

*Sieć zatrudnienia  
w obszarze wiejskim*

## POMOCNE DZIAŁANIA

w rozwoju zatrudnienia w obszarze wiejskim



Wydawca:  
IG Bauen-Agrar-Umwelt

Opracowanie:  
Dipl.Ing. Thomas Hentschel  
Dipl.Ing. Inge Bieler  
Prof. Dr. Peter Sauer

Układ graficzny:  
Martin Boehm

Fotografia:  
Strona tytułowa: William Fawcett, fotoVoyager | iStockPhoto.com  
Wszyscy inni: PECO-Institut e.V.

Treść przedłożonej pomocy działania niekoniecznie odzwierciedla  
opinię lub stanowisko Komisji Europejskiej.



Promowane przez  
Komisję Europejską

Przedłożone pomocne działania zostały opracowywane w ramach jednorocznego projektu „Sieć zatrudnienia w obszarze wiejskim”. Projekt był promowany przez Komisję Europejską, Generalną Dyрекcję Zatrudnienia, Spraw Socjalnych i Równanie Szans z programu Progress.

Nośnikiem projektu był Związek Zawodowy Budownictwa-Rolnictwa-Ochrony Środowiska IG BAU. Partnerami w projekcie byli

- PECO-Institut e.V, Niemcy
- ZZPR Polska
- Agrostar Rumunia
- FNSZ Bułgaria
- EFFAT Europa

Projekt uzyskał również pomoc od grup działania LEADER

- LAG Fläming-Havel / Niemcy
- LAG Elbląg / Polska

oraz od wielu aktywnych związkowców z krajów partnerskich, zwłaszcza od kolegów z Polskiej Agencji Nieruchomości Rolnych.

Wszystkim partnerom i uczestnikom projektu z regionów wiejskich krajów partnerskich serdeczne podziękowania za ich zaangażowanie składa.

Kierownictwo projektu

Berlin, grudzień 2009r.

# TREŚĆ

I. Wstęp . . . . .	.5
II. Wyniki i skutki projektu . . . . .	.6
III. Sprawdzone sposoby, metody i techniki . . . . .	10

## INFORMOWANIE

Informować i informacje znaleźć . . . . .	12
Kampanie . . . . .	13
Wyjazdy, zwiedzanie zakładów, praktyki . . . . .	14

## UCZESTNICZENIE

Wkład LEADER . . . . .	15
Analiza regionów i regionalna koncepcja rozwoju. . . . .	16
Kwalifikacje . . . . .	18
Tematyczne grupy robocze . . . . .	19

## KOOPERACJA

Sieci kooperacyjne i partnerstwo w projekcie. . . . .	20
---	----

## ODPOWIEDNIE METODY I TECHNIKI

Planowanie projektu. . . . .	21
Moderacja i techniki moderacyjne . . . . .	26
Burza mózgów - Brainstroming . . . . .	27
Wizualizacja . . . . .	27
Mind map . . . . .	27
Analizy SWOT (Siła, Słabości, Szanse, Ryzyka). . . . .	28
Ocena . . . . .	29

IV. Literatura . . . . .	30
--------------------------	----

## I. Wstęp

Europejski program sieć zatrudnienia w obszarze wiejskim był przez rok promowany przez Europejską Komisję z Programu ESF- Progress. Rdzeniem programu jest zatrudnienie, poprawa warunków pracy, włączanie oraz ochrona socjalna. Przy tym prowadzono działania przeciwko kryzwdzie i wyodrębnieniu. Celem programu są równe szanse dla wszystkich ludzi w Europie, aby sprostać zmianom socjalnym i gospodarczym i by mogli się aktywnie włączyć w kształtowanie Europy.

Właśnie w obszarze wiejskim istnieje pod tym względem znaczne zapotrzebowanie, jeśli uwzględnić, że

- tam trwa zmiana struktury,
- likwiduje się dalsze miejsca pracy i
- że wiele miejsc pracy jest tymczasowych oraz wysoki udział pracy nielegalnej.<sup>1</sup>

Z drugiej strony właśnie w regionach wiejskich reagowano na nowości i innowacje, wiele nowych miejsc pracy powstało przykładowo przy

- produkcji i przetwarzaniu bioproduktów
- wytwarzaniu i oddaniu do dyspozycji odnawialnych surowców jak np. energetycznych,
- tworzeniu ofert turystycznych,
- rozprowadzaniu regionalnych produktów i ofert.

Nie mały udział w powstawaniu tych nowych możliwości zatrudnienia i miejsc pracy ma wspólna polityka obszarów wiejskich i tu zwłaszcza konsekwentny udział grup LEADER.

Wychodzi się z założenia, że miejsca pracy powstają, gdy

- istnieje klimat dla nowych idei i inicjatyw,
- ludzi się mobilizuje i motywuje do działania,
- przez wspólne działania i komunikowanie powstają nowe pomysły i
- ostatecznie ludzie biorą udział w życiu socjalnym i gospodarczym, aby dobre pomysły urzeczywistnić.

Istotną częścią niniejszej „filozofii” jest komunikacja i mobilizacja ludzi. Tu dużą rolę odgrywają powiązania. Stworzono już teraz więcej sieci na płaszczyźnie europejskiej (sieć w obszarze wiejskim, sieć związków zawodowych, reprezentowana przez EFFAT), lecz rozwija się uzupełniająco sieć, która ma na celu specjalny aspekt promowania zatrudnienia w obszarze wiejskim. Przy pomocy europejskiego programu Progress nasze starania mogły zostać wzmocnione.

Cele programu Progress dla przedsięwzięcia sieci zatrudnienia w obszarze wiejskim zostały skonkretyzowane następująco:

- Przyspieszenie współpracy i dialogu między związkami zawodowymi
- Powiązanie działaczy kluczowych i organizacji ze społeczeństwem

---

<sup>1</sup> Forum Socjalne Innowacje, praca na czarno w europejskim rolnictwie Pulversheim, 2009

- Stworzenie sieci dla zatrudnienia w obszarze wiejskim
- Rozwój i sprawdzenie programu treningowego
- Opracowanie metody przewodniej dla lepszego uczestnictwa

Po roku pracy sieć ta jest bardziej konkretna i świadczy:

- transfer Know-how o metodach i postępowaniach dla mobilizacji działaczy
- rozwój pozycji dla zatrudnienia i przeniesienie jej do dyskusji politycznych,
- powstają pionowe i poziome struktury sieciowe.

Z tą pomocą chcemy obok dalszego rozwoju treści świadczyć przede wszystkim praktyczną pomoc dla pracy w regionach i projektach. Chcemy dostarczyć wskazówek jak sytuacje można rozwiązać na miejscu i umożliwić kontakty mogące być pomocne przy nieformalnej wymianie.

## II. Wyniki i skutki projektu

Zespół projektu opracował na trzech seminariach i jednej konferencji podstawy dla przedłożonej idei postępowania. Praca była tak zorganizowana, że na seminariach ustalono podstawowe uzgodnienia dla rozwoju projektu, dyskutowano o ustalonych metodach dla promowania zatrudnienia, prowadzono treningi. Między tymi seminariami partnerzy mieli za zadanie lokalnie rozpracować regiony. Wyniki zostały przedstawione na konferencji końcowej i przedyskutowane z działaczami na płaszczyźnie europejskiej.

### Przegląd metod pracy

- ✿ Analiza regionalna przy pomocy ankiety
- ✿ Ustalenie sprawdzonych metod
- ✿ Seminarium treningowe i praca w regionach
- ✿ Stosowanie metod i technik
- ✿ Przedstawienie metod i pomoc w działaniu
- ✿ Prezentacja wyników z regionów

Jednoroczna wspólna ponad graniczną praca przy projekcie pokazała, że

- istnieje duża kompetencja i wiedza w regionach, jednak istnieje duże zapotrzebowanie dla rozpowszechnienia komunikacji- i kompetencji w działaniach,
- problemem podstawowym dla miejscowych działaczy np. związku zawodowego, lokalnych grup działania, kościołów jest, jak zmobilizować ludzi do udziału w procesach, aby wnieśli swoje własne pomysły,

- na zebraniach działaczy podczas celowej dyskusji powstają nowe pomysły, ludzi można motywować by się angażowali do działania w swoim regionie,
- w ramach sieci rozwija się współdziałanie między europejskimi i lokalnymi działaczami, w pionie i poziomie między regionami.



