90 % pytanych mieszkańców stwierdziło, że zawsze pracowaliby w projektach społecznych, lub co najmniej gdyby mieli czas lub pieniądze.

---

<sup>4</sup> Tak niewielka ilość aplikujących nie jest typowa dla Polski. Wg. FAPA, 116 780 rolników złożyło podania o dofinansowanie dla gospodarstw niskotowarowych, podczas gdy spodziewano się 126 000 aplikujących (CHMIELEWSKA, 2005).

<sup>5</sup> Średnia miesięczna płaca brutto w woj. podkarpackim w 2003 roku, przy poziomie 1 877 PLN, była najniższa w całej Polsce (GUS, 2004).

**Tabela 1: Czy powiedział/a/by Pan/i, że zasadniczo ludzie w waszej gminie są pomocni?**

Zasadniczą są skłonni do pomocy	55 %
Czasami są skłonni do pomocy	28 %
Pomogliby tylko gdyby widzieli w tym swój interes	14 %
Wszyscy zajmują się tylko sobą i nikomu by nie pomogli	3 %

Źródło: Wyniki ankiety własnej autora.

**Tabela 2: Czy pracował/a/by Pan/i społecznie na rzecz gminy za darmo?**

Zawsze, nawet bez pewności, że inni włączą się do pracy	55 %
Tak, gdybym miał/a więcej czasu lub pieniędzy, nawet nie mając pewności, że większość pozostałych włączy do pracy	35 %
Włączył/a/bym się do pracy, gdyby inni się do niej włączyli	10 %
Nie pracował/a/bym społecznie	0 %

Źródło: Wyniki ankiety własnej autora.

Niemniej powyższa samoocena mieszkańców wydaje się być nieprzekonująca, jeżeli wziąć pod uwagę, że pomiędzy przedsiębiorstwami Doliny Strugu praktycznie nie ma żadnej współpracy. Badani często stwierdzali: "W tym regionie nie było dużych firm, tylko te małe przedsiębiorstwa czy zakłady usługowe, które nigdy nie wiedziały, jak ze sobą współpracować". Mieszkańcy poproszeni o wyjaśnienie tego faktu zazwyczaj mówili, że istnieje rozdźwięk pomiędzy współpracą w działaniach społecznych, np. na poziomie parafii lub silnej grupy sąsiadów, a współpracą pomiędzy małymi przedsiębiorstwami. Jak zauważył pewien rolnik: "To zależy od sytuacji, być może ludzie współpracują kiedy coś złego stanie się w twojej rodzinie, ktoś zmarł lub coś podobnego, ale nie pomagają sobie w zniwach, nie ma takiej współpracy". Kierownicy lokalnych przedsiębiorstw i rolnicy często odpowiadali w duchu następującej wypowiedzi: "Ludzie są chętni do współpracy, lecz kiedy dochodzi do kwestii finansowych zawsze starają się zabezpieczyć własne źródła i negują swoją chęć współdziałania". Mieszkańcy podali jako powód takich zachowań transformację systemu gospodarczego z planowego na rynkowy we wczesnych latach 90-tych, co spowodowało większą ostrożność ludzi w kwestii współpracy biznesowej. Co więcej, ludzie z tego regionu pamiętają również wiele nieudanych prób współpracy biznesowej, co podkopało ich zaufanie do niej, czego przykład widać w następujących wypowiedziach: "Może gdyby ktoś przyszedł i zaczął współpracę to byłaby ona możliwa, ale wiecie, jak to wygląda w Polsce, nigdy nie wiadomo, czy człowiek, który rozpoczął inicjatywę, później podzieli się zyskami" oraz "Nie chcę podejmować współpracy z powodu swoich złych doświadczeń, wiem, że wszyscy dbają tylko o swoje zyski i widziałem w innych miejscach również że nikt nie chciał inwestować w firmę, tylko czerpać zyski". Dodatkowo, lokalni mieszkańcy również stwierdzili, że istnieje "potrzeba dobrych przykładów współpracy", ponieważ "jeżeli ludzi widzą, że współpraca odnosi sukces, zapewne poszliby za przykładem". Jak często zauważano, skuteczna współpraca wymaga również godnych zaufania inicjatorów, którzy podjęliby pierwsze kroki lub zabezpieczyli źródła finansowania współpracy, lecz zazwyczaj brakuje któregoś z tych elementów. Niemniej istnieje potrzeba współpracy pomiędzy rolnikami i małymi przedsiębiorstwami. Np. rolnicze grupy producenckie i spółdzielnie pozwalają przedsiębiorcom obniżyć koszty poprzez dzielenie się sprzętem, lub poprawić siłę rynkową w negocjowaniu cen z hurtownikami. Podobnie współpraca pomiędzy małymi przedsiębiorstwami może zwiększyć ich zdolność kredytową, jeżeli przedsiębiorcy będą działać wspólnie jako gwaranci kredytu w stowarzyszeniach kredytowych. Poza tym współpraca biznesowa ułatwia również działania członków w kwestii zaopatrzenia w ich produkty rynków krajowych i międzynarodowych z pomocą standardowych kanałów promocji i dystrybucji produktów.

### 3 SZANSE I BARIERY W ROZWOJU DOLINY STRUGU W OCZACH MIESZKAŃCÓW

W niniejszym rozdziale przeanalizowano szanse rozwoju regionu Doliny Strugu, w oparciu o sugestie badanych. Główny nacisk kładziony jest na rolnicze organizacje spółdzielcze, wsparcie małych przedsiębiorstw i rozwój turystyki.

#### 3.1 Rolnicze organizacje spółdzielcze

Wielu badanych uważało współpracę rolników w spółdzielniach lub grupach producenckich za możliwe rozwiązanie prowadzące do zwiększenia przychodów rolników. Według informacji zebranych w wywiadach, grupy producenckie i spółdzielnie przetwarzające produkty mleczne, owoce miękkie czy warzywa dostarczają je na rynek lokalny i regionalny. Jednocześnie wyniki studium przypadku pokazują, że istnieje poważne zagrożenie, iż różnego rodzaju przeszkody nie pozwolą osiągnąć sukcesu takim organizacjom. Z powodu porażek grup producentów pszenicy, owoców miękkich czy mleka, w ciągu ostatnich piętnastu lat lokalni mieszkańcy widzieli niewiele przypadków udanej współpracy grup rolniczych. Szczególnie następujące obawy pojawiały się w wypowiedziach badanych lub wynikach naszej akcji zbierania danych:

- 1) *Osobiste uprzedzenia do współpracy gospodarczej.* Lokalnie jest to nazywane "polską mentalnością" i zostało scharakteryzowane przez dwóch lokalnych rolników w następujących wypowiedziach: "Jeżeli ktoś, kto ze mną współpracuje, będzie miał wyższe zyski z tej współpracy niż ja, nie widzę powodu do nawiązania tej współpracy" oraz "Jeżeli włączę się do współpracy nic z tego nie będę miał, a inni rolnicy zwiększą swoje dochody".
- 2) *Brak masy krytycznej by wytworzyć siłę przetargową.* Panuje powszechne przekonanie, że nawet jeśli rolnicy dołączą do grupy producenckiej, ich siła przetargowa nadal wzrośnie jedynie marginalnie. Bez wyraźnego wzrostu siły przetargowej rolnicy nie będą w stanie negocjować wyższych cen, co jest główną motywacją do przyłączenia się do takiej grupy.
- 3) *Trudność w osiągnięciu konsensusu.* Ocenia się, że grupy producenckie w Dolinie Strugu potrzebują ponad tysiąca członków, by osiągnąć jakąś siłę przetargową. Jednak osiągnięcie konsensusu i podejmowanie decyzji w tak dużej grupie prowadzi do wysokich kosztów transakcji i paraliżuje decyzyjność.
- 4) *Ryzykowne środowisko biznesowe.* Uważa się, że grupy producenckie specjalizujące się w określonych rodzajach płodów rolnych stoją przed wyższym ryzykiem strat finansowych związanych z niskimi cenami lub niskimi zbiorami w danym roku. Rolnicy z Doliny Strugu nabyli to doświadczenie z grupą producencką owoców miękkich w połowie lat 90-tych XX wieku. Po paru latach załamała się ona w związku z dramatyczną obniżką cen owoców miękkich. Gdy rolnicy zorientowali się, że już nie osiągną zysku w grupie producenckiej, opuścili ją.
- 5) *Brak funduszy.* Respondenci wyrażali przekonanie, że grupa producencka może odnieść sukces jedynie jeśli przetwarza i wprowadza na rynek własne produkty. To wymaga kapitału zakładowego, którego małe gospodarstwa wiejskie nie są w stanie zgromadzić. Nawet jeżeli bank zgodzi się udzielić kredytu, trudno będzie znaleźć właściwego żyranta. Podczas wywiadów zadawano następujące pytania: Jak żyrant może być pewien, że grupa producencka będzie istnieć dłużej i będzie w stanie spłacić pożyczkę? I jak może żyrant być pewnym, że wszyscy członkowie będą starali się jak najlepiej przyczynić do sukcesu grupy?

Jak pokazują powyższe obawy, współpraca między rolnikami w oparciu o grupy producenckie i spółdzielnie w regionie Doliny Strugu najeżona jest trudnościami.

