

# Sieci współpracy na wsi

Raport podsumowujący badanie zrealizowane dla KSOW

**badania** Klon/Jawor

Autorki: Beata Charycka i Marta Gumkowska  
Warszawa, grudzień 2020



„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”

„Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi”

„Operacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Schematu II Pomocy Technicznej „Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich” Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020”

Za treść odpowiada Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Warszawie

# Spis treści

1. Wstęp
  2. Analiza danych zebranych w procesie badawczym
    - a. Modele powstawania sieci
    - b. Funkcje sieci
    - c. Formalizacja i struktura sieci
    - d. Relacje wewnątrz sieci
    - e. Sieci a KSOW
    - f. Bariery rozwoju i potrzeby sieci
  3. Wnioski i rekomendacje
-

---

# 1. Wstep

# Cele badania

Raport stanowi podsumowanie działań realizowanych w ramach „Badania sieci współpracy na obszarach wiejskich” prowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor na zlecenie Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Warszawie.

**Cel badania:** charakterystyka oraz analiza potrzeb sieci współpracy na poziomie ponadregionalnym, zrzeszających podmioty działające na rzecz rozwoju obszarów wiejskich oraz określenie możliwych sposobów wspierania procesu sieciowania na obszarach wiejskich.

**Szczegółowy cel badania:** stworzenie typologii i charakterystyki sieci współpracy działających na obszarach wiejskich (pod kątem sposobu organizacji i działania), określenie barier ich rozwoju i działalności, zdefiniowanie możliwych działań, które wspierałyby sieci.

# Elementy procesu badawczego

- **Desk research** >> [tutaj](#) znajduje się raport podsumowujący desk research  
Analiza desk research stanowiła wstęp do procesu badawczego. Jej celem było:
  - przygotowanie zestawienia sieci współpracy, działających na obszarach wiejskich, o zasięgu szerszym niż lokalny,
  - stworzenie typologii sieci współpracy,
  - przedstawienie najistotniejszych zagadnień związanych z tworzeniem i funkcjonowaniem sieci współpracy na obszarach wiejskich.

Analiza polegała na przeglądzie dostępnych źródeł internetowych dot. sieci współpracy na wsi. Zawierał się w tym przegląd stron internetowych zidentyfikowanych sieci współpracy, regulaminów i statutów sieci. Dodatkowo wykonano przegląd literatury przedmiotu dotyczących tematyki sieciowania i współpracy organizacji na obszarach wiejskich. Analizie poddano 24 sieci współpracy działające na poziomie ponadlokalnym.

- **Warsztat z zamawiającym**  
Jego celem było omówienie rezultatów desk researchu i wybór sieci do badania poprzez wywiady jakościowe.
- **Wywiady jakościowe**  
Zrealizowano 22 wywiady z przedstawicielami 12 sieci.

# Sposób wyboru sieci do wywiadów jakościowych

W rezultacie warsztatu z Zamawiającym zdecydowano o następującym doborze do wywiadów jakościowych:

- zróżnicowanie branżowe sieci,
- zróżnicowanie głównych funkcji sieci (wedle zaproponowanej w desk research typologii),
- realizacja od 1 do 3 wywiadów w wybranych sieciach - w zależności od potrzeby pogłębienia sposobu działania danej sieci (łącznie 22 wywiady).

# Sieci wybrane do wywiadów jakościowych

Nazwa sieci	Liczba wywiadów
ECEAT-Polska	1
Klaster Podkarpackie Smaki	1
Ogólnopolska Sieć Uniwersytetów Ludowych	2
Ogólnopolska Sieć Zagród Edukacyjnych	2
Polska Federacja Turystyki Wiejskiej „Gospodarstwa Gościnne”	2
Polska Sieć LGD	3
Regionalna Sieć Dziedzictwa Kulinarnego	1
Sieć Gospodarstw Demonstracyjnych	2
Sieć Najciekawszych Wsi	3
Stowarzyszenie Producentów Żywności Metodami Ekologicznymi Ekoland	2
Szlak Kulinaryny Województwa Opolskiego "Opolski Bifyj"	1
Wioski z pomysłem / Wioska Tematyczna - sieć wiosek tematycznych	2

---

# 2. Analiza danych zebranych w procesie badawczym

---



# Sposób prezentacji danych

- W tej części zaprezentujemy podsumowanie najważniejszych informacji zgromadzonych na wszystkich etapach procesu badawczego.
- Wnioski z wywiadów jakościowych przedstawiamy uporządkowane w podziale na kilka kategorii:
  - Modele powstawania sieci: typowe sposoby zakładania sieci i ich konsekwencje,
  - Cel, funkcje sieci: zaprezentujemy stworzoną w ramach desk researchu typologię sieci uzupełnioną o ustalenia sformułowane w ramach prowadzonych wywiadów,
  - Struktura, sposoby organizacji sieci,
  - Relacje wewnątrz sieci: sposoby komunikacji wewnętrznej, współpraca i konkurencja wewnątrz sieci,
  - Sieci a KSOW: relacja z instytucją, ocena współpracy, oczekiwania,
  - Bariery rozwoju i potrzeby: bariery wewnętrzne i zewnętrzne.

---

# Modele powstawania sieci

# Model oddolny

- Motywacją do powstania sieci jest realna chęć zjednoczenia środowiska, np. networking organizacji danej branży w celu wzmocnienie ich głosu, zbudowania lepszej pozycji negocjacyjnej w rozmowach z innymi partnerami, np. z rządem, co zwiększa szanse na wprowadzenie korzystnych rozwiązań prawnych dla danej dziedziny, grupy podmiotów.

*Główna [motywacja] jest chyba networkingowa, druga jest taka, że my wyraźnie chcieliśmy jednak stanowić jakiegoś partnera do rozmów z rządem, bo czuliśmy właśnie, że w sytuacji, jeżeli my się nie zjednoczymy, tylko każdy z nas będzie tak sobie skrobał tę rzepkę, to po prostu nie osiągniemy żadnego efektu.*

- W modelu oddolnym sieć rozrasta się w sposób organiczny: kolejne podmioty do niej przystępują, ale też sieć może poszerzyć swój obszar działania, np. rozwój sieci lokalnej/regionalnej w ogólnopolską (przykład: sieć wiosek tematycznych).

# Model odgórny

- Sieć zostaje powołana przez instytucję lub organizację w celu realizacji określonych celów. Członkowie sieci są odgórnie wybierani/ typowani do jej struktur zgodnie z przyjętymi kryteriami.
- Powstanie i funkcjonowanie sieci przy instytucji państwowej daje jej stabilność, która jest doceniana przez członków

*Wydaje mi się, że dobrze, że to działa przy instytucji państwowej. I to jest też korzyścią, że to nie działa jako jakieś stowarzyszenie - wtedy by działało, kiedy by były pieniądze [projektowe], a jakby ich nie było, no to nie.*

*Od roku 2012 zaczęliśmy budować sieć gospodarstw demonstracyjnych, wzorowaliśmy się też właśnie na tych „Rolnikach Roku”. Z każdej edycji takiego konkursu, czyli ta pierwsza sieć gospodarstw była już jakoby zrobiona i myśmy wtedy wybierali te gospodarstwa, które już mają jakieś osiągnięcia.*

*4, 5 czy 6 lat wstecz Urząd Marszałkowski Wrocławski zrobił takie spotkanie łącznie z prezentacją produktów. I wtedy wicemarszałkiem albo marszałkiem obecny wójt w Czernicy. W każdym bądź razie, z jego inicjatywy powstał ten pierwszy ruch taki jakby no założycielski. I to było właśnie na tym spotkaniu. I pamiętam, że dostaliśmy propozycję przystąpienia właśnie do tej sieci. No i wykorzystaliśmy to.*

# Model mieszany

- Pomysł założenia sieci powstaje dzięki funkcjonowaniu odgórnie stworzonej platformy współpracy, w ramach której jej członkowie mają szansę się poznać i zacząć rozmawiać o stworzeniu niezależnej, formalnej struktury.

*Czy [sieć powstała] oddolne, czy nie oddolne, to już [trudno powiedzieć]... bo my to stwierdziliśmy w ramach takiej naszej współpracy na Grupie Tematycznej ds. podejścia LEADER (GTL), a sam GTL nie był instytucją oddolną, tylko inicjatywą centralną. Ale można powiedzieć jednak, że oddolna, bo my w którymś momencie wspólnie doszliśmy do wniosku, że jednak trzeba powołać związek stowarzyszeń.*

# Projekt jako impuls powstania sieci

- Na założenie sieci pozwala realizowany projekt. Jeśli jest to projekt z funduszy europejskich, sieć ma możliwość nawiązania współpracy międzynarodowej od początku swego istnienia.
- Zagrożeniem jest tu utrzymanie działania sieci po zakończeniu trwania projektu. W trakcie jego realizacji sieć ma środki na działania, np. organizację wizyt studyjnych dla członków, ma czym przyciągnąć członków sieci, za co opłacić koordynację jej działań. Wyzwaniem jest więc odnalezienie się sieci w rzeczywistości poza projektowej (np. znalezienie kolejnego projektu umożliwiającego finansowanie). Projektowy charakter działania może skutkować zawiązywaniem się coraz to nowych partnerstw, przy jednoczesnej ich krótkiej żywotności.