Przy tej pomocy przedstawiono w ramach projektu sposoby i wypróbowane techniki i metody dla rozwoju i poparcia lokalnych inicjatyw zatrudnienia. Broszurka ma być zachętą i pomocą do działania.

#### **Output – wyniki projektu**

- Planowanie konkretnych projektów
- Planowanie i wnioskowanie wspólnych projektów
- Przedstawienie odpowiednich sposobów i pomocnych metod
- Poprawna znajomość metod u uczestników
- Wzmocnienie sieci zatrudnienia obszaru wiejskiego

Z rozpowszechnieniem naszych wyników chcemy wskazać na możliwość postępowania i rozwinąć sieć zarówno transnacionalnie jak również między regionami. Do rozpoczętych projektów i regionalnych procesów rozwojowych prezentowanych przez interesy aktywnych miejscowych związkowców mocniej uwzględnia się aspekty zatrudnienia. Tak więc może nastąpić lepsze pośrednictwo pracy związkowej w obszarze wiejskim. Za pomocą wypróbowanych metod można się zwracać do dalszych działaczy, zakładów i pracowników i włączyć do współdziałania. Umożliwia się w ten sposób regionalny dialog społeczny i umocnienie regionalnych sieci.

Przez usilne starania zaczęła się międzyregionalna współpraca grup działania LEADER w Niemczech, Polsce i Bułgarii. Jakie dalsze wyniki oraz skutki powstaną dalej okaże się w następnych miesiącach.

Sieć zatrudnienia chce być pomocna przy konkretnych pytaniach o możliwościach zatrudnienia w obszarze wiejskim, oraz wzmocnić sto-

## Przykład strategii zatrudnienia z regionu LEADER Fläming-Havel

### Praca w turystyce pieszej

Przy rozwoju projektu turystyki pieszej najpierw pokazano, jakie potencjały i możliwości istnieją i jakich brak dla założeń turystyki pieszej w regionie Fläming, wzgl. gdzie są deficyty i problemy. Z kolei rozwinęto i powiązano prywatne i publiczne zamierzenia, złożono wnioski o środki promocyjne i wprowadzono przedsięwzięcia:

Istnieje piękny krajobraz i wiele kultur. Gminy budują drogi dla pieszych z pomocą środków promocyjnych. Hotele oraz restauracje oferują noclegi i posiłki. Związek turystyki prowadzi reklamę, również przy pomocy środków promocyjnych. Przychodzi więcej gości, hotele potrzebują więcej łóżek (przy pomocy środków promocyjnych), potrzebują również więcej i lepiej wykwalifikowanego personelu (przy pomocy środków promocyjnych). Tak region pozyskuje większe dochody, wzrasta regionalna gospodarka i zatrudnienie.

### Projekt: Praca w turystyce pieszej

Piękne krajobrazy + Kultura

Gminy -> budują drogi dla pieszych (Pr)

Hotele -> oferują noclegi  
Restauracje -> posiłki

Związek turystyki  
-> prowadzi reklamę (Pr)

=> więcej turystów

-> więcej łóżka hotelowe (Pr)

-> więcej pracowników  
poprzez szkolenia (Pr)

-> **większe przychody w regionie**



W studium urzędu federalnego dla ochrony przyrody (BfN)<sup>1</sup> zbadano gospodarcze efekty z turystyki przyrodniczej. Terenem badań były dwa parki przyrodnicze i jeden park narodowy. Dla parku natury Hoher Fläming (leży w regionie LEADER Fläming-Havel) stwierdzono, że w ostatnich 5 latach powstało 200 nowych miejsc pracy poprzez promocję turystyki pieszej. W międzyczasie pracuje w tym regionie więcej ludzi w turystyce (tendencja wzrastająca) niż w rolnictwie. Jeszcze 20 lat temu w tym regionie nie było żadnej znaczącej turystyki.

<sup>1</sup> BfN (Hg.), Ökonomische Effekte von Großschutzgebieten, München 2005



sunki między zakładowymi gremiami współdecydującymi, związkami zawodowymi i lokalnymi możliwościami uczestnictwa w dalszym rozwoju.



Obecna sieć składa się z różnych horizontalnych doświadczeń, jak np.

- Związków Zawodowych
- Kształcenia i nauki
- Lokalnych i regionalnych działaczy ...

Wszystko jest otwarte i dla wszystkich zainteresowanych dostępne do współpracy i do dyspozycji.

#### **Outcome - dalsze aktywności i skutki projektu**

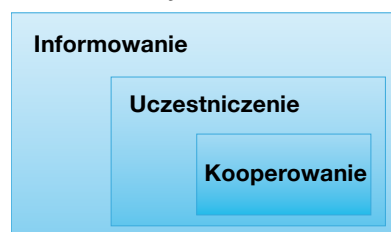
- Narodowe i międzynarodowe projekty w regionach wiejskich dla utrzymania miejsc pracy i promowania zatrudnienia
- Poprawienie założeń do głębszej współpracy na różnorodnych płaszczyznach- międzyregionalnych i międzynarodowych
- Lepszy regionalny dialog
- Planowanie (metody) i współpraca na płaszczyźnie działania (kooperacja)
- Rozpowszechnienie na [www.laendlicher-raum.eu](http://www.laendlicher-raum.eu)

### III. Sprawdzone sposoby, metody i techniki

W następnym rozdziale krótko opisano ustalone sposoby, metody i techniki. Zastosowanie bazuje zawsze na tym, że ludzie na wiele różnych sposobów i w różnych językach komunikują się między sobą. Tam gdzie się ludzie spotykają zawsze się komunikują; robią coś wspólnie lub przeciwko sobie, reagują na siebie, itp.

Dla zrozumienia i uporządkowania opisanych sposobów i metod, sensowny jest krótki opis różnorodnych form komunikacji i intensywności komunikacyjnej w planowaniu i procesach uczestnictwa.

#### Komunikacja



#### INFORMOWANIE

Bez informacji obywatele i działacze nie są w stanie uczestniczyć w cywilnym społeczeństwie, w swoim otoczeniu, swoim regionie, też nie są w stanie dalej się kształcić. Bez informacji z „góry” ze strony administracyjnej”, planowanie i zamierzenia nie mogą być oceniane, w ogóle nie

można skorzystać z promocji. Informacje są konieczne, aby samemu zrobić sobie „Obraz” sytuacji by brać w nim udział.



Informowanie oznacza po jednej stronie znalezienie informacji, np. przez szukanie, rozmowy, ankiety, z drugiej strony informowanie, podawanie informacji dla obywateli i działaczy oraz instytucji. Sensowne i efektywne jest zaopatrywanie się w informacje, które pochodzą zarówno z góry (z administracji, kierownictwa, zarządu) do dołu,

ale też z dołu (region, zakład) do góry – tak zwany strumień przeciwny – i przyjmowanie ich do wiadomości. Przy pracy międzynarodowej jak najbardziej sensowna i pouczająca jest wymiana doświadczeń między regionami, sąsiadami i projektami.

## UCZESTNICZENIE

Uczestnictwo lub partycypacja to współdecydowanie obywateli i działaczy w procesach rozwojowych, zarówno na płaszczyźnie regionalnej jak i zakładowej. Może to nastąpić poprzez wspólne omawianie problemów, ale też poprzez aktywny udział w określonych grupach celowych lub problemowych, np. przez motywacje lub strategie kwalifikacyjne. Można jednak tylko uczestniczyć, jeśli się posiada odpowiednie informacje, wzgl. jeśli oddaje się je do dyspozycji. Uczestnictwo oznacza wniesienie własnych chęci, własnych wyobrażeń i idei do planowania i procesów rozwojowych oraz je (możliwie) przeprowadzić.

## KOOPEROWANIE

Komunikacja na płaszczyźnie kooperacji jest stopniem bardziej intensywnym. Kooperacja oznacza, że samodzielnie pracujący działacze/ instytucje prowadzą projekt lub zamierzenia wspólnie – czyli w określonym czasie śledzą dokładnie zdefiniowany cel. Winna to być możliwie sytuacja korzystna dla wszystkich partnerów. Jest to współpraca czasowo ograniczona w ustalonym projekcie przez samodzielnie działających na swoim polu działaczy i samodzielnie postępujących aktywistów. Taka kooperacja winna być uregulowana przez uzgodnienia i umowy.