### 3.2 Wsparcie dla rozwoju nowych małych firm

Większość badanych potwierdziła, że mieszkańcy regionu są zasadniczo chętni do zakładania małych przedsiębiorstw i do przyjmowania odpowiedzialności związanej z własnymi inicjatywami. Jest to poparte faktem, że udział przedsiębiorstw należących do osób fizycznych w powiecie rzeszowskim jest, przy poziomie 85 % za rok 2003, o 7 % wyższa niż wynosi średnia polska (GUS, 2004). Jednakże całkowita liczba przedsiębiorstw na 10 tys. mieszkańców powiatu rzeszowskiego wynosi 604 – o wiele poniżej krajowej średniej wynoszącej 938 (GUS, 2004). Mieszkańcy regionu poinformowali, że ich decyzja o rozpoczęciu własnego małego przedsiębiorstwa jest ograniczana następującymi barierami:

- 1) *Wysokie koszty ubezpieczenia społecznego.* Nowo założone firmy płacą miesięczną składkę ZUS w wysokości 760 PLN [189 Euro], niezależnie od miesięcznego dochodu<sup>6</sup>.
- 2) *Brak popytu na oferowany produkt.* W wyniku niskiego średniego poziomu pensji w regionie, popyt na dobra i usługi wydaje się nie istnieć. Kierownik lokalnej firmy określił problem następująco: "Istnieje problem sprzedaży produktów, trudno to mówić, ale nie chcę zwiększać produkcji. Jeżeli wezmę kredyt i zatrudnię kogoś, żeby wytwarzać więcej, pojawia się pytanie: komu powinienem sprzedawać moje produkty? Nie uda mi się ich sprzedać, tu leży problem". Inny mieszkaniec regionu powiedział: "Może nie jest trudno założyć firmę, ale trudno jest przetrwać".
- 3) *Brak funduszu zakładowego.* Założyciele firm twierdzili, że często nie ma możliwości uzyskania kredytu ze względu na brak gwarancji. Co więcej, środowisko gospodarcze cechujące się wysokim stopniem ryzyka, powoduje, że banki żądają wyższych odsetek, co obniża rentowność nowej inwestycji i zniechęca młodych biznesmenów do zaciągania pożyczek. Co więcej, właściciel lokalnego sklepu poczynił następującą obserwację: "Jeżeli młodzi ludzie napotykają na problemy w znalezieniu możliwości rozpoczęcia działalności gospodarczej, zazwyczaj dają za wygraną i wyjeżdżają za granicę".
- 4) *rak umiejętności marketingowych.* Twórcy małych przedsiębiorstw często uważają, że nie mają wystarczającej wiedzy, by przezwyciężyć problemy biurokratyczne czy promować i wprowadzać na rynek swoje produkty.
- 5) *Brak wiary w przepisy prawne.* Niepewność zmian w systemie prawnym zniechęca mieszkańców do inwestowania we własne firmy i rozpoczynania działalności. Na ten temat wypowiedział się jeden z właścicieli lokalnych firm: "Problemem są zmieniające się przepisy prawne, nie można być pewnym jakie będzie prawo za parę tygodni".

### 3.3 Turystyka i agroturystyka

Jako następną szansę rozwoju regionalnego prawie wszyscy badani podali inwestycje w turystykę i agroturystykę. Jak ocenia większość pytanym, piękna okolica, dobry stan środowiska naturalnego oraz bliskość do Rzeszowa stawiają Dolinę Strugu w korzystnej sytuacji dla rozwoju turystyki i agroturystyki. Pomimo tej oceny mieszkańców rozwój sektora turystycznego w regionie jest praktycznie niewidoczny. W 2003 roku w powiecie rzeszowskim przypadało jedynie 3,2 miejsca noclegowego na 1000 mieszkańców, z czego jedynie 18,5 %

<sup>6</sup> Regulacja ta uległa zmianie w 2005 roku w związku z wprowadzeniem nowego prawa, umożliwiającego nowym firmom w Polsce płacić przez dwa lata niższą stawkę ubezpieczenia społecznego.

stanowiło ofertę hoteli, moteli i pensjonatów<sup>7</sup>. Dla porównania, średnia polska oferta miejsc noclegowych na 1000 mieszkańców wynosi 15,6 (GUS 2004). Prócz braku hoteli, pensjonatów i restauracji czy kawiarni brak jest również infrastruktury rekreacyjnej, takiej jak jeziora czy szlaki turystyczne. Podejmowane są obecnie w gminach różne inicjatywy by stworzyć sztuczne jezioro i szlak do narciarstwa przełajowego, lecz inicjatywy te są hamowane przez brak środków finansowych, brak koordynacji pomiędzy mieszkańcami i władzami gminy, niewystarczającą infrastrukturę drogową i kanalizacyjną, a także konflikt dotyczący praw własności na obszarach, gdzie miałyby powstać infrastruktura rekreacyjna. Respondenci skarżyli się, że nie ma strategii rozwoju turystyki w regionie, zaś inicjatywy, które podejmowane są przez różne wsie, zdają się być nieskoordynowane. Ze względu na potrzebę nowych źródeł dochodów dla gospodarstw rolniczych, pewne elementy agroturystyki pojawiły się już w Dolinie Strugu. Prócz jednak kilku warsztatów szkoleniowych, praktycznie nie ma żadnej pomocy dla tych przedsięwzięć biznesowych. Dlatego też wygląda na to, że pomoc w promowaniu ofert jest niewielka, tak samo jak niewiele jest porad w kwestii przygotowywania infrastruktury i standardów zakwaterowania.

#### 4 INICJATYWY ODDOLNE W PRZEZWYCIĘŻANIU BARIER LOKALNEGO ROZWOJU

W poprzednich rozdziałach zaprezentowano poglądy respondentów w kwestiach szans dla rozwoju regionu oraz barier wewnętrznych i zewnętrznych tego rozwoju. W niniejszym rozdziale omówionych jest i przeanalizowanych kilka inicjatyw oddolnych skierowanych na przezwycięzenie opisanych barier i odpowiedzenie na lokalne potrzeby.

Impuls dla rozpoczęcia inicjatyw oddolnych w celu sprostania potrzebom lokalnym pojawił się w 1991 roku, gdy burmistrzowie czterech gmin, wraz z innymi przedstawicielami władz lokalnych, założyli spółdzielnię telefoniczną. Celem było poprawienie infrastruktury telefonicznej danych gmin, by dać małym przedsiębiorstwom dostęp do lepszego zaplecza technicznego. W 1991 roku w tych czterech gminach było jedynie 800 abonentów telefonicznych, a operator państwowy nie wykazywał zainteresowania dalszym inwestowaniem w region. Kapitał założycielski powstał z opłat (PLN, 900), które musiał uiścić każdy, kto przystępował do spółdzielni. Dodatkowy kapitał został pozyskany w ramach kredytu bankowego – gminy i niektórzy przywódcy lokalni wzięli na siebie rolę gwaranta. Z pomocą tego funduszu zakładowego powstała nowa sieć telefoniczna, i do dziś liczba abonentów w Dolinie Strugu wzrosła do około 9 600 w 40 wioskach. Poza tym dla 6500 członków spółdzielni telefonicznej połączenia lokalne są darmowe. Aby mieć wpływ na decyzje spółdzielni telefonicznej każdy 1000 członków lub każda wieś (jeżeli ma mniej niż 1000 mieszkańców) wybiera przedstawiciela, który bierze udział w dorocznych spotkaniach spółdzielni. Od 1993 roku spółdzielnia telefoniczna działa bez zewnętrznego wsparcia finansowego.

Bazując na dobrym doświadczeniu współpracy, wiodący członkowie spółdzielni telefonicznej, a także lokalne władze, stworzyli organizację non-profit pod nazwą "Dolina Strugu"<sup>8</sup>. Jeden z członków-założycieli organizacji wyjaśnił jej ambicje następująco: "Po sukcesie ze spółdzielnią nadal chcieliśmy współpracować i chcieliśmy zmienić coś w regionie, i dlatego założyliśmy to stowarzyszenie – by znajdować rozwiązania dla lokalnych problemów". Celem organizacji było rozwiązywanie gminnych problemów infrastrukturalnych, wspieranie ochrony środowiska, promocja regionu i stymulacja działań gospodarczych w regionie. W okresie zakładania

<sup>7</sup> Podobne spostrzeżenia dotyczące rozwoju turystyki na polskich obszarach wiejskich przedstawia BAŃSKI (2004).

<sup>8</sup> Jeżeli nazwa "Dolina Strugu" wzięta jest w cudzysłów, odnosi się do organizacji non-profit "Dolina Strugu". Nazwa Dolina Strugu bez cudzysłowu odnosi się do nazwy regionu objętego badaniem.

stowarzyszenia idea współpracy pomiędzy lokalnymi władzami, prywatnymi przedsiębiorstwami i organizacjami pozarządowymi nabrała wagi. Wpływ na działalność organizacji mieli również eksperci Leader+ z Portugalii, którzy współpracowali z "Doliną Strugu" w 1996 roku. Od 1994 roku ta organizacja pozarządowa stworzyła różne inicjatywy lokalne oparte na uczestnictwie i motywowaniu mieszkańców regionu, wszystkie pod hasłem "Sami Sobie". Kolejnym ważnym zadaniem organizacji pozarządowej jest zdobywanie krajowych i międzynarodowych funduszy oraz inwestycji gospodarczych. Dalej zamieszczamy analizę, do jakiego stopnia inicjatywy zapoczątkowane przez organizację odpowiedziały na lokalne potrzeby i na ile przyczyniły się do rozwoju regionu.