*No i wyglądało to w ten sposób, że po prostu nie było pieniędzy i jak już pieniądze zaczęły się gdzieś pojawiać, to powstawała inicjatywa stworzenia jakiejś kolejnej sieci no i tak to, wie pani, tak to działało.*

# Początki w latach '90

- Część sieci została założona jeszcze w latach '90. To szczególny czas w Polsce, kiedy wiele branż przeżywało dynamiczny rozwój, dostępne były środki przedakcesyjne. To sprawiło, że sieci założone w tamtym okresie miały możliwości szybkiego wzrostu, czerpania z zagranicznych wzorców, nawiązania partnerstw międzynarodowych, wyjazdów do krajów Europy Zachodniej na wizyty studyjne (w szczególności taki kontekst odnosi się do branż rolnictwa ekologicznego oraz turystyki).

*U nas jeszcze się, no to było wszystko nowe. Nowe i można było pozyskać te pierwsze środki przedakcesyjne i to jakby zjednoczyło ludzi. A poza tym idea wtedy była taka, żeby dać dodatkowy zarobek dla osób, którzy prowadzą gospodarstwa.*

*W zasadzie impulsem [do założenia sieci] była tak naprawdę Polska, a to konkretnie polska wieś, która w owym czasie jawiła się jako takie, można powiedzieć, eldorado, w sensie takiego zagłębienia produkcji żywności ekologicznej. No i też była taką terra incognita dla Europy Zachodniej. Ponieważ ECEAT powstał w ramach sieci europejskiej, na początku w niej działał, był dość mocno związany z Holandią i dla Holendrów właśnie przyjazd do Polski, do kraju, który był no tak odmienny (..) I to też było takim przyczynkiem, że Holendrzy chcieli jakby przekazać jakieś know-how, co Polacy mogą zrobić z tym, co mają i jak uczynić to ciekawym i atrakcyjnym dla turystów zagranicznych, tutaj w domyśle głównie na początku holenderskich, a potem także dla turystów krajowych.*

# Początki w latach '90

- Lata transformacji ustrojowej były okresem dającym duże możliwości sieciom zawiązującym się w tamtym czasie, ponieważ dawały możliwości dofinansowania.

*Na początku nie było tak źle, bo były środki finansowe, stowarzyszenie zostało dofinansowane, bodajże z Bawarii. To był początek transformacji i w ogóle początek rolnictwa ekologicznego w Polsce. I też taki był, większy entuzjazm. (...) pozyskany był grant, pomoc finansowa i jak gdyby podpatrywane było jak funkcjonuje tego typu stowarzyszenie właśnie w Niemczech.*

- Sieci z długoletnim stażem, założone w latach '90, w okresie transformacji, same musiały przejść swego rodzaju transformację, tzn. na nowo przyjrzeć się swoim celom działania, ponieważ przez tak długi okres czasu nastąpiła radykalna zmiana warunków, które wpływają na funkcjonowanie sieci i jej członków.
- Kontakty zagraniczne umożliwiały uzyskanie wsparcia w wypracowywaniu modelu działania sieci zakładanych w latach '90. Jednocześnie te kontakty, możliwość wyjazdów za granicę i zdobywania zachodniego know-how, pozwoliła wykształcić lokalne, wiejskie elity. Osoby te nawet po rezygnacji z działania w sieci, były mocno zaangażowane w działania na rzecz lokalnej społeczności.



# Początki w latach '90

- To wkraczanie na nowy, jeszcze nie rozpoznany obszar, dawało możliwość ustanowienia ram funkcjonowania danego obszaru, uporządkowania go, szybkiego zdobycia eksperckiej pozycji w danym obszarze.

*Nie wiedzieliśmy właściwie jak ma wyglądać ta agroturystyka. Więc to było wszystko nowość, a nowe zawsze bardzo przyciąga. Wszystko było ciekawe, świeże i no i trzeba było się uczyć (...).*

- Lata '90 to także okres tworzenia się prawa regulującego funkcjonowanie wielu obszarów. Sieci założone w tamtym czasie, aby móc efektywnie wpływać na ustawodawstwo i walczyć o korzystne dla siebie rozwiązania prawne, musiały się zjednoczyć, aby mówić wspólnym, silniejszym głosem.

*To był okres, kiedy miała powstać ustawa o stowarzyszeniach, myśmy brali udział w pracach nad tą ustawą. Okazało się, że nie da się tak działać, że wszyscy członkowie, jakieś pięćdziesiąt stowarzyszeń, mieli jakieś własne propozycje, chcieli oddzielnie rozmawiać z ministerstwami na temat wprowadzania do ustaw różnych zapisów. I to był ten początek, powstała Polska Federacja Turystyki Wiejskiej po to, żeby reprezentować interesy wszystkich kwaterodawców na szczeblach m.in. ministerialnych. Bo wiemy, że jeżeli się coś nowego tworzy, to zapisy prawne są bardzo ważne.*

# Czynniki sprzyjające powstaniu sieci

- Inspiracje z innych krajów - zagraniczne odpowiedniki polskich sieci ma np. Sieć Najciekawszych Wsi czy Sieć Gospodarstw Demonstracyjnych.
- Możliwość odwołania do źródeł świadczących o istnieniu/funkcjonowaniu pewnego typu zrzeszenia w przeszłości, np. Sieć Gospodarstw Demonstracyjnych. Ogólnopolska Sieć Uniwersytetów Ludowych

*W latach 50. i 60. już jak powstawało Doradztwo Rolnicze w naszym kraju, po wojnie, to opierało się ono na współpracy z tak zwanymi gospodarstwami wdrożeniowymi. I tak naprawdę już w tych tam latach 60. czy wcześniejszych nawet, panowały gospodarstwa wdrożeniowe, przykładowe, one inaczej trochę się nazywały, natomiast to były czasy, gdy rolników uczyło się w praktyce, jak pewne rzeczy stosować.*

- Doświadczenie członków sieci, którzy uczestniczyli w innych sieciach/federacjach i dzięki temu mają świadomość korzyści, jakie wiążą się z udziałem w strukturach sieciowych.

*Większość osób już funkcjonowała w jakichś strukturach sieciowych. Więc nawet nie było tutaj potrzeby, żeby kogoś przekonać, że jest potrzebna taka struktura.*

# Motywacje do przystąpienia do sieci

- Przystąpienie do sieci zazwyczaj wynika z chęci osiągnięcia określonych korzyści. Są to np. chęć wzmocnienia pozycji danego podmiotu, członka sieci, zwiększenia jego rozpoznawalności, wiarygodności, chęć wpływu na ustawodawstwo, wymiana doświadczeń, udział we wspólnych projektach itd. (te korzyści są opisane niżej w części dotyczącej funkcji sieci).
- Ważna jest też spójność wartości, określonego sposobu działania członków sieci - brak takiej spójności może powodować niechęć do przystąpienia do sieci.

*Byłem świadkiem, że w zagrodzie wiejskiej były pokazywane krowy plastikowe, plastikowe goryle na drzewach. To mnie przeraziło i nie chciałem wejść do sieci, bo mi się to nie podobało.*

---

# Funkcje sieci

# Klasyfikacja: 7 typów sieci

Na etapie desk research na podstawie analizy głównych funkcji sieci i korzyści, jakie oferuje swoim członkom, stworzono klasyfikację polegającą na wyróżnieniu 7 typów sieci. Podział ten nie jest rozłączny - jedna sieć może zrealizować kilka celów, spełniać kilka funkcji dla swoich członków i w tym sensie może być przypisana do kilku typów sieci. Jednocześnie, analizując daną sieć, można próbować wskazać na dominującą funkcję pełnioną przez sieć.

Poniżej prezentujemy podział na 7 typów/funkcji:

- franczyza
- certyfikat
- wspólna marka
- integracja
- rzecznictwo interesów
- wsparcie zewnętrzne
- federalizacja

Do badania zostały wybrane sieci reprezentujące pierwsze 5 funkcji, dlatego w raporcie to one zostały opisane wraz z przykładami działań, jakie sieci daną funkcję reprezentujące podejmują, korzyściami, jakie oferuje swoim członkom oraz przykładami metafor opisujących sieć, które podali nam rozmówcy - przedstawiciele sieci tego typu.