Równych szans dla wszystkich obywateli Europy bez wiedzy i bez informacji nie da się regulować. Bez informacji i kwalifikacji nie ma udziału i ostatecznie też współdecydowania, ale też żadnej współodpowiedzialności i przyjęcia odpowiedzialności.

# INFORMOWANIE

## Określenie

### Informować i informacje znaleźć

**Cel** Ciągła informacja promuje współpracę w grupie roboczej, między partnerami projektu oraz jest konieczna w jakiś sieci.

Z drugiej strony potrzebuje się informacji o zakładach, sektorach gospodarczych, regionach, promocjach itd., żeby prawidłowo oceniać sytuacje i by dało się rozpoznać trendy i zależności.

**Zasada** Ważne jest by informacje i dane były zestawione zarówno z góry (top down) jak też regionalne, informacje zakładowe jak i oceny działaczy z regionów (bottom up), aby otrzymać do planowania/rozwoju dobre dane wyjściowe. Oprócz tego wciągnięcie obywateli poprzez informacje jest założeniem podstawowym dla ich uczestniczenia i udziału w rozwoju.

**Wskazówki** Przygotowanie informacji, zrozumienie

### Stosowane metody i techniki

Wystawy; wywieszki, plakaty; pisma informacyjne, listy per E-mail; Wywiady; pytania, ankiety, poszukiwania; itp.

### Sprawdzone przykłady

- Znalezienie informacji i analizy regionalne przy pomocy ankiet w projekcie „Sieć zatrudnienia w obszarze wiejskim”,
- Strona internetowa Europejskiej Komisji do spraw Gospodarczych i Socjalnych (EWSA) [www.eesc.europa.eu](http://www.eesc.europa.eu) z wieloma informacjami i stanowiskami we wszystkich językach UE,
- List IG BAU jest wysyłany co tydzień i oferuje aktualne informacje tej organizacji



## Kampanie

Zwrócenie uwagi przy pomocy różnych akcji na problemy i potrzebne postępowanie w celu uzyskania zmiany opinii publicznej lub grupy celowej.

W istocie chodzi o

- sterowaną pracę informacyjną i przekonywującą
- pracę czasowo ograniczoną
- konkretny temat i
- skierowany na wyraźny cel
- wychodzącą od (legitymowanego) aktywisty

Centralnym założeniem dla kampanii jest, by misja i cele były wyraźnie i jasno uzgodnione. Działacz musi być przygotowany i uprawniony do prowadzenia kampanii. Grupy celowe, drogi komunikacyjne oraz istniejące zasoby muszą być dokładnie znane:

- Jakie grupy celowe mają uczestniczyć
- Jaka misja
- Jakimi drogami winna być prowadzona
- Jakie zasoby są do dyspozycji?

Misja kampanii winna z reguły zawsze mieć określone postępowanie, bo nie wystarczy zwrócić uwagę jedynie na jeden temat lub jeden problem. Powinno się pokazać także następne kroki lub rozwiązania. Gdy tylko na jednym temacie skupia się uwagę bez powiedzenia co należy zrobić lub zaniechać, wyzwała się tylko frustrację i roszczenia.

Poszczególne działania komunikacyjne (informacje) muszą mieć starannie przygotowaną treść, uzgodnioną między sobą w czasie i organizacyjnie<sup>1</sup>.

Praca prasowa, ulotki, stoiska informacyjne, akcje, seminaria, konferencje

- ✿ Kampania OSHA / EFFAT w sprawie chorób mięśniowo-szkieletowych na płaszczyźnie UE
- ✿ Kampania / seminaria IG BAU / PECO z radami pracowniczymi w sprawie oceny zagrożeń na bazie regionalnej i zakładowej



## Określenie

*Cel*

*Zasada*

*Wskazówki*

*Stosowane metody i techniki*

*Sprawdzone przykłady*

<sup>1</sup> Bischoff, A., Informieren, Beteiligen, Kooperieren / Informować, Uczestniczyć, Kooperować, Dortmund 2005

## Określenie

## Wyjazdy, zwiedzanie zakładów, praktyki

**Cel** Pozyskane doświadczenia i dobrze prowadzone projekty mogą być ważnymi zachętami. Przekazywane są nowe pomysły, dobre praktyki i możliwości postępowania i równocześnie promowanie wymiany doświadczeń.

**Zasada** Pouczającym doświadczeniem jest zobaczyć na własne oczy projekty i dobre przykłady oraz osobiste rozmowy z kierownictwem projektu o trudnościach i powodzeniach. Informacje i przeżycia są długotrwałe i dobrze pozostają w świadomości. Z tej możliwości winno się korzystać przy różnych wzajemnych zależnościach.

**Wskazówki** Zastosowane możliwości wystarczają po pół dniowym zwiedzaniu zakładu aż do dłuższych wyjazdów, co oczywiście musi być przed- i potem dobrze przygotowane.

Dobrze zestawiony materiał informacyjny, rzeczowy i przekonujący prowadzenie są istotne dla procesu nauczania i przekazywania. Przy czym nie powinno się wyjść z założenia, że to co udało się gdzie indziej uda się w własnym regionie / zakładzie, gdzie są zupełnie inne warunki wyjściowe.

Ważne jest, by przedstawić i przedyskutować zakres problemów. Wskazanie na trudności i ich przezwyciężenie może być w własnej pracy bardzo pomocne.

## Stosowane metody i techniki

Celem pogłębienia spotkań należy przed lub po przygotowaniu zaplanować referaty ekspertów i dyskusję. Dobrze przygotowane informacje dla uczestników przynoszą oczekiwane efekty.

## Sprawdzone przykłady

- Zwiedzanie zakładu w ramach projektu sieci zatrudnienia w dawnych PGR, przejętych przez Agencję Nieruchomości Rolnych na Mazurach,
- Agrostar próbuje „dobre praktyki” z wyjazdu do Francji/ pokazany tam system kooperacyjny Typ Cuma (pierścień maszynowy) przenieść do narodowego projektu- ESF „An active rural area through structures of social economy” (Black Sea Program).



# UCZESTNICZENIE

## Wkład LEADER<sup>1</sup>

LEADER jest to europejski program dla rozwoju obszarów wiejskich promowany od 1991r. z innowacyjnymi akcjami w obszarze wiejskim. Lokal-



ne grupy działania opracowują z miejscowymi działaczami koncepcje rozwoju dla swojego regionu. Celem jest poparcie obszarów wiejskich Europy na drodze własnego rozwoju i skuteczne prace ujęte w Programie Mainstream. Prace LEADER są też nowym sposobem myślenia w regionalnym planowaniu rozwoju. Ten cel jest odwrotnością od „kierowania rozwojem” do wspólnego „inicjowania rozwoju”.

Integracyjny i partycypacyjny wkład LEADER wychodzi z założenia, że „Region sam najlepiej wie co ma robić” i chce poprzez powiązania i osiadczenia różnych akcji i działaczy przyspieszyć i popierać wiejski rozwój gospodarczy. Zawsze przy konsekwentnym wciąganiu zasad LEADER.

Bardzo ważne jest by zwrócić uwagę przy opracowaniu „**Regionalnej koncepcji rozwoju**” żeby obywatele i działacze sami ustalali, co przewidują dla swojego regionu (ca 5-6 lat).

**Terytorialny cel** przejmują mały, jednorodny, socjalnie zamknięty teren jako teren celowy do wprowadzenia akcji. Wychodzi się z założenia, że tak można wcześniej rozpoznać potencjały i problemy regionu. Tak regionalne odrębności można wykorzystać jako szansę i samodzielnie rozwinąć profile.

**Bottom up** oznacza, że przez szeroki udział obywateli lokalni działacze są od początku obecni przy podejmowaniu decyzji i wyborze projektu. Nie oznacza to jednak, że odpadają dane Top-down UE i odpowiednich urzędów. Mają jako prowadzić interakcje i kombinacje do poprawy ogólnego wyniku.

**Zintegrowany układ** twierdzi, że nie ma danych odnośnie gałęzi gospodarki; celem jest raczej powiązanie między różnymi działaniami gospodarczymi, socjalnymi, kulturalnymi i między działaczami i sektorami zgodnie ze środowiskiem.

**Powiązanie działaczy** jest szczególną oznaką LEADER. Do tego należy wymiana informacji na wszelkich płaszczyznach (pionowych i poziomych), wspólne wykorzystanie Know-how, pracy kooperatywnej i uczenie się od siebie.