#### **4.1 Chmielnik Zdrój – organizacja samopomocowa zorientowana na poprawę sytuacji zarobkowej rolników i poziom życia na wsi**

Jedna z pierwszych inicjatyw "Doliny Strugu", "Chmielnik Zdrój", została sfinansowana z funduszy częściowo pochodzących z gmin (szczególnie z gminy Chmielnik), a częściowo z pożyczki zaciągniętej pod zabezpieczenie w postaci domów lokalnych przywódców. Jest to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z siedzibą w Chmielniku, jednej z czterech gmin Doliny Strugu. Najważniejszymi współnikami są cztery gminy Doliny Strugu i członkowie lokalnej organizacji non-profit "Dolina Strugu", która była głównym inicjatorem "Chmielnika Zdroju". Rolnicy w większości nie są udziałowcami i nie płacą składek, ich kontakty z organizacją mają charakter rynkowy. Głównymi celami "Chmielnika Zdroju" w momencie jego powstawania w 1994 roku było stworzenie nowych miejsc pracy dla ludzi z regionu Doliny Strugu, umożliwienie rolnikom sprzedaży ich produktów, udostępnienie mieszkańcom regionu lokalnych, tradycyjnie przygotowanych wyrobów, oraz utrzymanie środowiska i pól uprawnych w ekologicznie dobrym stanie. Zaczęto od dostarczania lokalnej społeczności wody mineralnej. W następnych latach rozszerzono ofertę o kolejne produkty i szybko zwiększono moce produkcyjne. W 2005 roku "Chmielnik Zdrój" zatrudniał 400 ludzi i kupował produkty z ponad 500 małych gospodarstw Doliny Strugu. Lokalnie, a także w rejonach Krakowa, Rzeszowa, Tarnowa i Lublina dostarczają 170 pojazdami przetworzoną żywność (warzywa, owoce, miód, chleb, dżemy, zupy i makarony) oraz napoje do 70 000 gospodarstw domowych. Wystarczy, że klient zadzwoni lub dokona zamówienia przez stronę internetową, a zamówienie zostanie dostarczone do domu klienta. Rolnicy podpisują krótko- lub średnioterminowe kontrakty z "Chmielnikiem Zdrojem", co pozwala im sprzedawać produkty bez konieczności dostarczania ich do odległych hurtowników. To daje im źródło podstawowego dochodu i pewność w kwestii przyszłej sytuacji rynkowej w następnym roku. Co więcej, "Chmielnik Zdrój" przetwarza produkty rolników i sprzedaje je bezpośrednio klientom. Wspiera również rolników przy składaniu podań o certyfikację ekologiczną. W następnych latach planuje się wspieranie rolników przy podejmowaniu decyzji o programie produkcyjnym. Rolnicy bezpłatnie otrzymują informacje o programach UE i pomoc w pisaniu wniosków o dopłaty bezpośrednie i inne fundusze z biura, które jest głównie finansowane przez lokalną organizację non-profit "Dolina Strugu".

Poza rolnictwem widać wyraźne znaki, że "Chmielnik Zdrój" wpłynął również wyraźnie na rozwój obszarów wiejskich i poziom dochodów w regionie. Firma zapewnia pracę pozarolniczą, co prowadzi do poprawy sytuacji gospodarczej gospodarstw i przeciwdziała emigracji młodych ludzi do większych miast i za granicę. Co więcej, lokalna społeczność ma możliwość kupowania produktów pochodzących z ich regionu ze świadomością, że wspierają rozwój regionalny i utrzymują środowisko w dobrym stanie.

Kluczowymi czynnikami sukcesu "Chmielnika Zdroju" są: stworzenie firmy na bazie partnerstwa publiczno-prywatnego, rynkowe podejście do podziału ryzyka, a także fakt, że została ona



zbudowana w odpowiedzi na lokalne potrzeby i tym samym wyrosła jako prawdziwa samopomocowa inicjatywa oddolna. Większość współników pracowała przez chociażby jedną kadencję w samorządach lokalnych i w związku z tym wykształciło się w nich wycucie i orientacja w problematyce lokalnej, a także, jako w lokalnych politykach, własna inicjatywa do zaspokajania potrzeb lokalnej społeczności. W związku z ich szczegółową wiedzą na temat sytuacji lokalnej, członkowie-założyciele "Chmielnika Zdroju" mieli możliwość stworzenia organizacji, która zapewnia odpowiednie rozwiązania bieżących problemów rolnictwa i gospodarki lokalnej. Jest to doskonały przykład zasady mówiącej, że skuteczna współpraca polega przede wszystkim na inicjatywie jednostek i ich chęci włączenia się do rozwoju. Jednakże aktywnie uczestniczący członkowie to jedynie kilku przedstawicieli samorządów i lokalnych przywódców. To powoduje, że "Chmielnik Zdrój", partnerstwo publiczno-prywatne różniące się od tradycyjnych spółdzielni rolniczych, jest przykładem podejścia, które pomaga przezwyciężyć wiele z przeszkód dla współpracy, opisanych powyżej.

W oparciu o wyniki studium przypadku, najważniejsze czynniki sukcesu "Chmielnika Zdroju" można podsumować następująco:

- 1) *Dla rolników podejście rynkowe ogranicza ryzyko długoterminowego zaangażowania się.* Rolnicy nie muszą płacić składek ani inwestować własnych pieniędzy, nie muszą również podejmować ryzyka zakładania organizacji. W związku z podejściem rynkowym, istnieje niewielkie ryzyko straty związanej z uczestnictwem. Co więcej kontakt pomiędzy gminą Chmielnik a "Chmielnikiem Zdrojem" gwarantuje lokalnym rolnikom, że ich produkty będą kupowane priorytetowo, zanim firma zacznie szukać dostawców w innych regionach. Główny ciężar ryzyka wzięły na siebie gminy oraz lokalni przywódcy, którzy zaangażowali się w zarządzanie "Chmielnikiem Zdrojem". Co więcej, szeroki asortyment produktów "Chmielnika Zdroju" ogranicza ryzyko związane z nieurodzajem.
- 2) *Stworzenie firmy jako partnerstwa publiczno-prywatnego z ograniczoną liczbą członków usprawnia proces decyzyjny i pozwala na profesjonalne zarządzanie.* "Chmielnik Zdrój" zatrudnia profesjonalną kadre kierowniczą, która zajmuje się kwestiami odnoszącymi się do przetwórstwa i wprowadzania na rynek lokalnych produktów. Również zgodnie z koncepcją marketingową, "Chmielnik Zdrój" sprzedaje produkty wyłącznie klientowi detalicznemu, w związku z czym nie jest zmuszony do posiadania siły przetargowej przy negocjowaniu ceny. Co więcej, pomiędzy zarządem "Chmielnika Zdroju" i innymi współnikami jest głębokie zaufanie i bliska współpraca. Wynika to z faktu, że dyrektor firmy był już zaangażowany w spółdzielnię telefoniczną i że współnicy stanowią niewielką grupę lokalnych mieszkańców, którzy mieli pozytywne doświadczenia ze współpracy ze spółdzielnią telefoniczną. Tym samym udało się przezwyciężyć problem indywidualnych uprzedzeń do współpracy. Zaangażowanie samorządów lokalnych jako gwarantów bardzo ułatwiło kwestię finansowania partnerstwa publiczno-prywatnego.
- 3) *Dodatkowe usługi świadczone rolnikom stanowią motywację do długoterminowej współpracy biznesowej i działają jako mechanizm kontroli jakości.* Dzięki usługom organizacji non-profit "Dolina Strugu", rolnicy otrzymują pomoc w zgłaszaniu podań do programów unijnych, a także podań o dopłaty bezpośrednie. Jest to szczególnie ważne dla dużej liczby ludzi mających częściowe zatrudnienie na roli. Dodatkowo rolnicy otrzymują pomoc w zakresie wnioskowania o certyfikację produkcji ekologicznej od "Chmielnika Zdroju". Jeżeli władze lokalne udowodnią, że rolnicy spełniają kryteria produkcji ekologicznej, działa to jako dodatkowy system kontroli produktów dla spółki wprowadzającej produkt na rynek.

- 4) *Rzeczywista inicjatywa oddolna zapewnia wsparcie i zaufanie lokalnej społeczności.* Zaangażowanie wspólników "Chmielnika Zdroju" w spółdzielnię telefoniczną służyło jako mechanizm generujący reputację w lokalnym środowisku. Szczególnie dobrze został odebrany fakt, że spółdzielnia telefoniczna przekazała część swoich dochodów społeczności lokalnej poprzez oferowanie im darmowych rozmów lokalnych. Co więcej, 10 % zysków z "Chmielnika Zdroju" przekazywane jest do miejscowych kuchni na zakup zup. Informacja o tym znajduje się na wszystkich etykietach produktów firmy i wzmacnia lokalne zaufanie do firmy. Kierowcy "Chmielnika Zdroju" wielokrotnie otrzymują klucze do domów czy mieszkań klientów w Dolinie Strugu i sąsiednich regionach, aby mogli dostarczyć żywność pod nieobecność klienta. Zaufanie do lokalnych produktów "Chmielnika Zdroju" jest również zauważalne w następujących dwóch wypowiedziach lokalnych rolników: "Jest to bardzo dobry pomysł i jestem bardzo dumny, że mamy to w naszym regionie" oraz "Jest to bardzo pozytywny program i dobry sposób na obronę polskich produktów przed wszystkimi firmami, które przyszły z Zachodu i produkują taniej niż małe masarnie i piekarnie. Te masarnie i piekarnie wszystkie teraz upadają." Wiara w przywódców lokalnych i w "Chmielnik Zdrój" stała się również widoczna w niewielkiej ankiecie, o której mowa powyżej, podczas której pytaliśmy również o zaufanie do różnych krajowych i lokalnych instytucji. Tabela 3 pokazuje, że zaufanie do przedstawicieli instytucji lokalnych (tzn. członków organizacji non-profit i burmistrza) jest o wiele wyższe niż do instytucji państwowych.