# Funkcja: franczyza

DEFINICJA: Członkowie otrzymują opracowaną w sieci metodologię, ramy, pomysł na strukturę działań. Pewnym wariantem tej funkcji jest sieć oparta na przekazywaniu wiedzy i danych - służy ona wdrażaniu rozwiązań innowacyjnych, ich testowaniu, a także prezentacji (element edukacyjny). Sieć tego typu ma ściśle określone warunki przystąpienia do niej, co z jednej strony podnosi próg wejścia, ale z drugiej strzeże jakości, zgodności z proponowaną przez sieć metodologię działania.

*Ja myślę, że to jest świetna droga, bo gdyby każdy mógł wejść tylko aplikując, pisząc swoje imię, nazwisko, adres, to by nie zabezpieczyło jakości dla użytkowników programów [członków sieci]. (...) Więc myślę, że sam fakt napisania czegoś, poddania się kontroli, podnosi jakość tego całego przedsięwzięcia.*

## Wybrane działania sieci wyróżnionych ze względu na funkcję “franczyza”:

- wdrażanie ciekawych, innowacyjnych rozwiązań
- organizowanie szkoleń, spotkań ze specjalistami; wizyt studyjnych (także zagranicznych)
- dostarczanie narzędzi promocyjnych
- organizowanie pokazów w gospodarstwach dla przedstawicieli innych gospodarstw;
- prowadzenie projektów służących opartemu na wiedzy rozwojowi gospodarstw (np. wyposażenie gospodarstw w stacje meteorologiczne)

# Funkcja: franczyza

## Wybrane korzyści dla członków sieci wyróżnionych ze względu na funkcję “franczyza”:

- uczestnictwo w konkretnych projektach, organizowanie wspólnej obecności na imprezach branżowych. np. targach
- możliwość pokazania się/pochwalenia, co przekłada się na promocję, a także zysk ekonomiczny (np. dla członków Sieci Gospodarstw Demonstracyjnych określa go na ok 15-20%)
- łatwiejszy dostęp do usług lidera sieci
- możliwość działania wedle określonej, zorganizowanej struktury, która pozwala lepiej zaplanować i przeprowadzić daną działalność, np. działalność edukacyjną

*Wejście w sieć pewne rzeczy harmonizuje. Już sam fakt pisania pewnych programów edukacyjnych, sam fakt przeniesienia myśli na papier, bardzo wspomaga ustabilizowanie pewnych logistycznych zmian, które są w programie: o po czym nadchodzi, ile trwa, jak to trzeba zmonetyzować, czyli określić jaka powinna być wycena za to. Więc opisanie takiego programu naprawdę pomaga lepiej uschematyzować taki program.*

- prestiż wynikający z przynależności do sieci, uwiarygodnienie członka sieci i jego działań przed partnerami, odbiorcami działań, klientami

*To, że jesteśmy częścią pewnej rozpoznawalnej sieci (...) daje nam przed pewnymi instytucjami wiarygodność, daje pewną wiarygodność programów edukacyjnych, rekreacyjnych.*

# Funkcja: franczyza

## Jak działa ta sieć? Czym jest? Metafora

- Sieć tego typu przez dwóch swoich członków jest porównana do **wędk**i, dzięki której można “złowić” odbiorców do korzystania z oferty członków sieci. Dzięki strukturze działania, jaką oferuje sieć lub dostarczanym przez nią narzędziom promocji, można łatwiej zainteresować odbiorców.

*Ta sieć to jest swego rodzaju wędką do łapania kolejnych instytucji szkolnych, przedszkolnych, bo to głównie te osoby, albo te instytucje korzystają z sieci. Po to, żeby je zainteresować różnorodnymi programami, które są w tej sieci (...). Więc ja to widzę jako instrument do działania, do wprowadzania zmian na wsi. Jest to wyjątkowo dobry instrument do wprowadzania zmian (...) ale cały czas zbyt mało znany.*

*Sieć Zagród Edukacyjnych dała nam wędkę. Fizycznych pieniędzy nie otrzymaliśmy, ale otrzymaliśmy tak zwaną wędkę, którą możemy sobie sami złowić.*



# Funkcja: certyfikat

DEFINICJA: Celem sieci jest połączenie podmiotów wyróżniających się ze względu na wartość i jakość. Działania sieci polegają z jednej strony na sprawdzaniu i monitorowaniu jakości działań/ produktów członków, a z drugiej na świadczeniu o tej jakości “na zewnątrz”. W przypadku sieci wyróżnionych ze względu na funkcję “certyfikat” ważny jest etap przygotowania członków do ostatecznej klasyfikacji do sieci.

## Wybrane działania sieci wyróżnionych ze względu na funkcję “certyfikat”:

- wspieranie członków w rozwoju i dopracowaniu mocnych stron
- dbanie o jakość usług świadczonych przez członków sieci, budowanie wizerunku produktów/usług o wysokiej jakości

*Jeśli chodzi o certyfikację, to jest sprawa dosyć dla Federacji dosyć ważna. Dlaczego, dlatego, że jednak my chcemy promować obiekty sprawdzone, bo buduje to pewną markę.*

- promocja działań członków

*Tutaj z ramienia stowarzyszenia dążymy do tego, żeby wsie były rozpoznawalne. Oczywiście za pośrednictwem naszej strony, to jest sieć najciekawszych wsi.pl, dodatkowo jeszcze powstał facebook. Miał być udział w różnych targach turystycznych, natomiast no ten rok troszeczkę pod względem promocji nas zahamował. Dodatkowo ulotki, które, informatory, ulotki takie, które powstały dla każdej ze wsi.*

# Funkcja: certyfikat

Wybrane korzyści dla członków sieci wyróżnionych ze względu na funkcję “certyfikat”:

- zewnętrzna ocena potwierdzająca jakość i atuty członka sieci lub jego produktów;
- szkolenia/warsztaty nt. kierunków rozwoju;
- wsparcie w promocji;
- prestiż związany z uczestnictwem w sieci zrzeszających członków o szczególnych walorach (potwierdzonych certyfikatem)

*No to jest pewna nostryfikacja producenta. Część ludzi, część klientów wie co ten znaczek oznacza. Ja jestem osobiście z tego, no może nie dumny, no ale to jest pewien rodzaj wyróżnienia, no i tu chyba o to chodzi w tej chwili.*

**Jak działa ta sieć? Czym jest? Metafora**

- Sieć jest jak **matka**, która sprawuje opiekę nad swoimi dziećmi. Choć dzieci już nieco wyrosły, nie potrzebują obecnie takiej opieki jak kiedyś, działają na własną rękę. Sieć jest dziś bardziej potrzebna innym podmiotom (np. ministerstwu), niż samym członkom.

*[Sieć] próbowała pełnić, i myślę, do tej pory próbuje pełnić taką funkcję opiekuńczo-ochronną trochę. A dziś działa siłą inercji jakby, jest bardziej potrzebna ministerstwom, niż my [członkowie], może mniej korzystamy.*

# Funkcja: wspólna marka

DEFINICJA: Głównym celem sieci jest marketing i promocja członków. Korzyścią z udziału w sieci jest wspólna marka, znak przynależności, dzięki niej członkowie zyskują rozpoznawalności, promocję. Celem sieci wyróżnionych ze względu na funkcję “wspólna marka” może być dbanie o zachowanie pierwotnej idei, dla której te organizacje powstały i działają, stanie na straży tradycji. Sieć może stawiać sobie za cel także promocję idei, wokół której skupieni są jej członkowie.