Regionalna koncepcja rozwoju; regionalna konferencja, tematyczne grupy robocze; forum dla obszaru wiejskiego

- Regionalna praca rozwojowa LAG Fläming-Havel w Brandenburgii/Niemcy
- Turystyczny rynek Kanału Elbląskiego przez LAG Elbląg Warmia-Mazury/Polska,

## Określenie

### Zasada

### Wskazówki, stosowane metody i techniki

<sup>1</sup> Fact Sheet: Der LEADER Ansatz – Ein grundlegender Leitfaden / Układ – LEADER: podstawowa idea przewodnia, Luxemburg, 2006

- FNSZ uczestniczy – inicjuje przez „Sieć zatrudnienia w obszarze wiejskim” aktywny udział w strategicznej budowie 2 lokalnych grup działania w regionie Novi Pazar i Veiki Preslav/Bułgaria, które mają być uznane w czerwcu 2010r.

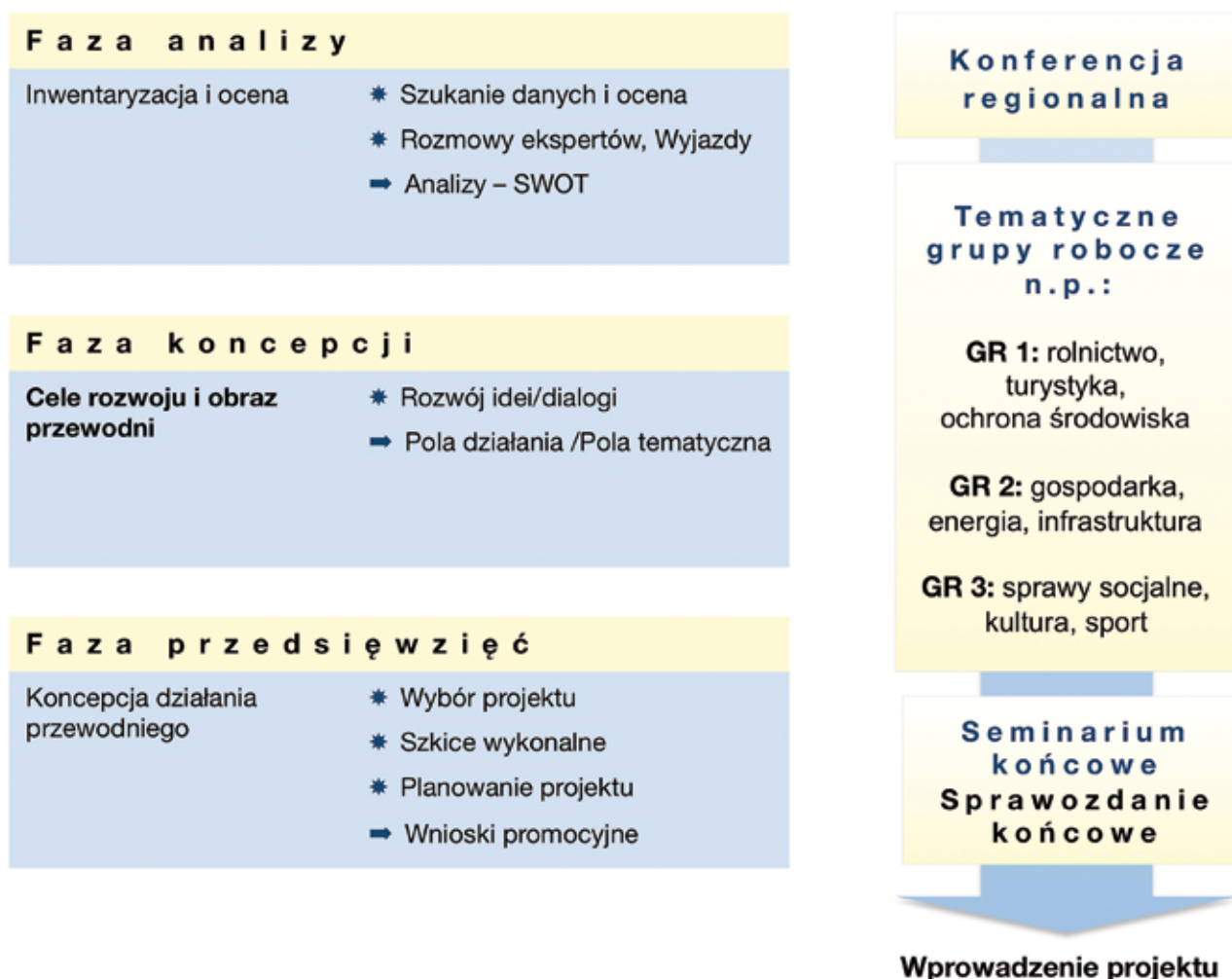
#### Określenie

#### Analiza regionalna i regionalna koncepcja rozwoju

#### Cel

Aby rozpocząć proces regionalnego rozwojowego należy najpierw ustalić warunki wyjściowe regionu. Wychodząc z tej analizy wyjściowej opracowuje się cele oraz pole działania dla regionalnej koncepcji rozwoju.

#### Zasada



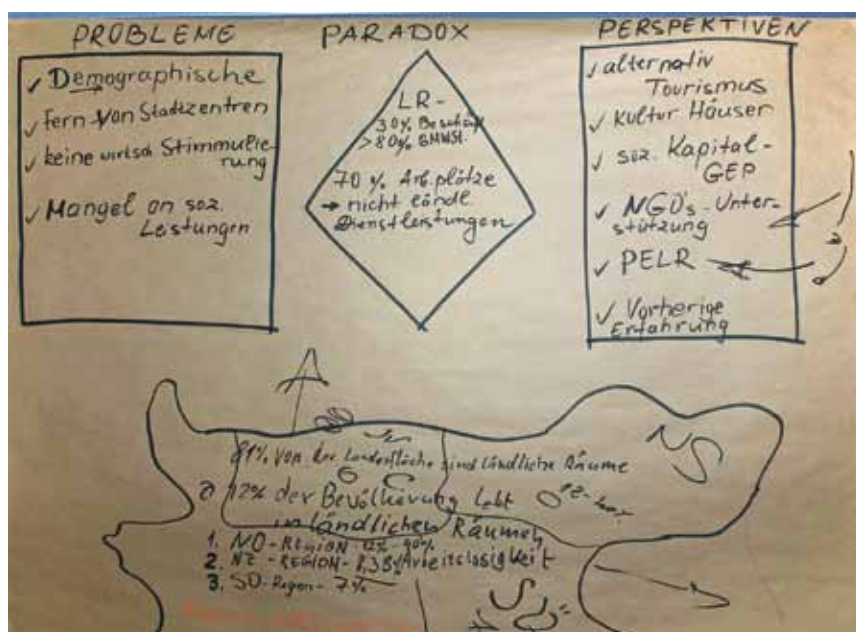
Schemat dla opracowania regionalnej koncepcji rozwoju



Rozwój regionalny nie ma odpowiednich fachowych (sektorialnych) możliwości, lecz tylko odpowiednie przestrzenie (terytorialne). Z reguły wykonuje się ponad regionalną analizę ujmującą inwentaryzację dla następujących częściowych zakresów i analizuje: warunki geograficzne; ludność i demografię, zatrudnienie, gospodarkę (usługi, rolnictwo, turystyka, itd.) środowisko, kulturę, sprawy socjalne, infrastrukturę, itp.

Wskazówki

Wychodząc z tej analizy regionalnej opracowuje się zintegrowaną koncepcję rozwoju (dla wszystkich resortów). W tej wspólnie opracowanej koncepcji ustala się w jakim kierunku region w najbliższych 5-6 latach ma się rozwijać i co w tym celu należy zrobić.



Analiza regionalna winna włączyć wszystkich działaczy z gospodarki, organizacji poza rządowych, obywateli itp.) z różnymi formami uczestnictwa. Należy to traktować jako proces orientacyjny wprowadzający pracę. Oznacza to, że nie jest to statyczne planowanie, lecz orientujące się zawsze od nowa na zmieniających się warunkach i nowych rozpoznaniach.