**Tabela 3: Zaufanie lokalnych mieszkańców do różnych instytucji krajowych i regionalnych**

Pytanie: *Komu Pan/i ufa?*

	<b>Bardzo</b>	<b>Trochę</b>	<b>Raczej nie</b>	<b>Wcale nie</b>	Lp.
Prezydentowi (%)	4	50	32	14	28
Rządowi (%)	0	25	40	35	28
Administracji lokalnej (%)	0	39	54	7	28
Członkom organizacji non-profit (%)	12	65	24	0	17 <sup>1)</sup>
Burmistrzowi (%)	0	63	26	11	27

Uwaga: <sup>1)</sup> Pozostałych 12 respondentów stwierdziło, że nie mają dość wiedzy o organizacji non-profit, by odpowiedzieć na to pytanie.

Źródło: Badania własne autora.

## 4.2 Inne inicjatywy lokalne

Prócz uprzednio wspomnianej współpracy rynkowej, "Dolina Strugu" podjęła się jednocześnie inicjatyw skierowanych bezpośrednio na poprawę sytuacji na regionalnym rynku pracy. "Dolina Strugu" zapewnia lokalnym mieszkańcom biuro pracy, w którym szukający pracy otrzymują pomoc w znalezieniu zatrudnienia. Dodatkowo Dolina Strugu organizuje warsztaty dla ludzi, którzy chcą rozpocząć działalność gospodarczą, oraz dla młodych przedsiębiorców. W 2002 roku, dzięki pomocy finansowej Banku Światowego, udało się stworzyć kolejną inicjatywę w postaci agencji doradczej dla nowopowstałych firm. Agencja ta pomaga zainteresowanym twórcom przedsięwzięć oraz istniejącym małym firmom w pokonywaniu przeszkód administracyjnych, poszukiwaniu środków finansowych lub poprawianiu bieżącej produkcji. Oferuje również pożyczki przedsiębiorcom, jeżeli potrafią wskazać dwóch gwarantów. Odsetki są o wiele niższe niż w przypadku kredytów komercyjnych, co ma na celu ułatwienie fazy rozruchowej małych przedsiębiorstw. Od momentu powstania agencja świadczyła usługi doradcze ponad 400 mieszkańcom. Jest to usługa bezpłatna, ponieważ koszty pokrywa Bank Światowy.

### 4.3 Efekt inicjatyw

Obecne większe inicjatywy skierowane na poprawę warunków życia terenów wiejskich w czterech gminach Doliny Strugu to: a) początkowa spółdzielnia telefoniczna stworzona w 1991 roku, b) firma "Chmielnik Zdrój", c) lokalna agencja pracy, d) agencja doradcza dla nowych firm, która prowadzi również usługi kredytowe. Trzy ostatnie inicjatywy powstały w wyniku pozytywnego doświadczenia ze spółdzielnią telefoniczną i zarządzane są przez organizację non-profit "Dolina Strugu". Wpływ tych inicjatyw był początkowo następujący: Spółdzielnia telefoniczna odpowiada na poważne zapotrzebowanie klienta. Co więcej, wzmacnia konkurencyjność lokalnych firm. W czterech gminach Doliny Strugu ilość firm na 100 mieszkańców wzrósł z 2,2 do 5,1 w latach 1995-2001, podczas gdy w innych gminach wokół Rzeszowa jedynie z 2,2 do 2,3 na 100 mieszkańców (UNDP, 2003). "Chmielnik Zdrój" ma swój wkład w poprawę warunków życia na wsi poprzez umożliwianie rolnikom sprzedaży produktów. Firma zapewnia im stabilność finansową i zatrudnia 400 lokalnych mieszkańców. Mieszkańcy, którzy zaangażowali się w zarządzanie spółdzielnią telefoniczną oraz przedstawiciele władz lokalnych podkreślali ogólnie zwiększoną chęć do współpracy w regionie. Wiara w instytucje lokalne jest wyższa w porównaniu z zaufaniem do instytucji krajowych, co zapewne jest wynikiem inicjatyw wewnętrznych.

### 4.4 Krytyczne spojrzenie na dotychczasowy rozwój

Pomimo udanych efektów inicjatyw lokalnych nadal obserwuje się parę problemów w regionie Doliny Strugu. "Chmielnik Zdrój" ma długotrwały pozytywny wpływ na dochody rolników i poziom życia na wsi, lecz nie jest w stanie spowodować zmian strukturalnych w rolnictwie. Problemu braku chęci do współpracy w grupach producenckich nie udało się przezwyciężyć. Ta organizacja samopomocowa jest w stanie zapewnić małym gospodarstwom lokalnym szansę na sprzedaż produktów, lecz gospodarstwa średnie, od ok. 5 ha ziemi, wciąż stoją przed problemem braku hurtownika lub uzyskiwania niskich cen za produkty, ze względu na małą siłę rynkową. Jeden z rolników stwierdził: "Konsolidują oni głównie małe gospodarstwa, hodujące pół hektara ziemniaków. Pamiętam sytuację, gdy rolnicy mieli bardzo dobre zbiory i mieli problemy z ich sprzedażą, bo ["Chmielnik Zdrój"] nie potrzebował tyle". Dlatego też gospodarstwa średnie i nawet większe nadal szukają sposobów na sprzedaż produktów, lub – jak to ujął jeden z rolników: "Tutejsi rolnicy szukają innego miejsca by sprzedać swoje zbiory, bardzo potrzebujemy tutaj małej przetwórci". W związku z tym "Chmielnik Zdrój" mógłby być pozytywnym przypadkiem i motywacją dla podobnych inicjatyw kooperacyjnych, takich jak tworzenie zakładów przetwórczych. Co więcej, agencja doradcza "Doliny Strugu" ułatwia dostęp rolników do dodatkowych źródeł finansowych, co może prowadzić do dalszych inwestycji w gospodarstwach i poprawę ich konkurencyjności.

W rezultacie okresowej rotacji członków samorządów lokalnych w trzech z czterech gmin Doliny Strugu zanikła współpraca między organizacją non-profit a przedstawicielami władz lokalnych. Jest to spowodowane głównie częstymi zmianami na stanowiskach samorządowych. Jak stwierdziło kilku spośród badanych, stosunki między samorządami lokalnymi przypominają bardziej konkurencję niż współpracę. Prawdopodobnie w związku z sukcesem organizacji i wysokim stopniem akceptacji wśród mieszkańców regionu władze lokalne obawiają się utraty wpływów. W wyniku tego współpraca pomiędzy władzami lokalnymi a organizacją zaczyna szwankować. Nie ma wciąż np. wspólnej strategii rozwoju turystyki regionalnej. Działania podejmowane przez lokalne władze, takie jak projekt stworzenia sztucznego jeziora, nie są skoordynowane z "Doliną Strugu".

## 5 PERSPEKTYWY PROGRAMU LEADER+ W DOLINIE STRUGU

W 2004 roku organizacja non-profit "Dolina Strugu" we współpracy z władzami lokalnymi czterech gmin regionu złożyła wniosek o działania pilotażowe dla wdrożenia inicjatywy wspólnotowej Leader+. W "starych" krajach Unii Europejskiej programy o podobnym zakresie były wdrażane od 1991 roku. Leader+ oparty jest na tworzeniu strategii rozwoju lokalnego w ramach lokalnych możliwości. Fundamentem projektów tego typu są lokalne grupy działania (local action groups, LAGs), złożone z przedstawicieli władz lokalnych, lokalnych firm i organizacji pozarządowych<sup>9</sup>. Z pomocą działań pilotażowych, które stanowią część Sektorowego Planu Operacyjnego, Polska podejmuje działania wdrażające metody z grupy Leader w okresie od 2004 do 2006 roku. Metoda wdrożenia składa się z dwóch planów, które głównie koncentrują się na rozwinięciu strategii rozwoju regionalnego, tworzeniu lokalnych grup działania oraz promocji inicjatywy wspólnotowej Leader+ w regionach. Poniżej znajduje się wyjaśnienie, jak strategia pilotażowa oraz potencjał projektów z grupy Leader mogą przyczynić się do rozwoju regionalnego w Dolinie Strugu. To, w jaki sposób inicjatywa wspólnotowa Leader+ zostanie wdrożona w Polsce po 2007 roku, jeszcze nie jest wiadome. Na wykonalność propozycji przedstawionych poniżej projektów z grupy Leader będzie miał wpływ specyficzny kształt, jaki Leader+ przybierze w Polsce.