## Wybrane działania sieci wyróżnionych ze względu na funkcję “wspólna marka”:

- działania informacyjno-promocyjne: wydawanie publikacji; prowadzenie strony www sieci z informacjami o samej sieci, idei, dla której działa, ale też organizacjach członkowskich
- działania marketingowe i sprzedaż: umieszczenie półki z produktami członków sieci w obiektach turystycznych; prowadzenie sklepu internetowego czy stacjonarnego z produktami członków sieci
- obejmowanie patronatem działań swoich członków, wzmacniając je w ten sposób
- udział w targach branżowych
- szkolenia (związane z produktami objętymi “wspólną marką”, ale też np. kursu języka angielskiego dla rolników)
- organizacja wizyt studyjnych u członków sieci, ale też podmiotów niezrzeszonych
- prowadzenie doradztwa, coachingu, szkoleń wewnętrznych

# Funkcja: wspólna marka

**Wybrane korzyści dla członków sieci wyróżnionych ze względu na funkcję “wspólna marka”:**

- wsparcie w promocji, zdjęcie jej kosztów z barków członków

*Ta sieć nas bardzo wspiera. Jeżeli chodzi o reklamę i promocję to trochę to jest nam zdjęte z głowy. (...) my nie musimy się tym zajmować, nie wydajemy na to pieniędzy żadnych.*

*Większa promocja, to znaczy samodzielnie nie byliby w stanie się tak promować, przynajmniej większość z nich, ponieważ te środki finansowe wydawane przez nich na promocje są naprawdę znikome. W ten sposób będąc w sieci my promujemy tą sieć i ich też już bezpośrednio, więc to jest na pewno promocja, informacja o ich działalności.*

- przełożenie działań sieci na wynik finansowy członków, podnoszenie rangi członka sieci (np. wsi)

*No ale ja się tak śmieję, że jak dają parę złotych, to weźmiemy, zobaczymy co z tego będzie. [o przystąpieniu do sieci]*

*Na pewno to, że jesteśmy w tej sieci wsi to tym bardziej podnosi i rangę i można coś więcej zrobić.*

- otrzymywanie informacji o konkursach grantowych, możliwych sposobach finansowania działań
- szkolenia, wizyty studyjne

*Cały czas organizujemy szkolenia, szkolimy restauratorów, pracowników restauracji i tutaj też wszechstronnie i nacisk również kładziemy na to, aby ci pracownicy, którzy posiadają styczność z klientem, no mieli wiedzę o samym szlaku kulinarnym, o produktach tradycyjnych województwa opolskiego, o atrakcjach turystycznych województwa opolskiego.*

# Funkcja: wspólna marka

## Jak działa ta sieć? Czym jest? Metafora

- Sieć tego typu została porównana do **drzewa w zdrowym lesie** - czyli sytuacji umożliwiającej dobrą współpracę wielu podmiotów, których łączy wspólny cel.

*Chciałbym, aby, ta sieć była takim solidnym dużym drzewem, ale w zdrowym lesie. Czyli chodzi mi o to, że nie była jedynym drzewem w tym lesie, ale istniała wśród wielu innych drzew, czyli wśród wielu instytucji, które miałyby podobny cel, podobny charakter. Natomiast współpraca między nimi dawałaby korzyść wszystkim.*

- Inna sieć typu “wspólna marka” została porównana (przez lidera sieci) do **nauczyciela wydającego polecenia**.  
*(...) można porównać do takiego pana wuefisty w szkole, który daje hasło. Jak się spodoba im, to wszyscy mówią: okej, robimy to.*

- Z kolei ta sama sieć przez jej członka została porównana do **matki**.

*Do czego można by było porównać? Może tak głupio to zabrzmie, ja bym powiedziała, że do takiej matki, która zgarnia te wszystkie dzieci naokoło i próbuje to jakoś spiąć do kupy. Myślę, że sami byśmy na wiele rzeczy nie wpadli, np. żeby stworzyć taką miejscowość jako wieś tematyczną. Wiele rzeczy też dzięki takiej sieci się dzieje, my się rozwijamy.*

# Funkcja: integracja

DEFINICJA: Celem sieci jest integracja, wymiana informacji/doświadczeń i wspólne działania podmiotów o podobnym charakterze.

**Wybrane działania sieci wyróżnionych ze względu na funkcję “integracja”:**

- organizacja spotkań sieciujących, konferencji

*W ten sposób, poprzez te spotkania poznaliśmy ludzi, którzy nas tak ładują, tak, no ja w ogóle uwielbiam spotkania Polskiej Sieci, uwielbiam wyjazdy Polskiej Sieci, w ogóle, no, lubię wszystko, co się dzieje, lubię forum Polskiej Sieci, które jest na Facebooku, bo mnie to daje takie poczucie wspólnoty, takie, nie? Dla mnie to jest w ogóle mega*

- nawiązywanie współpracy z innymi sektorami, np. środowiskiem akademickim
- organizacja wizyt studyjnych wśród organizacji członkowskich lub też wizyt w partnerskich organizacjach zagranicznych
- prowadzenie wspólnych projektów, niejednokrotnie tego typu współpraca istniała już przed założeniem sieci

*To nie jest tak, że poznaliśmy się gdzieś na jakimś spotkaniu i zrobiliśmy wspólny projekty. Tak naprawdę zanim powstał OSUL [sieć], to my już się znaliśmy i prowadziliśmy wspólne działania jakieś.*

# Funkcja: integracja

## Wybrane korzyści dla członków sieci wyróżnionych ze względu na funkcję “integracja”:

- możliwość udziału w projektach w różnorodnymi partnerami, np. projektach międzysektorowych
- wymiana doświadczeń
- poznanie potencjalnych partnerów do przyszłych projektów

## Jak działa ta sieć? Czym jest? Metafora

- Metafora **kreatywnego napięcia**, czyli takich relacji wewnątrz sieci, które nie oznaczają powszechnej zgody, a ścieranie się stanowisk, aby wspólnie wypracować coś lepszego.

*Nie jest tak, że, wszyscy mówimy jednym głosem, są czasem różne takie napięcia właśnie, ale jednak staramy się dalej tę kontynuować tę współpracę, staramy się prowadzić pewne rzeczy do końca (...)i szukać w tym wszystkim jakiegoś porozumienia.*

- Inny rozmówca wskazał na porównanie sieci do **schroniska, przytułka**. W tym przypadku sieć stanowi schronienie dla podmiotów, które chcą działać wspólnie, wedle wspólnych zasad, celów, ale nie do końca wiedzą jak się zorganizować, jak nawiązać współpracę.

# Funkcja: rzecznictwo interesów

DEFINICJA: Celem sieci jest rzecznictwo interesów jej członków - udział w ciałach konsultacyjnych, monitoring zmian w prawie i lobbing za korzystnymi rozwiązaniami. Ponadto, sieć działa na rzecz zmiany świadomości społecznej dotyczącej postaw i zachowań obywatelskich będących w zakresie zainteresowań sieci

*Naszym zadaniem jest wychowanie takiego nowego pojęcia patriotyzmu, który jest niezamykający na inne mniejszości (...) Może uda nam się stworzyć pewne narzędzia, które jakoś, oczywiście tak bardzo idealistycznie, trochę pomogą w Polsce w budowaniu właśnie innego pojęcia solidarności obywatelskiej.*

- Przedstawiciele sieci wyróżnione ze względu na funkcję “rzecznictwo” podkreślali też potrzebę bycia zauważonym, bycia partnerem dla władz, a także posiadania pewnego wpływu dzięki połączeniu sił.

*Jesteśmy tak traktowani, jako taki poważny partner [ministerstwa] w tym momencie.*

*Sam fakt, że jest po prostu ta sieć, to nas tak jak gdyby jednoczy. Ja tak samo uważam, i nas więcej uważa, że jednak siła jest po prostu razem, że razem po prostu coś tam, mamy po prostu tę możliwość jak gdyby zaistnieć jako lokalne grupy działania*



# Funkcja: rzecznictwo interesów

## Wybrane działania sieci wyróżnionych ze względu na funkcję “rzecznictwo”:

- pośredniczenie w komunikacji: członkowie sieci - ministerstwo - samorzady: przekazywanie informacji/pytań/problemów od członków sieci i ich regionalnych reprezentacji do ministerstwa; uzgadnianie stanowiska z ministerstwem, które następnie przekazuje je samorządom regionalnym w formie wytycznych
- śledzenie aktualnych zmian w prawie, udział w konsultacjach aktów prawnych
- przekazywanie informacji nt. aktualnego stanu prawnego członkom sieci, zamawianie ekspertyz prawnych - szczególnie ważne w pandemii, kiedy przepisy są niejednoznaczne, brakuje interpretacji, praktycznych wytycznych jak prowadzić działalność
- lobbowanie za zmianami w państwowych programach wsparcia dot. członków sieci
- szkolenia dla członków

# Funkcja: rzecznictwo interesów

Wybrane korzyści dla członków sieci wyróżnionych ze względu na funkcję “rzecznictwo”:

- pozyskiwanie wytycznych, instrukcji działania w pandemii

*Podstawowa korzyść jest taka, że na bieżąco wszyscy otrzymują wszystkie aktualne informacje. Mamy teraz covid, wspólnie z głównym inspektorem sanitarnym i ministerstwem rolnictwa opracowaliśmy wszelkie procedury jakie powinny spełniać obiekty w czasie pandemii.*

- możliwość wpływu na rozwiązania i wytyczne, które ministerstwo przekazuje samorządom wojewódzkim

*Ja zbieram te problemy w LGD, z regionów, przygotowujemy jakąś opinię, przesyłamy do ministerstwa w celu ustosunkowania się i nawet dalej później widzimy, że to pismo, które wychodzi z ministerstwa, to jest w dużej mierze przekopowana nasza opinia. No i to pomaga już, tak, bo to już wtedy samorzady traktują, że to jest interpretacja ministerstwa, że muszą się w ten sposób do niej zastosować.*

- poczucie bezpieczeństwa w zakresie rozwiązań prawnych i ich wpływu na sytuację członków sieci

*Mam to przekonanie i to takie bezpieczeństwo, jeżeli coś złego zaczyna się w ustawodawstwie dotyczącym rolnictwa ekologicznego, to nasz zarząd natychmiast podejmuje działania w tym kierunku, żeby to zniwelować.*

---

# Formalizacja i struktura sieci

# Poziom formalizacji sieci

- Uzyskanie formy prawnej (związku stowarzyszeń) dla niektórych z badanych sieci było jedną z głównych motywacji do jej założenia.