Ankiety, wyszukiwanie, Brainstorming- burza mózgów-, analizy SWOT, konferencje regionalne

Stosowane metody i techniki

- Regionalne analizy (DE, RO, PL, BG) w projekcie sieci zatrudnienia
- Regionalna koncepcja rozwoju LAG Fläming-Havel

Sprawdzone przykłady

## Określenie

## Kwalifikacje

**Cel** Stale zmieniający się rynek pracy wymaga wysokiej elastyczności od zatrudnionych i coraz ważniejsze są kwalifikacje kluczowe oraz techniczne, kompetencje socjalne i komunikacyjne.

**Zasada** Za pomocą kontynuacji kwalifikacji lub „ustawicznego kształcenia się” ma być utrzymana zdolność zatrudnienia przez pracodawców i pracowników.

**Wskazówki** Dążenie do regionalnego lub zakładowego rozwoju może być promowane i poparte za pomocą strategii kwalifikacyjnej. Jeśli jest się świadomym jakie humanistyczne zasoby są potrzebne, pracownicy i pracodawcy z celowymi kwalifikacjami będą zdolni do wykonywania przyszłych działań.

**Stosowane metody i techniki** Zwiedzanie zakładów pracy, praktyki

## Sprawdzone przykłady

- Celowe kwalifikacje menedżerskie dla zakładania i kierowanie kooperacjami przy planowaniu projektu przez AGROSTAR
- Międzynarodowy projekt kształcenia (Leonardo) dla uczniów w rolnictwie. Wspólnie przeprowadzony przez IG BAU Region północ, Praca i Życie/Hamburg, Szkołę Techniki Wiejskiej DEULA, i Szkołę Rolniczą Kamieniec/Region Wrocław. Temat: Mobilność w nauce i ustawiczne kształcenie.



## Tematyczne grupy robocze

Grupa robocza składa się w kilku osób, które wspólnie i ciągle pracują nad jasno zdefiniowaną treścią i formułują pytania. Grupę roboczą organizuje się często po to, by stale towarzyszyła w procesie rozwoju- lub planowania (np. region lub organizacja/ zakład) i poparła go fachowo.

Grupy robocze zajmują się intensywnie tematem i wymieniają opinie i doświadczenia. Promuje się osobiste opinie, co umożliwia procesy nau- czania i jest koniecznym założeniem dla potrzebnych inicjatyw. Ciągłe prowadzenie wymiany może być bardzo pomocne dla procesu planowa- nia zarówno na bazie regionalnej jak i zakładowej / organizacyjnej.

Instytucja (stowarzyszenia, związki zawodowe itp.) przyjmuje zaprosze- nia, organizację przygotowań i zakończenia. Efektywność i długotrwałość



zostaje promowana, gdy pisze się protokoły, które otrzymują wszyscy uczestnicy. Należy zwrócić uwagę, by nie zmieniać ciągle uczestników, i by stale uczestniczyła grupa podstawowa.

- W turystycznej grupie roboczej LAG Fläming-Havel przedstawia się ca trzy razy w roku aktualne nowe przedsięwzięcia w regionie, częściowo ogląda się je na miejscu i dyskutuje istniejące problemy. Informuje się również o przebiegu przyznanych projektów.
- IG BAU federalna grupa fachowa rolnictwa spotyka się raz w roku. Podczas spotkania omawia się aktualny rozwój i problemy jak np. „Zmiany klimatu- skutki dla pracy w rolnictwie” oraz udziela się fachowych porad dla działalności Zarządu. Następuje wymiana informacji między „górami” (IG BAU Zarząd/EFFAT) i „dołami” (baza zakładu i regionu).

## Określenie

Cel

Zasada

Wskazówki

Sprawdzone przykłady

# KOOPERACJA

## Określenie

### Sieci kooperacyjne i partnerskie w projektach

**Cel** Celem przeprowadzenia dokładnie zdefiniowanego zamierzenia / projektu, samodzielnie pracujące instytucje przeważnie się łączą (np. Związki Zawodowe, grupy robocze LEADER, itp.). Cel projektu ma być korzystny dla wszystkich (win-win Situation). Takie zamierzenia i projekty, które wspólnie przeprowadza się ze z personelem i budżetem finansowym, winny być zgodnie uregulowane między partnerami, (kto co robi, co kto otrzymuje).

**Wskazówki** Przy kooperacjach zdarza się często tak, że odpowiedzialność ponosi tylko jedna instytucja tak zwany wnioskodawca, który ponosi odpowiedzialność za projekt, za treść, ale również za rozliczenie finansowe. Zadania te (działania, uczestnictwo w spotkaniach, pośrednictwa) winny być koniecznie uregulowane umową.

### Sprawdzone przykłady

- EFFAT na płaszczyźnie UE jest kooperacyjną siecią dla Związków Zawodowych Rolnictwa w UE. Stanowiska/zalecenia, przekazywane przez EFFAT w komisjach i innych gremiach np. dla przyszłej GAP, są wcześniej wspólnie z delegatami narodowych Związków Zawodowych dyskutowane i podpisywane.
- Z projektem „Sieć zatrudnienia w obszarze wiejskim” powstał partnerski projekt, który został wykonany z powodzeniem. Na wstępie ustalono w umowach, jakie zadania ma do wykonania każdy partner, aby osiągnąć wyznaczone cele w projekcie i jakimi środkami może dysponować.



# ODPOWIEDNIE METODY I TECHNIKI

## Planowanie projektu

Projekt zawiera dokładne zadania i ustalony harmonogram, często zaopatrzone własnym budżetem. Wychodzi z reguły ze stanu problematycznego, który przez projekt ma być poprawiony. Planowanie projektu obejmuje zawsze jeden lub kilka kroków analitycznych. Bazując na nich jeden lub więcej kroków syntetycznych.

1. Analiza sytuacji wyjściowej
2. Rozwój wizji i scenariusza przyszłości
3. Wybór planowanych alternatyw
4. Analiza warunków ramowych wybranej alternatywy
5. Planowanie wybranej alternatywy



### 1. Analiza sytuacji wyjściowej

Analiza sytuacji wyjściowej służy do przyjrzenia się warunkom ramowym dla przedsięwzięć i ich aktualnej sytuacji. Odpowiednio do natury przedsięwzięcia, np. do sytuacji problemów regionalnych, przedsiębiorstwa lub powziętych środków, można naświetlać różnorodne zakresy.

- Przegląd rozwoju gospodarczego i socjalnego regionu – zachęty dla możliwych przyszłych pól działania,
- Przegląd aktualnych sytuacji jakiejś Instytucji lub przedsiębiorstwa – zachęta dla możliwych pól działania,
- Analiza problemów – przegląd problemów i ich przyczyny
- Analiza potencjału – przegląd potencjałów i ich ocena.

Często konieczne staje się przeprowadzenie takiej analizy zarówno z punktu widzenia wewnętrznego jak i zewnętrznego.

## Określenie

### Cel

### Przebieg planowania projektu

## 2. Rozwój wizji i scenariusza przyszłości

Rozwój wizji lub przyszłości scenariusza służy do szkicowania możliwych kierunków rozwoju dla przedsięwzięcia. Przy tym szansa realizacji nie odgrywa tu jeszcze żadnej roli. Rozwój kreatywnych energii i dobrych pomysłów może następować różnymi drogami, jak np. burza mózgów lub Mindmapping.