### 5.1 Sugestie dla potencjalnych projektów typu Leader w Dolinie Strugu

Wnioskujący o wdrożenie metody pilotażowej mają nadzieję na większe wsparcie w rozwoju regionalnym. Następujące trzy propozycje projektów, przedstawione przez autora, mogą się przyczynić do silniejszego rozwoju gospodarczego regionu po pełnym wdrożeniu programu Leader w Polsce:

- Projekty typu Leader mogą przyczynić się do stworzenia lokalnej przetwórci produktów nabiałowych, warzyw lub owoców miękkich. Pierwsza inicjatywa może wyjść z lokalnych grup działania. Mogłaby ona w zasadniczy sposób przyczynić się do stworzenia idei marketingowej oraz zorganizowania wspólnych spotkań z rolnikami, co pomogłoby przezwyciężyć problem często brakującej początkowej inicjatywy. W związku z pomocą finansową z programu Leader, lokalne grupy działania mogłyby częściowo wesprzeć zakład w kwestii kapitału zakładowego. Co więcej, jeżeli lokalny bank spółdzielczy czy inny zainteresowany inwestor włączyłby się w proces planowania idei marketingowej tworzonego zakładu, dałoby to szansę tym inwestorom na przedstawienie ich wymagań dotyczących zdolności kredytowej i może prowadzić do zapewnienia dodatkowych źródeł finansowania.
- Pomysłem, który przedstawiali wnioskujący o strategię pilotażową w Dolinie Strugu, odnosi się do stworzenia lokalnego funduszu dla małych przedsiębiorstw. Jak już opisaliśmy to w sekcji 4.2, mieszkańcy są żywo zainteresowani programem pomocy nowym przedsiębiorstwom, finansowanym przez Bank Światowy. W związku z powyższym, lokalny fundusz, częściowo finansowany przez źródła programu Leader, mógłby zabezpieczyć kolejne nowe firmy z punktu widzenia kapitału lub inwestycji na rozsądnych warunkach. Co więcej, doświadczenia z programu Banku Światowego mogą przyczynić się do skutecznej realizacji tej inicjatywy. Jednak założenie lokalnego funduszu wyłącznie w oparciu o środki z programu Leader nie będzie możliwe, ze względu na ich ograniczoną kwotę. Jednak środki z programu Leader mogą stanowić wkład do lokalnego funduszu, który w literaturze wiejskich rynków kredytowych znany

<sup>9</sup> Więcej informacji o programie Leader+ – patrz KOMISJA EUROPEJSKA (2000).

jest jako konsorcjum kredytowe (BOUMAN, 1995). Fundusz ten opiera się na grupie mieszkańców, którzy zgadzają się wkładać regularnie określoną sumę pieniędzy do funduszu, który jest przekazywany, w całości lub częściowo, rotacyjnie każdemu kolejnemu uczestnikowi. W ten sposób każdy członek takiego konsorcjum kredytowego otrzymałby po ustalonym okresie kapitał, który może zainwestować, by zwiększyć produkcję swojej firmy lub założyć nowy biznes. Oczywistym jest, że konsorcjum kredytowe wymaga określonego poziomu zaufania pomiędzy uczestnikami, lecz pozytywne doświadczenia ze spółdzielnią telefoniczną, która również oparta była na indywidualnych wkładach członków oraz na mechanizmie kontroli przeprowadzanej przez radę powierniczą, w której roli mogłaby występować lokalna grupa działania, może zapewnić zaufanie uczestników do konsorcjum. Lokalny fundusz mógłby pomóc małym firmom przezwyciężyć problemy z biurokracją, powiązane z wnioskowaniem o fundusze unijne lub kredyty bankowe, zaś kapitał zakładowy, który mógłby pochodzić ze środków programu Leader, ułatwiłby podjęcie pierwszych działań skierowanych na stworzenie lokalnego funduszu.<sup>10</sup>

- Projekt typu Leader, szczególnie taki, którego fundamentem jest lokalna grupa działania, mógłby wspomagać lokalne społeczeństwo obywatelskie w rozwoju strategii rozwoju gospodarczego w regionie Doliny Strugu. Mógłby również stanowić bodziec dla czterech gmin regionu do współpracy nad projektem rozwoju regionalnego i uniemożliwić im działanie w pojedynkę. Szczególnie w dalszym rozwoju turystyki i agroturystyki wspólna strategia może zachęcić lokalnych inicjatorów i inwestorów do zaplanowania i skoordynowania działań, jak również do promocji ich regionu. Może również ułatwić stworzenie wspólnych standardów dla turystycznej bazy noclegowej, skoordynowanie atrakcji turystycznych takich jak np. szlaki, ścieżki rowerowe czy wspólne obszary narciarskie, które zostały wymienione przez mieszkańców jako sposoby rozwoju turystyki. Co więcej, środki z programu Leader mogłyby wesprzeć inwestycje w infrastrukturę turystyczną, jak również w poszczególne projekty, takie jak stworzenie sztucznego jeziora czy dalsze inwestycje w bazę noclegową. Sama strategia może ułatwić zaangażowanie innych inwestorów, takich jak lokalny bank spółdzielczy, który zapewne nie byłby skłonny wspierać pojedynczych inwestycji.

## 5.2 Potencjalne przeszkody we wdrażaniu działania pilotażowego w Dolinie Strugu

W oparciu o badanie studium przypadku można zidentyfikować kilka potencjalnych przeszkód we wdrażaniu inicjatywy wspólnotowej w tym regionie:

- Świadomość w zakresie projektów typu Leader w społeczeństwie lokalnym nie jest powszechna. Większość przedstawicieli władz lokalnych i mieszkańców, prócz przedstawicieli organizacji non-profit "Dolina Strugu", nie posiada potrzebnej wiedzy o programie Leader i jego potencjalnym wpływie na rozwój lokalny i regionalny.
- Jak wykazuje zastosowanie dopłat bezpośrednich, w lokalnej społeczności brak jest zaufania do środków pochodzących z Unii Europejskiej. Z tego powodu w 2004 roku jedynie 42 % lokalnych rolników złożyło wnioski o dopłaty bezpośrednie. Podobne powody mogą również osłabić ich motywację do tego, by przyczynić się do skutecznego wdrożenia programu pilotażowego. Niemniej te uprzedzenia mogą ulec zmianie, jako że w 2005 roku wnioski o dopłaty bezpośrednie złożyło ponad 90 % rolników.

---

<sup>10</sup> Formalnie konsorcja kredytowe są niezgodne z polskim prawem. Tzw. system argentyński został prawnie zabroniony, jako że uważa się, iż otwiera on możliwości dla oszustw finansowych. Niemniej dalsze badania nad tym tematem mogłyby być pozytywne.

- Kolejną barierą mógłby być brak lokalnych stowarzyszeń i organizacji pozarządowych. Poza kilkoma kołami gospodyń w małych wioskach, skupiających głównie członków w podeszłym wieku, nie ma praktycznie żadnych stowarzyszeń podejmujących jakiegokolwiek inicjatywy poprawy identyfikacji z regionem lub wspomagających rozwój regionalny. W związku z brakiem stowarzyszeń lokalnych, nie ma kontaktu pomiędzy lokalnymi władzami lub wnioskującymi o działania pilotażowe wdrażające inicjatywę wspólnotową Leader, a lokalnym społeczeństwem obywatelskim. Z tego powodu konieczne jest zintensyfikowanie wysiłków skierowanych na promocję idei programu Leader w lokalnych prezentacjach, gazetach i innych mediach, by przekonać mieszkańców do wzięcia udziału w lokalnych grupach działania i działaniach rozwojowych.
- Kolejnym czynnikiem utrudniającym skuteczne wdrożenie programu Leader może być ograniczona współpraca pomiędzy lokalnymi władzami i "Doliną Strugu", zgodnie z opisem sytuacji w sekcji 4.4. Jednak nowa możliwość współpracy, którą zapewnia lokalna grupa działania, może pomóc w przewycięzeniu tego problemu. Władze lokalne mogłyby współpracować z organizacją non-profit w realizowaniu wspólnego celu rozwoju regionalnego bez potrzeby przyłączania się do organizacji, co zapobiegnie ich negatywnemu nastawieniu.
- Przeszkodą w zaangażowaniu się mieszkańców regionu w realizację wspólnych projektów rozwojowych wydaje się być brak perspektywicznego myślenia, a nawet krótkowzroczność, wynikająca ze złej sytuacji społecznej i ekonomicznej, z którą boryka się obecnie wielu z nich. W związku z tym wielu obywateli tych gmin nie włączy się do opracowywania inicjatyw rozwoju gospodarczego, ponieważ źródła inwestycji Leader będą dostępne w odległej przyszłości. (patrz sekcja 5). W strategii pilotażowej nie będzie źródeł inwestycji dla lokalnych mieszkańców.
- Kolejną przeszkodą w zaangażowaniu lokalnej społeczności może być brak wiary w ich własną zdolność do wniesienia konkretnego wkładu w rozwój lokalny. Ludzie zasadniczo przypisują odpowiedzialność za rozwój samorządom lokalnym. Odzwierciedla to następująca wypowiedź jednego z mieszkańców: "Wszystko zależy od burmistrza, ludzie tutaj nie mają pieniędzy i władzy, więc nic nie mogą zrobić. Tutejsi nie będą przeciwko nowym działaniom, ale jeżeli są w komitetach bez żadnej władzy i pieniędzy, co mają robić?".
- Zaangażowanie lokalnych mieszkańców może być również osłabione przez silną pozycję organizacji non-profit "Dolina Strugu", która w związku z dużym doświadczeniem w rozwoju terenów wiejskich będzie głównym filarem wdrażania programu Leader. Jej przytłaczająca obecność może osłabić zainteresowanie lokalnej społeczności nowymi inicjatywami. Dlatego konieczne jest wczesne zaangażowanie społeczności lokalnej za pomocą dużych zgromadzeń i warsztatów, jak również bezpośredniego zaproszenia obywateli do wnoszenia własnych pomysłów.
- Brak kapitału większości lokalnych mieszkańców może zagrozić wdrażaniu projektów typu Leader w 2007 roku. Jako że projekty typu Leader muszą być częściowo finansowane z własnych wkładów, może to stawiać samorządy lokalne w lepszej sytuacji niż małe firmy lub inicjatywy prywatne, które nie mają wystarczających źródeł finansowania.