*Po prostu jako LGD uznaliśmy, że potrzebna jest jakaś bardziej sformalizowana reprezentacja [...] po jednym ze spotkań [grupy tematycznej ds. podejścia LEADER] zorganizowaliśmy spotkanie założycielskie polskiej federacji*

- Forma związku stowarzyszeń wymaga (na poziomie statutu) uregulowania sposobu wyboru władz, praw i obowiązków członków, a także sposobu ich przyjmowania lub wykluczania z sieci.
- Istnieją też sieci, które celowo unikają formalizacji (np. ze względu na to, że wśród członków są podmioty reprezentujące różne sektory - zarówno pozarządowy, jak i MŚP), jednak to nie oznacza, że kwestie uregulowane w przypadku zarejestrowanych związków stowarzyszeń w statucie, nie są w sieciach nieformalnych ustalone. Zazwyczaj są one opisane w regulaminach.

*Takim najlepszym, według mnie, rozwiązaniem właśnie jest ta nieformalna sieć współpracy, natomiast czyli bez osobowości prawnej, natomiast jak najbardziej tutaj porozumienie pomiędzy członkami, założycielami jest podpisane i każdy podmiot, który wstępuje jest zobowiązany do podpisania oświadczenia o przestrzeganiu i zapoznaniu się z regulaminem i postępowaniu zgodnie z tym regulaminem.*

# Poziom formalizacji sieci

- Sieć, która działa w sposób niesformalizowany, dostrzega wiele wyzwań związanych z takim sposobem funkcjonowania. Brak określonych kryteriów wejścia, zasad uczestnictwa w sieci, np. regulaminu czy składek członkowskich, skutkuje trudnością z identyfikacją się z siecią oraz brakiem zaangażowanie w jej działania.

*Formalnie oni jakby... formalnie nie istnieją. Bo jakby wydaje mi się, że większość z tych wsi, nawet tych, które brały udział w sieci od początku i podpisały tą deklarację, nie wiem, czy tam do tej pory... czy ktoś by z nich pamiętał, że była ta deklaracja.*

# Wielkość i sposób organizacji sieci

- Dla sieci ogólnopolskich odległość między siedzibami poszczególnych członków może stanowić barierę w budowaniu relacji między nimi.

*No problemem jest, nie ukrywam, że Polska jest też ogromnym krajem i po prostu ktoś nie dał rady jechać na jeden dzień spotkania, a w zasadzie to obejmowało trzy dni: dojazdu, bycia i powrotu, więc to często było problemem i to szło tak regionalnie, że po prostu było gdzieś spotkanie na południu, to się miejscowości bardziej z południa spotykały, a jak było na północy, to się znowu ta część członków z północnej części kraju zjeżdżała.*

- Problemem może też być, kiedy sieć jest zbyt mała - z niektórych wywiadów wynika, że nie jest wtedy przekroczona masa krytyczna, która pozwoliłaby na większą skuteczność czy siłę oddziaływania sieci (o takiej sytuacji mówią przedstawiciele Sieci Najciekawszych Wsi, w której w momencie badania było tylko 10 wsi).
- Z drugiej strony zbyt duża liczba członków także nie sprzyja rozwojowi sieci, w szczególności, gdy aktywność członków sieci jest zróżnicowana (i aktywni członkowie mają poczucie, że pracują na tych mniej aktywnych).

*My też organizacyjnie nie bylibyśmy w stanie ogarnąć tylu podmiotów gospodarczych żeby ta współpraca była taka w miarę ścisła, więc jeżeli tych restauracji zostanie ostatecznie kilkanaście, ale takich najlepszych z najlepszych, to myślę, że to będzie dobre rozwiązanie i pozwoli nam to w sposób taki bardziej jeszcze profesjonalny prowadzić wiele działań tych promocyjnych, czy marketingowych.*

# Struktura dwustopniowa

- W przypadku dużych, ogólnopolskich sieci rozwiązaniem ułatwiającym i usprawniającym działanie czy komunikację jest dwustopniowa struktura, w której sieć ogólnopolska zrzesza federacje regionalne.
- Wśród badanych sieci jedna miała dwustopniową strukturę, jednak tylko w części województw istniały formalne federacje reprezentujące członków z danego regionu.
- Konsekwencją braku formalnych reprezentacji w każdym regionie są np. problemy w zbieraniu składek.

*U nas ten brak tej... struktur regionalnych powoduje to, że niektóre regiony topornie płacą składki, przez to my też nie prowadzimy takiej działalności, jaką tak naprawdę moglibyśmy prowadzić, a moglibyśmy znacznie więcej robić, mając zatrudniony minimalny personel.*

# Relacje pionowe i poziome

- W większości sieci dominują relacje pionowe (między liderem sieci a jej członkami), a brakuje relacji poziomych między członkami sieci.

*To jest bardziej chyba jak słońeczko, że gdzieś tam do mnie to idzie, czyli liniowo. A oni [członkowie] są między sobą w jakichś swoich takich indywidualnych relacjach. Nie ma jakiegoś forum, czatów, czasami komentarze do postów na Facebooku, ale to nie są jakieś relacje między nimi czy przepływ komunikacji.*

- Relacje pionowe występujące w sieciach zazwyczaj mają kierunek od liderów sieci do członków sieci, którzy są adresatami działań i komunikatów. Zdarza się jednak, że w sieci następuje sprzężenie zwrotne - nie tylko liderzy sieci proponują rozwiązania czy przekazują wiedzę członkom, ale także to członkowie inspirują czy motywują liderów do podejmowania pewnych działań i rozwoju.

*Mamy takie przypadki, że sami na przykład gospodarze, będący w sieci gospodarstw demonstracyjnych, też mobilizują nas w pewnym sensie, że warto by było jeszcze coś takiego zrobić, czy pokazać inne oddziaływania, wprowadzić.*

- W części sieci występują także relacje poziome, często podejmowane spontanicznie przez członków, polegające na wymianie informacji i doświadczeń, a także prowadzeniu wspólnych projektów.



# Zarządzanie

- W sieciach sformalizowanych (np. w formie związku stowarzyszeń) funkcję lidera sieci pełni zarząd, który jest wybierany na ustalone statutem sieci kadencje przez wszystkich członków z ich własnego grona.
- Inny model zarządzania to taki, w którym sieć nie jest sformalizowana (często są to sieci powołane zgodnie z modelem odgórnym), a rolę jej lidera (a jednocześnie animatora i sekretariatu) pełni organizacja lub instytucja, która sieć powołała do życia (realizując swoją misję, odpowiadając na zdiagnozowaną potrzebę). Lider/animator zazwyczaj funkcjonuje na innych zasadach, niż członkowie sieci (łącznie z różnicą w formie prawnej).
- Zdarzają się także modele mieszane - sieć zostaje powołana odgórnie, w ramach prowadzonego projektu, jest siecią niesformalizowaną, ale jednocześnie spośród członków została powołana rada, która podejmuje kluczowe decyzje.

*Bardzo regularnie odbywają się posiedzenia rady klastra. One się odbywają, powiedziałabym, co najmniej raz na kwartał, ale tak naprawdę to co miesiąc. To jest takie, można powiedzieć, ciało decyzyjne. Czyli wszystkie takie kluczowe decyzje pomiędzy zgromadzeniami członków klastra, zapadają właśnie w wyniku podjęcia decyzji przez ten podmiot.*

# Wpływ kontekstu europejskiego

- W przypadku sieci, która została założona jako polski oddział sieci europejskich, europejski kontakt działania był bardzo ważny przy zakładaniu sieci. Z czasem jednak stracił on na znaczeniu, ponieważ ścisła współpraca na poziomie europejskim okazała się wyzwaniem (dotyczyło to próby wypracowania wspólnych, zunifikowanych rozwiązań na poziomie europejskim, co było problematyczne).