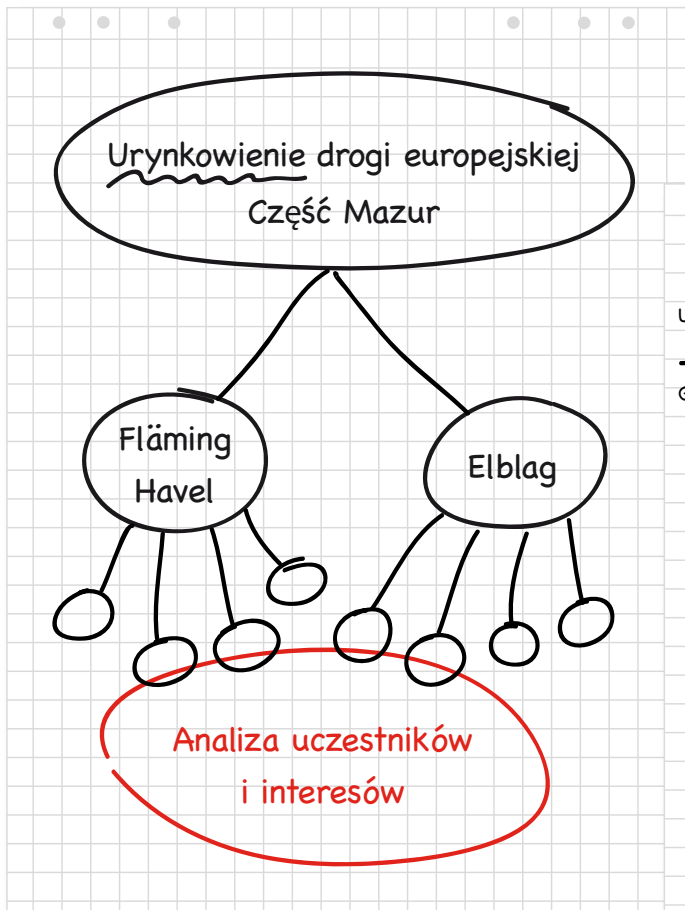
Mieć wizję oznacza, wyobrazić sobie, co właściwie chcemy mieć. Prawdziwe wizje są wolne od myślenia czy to można zrobić, wolne od niewiary i osiągniętych doświadczeń. Wizje bez działania są jednak bez sensu. Ale działanie bez wizji nie ma uchwyconego celu. Wizje są wymagane dla motywacji i kierowania działań. Wizje, które są odczuwane przez wiele ludzi równocześnie i rozpoznawane jako cel, są w stanie, tworzyć nowe systemy.

## 3. Wybór alternatywy planowania

Wybór alternatywy jest konieczny, ponieważ wyznaczony cel z reguły jest osiągalny różnymi alternatywami. Dlatego trzeba znaleźć kryteria wyboru, które przekładają się do alternatywy. Kryteria mają zazwyczaj różne znaczenia, należy opracować ich ważność. Kryteria muszą być uzgodnione dla ich ważności przez wszystkich uczestników i wymaga się wysokiej zdolności do kompromisów. Z oceną alternatyw odbywa się również próba realności.

### *Analiza korzyści*

Kryteria decydujące	Ważność celu	Osiągnięcie celu różnych alternatyw				
		1	2	3	4	5
A	50	100% 50		80% 40		
B	20	60% 12		100% 20		
C	10	40% 4		100% 10		
D	20	70% 14		80% 16		
Osiągnięta wartość punktowa		80		86		



Uczestnicy	Interesy	Zasoby/ potencjał	Przeszkody	Planowanie ?
Gminy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzmocnienie sytuacji gospodarczej</li> <li>• Promocja regionu</li> <li>• Utrzymanie infrastruktury</li> <li>• Image</li> <li>• Aspekty bezpieczeństwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znajomość terenu</li> <li>• Własne powierzchnie</li> <li>• Finanse</li> <li>• Planowanie terytorialne</li> <li>• Siła robocza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurencja z innymi celami gmin</li> <li>• Konkurencja na zewnątrz</li> <li>• Obawa przed dodatkowymi zadaniami</li> <li>• Aspekty bezpieczeństwa</li> <li>• Protesty mieszkańców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wczesny udział</li> <li>• Korzyść dla gminy</li> <li>• Kooperacja gmin</li> <li>• Wspólne zebranie środków promocyjnych</li> <li>• Przekazywanie pomysłów (transfer)</li> <li>• Media</li> </ul>

#### 4. Analiza warunków ramowych wybranej alternatywy

Wybraną alternatywę należy dokładnie zanalizować. Można odpowiednio do zamierzenia wybrać różne kategorie analiz. Na początek zaleca się jednak, opisać dokładnie analizę, tak by była ona bardziej celowo ukierunkowana. Kategoriami analizy mogą być np.:

- Potencjały
- Uczestnicy
- Problemy

Analiza jest bazą dla późniejszej syntezy (kroki planowania). Wewnątrz grupy planowania winny być podane zadania i cele zamierzenia i istnieć pełne porozumienie.

Analiza potencjałów ma dać przegląd odnośnie planowanego projektu lub pola działania jak np.: szczególne wiadomości i doświadczenia, odpowiednie siły fachowe, dojście do koniecznego Know-how, dojście do sił roboczych i finansowania, zwłaszcza potencjał wiejski/ kulturalny, itp.

Analiza uczestnictwa daje przegląd o wszystkich osobach, grupach, organizacjach, które w jakikolwiek sposób są powiązane z zamierzeniem/projektem. Ustalane będą interesy, oczekiwania, rozwiązywanie problemów i potencjał osób, grup, organizacji, które mogą być znaczące dla zamierzenia.

### **Przegląd analizy uczestnictwa**

Kategorie nadrzędne	Lista uczestników	Problemy, obawy	Oczekiwania, interesy, zaangażowanie	Miejsca słabe, wąskie gardła	Silne strony, potencjał, wkład	Konsekwencje dla projektu

### **5. Planowanie wybranej alternatywy**

Po analizowaniu warunków ramowych planowanej alternatywy, należy ją wprowadzać planowo. W tym celu opracowuje się hierarchę celów, które prowadzą działania poprzez planowane wyniki do celu alternatywy. Jest to wkład do celu do najbliższej wyższej bazy. Cele w następnej szpalcie są bliżej objaśnione przez indykatory, tak by były dostępne dla Controllingu.

Ponieważ dojście do celu jest nie tylko zależne od wysiłków personelu projektu, lecz też od warunków ramowych, muszą być one również wzięte pod uwagę. Ostatecznie opinia musi być podjęta, gdzie potrzebne dane można otrzymać wzgl. działania do ich ściągania. Planowanie musi mieć też przegląd o ramowych ilościach- i kosztach.

### **Przegląd planowania projektu (zwykła forma)**

Cele	Wskaźniki	Przyjęcie/ryzyko	Harmonogram	Odpowiedzialność
Cel projektu				
Wynik 1 - działanie 1 - działanie 2 - działanie 3				
Wynik 2				
Wynik 3				
Wynik n				



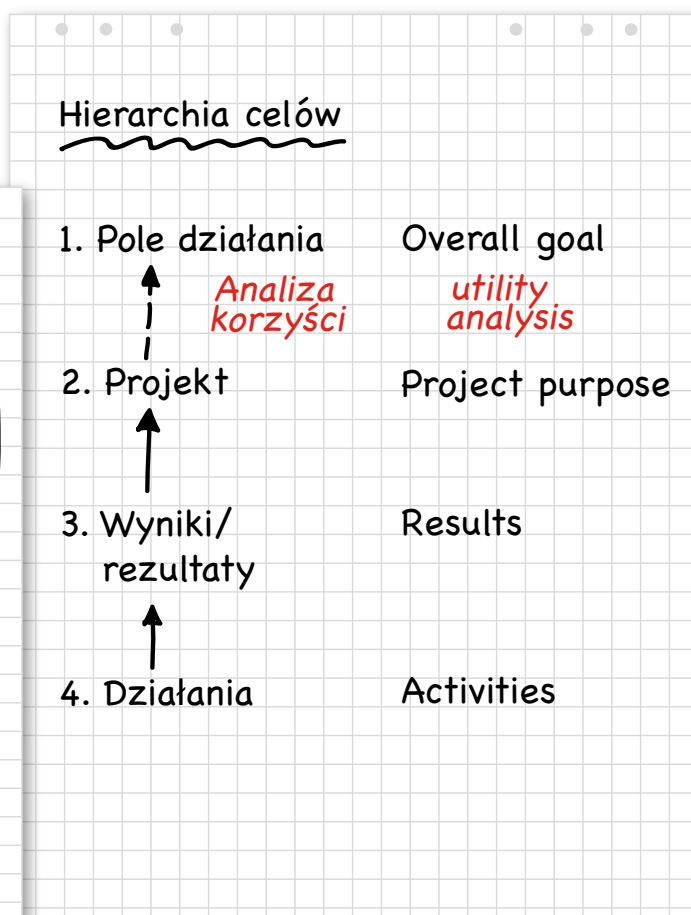
Wszystkie te informacje znajdą się w projekcie wstępnym. Można go wykorzystać do dalszych potrzeb, np.: do projektu wykonawczego (planu operacyjnego) lub systemu kontroli.