## 6 WNIOSKI

Niniejsza analiza studium przypadku zawiera przegląd głównych problemów i szans, inicjatyw samopomocowych podjętych w celu stymulowania rozwoju regionalnego, główne bieżące rezultaty tych ostatnich, a także rozważania na temat zastosowania strategii pilotażowych wdrażających inicjatywę wspólnotową Leader w regionie Doliny Strugu.

Jako główne trudności postrzega się złą sytuację zarobkową lokalnych gospodarstw rolnych, brak możliwości zatrudnienia oraz współpracy gospodarczej pomiędzy mieszkańcami regionu. Aby rozwiązać te problemy, w początku lat 90-tych XX wieku powstała lokalna oddolna inicjatywa zapoczątkowana jako spółdzielnia telefoniczna i prowadzona przez pojedynczą organizację non-profit o nazwie "Dolina Strugu". Inicjatywą zakończoną sukcesem, opartą na poprzednich działaniach, było stworzenie publiczno-prywatnej spółki "Chmielnik Zdrój". Spółka kupuje produkty z lokalnych gospodarstw wiejskich i sprzedaje klientom w szerszym zasięgu. Poza wpływem na przychód rolników, "Chmielnik Zdrój" zatrudnia również 400 mieszkańców wsi i w ten sposób przyczynia się zdecydowanie do wzrostu poziomu życia na wsi w regionie. Co więcej, organizacja "Dolina Strugu" stworzyła również agencję pośrednictwa pracy oraz fundusz dofinansowujący nowe małe przedsiębiorstwa.

W 2005 roku region Dolina Strugu został przyjęty do programu działań pilotażowych mających na celu wdrożenie inicjatywy wspólnotowej Leader, która powinna wzmocnić realizację działań lokalnych. Co więcej, projekty typu Leader mogą pomagać w opracowywaniu kolejnych inicjatyw w celu wymuszenia regionalnego rozwoju gospodarczego. Autor niniejszej pracy przedstawił trzy możliwe projekty typu Leader. Jednakże wykonalność tych propozycji będzie zależała od specyficznego kształtu, który Leader+ przyjmie w Polsce. Jak inicjatywa wspólnotowa Leader+ będzie wdrażana w Polsce po 2007 roku, tego jeszcze nie wiadomo. Sugestie dotyczą: 1) stworzenia idei marketingowej dla zakładów przetwórstwa produktów mlecznych, owoców miękkich lub warzyw, jak również częściowego zaangażowania źródeł finansowania Leader w początkowe inwestycje; 2) stworzenia lokalnego funduszu dla małych przedsiębiorstw z pomocą funduszy programu Leader i w oparciu na konsorcjum kredytowym; 3) rozwoju lokalnej strategii turystyki, która skoordynuje lokalne działania w zakresie rozwoju turystyki pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi.

Nadal istnieją przeszkody, które mogą zagrozić skutecznemu wdrożeniu strategii Leader w regionie. Po pierwsze skuteczne zastosowanie strategii pilotażowych wdrażających program Leader wymaga silnego zaangażowania lokalnego społeczeństwa obywatelskiego w podejmowane działania. Tu przeszkodą może być brak wiedzy mieszkańców o inicjatywie wspólnotowej, jak również brak stowarzyszeń mogących być punktem kontaktu pomiędzy lokalnymi władzami i społeczeństwem, dla ułatwienia pierwszych działań wdrożeniowych. Dlatego też konieczna jest szeroko zakrojona promocja projektów typu Leader za pomocą warsztatów i prezentacji w regionie Doliny Strugu. Kolejną przeszkodą jest krótkoterminowa perspektywa w planowaniu, charakterystyczna dla mieszkańców regionu, oraz lekceważenie wobec programu Leader, którego środki inwestycyjne będą dostępne najwcześniej w 2007 roku. Aby przezwyciężyć brak inicjatywy spowodowany krótkoterminową perspektywą wielu mieszkańców, należy podjąć szereg działań. Wydaje się koniecznym zaprezentowanie wdrożonych z sukcesem projektów typu Leader w innych krajach członkowskich UE, wytłumaczenie podstawowej idei programu, oraz omówienie możliwych efektów. Zachęci to mieszkańców regionu do włączenia się w skutecznie wdrażanie programu, nawet jeżeli wyniki będą widoczne dopiero za kilka lat. To, że budżet programu będzie alokowany nie przez władze lokalne, ale przez lokalną grupę działania, w której skład będą zapewne wchodzić również mieszkańcy regionu, może wzmocnić chęć społeczności do wnoszenia pomysłów i idei w rozwój lokalny. Zastosowanie strategii pilotażowej wdrażającej program

Leader w poważnym stopniu zależy od organizacji non-profit "Dolina Strugu". Dlatego też nastąpiłby zapewne wzrost uczestnictwa mieszkańców regionu, gdyby organizacja wyjaśniła w lokalnych mediach swoje idee w zakresie projektów typu Leader, przedstawiła swoje dotychczasowe doświadczenie we współpracy za pomocą warsztatów i prezentacji, oraz – co najważniejsze – aktywniej włączyła mieszkańców w podejmowane działania. Ta organizacja, dzięki m.in. zaufaniu lokalnej społeczności (patrz sekcja 4.1), mogłaby być poważnym czynnikiem zachęcającym lokalną społeczność do uczestnictwa w działaniach skierowanych na rozwój lokalny. Co więcej, brak współpracy pomiędzy lokalnymi władzami i "Doliną Strugu", a także różne poglądy polityczne lokalnych przywódców, które mogłyby osłabić chęć współpracy, mogą skomplikować proces wdrażania programu Leader. Niemniej wymóg ścisłej współpracy pomiędzy uczestnikami w lokalnej grupie działania mógłby wymusić przezwycięzenie tego problemu.

Inicjatywa wspólnotowa może być postrzegana jako poważna szansa na zdobycie doświadczenia w rozwoju terenów wiejskich na potrzeby rozwinięcia skoordynowanej strategii dla Doliny Strugu. Daje możliwość włączenia lokalnej społeczności w te działania, co może zaowocować lepszą koordynacją i większą akceptacją dla działań. Projekty typu Leader powinny wspierać współpracę pomiędzy lokalnymi przedsiębiorstwami i gospodarstwami rolnymi. Należy jednak zaznaczyć, że Leader nie rozwiąże wszystkich lokalnych problemów. Może wzmocnić lokalne inicjatywy oddolne, lecz pytania dotyczące finansowania większych zadań, takich jak "Chmielnik Zdrój", nie leżą w gestii programu Leader. Organizacje non-profit, jak "Dolina Strugu", rzadko uzyskują kredyty z banków komercyjnych, co prowadzi do zależności od władz lokalnych, które zabezpieczają kredyty inwestycyjne z banków. Również inicjatywa wspólnotowa wymaga wstępnego sfinansowania inwestycji oraz kapitału, tak jak inne programy Unii Europejskiej. Jest to poważna przeszkoda dla organizacji non-profit, nowych małych przedsiębiorstw czy inicjatyw prywatnych. W związku z powyższym może warto będzie rozważyć skoncentrowanie wysiłków na stworzeniu lokalnego funduszu, który będzie stanowił odpowiedź na jeden z obecnie najpoważniejszych problemów – braku kapitału dla małej przedsiębiorczości.

## ŹRÓDŁA

- BAŃSKI, J. (2004): The development of non-agricultural economic activity in Poland's rural areas, in: BAŃSKI, J. (eds.): *Changing functions of rural areas in the Baltic Sea Region*, Warsaw, pp. 31-44.
- BOUMAN, F. J. A. (1995): Rotating and accumulating savings and credit associations: A development perspective, *World Development*, Vol. 23, pp. 371-384.
- CHMIELEWSKA, W. (2005): Notice in writing.
- EUROPEAN COMMISSION (2000): Commission notice to the member states laying down guidelines for the Community initiative for rural development (Leader+), C 139/5, <[http://europa.eu.int/comm/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/methodology/139\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/methodology/139_en.pdf)>.
- EUROSTAT (2005): Regional Statistics from the EUROSTAT Database, <[http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?\\_pageid=1090,30070682,1090\\_33076576&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_33076576&_dad=portal&_schema=PORTAL)>.
- GŁÓWNY URZĄD STATYSTYCZNY (GUS) (2004): *Rocznik Statystyczny Województw*, Warszawa (GUS).
- PETRICK, M., TYRAN, E. (2003): Subsistence farms in South-eastern Poland: Social buffer stock or commercial agriculture?, in: ABELE, S., FROHBERG, K. (eds.): *Subsistence Agriculture in Central and Eastern Europe: How to Break the Vicious Circle?*, IAMO, *Studies on the Agricultural and Food Sector in Central and Eastern Europe*, Vol. 22, Halle (Saale), pp. 107-123, <[http://www.iamo.de/dok/sr\\_vol22.pdf](http://www.iamo.de/dok/sr_vol22.pdf)>.