*Głównym problemem było to, że na pewnym etapie próbowaliśmy prowadzić pewne unifikacje na skalę europejską. Ale okazało się, że jest to bardzo trudne czy wręcz niewykonalne. Działania na poziomie ogólnym wydawały się proste, miały sens. Natomiast im bardziej wchodziliśmy w to szczegółowo, tym więcej było trudności, bo specyfika poszczególnych krajów jest tak różnorodna (...) Więc to niestety na tym polegiliśmy. (...) Na chwilę obecną ta współpraca międzynarodowa nie jest tak silna, jak była. Istnieje, ale nie ma takiego istotnego wymiaru, powiem szczerze. To jest akurat też dla mnie kłopotliwe, bo myślę, że w ramach tej współpracy można by wiele rzeczy ciekawych jeszcze zrobić i myślę, że do niej na pewno wrócimy.*

- Także przynależność do sieci działającej na skalę europejskiej nie przekłada się na współpracę międzynarodową. Członkowie sieci nie widzą możliwości współpracy lub nie chcą/ nie są w stanie jej nawiązać.

*Byliśmy kiedyś zaproszonymi gośćmi na Grüne Woche w Berlinie. No to takie ludowe święto producentów rolnych, płodów rolnych . Ja nie odniosłem wrażenia, że ten znaczek coś tam nam wiele zmienił lub pomógł. No był, bo był. Jest, bo jest. No, ale powiem szczerze, że ja w sumie nie jestem zainteresowany współpracą. Próbowaliśmy coś zrobić, mieliśmy trochę propozycji właśnie po tych berlińskich imprezach. Rozpłynęło to się w nicość. Poszło to po prostu w nicość i to wszystko. My w tej chwili wysyłamy miód do Francji, do Anglii, do Irlandii, ale to już jest taki import bardziej... To idzie na sklepy, ale tam bardziej powiedzmy sobie prywatnie, aniżeli pod egidę jakiejś tam organizacji czy coś takiego.*

# Wpływ kontekstu europejskiego

- Z drugiej strony kontekst europejski pojawia się także w związku z przynależnością polskich sieci do europejskich struktur - możliwość kontaktów z analogicznymi sieciami w Europie i wymiana doświadczeń/ uczenie się od zagranicznych partnerów zazwyczaj są postrzegane jako coś pozytywnego. Wizyty studyjne za granicą wymieniane są w wielu wywiadach jako jedna z największych korzyści bycia w sieci.
-

---

# Relacje wewnątrz sieci

---

# Komunikacja pionowa

- We wszystkich sieciach występują relacje między liderem sieci a jego członkami
- W sieciach o umiarkowanej intensywności relacji komunikacja polega przede wszystkim na wymianie mailowej i rozmowach telefonicznych

*Mamy członków w całej Polsce, czyli mamy ich rozproszonych i na północy, i na południu, i na zachodzie, i na wschodzie. I to też powoduje, że ta relacja sprowadza się często do wymiany maili, rozmów telefonicznych, a to niestety nie przekłada się na takie też silniejsze relacje.*

*[Kontakty są] uzależnione od potrzeb i my tutaj jako sekretariat pośredniczymy. Jeżeli są jakieś pytania, to przekierowujemy. Mamy bazę telefoniczną, oczywiście bazę mailową, że jesteśmy na bieżąco z tymi sieciami, czy jeżeli ktoś ma jakieś zapytania, to pośredniczymy, natomiast póki co tutaj nasza sieć jakby jeszcze nie wypracowała takiego schematu, który rzeczywiście pozwoliłby na takie kontakty już regularne.*

- W sieciach, gdzie komunikacja jest bardziej intensywna, do komunikacji (między liderem sieci i członkami, a także wśród członków między sobą) służy grupa dyskusyjna, ale także (szczególnie przed pandemią) spotkania bezpośrednie - w ramach grup roboczych czy regularnych szkoleń czy konferencji, które pełnią także funkcję integracyjną.

# Komunikacja pozioma

- W sieciach, w których występują relacje poziome do kontaktów między członkami sieci może służyć:
  - grupa w mediach społecznościowych (FB)

*No więc to, co jest dla mnie najcenniejsze w ogóle to forum – to forum LGD-ów na Facebooku to jest dla mnie takie bieżące doradztwo. Ja mogę sobie usiąść, przejrzeć, poszukać, napisać i powiem tak, że jestem bardzo pozytywnie zaskoczona tym, że ludzie odpisują, tak, komentują, dzielą się, tak? Jak piszę: „Halo”, coś tam, „u siebie mam jakiś problem”, to naprawdę, szybciotko [dostaję odpowiedź]. No i to, co mi się bardzo podoba.*

- wizyty studyjne między członkami sieci

*Nawet może nie wszystkie informacje do nas rzeczywiście docierają, ponieważ gdzieś tam później na jakiś posiedzeniach zgromadzeń ogólnych nagle dowiadujemy się, że są nowe partnerstwa zawierane pomiędzy gminami, które należą do Sieci Najciekawszych Wsi. Wyjazdy oczywiście, takie wyjazdy studyjne, więc takie rzeczy rzeczywiście się tworzą. Musiałabym podpytać o taką, może jakieś rozeznanie zrobić rzeczywiście, bo te kontakty są gdzieś oddolne, natomiast myślę, że nie wszystko też dociera do nas.*

- Wielu uczestników badania podkreślało niewystarczającą ilość kontaktów poziomych i możliwości/ narzędzi umożliwiających taki kontakt.

# Zaangażowanie członków

- W niewielkich sieciach łatwiej o w miarę równe zaangażowanie członków, łatwiej jest ich zaangażowanie i wzajemną współpracę skoordynować.
- Sieci działające na skalę ogólnopolską, ale mające swoje oddziały lokalne zaznaczały, że o wiele sprawniej przebiega współpraca na poziomie lokalnym czy nawet regionalnym, niż na ogólnopolskim. Na niższych poziomach łatwiej zachęcić osoby do pracy społecznej, łatwiej utrzymywać bliskie relacje między zrzeszonymi podmiotami.
- W części sieci wzywaniem jest niewielkie zaangażowanie członków sieci, trudność zebrania kworum umożliwiającego przeprowadzenie spotkań walnych. Dlatego tego typu spotkania są łączone ze szkoleniami, aby w ten sposób zachęcić członków sieci do udziału w spotkaniach.

*Federacja też się stara przy okazji walnego robić jakieś szkolenia, albo były zawsze targi, żeby to połączyć jedno z drugim, żeby można było też dodatkowy mieć korzyści jakby z tego spotkania, bo to są wyjazdy albo z reguły daleko gdzieś. Ostatnio nie wiem czy dziesięć stowarzyszeń, czy piętnaście było na czterdzieści na zrzeszonych. Widać, że i w skali ogólnopolskiej i lokalnej, to po prostu się kurczy, obumiera tak jakby naturalnie. Nie ma świeżych pomysłów.*

# Zaangażowanie członków

- Jednym ze sposobów rozumienia zróżnicowanego zaangażowania członków w sieciach jest odwołanie się do zróżnicowanego stopnia odczuwania korzyści z uczestnictwa w sieci. Im korzyści jest więcej, tym większe jest zaangażowanie.

*No ja zawsze mówię, że każdy się angażuje w partnerstwie w takim stopniu, jaki ma w nim interes, tak? [...] jak mam większy interes, to się angażuję bardziej, jak mam mniej, to wiadomo, czyli jeżeli są tutaj LGD-y, które mają jakieś tam problemy bieżące i mogą skorzystać z tego, z tych doświadczeń tych LGD-ów, które to już wcześniej przeszły, czy z procedurami, czy tutaj właśnie z agencją, czy jakieś rozliczenia, no to one się tutaj częściej kontaktują. Jeżeli są LGD-y, które mają tam poukładane, nie występowały u nich jakieś protesty, no to one czasami z tych doświadczeń korzystają mniej.*

- Mniejsze zaangażowanie członków tłumaczone jest także ich obciążeniem pracą i wymaganiami formalnymi.

*Nie mogę narzekać do końca, że ktoś się nie angażuje, bo wiem, że czasami no jak ma wir pracy w związku z przygotowaniem jakiegoś naboru czy z pisaniem jakichś wyjaśnień do jakiegoś wniosku o opłatę, no to on się nie angażuje. No więc z tym zaangażowaniem jest różnie.*



# Konkurencja

- Organizacje członkowskie często konkurują o te same środki finansowe. Skutkować może to tym, że gdy pojawia się konkurs sieć może mieć problem ze złożeniem wspólnego projektu, bo jednocześnie organizacje członkowskie mogą chcieć starać się o środki samodzielnie.