Planowanie wstępne projektu daje na jednej stronie pogląd:

- dlaczego zamierzenie/projekt ma być wykonany
- co zamierzenie/projekt ma osiągnąć
- jak zamierzenie/projekt osiągnie swoje wyniki
- jakie skrajne czynniki są ważne dla powodzenia zamierzenia/projektu
- czym zamierzenie/projekt można mierzyć
- ile zamierzenie/projekt będzie kosztować

Planowanie projektu

Cele	Indykatory	Ryzyka
Cel nadrzędny	X	X
Cel projektu	X	X
Wyniki	X	X
Działania	Ilość + koszty → X	X



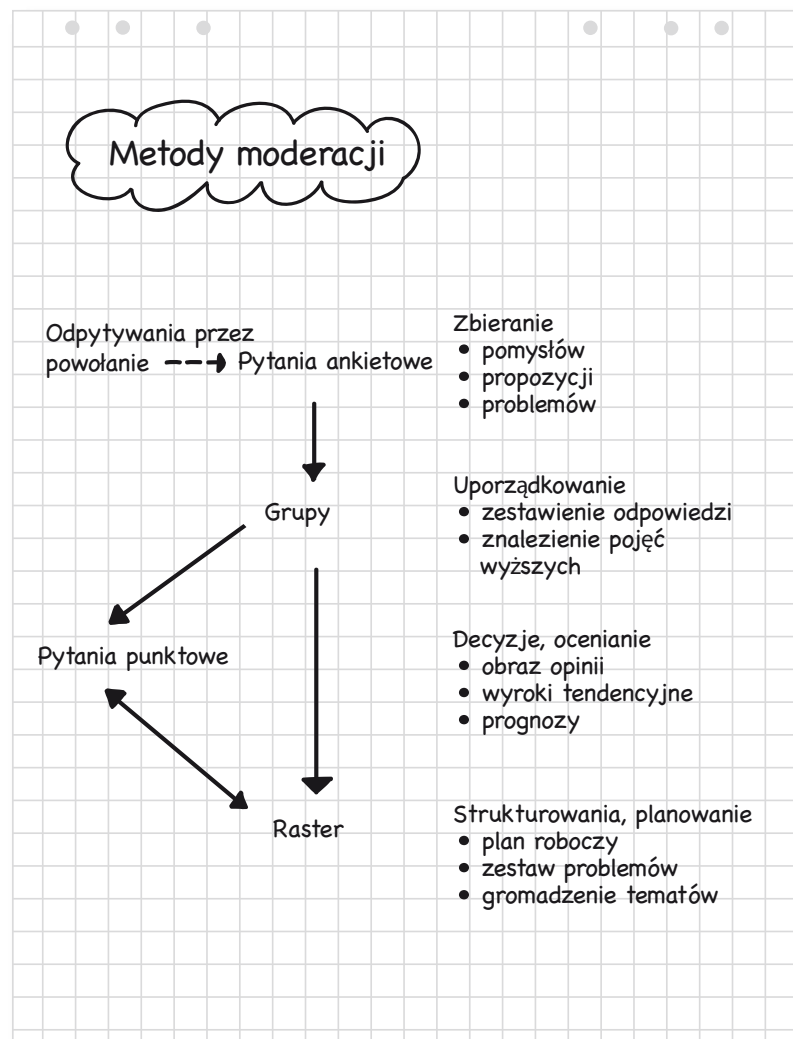
**Cel** Moderacja i techniki moderacyjne pomagają grupom w znalezieniu rozwiązań dla problemów i produkowania kreatywnych myśli. Dobra moderacja winna wszystkim uczestnikom umożliwić uczestniczenie, formułowanie własnych idei i wspólne podejmowanie decyzji.

**Zasada** Moderacja ma pomagać grupie bardziej celowo opracowywać tematy i szybciej osiągnąć wyniki. Moderator steruje tworzeniem się opinii oraz procesem decyzyjnym bez rzeczowego wtrącenia się do treści.

Ważnymi elementami moderacji są:

- rozluźniona i niezakłócona atmosfera
- moderowanie przez zbieranie, porządkowanie, decyzje, struktury
- ciągła wizualizacja
- ewaluowanie

**Wskazówki** Moderacja służy wszystkim grupom roboczym przy wszelkich procesach i osiągnięciu wyników. Przykłady to np.: posiedzenia, seminaria i rozmowy z ekspertami. Można z niej korzystać przy procesach planowania, analizach problemowych i tezach przy podejmowaniu decyzji.



Moderator winien być wyszkolony i dysponować doświadczeniem moderacyjnym. Winien aktywować grupy, nie podawać rozwiązań, respektować wszystkie opinie i pytania, zamiast sam się wypowiadać.

Podczas moderacji stosuje się metody wizualizacji (mapy, Flip chart, gazety ścienne).

---

### **Burza mózgów – Brainstorming**

Zestawienie informacji, doświadczeń, problemów, warunków ramowych itp., które istnieją u różnych działaczy, lecz są często bezpośrednio nie widoczne. Przy burzy mózgów każdy dochodzi do głosu.

Ważna zasada: ilość przed jakością. Najpierw należy zebrać wszystkie informacje zanim zacznie się ocena i strukturyzacja. Burza mózgów może być przeprowadzona pojedynczo jak i przez grupy. Przy grupie należy zawsze najpierw prowadzić indywidualną burzę mózgów (Brainstorming), z kolei ocenić zebrane informacje.

Brainstorming może być stosowany bez większego przygotowania, często też na bieżąco. Zawsze wtedy, gdy potrzeba wiele idei i informacji, by zacząć nowy ruch roboczy. Z reguły wystarczy swoje myśli zebrać przez 3-5 minut. Przy grupowej burzy mózgów ważne jest, aby dyskusji nie rozpoczynać zbyt szybko, gdyż przepływ myśli może być utracony.

#### *Określenie*

*Cel*

*Zasada*

*Wskazówki*

---

### **Wizualizacja**

Pisemne lub obrazowo-graficzne przedstawienie informacji, żeby wszystkim uczestnikom obok ustnej komunikacji podać informacje obrazowe.

Wizualizacja może być przygotowana, ale też prowadzona na bieżąco. Można wizualizować tylko bardzo krótkie i istotne informacje. W tym celu można zastosować różne metody: pismo, obraz, grafika, rysunek, sekwencje Video, itp.

Wizualizowane informacje muszą mówić same za siebie. Potrzebny jest tu dobry podział nośników informacji, które ma się dyspozycji jak również korzystanie z różnorodnie ukształtowanych cech. Nie powinno być zbyt dużo informacji zebranych na jednym nośniku (np.: plakat, Flip chart, duże i małe mapy, prezentacja Power-Point, Collage). Jest to ważne dla elektrycznych tablic: Prezentacja winna trwać ca 20 minut i maksymalnie 10-12 folii.

#### *Określenie*

*Cel*

*Zasada*

*Wskazówki*

---

### **Mind map**

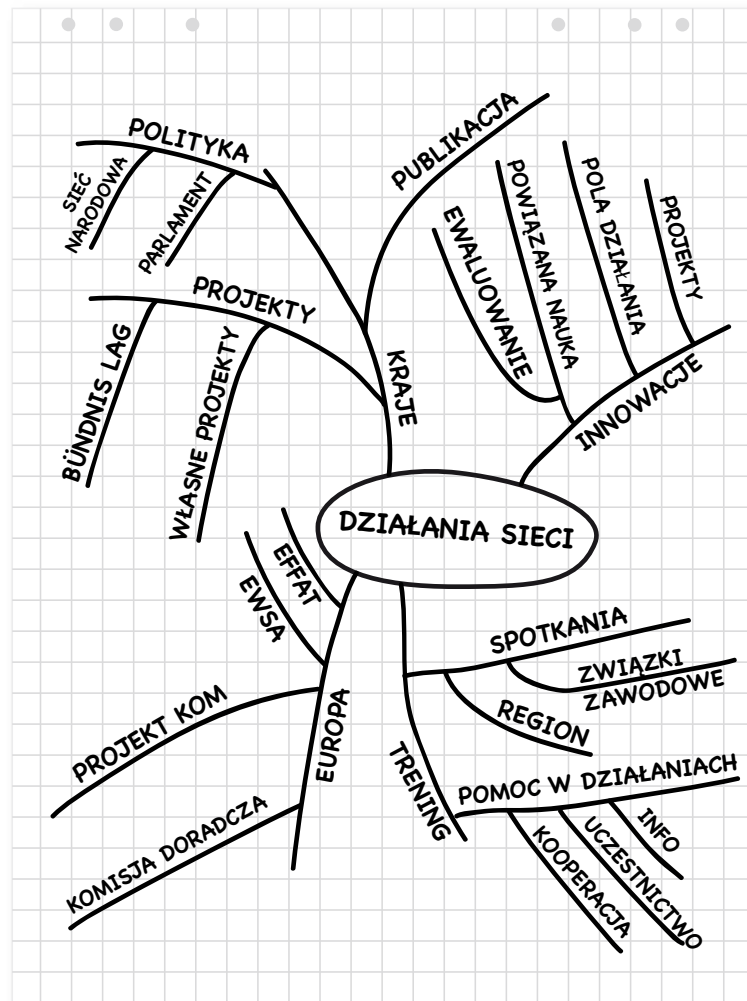
Mindmapping przedstawia interesującą metodę do strukturyzowania problemu, w trudnych dyskusjach grupowych poszczególne wypowiedzi uporządkowuje, zwłaszcza samemu lub w grupie stara się rozwijać rozwiązania i je dokumentować.