PUP (2005): Powiatowy Urząd Pracy w Rzeszowie, <<http://www.pup.rzeszow.pl>>.

UNDP (2003): Development of the Strug Valley in Result of the Application of Information and Communication Technologies and Innovations, Warsaw, <<http://www.undp.org.pl/en/center.php?nr=196>>.

ZMP (2004): Der Bodenmarkt in den EU-Beitrittsländern (Land market in the EU accession countries), *ZMP Osteuropa, Agrarmärkte – Aktuell*, Sonderdruck.

**DISCUSSION PAPERS  
DES LEIBNIZ-INSTITUTS FÜR AGRARENTWICKLUNG  
IN MITTEL- UND OSTEUROPA (IAMO)**

**DISCUSSION PAPERS  
OF THE LEIBNIZ-INSTITUTE OF AGRICULTURAL DEVELOPMENT  
IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE (IAMO)**

- No. 1 FROHBERG, K., HARTMANN, M. (1997):  
Promoting CEA Agricultural Exports through Association Agreements with the EU  
– Why is it not working?
- No. 2 FROHBERG, K., HARTMANN, M. (1997):  
Comparing Measures of Competitiveness: Examples for Agriculture in the Central  
European Associates
- No. 3 POGANIETZ, W. R., GLAUCH, L. (1997):  
Migration durch EU-Integration? Folgen für den ländlichen Raum
- No. 4 WEINGARTEN, P. (1997):  
Agri-Environmental Policy in Germany – Soil and Water Conservation –
- No. 5 KOPSIDIS, M. (1997):  
Marktintegration und landwirtschaftliche Entwicklung: Lehren aus der  
Wirtschaftsgeschichte und Entwicklungsökonomie für den russischen Getreidemarkt  
im Transformationsprozeß
- No. 6 PIENIADZ, A. (1997):  
Der Transformationsprozeß in der polnischen Ernährungsindustrie von 1989 bis  
1995
- No. 7 POGANIETZ, W. R. (1997):  
Vermindern Transferzahlungen den Konflikt zwischen Gewinnern und Verlierern in  
einer sich transformierenden Volkswirtschaft?
- No. 8 EPSTEIN, D. B., SIEMER, J. (1998):  
Difficulties in the Privatization and Reorganization of the Agricultural Enterprises in  
Russia
- No. 9 GIRGZDIENE, V., HARTMANN, M., KUODYS, A., RUDOLPH, D., VAIKUTIS, V.,  
WANDEL, J. (1998):  
Restructuring the Lithuanian Food Industry: Problems and Perspectives
- No. 10 JASJKO, D., HARTMANN, M., KOPSIDIS, M., MIGLAVS, A., WANDEL, J. (1998):  
Restructuring the Latvian Food Industry: Problems and Perspectives
- No. 11 SCHULZE, E., NETZBAND, C. (1998):  
Ergebnisse eines Vergleichs von Rechtsformen landwirtschaftlicher Unternehmen in  
Mittel- und Osteuropa

- No. 12 BERGSCHMIDT, A., HARTMANN, M. (1998):  
Agricultural Trade Policies and Trade Relations in Transition Economies
- No. 13 ELSNER, K., HARTMANN, M. (1998):  
Convergence of Food Consumption Patterns between Eastern and Western Europe
- No. 14 FOCK, A., VON LEDEBUR, O. (1998):  
Struktur und Potentiale des Agraraußenhandels Mittel- und Osteuropas
- No. 15 ADLER, J. (1998):  
Analyse der ökonomischen Situation von Milchproduktionsunternehmen im Oblast Burgas, Bulgarien
- No. 16 PIENIADZ, A., RUDOLPH, D. W., WANDEL, J. (1998):  
Analyse der Wettbewerbsprozesse in der polnischen Fleischindustrie seit Transformationsbeginn
- No. 17 SHVYTOV, I. (1998):  
Agriculturally Induced Environmental Problems in Russia
- No. 18 SCHULZE, E., TILLACK, P., DOLUD, O., BUKIN, S. (1999):  
Eigentumsverhältnisse landwirtschaftlicher Betriebe und Unternehmen in Rußland und in der Ukraine – Befragungsergebnisse aus den Regionen Nowosibirsk und Shitomir
- No. 19 PANAYOTOVA, M., ADLER, J. (1999):  
Development and Future Perspectives for Bulgarian Raw Milk Production towards EU Quality Standards
- No. 20 WILDERMUTH, A. (1999):  
What Kind of Crop Insurance for Russia?
- No. 21 GIRGZDIENE, V., HARTMANN, M., KUODYS, A., VAIKUTIS, V., WANDEL, J. (1999):  
Industrial Organisation of the Food Industry in Lithuania: Results of an Expert Survey in the Dairy and Sugar Branch
- No. 22 JASJKO, D., HARTMANN, M., MIGLAVS, A., WANDEL, J. (1999):  
Industrial Organisation of the Food Industry in Latvia: Results of an Expert Survey in the Dairy and Milling Branches
- No. 23 ELSNER, K. (1999):  
Analysing Russian Food Expenditure Using Micro-Data
- No. 24 PETRICK, M., DITGES, C. M. (2000):  
Risk in Agriculture as Impediment to Rural Lending – The Case of North-western Kazakhstan
- No. 25 POGANIETZ, W. R. (2000):  
Russian Agri-Food Sector: 16 Months After the Breakdown of the Monetary System

- No. 26 WEBER, G., WAHL, O., MEINLSCHMIDT, E. (2000):  
Auswirkungen einer EU-Osterweiterung im Bereich der Agrarpolitik auf den  
EU-Haushalt  
(steht nicht mehr zur Verfügung – aktualisierte Version DP 42)
- No. 27 WAHL, O., WEBER, G., FROHBERG, K. (2000):  
Documentation of the Central and Eastern European Countries Agricultural  
Simulation Model (CEEC-ASIM Version 1.0)
- No. 28 PETRICK, M. (2000):  
Land Reform in Moldova: How Viable are Emerging Peasant Farms? An assessment  
referring to a recent World Bank study
- No. 29 WEINGARTEN, P. (2000):  
Buchbesprechung: BECKMANN, V. (2000): Transaktionskosten und institutionelle  
Wahl in der Landwirtschaft : Zwischen Markt, Hierarchie und Kooperation
- No. 30 BROSIG, S. (2000):  
A Model of Household Type Specific Food Demand Behaviour in Hungary
- No. 31 UVAROVSKY, V., VOIGT, P. (2000):  
Russia's Agriculture: Eight Years in Transition – Convergence or Divergence  
of Regional Efficiency
- No. 32 SCHULZE, E., TILLACK, P., GERASIN, S. (2001):  
Eigentumsverhältnisse, Rentabilität und Schulden landwirtschaftlicher Großbetriebe  
im Gebiet Wolgograd
- No. 33 KIELYTE, J. (2001):  
Strukturwandel im baltischen Lebensmittelhandel
- No. 34 ШУЛЬЦЕ, Э., ТИЛЛАК, П., ГЕРАСИН, С. (2001):  
Отношения собственности, рентабельность и долги крупных сельскохозяйст-  
венных предприятий в Волгоградской области
- No. 35 FROHBERG, K., HARTMANN, M. (2002):  
Konsequenzen der Integration im Agrar- und Ernährungssektor zwischen  
Beitrittsländern und EU-15
- No. 36 PETRICK, M. (2001):  
Documentation of the Poland farm survey 2000
- No. 37 PETRICK, M., SPYCHALSKI, G., ŚWITŁYK, M., TYRAN, E. (2001):  
Poland's Agriculture: Serious Competitor or Europe's Poorhouse? Survey results on  
farm performance in selected Polish voivodships and a comparison with German  
farms
- No. 38 HOCKMANN, H., KASHTANOVA, E., KOWSCHIK, S. (2002):  
Lage und Entwicklungsprobleme der weißrussischen Fleischwirtschaft