*W ogóle złożyć ten wniosek wcale nie było takie proste. Jest taka sytuacja, że no każdy z nas też trochę walczy o przetrwanie. W tym sensie, że wszyscy chcieli najpierw sami złożyć swoje wnioski, a ten sieciowy troszkę był, niby ktoś miał nam napisać i niby pisał, ale w końcu to jakoś z trudem powstawało w bólach. No i w końcu u nas była ostra współpraca, żeby ten wniosek jednak złożyć na sieć, więc wniosek został złożony.*

- Konkurencja może też dotyczyć, szczególnie w przypadku gospodarstw rolnych, dostępu do rynku zbytu.

*Czasem są sytuacje dosyć nieprzyjemne jeśli chodzi o konkurencję towarową i możliwość dotarcia do klienta, to czasem jest rywalizacja, która jest w ramach jak gdyby jednego stowarzyszenia zupełnie niepotrzebna, bo uważam, że na rynku jest miejsce dla wszystkich.*

- Pojawiają się wewnętrzne tarcia między członkami spowodowane np. walką o władzę o przywództwo w sieci.

*[Staram się], żeby mnie za bardzo nie eksponować, bo właśnie tak czuję, że w tej sieci każdy ma strasznie duże ambicje... I ja staram się nie przeć tak do przodu (...) troszeczkę się wycofać.*

# Czynniki zwiększające i osłabiające konkurencję

- W niektórych sieciach ogólnopolskich większa konkurencja jest wśród członków z tego samego regionu, a mniejsza między członkami z różnych części Polski.
- Może to mieć związek z zachowaniami instytucji z otoczenia sieci, które taką konkurencję czy rywalizację podsycają - jej źródłem mogą być na przykład działania polegające na porównywaniu członków sieci z tego samego terenu.

*Kiedyś mi Urzędy Marszałkowskie robiły takie rankingi, no i każdy tam gdzieś chce być wysoko, czyli ta rywalizacja taka niezdrowa, gdzieś tam niepokazywanie sobie procedur, bo odpiszq.*

- Z drugiej strony zdarzało się, że w sieciach tworzonych odgórnie podejmowano działania, które miały zmniejszyć negatywny wpływ konkurowania między członkami sieci.

*Dobór gospodarstw do sieci jest na tyle, przynajmniej myślę, że staraliśmy się to w jakiś przemyślany sposób zrobić, że na przykład gospodarstwa, które gdzieś tam mają podobny profil produkcji znajdują się gdzieś tam na drugim końcu województwa.*

*Cała idea opiera się na właśnie stworzeniu takiej sieci współpracy podmiotów, które no w prawdzie działając w tej samej, na tym samym rynku, w tej samej branży, oni nie konkurują ze sobą, tylko wykorzystywana jest ta siła porozumienia poprzez to, że wspólne działania mają na celu właśnie jakby wypracowanie lepszych warunków do funkcjonowania całej sieci.*

# Współpraca

- Zdaniem badanych członków sieci gotowość do współpracy (a nie do konkutowania między sobą) jest wynikiem dojrzałości partnerów, wynikającej z doświadczenia. Z drugiej strony nastawieniem na konkurencję czy rywalizację częściej charakteryzują podmioty, które dopiero zaczynają działalność albo w sytuacjach, w których istotną rolę zaczyna odgrywać polityka.
- Współpracę ułatwiają osobiste relacje między członkami sieci. Możliwość poznania się i nabrania do siebie zaufania dzięki wspólnemu uczestnictwu w sieci ułatwia późniejszą współpracę np. w ramach różnego rodzaju projektów.

*My mieliśmy trzyletnie szkoły związane z budowaniem sieci i wtedy rzeczywiście mieliśmy bardzo dużo szkoleń, bardzo dużo różnych spotkań sieciujących. Mniej więcej raz na dwa miesiące się odbywało. Często były dwudniowe. Powstały między nami takie więzi przyjacielskie, które nam teraz po prostu ułatwiają tą pracę, działalność.*

*[To, że się mogliśmy poznać w ramach sieci skutkuje] dofinansowaniem, projektami. Ale nam zajęło trzy lata, żebym ja nabrała i żeby to drugie LGD nabrało takiego do siebie zaufania. To było takie przy okazji. A właśnie poznawanie się przy okazji to jest o wiele cenniejsze.*

# Współpraca

- Współpraca między członkami sieci to m.in.
  - wymiana informacji i doświadczeń
  - wspólne projekty
  - umowa dotyczącej sprzedaży/kupna produktów lub usług między członkami sieci prowadzącymi działalność ekonomiczną

*Obserwowaliśmy jak bardzo ładnie nawiązywały się współpracę pomiędzy podmiotami z pokrewnych branży. Czyli na przykład mieliśmy firmę, która zajmuje się produkcją serów i doszło do zawarcia porozumienia pomiędzy właścicielami restauracji i te sery trafiają do restauracji. Albo inna restauracja zaopatruje się właśnie w pieczywo z piekarni [będącej członkiem sieci] i tym podobne porozumienia nawiązywano właśnie dzięki temu, że powstała ta sieć.*

- organizowanie wspólnych wydarzeń

*Dzięki działalności w ramach sieci wielu restauratorów współpracuje po prostu ze sobą, z czym nie mieliśmy do czynienia wcześniej. Oni się na tyle dobrze poznali i zaufali sobie, że często bez naszego udziału spotykają się ze sobą, inicjują również wiele wydarzeń, które potem się odbywają właśnie w ich restauracjach i to poczytujemy sobie za bardzo duży plus, ponieważ te restauracje nawzajem zaczęły się również polecać.*

---

# Sieci a KSOW

# Plusy dotychczasowej współpracy

- Większość przedstawicieli sieci (zarówno liderów, jak i członków) zna KSOW i kojarzy jej działania.
- Spora część sieci docenia dotychczasową współpracę z KSOW - szkolenia, warsztaty, wizyty studyjne itd.

*No samo to, że robią szkolenia, bo myśmy uczestniczyli, czy podróże studyjne, naprawdę KSOW też jest widoczny, więc to nie jest tak, że te środki gdzieś tam przechodzą. Dla mnie też jest ważne co oni robili, no niestety ta pandemia nam troszkę pokrzyżowała, ale były spotkania takie ogólnopolskie gdzie myśmy się spotykali i to z każdego województwa.*

*Ogólnie z KSOW-u już tutaj mamy bardzo dużo osiągnięć i dzięki niemu udało się zrealizować w ogóle certyfikację w ramach Sieci Najciekawszych Wsi. Nawet z tych takich spraw typu warsztaty. Warsztaty pewnie nie udałoby się zrealizować gdyby nie wsparcie KSOW-u.*

# Minusy dotychczasowej współpracy

- Część sieci dostrzega różnicę perspektyw między KSOW a sieciami i stowarzyszeniami wiejskimi. Perspektywa KSOW-u jest bardziej urzędnicza, a sieci czy stowarzyszeń wiejskich bardziej praktyczna, dlatego czasami trudno się współpracuje.
- Przedstawiciele części sieci zaznaczali trudności w rozliczaniu środków przydzielonych przez KSOW. To nadmierne skomplikowanie rozliczania dotacji, zupełnie nieproporcjonalne do wysokości wsparcia, skutkuje niechęcią do ubiegania się o wsparcie ze środków KSOW.

*No uprościć wnioski po prostu. Nawet na złożenie, a tak samo na rozliczenie później, że po prostu mnóstwo czasu marnujemy na to, żeby po prostu uzupełnić wniosek, który jest nie edytowany, gdzie się kratka znowu nie rozszerza, nie można nic wpisać, bo jest zablokowane. Jest po prostu takich technicznych rzeczy, gdzie to wszystko czas, albo powklejać trzeba, dlaczego się to nie zasysa od razu. To po prostu jest wszystko, ja mówię, no na przykład w generatorze organizacji pozarządowych (FIO) jest to wszystko prościej, to są po prostu naprawdę generatory, które pomagają złożyć ten wniosek i rozliczyć.*

*No i ta biurokracja w KSOW-ie, to powiem pani, że na przestrzeni 20 lat, ja pracuję od początku w funduszach unijnych. No takiej biurokracji, jak jest w KSOW-ie, nie widziałam.*

# Oczekiwania wobec KSOW

- Oczekiwanie wsparcia w promocji idei wokół której działa sieć, a także dobrych praktyk np. idei uniwersytetów ludowych, informowania o wydarzeniach organizowanych przez sieci działające na terenach wiejskich.