W przeciwieństwie do wyłącznie ustnych metod Brainstorming (np. pytania kartkowe) przy metodzie Mind-Map pobudza obie części mózgu, mowę. Tak da się lepiej przedstawiać zależności. Z techniką

#### *Określenie*

*Cel*

*Zasada*



wizualizacyjną – w przeciwieństwie do linearnych rysunków (np. Flip-chart)- można wszędzie wprowadzać nowe idee lub hasła.

Wychodząc z centralnie stawianego pytania (problemu) wpisanego do środka arkusza, powiązane asocjacje/powiązania są hasłowo notowane i linearnie powiązane z centrum. Wynikiem jest obrazowy „krajobraz asocjacyjny”, umożliwiający wysoką kompleksowość i strukturę.

*Wskazówki*

Na podstawie wielorakich możliwości zastosowania i bardzo małego nakładu Mindmapping należy do prostych, ale skutecznych technik roboczych.

*Określenie*

**Analizy SWOT**

**(skrót dla Strength / Siła – Weakness / Słabości –Opportunities / Szanse- Threats / Ryzyka)**

*Cel*

Instrument dla analizy projektów, regionów i organizacji i też dla partycypacyjnego rozwoju strategii.

*Zasada*

Analiza sytuacyjna zamierzeń, projektów, regionów i organizacji/przedsiębiorstw. Analiza SWOT umożliwia systematyczne zbieranie ( np. Brainstroming, metaplan) kryteriów decyzyjnych na matrycy 4- polowej identyfikuje wewnętrzne siły i słabości zamierzenia, również zewnętrznie uwarunkowane ryzyka i szanse. Następnie dyskutuje się jak wykorzystać siły, likwidować słabości, uchwycić szanse i jak odsunąć ryzyka.

### Treść analizy SWOT

<b>Identyfikacja siły</b>	<b>Identyfikacja słabości</b>
Cel: stabilizować siły	Cel: likwidować słabości
<b>Identyfikacja szans</b>	<b>Identyfikacja ryzyka</b>
Cel: wykorzystać szanse	Cel: odsuwać ryzyka

Analiza – SWOT może być zastosowana w wielu sytuacjach podejmowania decyzji jak też dla rozwoju strategii (również w zróżnicowanych wielkościach grup). Często nie da się jednoznacznie zdecydować, czy jakiś aspekt da się przyporządkować wewnątrz czy zewnątrz. Również pojedyncze argumenty mogą być sprzeczne: co jeden uczestnik widzi jako siłę, drugi odczuwa jako słabość. Takie dyskusje pragmatycznie należy skrócić.

Pozyskana wiedza z SWOT- analizy służy do wyprowadzenia niebezpiecznych strategii.

*Wskazówki*

---

#### Ocena

Oceny odnosi się z reguły do zakończonego postępowania. Ocenia się wcześniej ustalone cele zamierzenia lub porównuje z ogólnie przyjętymi standardami, jak np.: standardy jakości, standardy techniczne, systemy prawne, itp. Wyniki są przeważnie dokumentowane w pisemnych sprawozdaniach.

Bez możliwości porównywania (cele, standardy) ocena jest niemożliwa. Może być prowadzona wewnętrznie lub przekazana do oceny na zewnątrz. Przy wewnętrznej ocenie nie zawsze zwycięża obiektywizm. Podczas oceny przez trzecich część pozyskanej wiedzy zostaje utracona. Ocena może obejmować kilka faz: po wstępnych wynikach następuje proces dyskusyjny i ustalone wyniki ujmuje się w sprawozdaniu końcowym. Oceny przeprowadza pojedyncza osoba lub zespół.

Cele dla oceny muszą być jasno opisane. Oceniający winien otrzymać dokładny opis zadania, np.: jakie metody ma zastosować i jak należy przedstawiać wyniki.

Grafiki, statystyki, programy obliczeniowe

---

#### Określenie

*Cel*

*Zasada*

*Wskazówki*

*Stosowane metody i techniki*

## IV. Literatura

aid Infodienst (Hg.); Bundesverband der gemeinnützigen Landgesellschaften: Integrierte Regionalentwicklung und Regionalmanagement / Związek Federalny wspólnych spółek rolniczych: Integrowany rozwój regionalny i regionalny zarządzanie, Bonn 2007

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) / Instytut Federalny kształcenia zawodowego (BIBB); Motivation in der Ausbildung zum lebenslangen Lernen – Seminarkonzepte zur Ausbilderförderung / Motywacja do ustawicznego kształcenia- koncepcje seminariów dla promowania kształcenia, Bielefeld 1994

Bischoff, A. /Selle, K./ Sinning, H.: Informieren, Beteiligen, Kooperieren – Kommunikation in Planungsprozessen / Informować, Uczestniczyć, Kooperować – Komunikacja w procesach planowania, Dortmund 2005

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH / Niemieckie Stowarzyszenie dla Współpracy Technicznej GmbH: Methodenkompaß - eine praktische Orientierungshilfe für Planungs- und Managementaufgaben im Umweltbereich / Kompas metodyczny – praktyczna pomoc w planowaniu- i zarządzaniu w środowisku, Kirchheim unter Teck 1997

Europäische Kommission / Komisja Europejska: Der LEADER-Ansatz: ein grundlegender Leitfaden / Układ – LEADER: podstawowa idea przewodnia, Luxemburg 2006

Forum Soziale Innovation (Hg.) / Forum Innowacji Socjalnej; Schwarzarbeit in der europäischen Landwirtschaft / Praca na czarno w europejskim rolnictwie, Pulversheim 2009

Hentschel, Th.: Grenzüberschreitendes Lernen in der Landwirtschaft in ländlichen Räumen, in: ASG; Ländlicher Raum / Nauka przekraczająca granice w rolnictwie w obszarze wiejskim w: ASG; obszar wiejski, 03/04/2008

hbv (Hg.), Immer im Bilde – Visualisierungstechniken in der Betriebsratsarbeit / Zawsze na obrazie – technika wizualizacyjna w pracy rad pracowniczych, Düsseldorf 1992

KMU Forschung Austria / KMU Badania naukowe Austria: Interaktion zwischen lokaler Beschäftigungsentwicklung und sozialer Verantwortung von Unternehmen / Interakcja między lokalnym rozwojem zatrudnienia i socjalną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa, Wien 2009

[www.prac.de/SWOT.PDF](http://www.prac.de/SWOT.PDF)

<http://ec.europa.eu/leaderplus>

[www.asg-goe.de](http://www.asg-goe.de)

## Dalsze informacje

IG Bauen-Agrar-Umwelt: [www.igbau.de](http://www.igbau.de)

PECO Institut e.V.: [www.peco-ev.de](http://www.peco-ev.de)

ZZPR: [www.zzpr.org.pl](http://www.zzpr.org.pl)

FNSZ / FIATU: [www.fnsz.org](http://www.fnsz.org)

AGROSTAR: [www.fnsadscagrostar.ro](http://www.fnsadscagrostar.ro)

Lokalna Grupa Działania Fläming-Havel: [www.flaeming-havel.de](http://www.flaeming-havel.de)

Lokalna Grupa Działania w Elblągu: [www.kanal-elblaski-igd.pl](http://www.kanal-elblaski-igd.pl)

EFFAT – Europejski Centrala Związków Zawodowych Rolnictwa:  
[www.effat.org](http://www.effat.org)