- No. 39 SCHULZE, E., TILLACK, P., PATLASSOV, O. (2002):  
Einflussfaktoren auf Gewinn und Rentabilität landwirtschaftlicher Großbetriebe im Gebiet Omsk, Russland
- No. 40 ШУЛЬЦЕ, Э., ТИЛЛАК, П., ПАТЛАССОВ, О. (2002):  
Факторы, влияющие на прибыль и рентабельность крупных сельскохозяйственных предприятий в Омской области в России
- No. 41 BAVOROVÁ, M. (2002):  
Entwicklung des tschechischen Zuckersektors seit 1989
- No. 42 FROHBERG, K., WEBER, G. (2002):  
Auswirkungen der EU-Osterweiterung im Agrarbereich
- No. 43 PETRICK, M. (2002):  
Farm investment, credit rationing, and public credit policy in Poland – A microeconometric analysis –
- No. 44 KEDAITYENE, A., HOCKMANN, H. (2002):  
Milk and milk processing industry in Lithuania: An analysis of horizontal and vertical integration
- No. 45 PETRICK, M. (2003):  
Empirical measurement of credit rationing in agriculture: A methodological survey
- No. 46 PETRICK, M., LATRUFFE, L. (2003):  
Credit access and borrowing costs in Poland's agricultural credit market: A hedonic pricing approach
- No. 47 PETRICK, M., BALMANN, A., LISSITSA, A. (2003):  
Beiträge des Doktorandenworkshops zur Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa 2003
- No. 48 SCHULZE, E., TILLACK, P., MOSASHWILI, N. (2003):  
Zur wirtschaftlichen Situation georgischer Landwirtschaftsbetriebe
- No. 49 ЛИССИТСА, А., БАБИЧЕВА, Т. (2003):  
Теоретические основы анализа продуктивности и эффективности сельскохозяйственных предприятий
- No. 50 ЛИССИТСА, А., БАБИЧЕВА, Т. (2003):  
Анализ Оболочки Данных (DEA) – Современная методика определения эффективности производства
- No. 51 ЛИССИТСА, А., ОДЕНИНГ, М., БАБИЧЕВА, Т. (2003):  
10 лет экономических преобразований в сельском хозяйстве Украины – Анализ эффективности и продуктивности предприятий
- No. 52 LISSITSA, A., STANGE, H. (2003):  
Russischer Agrarsektor im Aufschwung? Eine Analyse der technischen und Skalen-Effizienz der Agrarunternehmen

- No. 53 VALENTINOV, V. (2003):  
Social capital, transition in agriculture, and economic organisation: A theoretical perspective
- No. 54 BORKOWSKI, A. (2003):  
Machtverteilung im Ministerrat nach dem Vertrag von Nizza und den Konventionsvorschlägen in einer erweiterten Europäischen Union
- No. 55 KISS, P., WEINGARTEN, P. (2003):  
Cost of compliance with the *acquis communautaire* in the Hungarian dairy sector
- No. 56 WEINGARTEN, P., FROHBERG, K., WINTER, E., SCHREIBER, C. (2003):  
Quantitative Analysis of the Impacts of Croatia's Agricultural Trade Policy on the Agri-food Sector
- No. 57 БОКУШЕВА, Р., ХАЙДЕЛЬБАХ, О. (2004):  
Актуальные аспекты страхования в сельском хозяйстве
- No. 58 DERLITZKI, R., SCHULZE, E. (2004):  
Georg Max Ludwig Derlitzki (1889-1958)
- No. 59 VÖNEKI, E. (2004):  
Zur Bewertung des Ungarischen SAPARD-Programms unter besonderer Berücksichtigung der Investitionen im Milchsektor
- No. 60 ЧИМПОЕШ, Д., ШУЛЬЦЕ, Э. (2004):  
Основные экономические проблемы сельского хозяйства Молдовы
- No. 61 BAUM, S., WEINGARTEN, P. (2004):  
Interregionale Disparitäten und Entwicklung ländlicher Räume als regionalpolitische Herausforderung für die neuen EU-Mitgliedstaaten
- No. 62 PETRICK, M. (2004):  
Can econometric analysis make (agricultural) economics a hard science? Critical remarks and implications for economic methodology
- No. 63 SAUER, J. (2004):  
Rural Water Suppliers and Efficiency – Empirical Evidence from East and West Germany
- No. 64 PETRICK, M., BALMANN, A. (2004):  
Beiträge des 2. Doktorandenworkshops zur Agrarentwicklung in Mittel- und steuropa 2004
- No. 65 BOJNEC, S., HARTMANN, M. (2004):  
Agricultural and Food Trade in Central and Eastern Europe: The Case of Slovenian Intra-Industry Trade
- No. 66 GLITSCH, K., EERITS, A. (2004):  
Der slowakische Markt für Milch und Milchprodukte – Vom Beginn der Transformation bis zum EU-Beitritt

- No. 67 FISCHER, C. (2004):  
Assessing Kosovo's horticultural potential – The market for fruit and vegetables on the balkans
- No. 68 PETRICK, M., SCHREIBER, C., WEINGARTEN, P. (2004):  
Competitiveness of milk and wine production and processing in Albania
- No. 69 ШТАНГЕ, Г., ЛИССИТСА, А. (2004):  
Аграрный сектор России на подъеме?! Анализ технической эффективности аграрных предприятий
- No. 70 SAUER, J. (2004):  
Die Ökonomie der (Ländlichen) Wasserversorgung
- No. 71 HAPPE, K., BALMANN, A., KELLERMANN, K. (2004):  
The Agricultural Policy Simulator (Agripolis) – An agent-based model to study structural change in agriculture (Version 1.0)
- No. 72 BAUM, S., TRAPP, CH., WEINGARTEN, P. (2004):  
Typology of rural areas in the Central and Eastern European EU new Member States
- No. 73 PETRICK, M. (2004):  
Governing structural change and externalities in agriculture: Toward a normative institutional economics of rural development
- No. 74 RODIONOVA, O., SCHULZE, E., UERKOV, E., KARPOVA, G. (2004):  
Zur Besteuerung von Agrarholdings in Russland
- No. 75 HEIDELBACH, O., BOKUSHEVA, R., KUSSAYINOV, T. (2004):  
Which type of crop insurance for Kazakhstan? – Empirical results
- No. 76 BOKUSHEVA, R. (2004):  
Crop insurance in transition: A qualitative and quantitative assessment of insurance products
- No. 77 RAMANOVICH, M., LAJTOS, I. (2004):  
Milchproduktion und -verarbeitung in Weißrussland: Eine Analyse der Wettbewerbsfähigkeit
- No. 78 LUKA, O., LEVKOVYCH, I. (2004):  
Intra-industry trade in agricultural and food products: The case of Ukraine
- No. 79 EINAX, CH., LISSITSA, A., PARKHOMENKO, S. (2005):  
Getreideproduktion in der Ukraine – Eine komparative Analyse von Produktionskosten
- No. 80 ИВАХНЕНКО, О., ЛИССИТСА, А. (2005):  
Информационно-консультационная служба в аграрно-промышленном комплексе России на примере Омской области

- No. 81 ROTHE, A., LISSITSA, A. (2005):  
Der ostdeutsche Agrarsektor im Transformationsprozess – Ausgangssituation, Entwicklung und Problembereich
- No. 82 РОТЭ, А. ЛИССИТСА, А. (2005):  
Аграрный сектор Восточной Германии в переходном периоде– Исходная ситуация, развитие и основные проблемы
- No. 83 CURTISS, J., PETRICK, M., BALMANN, A. (2005):  
Beiträge des 3. Doktorandenworkshops zur Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa 2005
- No. 84 SVETLOV, N., НОСКМАНН, Н. (2005):  
Technical and economic efficiency of Russian corporate farms: The case of the Moscow region
- No. 85 МЕЛЬНИЧУК, В., ПАРХОМЕНКО, С., ЛИССИТСА, А. (2005):  
Процесс формирования рынка сельскохозяйственных земель в Украине
- No. 86 MELNYCHUK, V., PARKHOMENKO, S., LISSITSA, A. (2005):  
Creation of agricultural land market in Ukraine: Current state of development
- No. 87 ROTHE, A., LISSITSA, A. (2005):  
Zur Wettbewerbsfähigkeit der ostdeutschen Landwirtschaft – Eine Effizienzanalyse landwirtschaftlicher Unternehmen Sachsen-Anhalts und der Tschechischen Republik
- No. 88 BROSIG, S., ЯАШШИЛИКОВ, Y. (2005):  
Interregional integration of wheat markets in Kazakhstan
- No. 89 GRAMZOW, A. (2005):  
Experience with Endogenous Rural Development Initiatives and the Prospects for Leader+ in the Region "Dolina Strugu", Poland
- No. 90 GRAMZOW, A. (2006):  
Local partnership as an incubator for rural development: The case of Dębrzno, North-western Poland
- No. 91 ЧИМПОЕШ, Д., ШУЛЬЦЕ, Э. (2006):  
Экономическое состояние сельскохозяйственных предприятий Республики Молдова
- No. 92 ЛИССИТСА, А., ЛУКА, О., ГАГАЛЮК, Т., КВАША, С. (2006):  
Единая Аграрная Политика Европейского Союза – Путь становления и принципы функционирования
- No. 93 SCHMITZ, S., BROSIG, S., DEGTYAREVICH, J., DEGTYAREVICH, I., GRINGS, M. (2006):  
Grodno household survey – Sources and utilization of foodstuffs in Belarusian households



- No. 94 RUNGSURIYAWIBOON, S., LISSITSA, A. (2006):  
Agricultural productivity growth in the European Union and transition countries
- No. 99 HOCKMANN, H., RAMANOVICH, M. (2006):  
Zur Wettbewerbsfähigkeit der weißrussischen Milchwirtschaft: Eine Anwendung  
des Porterschen Diamanten
- No. 100 GRAMZOW, A. (2006):  
Doświadczenia oddolnych inicjatyw rozwoju regionalnego oraz perspektywy  
dla programu leader+ w regionie Doliny Strugu w Polsce

Die Discussion Papers sind erhältlich beim Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa (IAMO) oder im Internet unter <http://www.iamo.de>.

The Discussion Papers can be ordered from the Leibniz Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe (IAMO). Use our download facility at <http://www.iamo.de>.