*Nie było współpracy, a być może właśnie szkoda. Myślę, że taki obszar, gdzie można by było taką współpracę nawiązać. Ja np. się cieszyłam, jak nagle w Ministerstwie Rolnictwa na stronie pojawił się jakiś mały link, tekścik informujący, że coś takiego jak Uniwersytety Ludowe istnieją.*

*W tym KSOW-ie właśnie te dobre przykłady można by było właśnie tworzyć to. Ale to też nie na takiej zasadzie, że my po prostu wszystko mamy wpisać, bo myśmy tak parę razy mieli. Wysłali nam dokładnie cały wniosek i wyślijcie - to jest naprawdę pracochłonne. Praktycznie te wszystkie informacje są na naszej stronie, w sprawozdaniach, więc to też kwestia jest tego, żeby to wszystko pościągać, powkładać i ewentualnie nam przestać do akceptacji.*



# Oczekiwania wobec KSOW

- Została wyrażona potrzeba bliższego kontaktu z KSOW - inicjowania przez niego wspólnych działań, zapraszania jako partnerów do wspólnych projektów.

*KSOW mógłby działać bardziej aktywnie, jeśli chodzi o takie "bodźcowanie" swoich członków, swoich instytucji. I może bardziej regularnie kontaktować się z tymi instytucjami, które istnieją w ramach KSOW-u, bo ja akurat tego bodźcowania szczególnie nie odczuwam, powiem szczerze, a ono by się przydało. KSOW mógłby wybrać w tych organizacjach osoby, które są kluczowe i z nimi się przede wszystkim kontaktować. (...) ważnym działaniem byłoby też zachęcanie, zapraszanie instytucji, które w ramach KSOW-u istnieją do różnych projektów, które KSOW ma. Czyli nie tylko KSOW robi własne projekty, ale też zachęca członków do współdziałania w ramach projektów. Ja akurat, szczerze mówiąc, zbyt wiele zaproszeń KSOW-u nie mam, a z chęcią bym chciał je otrzymywać i też osobiście mógłbym się bardzo, i z wielką chęcią, w te działania zaangażować.*

*Na pewno przydałoby się wsparcie takie organizacyjne, zapraszanie stowarzyszenia do uczestnictwa w różnego typu targach, sympozjach czy konferencjach poświęconych przyszłości rolnictwa.*

- Konkretnym pomysłem na to zbliżenie z KSOW był pomysł powołania rady konsultacyjno-doradczej ds. wiejskich przy KSOW . Rada mogłaby zrzekać bardziej aktywne organizacje, osoby, chętne do merytorycznej pracy - składałyby się na nią organizacje różnych branż czyli edukacyjne, turystyczne, rolnicze itd.

# Oczekiwania wobec KSOW

- Część sieci oczekuje też prowadzenia przez KSOW projektów i działań służących pogłębieniu współpracy w ramach sieci (nie chodzi o przekazywanie grantów na ten cel, ale działania - np. edukacyjne - prowadzone przez KSOW).

*Gdyby ze strony samego KSOW-u odgórnie były realizowane projekty służące pogłębieniu współpracy w ramach sieci, czyli żebyśmy to nie my musieli się ubiegać o takie środki, ale odgórnie na przykład były realizowane takie projekty, nie wiem, czy o charakterze regionalnym, czy nawet ogólnopolskim, które służyłyby pogłębieniu współpracy w ramach sieci, jak ze sobą współpracować, w jaki sposób, wymiana informacji, organizacja przedsięwzięć, ja myślę, że takie pokazywanie najlepszych praktyk i powtarzanie w kółko, że ta współpraca jest podstawą wszystkiego, tego nigdy nie za wiele i gdyby tego typu działania były realizowane gdzieś odgórnie, a my bylibyśmy zapraszani, czy nasi członkowie, do uczestnictwa w takich projektach, no to byłoby fajnie*

*Mogliby to sami zrobić, prawda? Bez tych konkursów, no, po prostu no. Mieliby te pieniądze, niech by robili te konferencje sami, zresztą są działania, które oni sami realizują, prawda? Tak, urzędy same realizują. No więc te pieniądze, które tam na te nabory idą na jakieś tam drobniejsze rzeczy... Myślę, że dużo większy sukces i oddźwięk społeczny by był, gdyby to były no zamiast, mówię, jednego wyjazdu jednego LGD, zrobienie wyjazdu dla wszystkich LGD-ów, prawda? [Zamiast] jednej publikacji dla jednego stowarzyszenia, zrobić regionalną, prawda? Wie pani, o czym mówię, tak? O zasięgu, i tego jest za mało. Za mało, nie mamy takiej publikacji o regionie.*

# Oczekiwania wobec KSOW

- Finansowania nie tylko projektów, ale też procesów, co oznacza także długotrwałe wsparcie dla wartościowych koncepcji i sieci.

*Problemem jest to to, że KSOW traktuje projekty jak projekty, czyli pudełka zamknięte, tak. ma początek, koniec, ma zasoby, budżet trzeba złożyć, napisać i rozliczyć i to ma być krótko. Tak rok, dwa i to jest dla nich projekt. A przepraszam za wyrażenie, to no tak można zrobić festyn, tak można wyposażyć świetlicę, tak można zrobić i milionowy folderek i tak dalej i tak dalej. Ale nie można w ten sposób animować procesu, który wymaga jak gdyby permanentnego dokładania, tak. Albo rozwijania samej koncepcji.*

*[Oczekujemy] długookresowego wsparcia koncepcji, które się bronią, które są wartościowe. A w szczególności wtedy, kiedy mówimy o tworzeniu sieci, to to jest zasadnicza kwestia, wspieramy proces rozwoju takiej sieci, takich koncepcji, tak.*

*Z tych krajowych sieci powinny być środki na prowadzenie właśnie tego biura, na prowadzenie tych wszystkich no strony, to wszystko powinno być ze środków właściwie z KSOW-u. Bo no jakby nie było jest to krajowa sieć współpracy, no dla mnie to było tak osobiście, to było takie normlane, żeby właśnie te środki na to powinny pójść.*

*Jakby było takie większe wsparcie, nie wiem, czy z KSOW-u czy czegoś innego: że co roku jest konferencja, jest jakiś plan, jest spotkanie, jest gdzieś wyjazd albo szkolenie, to wtedy byłoby lepiej. Wiem, że sieć Zagród takie coś ma i mi się to bardzo podoba. Według mnie jest im łatwiej, bo mają te środki, koordynatora.*

---

# Bariery rozwoju i potrzeby sieci

---

# Bariery wewnętrzne

- Rotacja członków
- Brak chętnych do działania
- Trudność zaangażowania młodych osób
- Mała identyfikacja z siecią
- Niejasne korzyści z członkostwa
- Brak widocznych korzyści finansowych
- Niewielkie kontakty wewnątrz sieci
- Brak środków na bieżące działania sieci
- Brak strategii rozwoju sieci
- Skutki wyzwań zw. z branżą

# Rotacja członków, brak chętnych do działania

- Część sieci doświadcza dużej rotacji członków. Co prawda zapisują się nowi członkowie, ale jednocześnie inni się wypisują (tylko “trzon” pozostaje niezmienny), tak więc bilans jest stały. Poprzez tak dużą rotację trudno o zbudowanie relacji między członkami.
- Wyzwania związane z niedostatkami osób chętnych do społecznego zaangażowania powoduje, że w wielu sieciach występuje trudność znalezienia zastępstwa dla bieżących władz organizacji.

*Jak zrezygnowałam, długo szukałam zastępstwa, żeby ktoś przejął nasze stowarzyszenie, chyba z dwie kadencje szukałyśmy, żeby ktoś zechciał wziąć prezesurę.*

- Skutkuje to długotrwałym przeciążeniem tych samych osób, które często są już w wieku emerytalnym, ich wypalaniem się i przetrzuceniem na ich barki odpowiedzialności za działanie organizacji - ich rezygnacja, przy braku innych chętnych do kierowania nią, będzie oznaczała koniec sieci.

*Człowiek się wypala (...) w stowarzyszeniu jest 30 parę osób, ale takich działających na co dzień jest 5.*

# Brak chętnych do działania

- Jedną z konsekwencji problemów z zaangażowaniem członków (a także ich niechęci do sformalizowania struktur na poziomie regionalnym) są trudności ze zbieraniem składek, które powodują z kolei brak środków na zatrudnienie osoby “obsługującej” działanie sieci, a także na ekspertów zewnętrznych

*I u nas ten brak tej... struktur regionalnych powoduje to, że niektóre regiony topornie płacą składki, przez to my też nie prowadzimy takiej działalności, jaką tak naprawdę moglibyśmy prowadzić, a moglibyśmy znacznie więcej robić, mając zatrudniony minimalny personel, [...] plus powinniśmy mieć pieniądze na usługi zewnętrzne.*

- Ze względu na brak nowych osób chętnych do społecznego zaangażowania, starzejącą się bazę członkowską sieci oraz brak środków, wiele sieci przeżywa stagnację, kryzys, obumiera.

*Coraz trudniej o ten kontakt i o to poświęcenie ze strony członków, więc dlatego to tak obumiera.*

*Myślę, że [stowarzyszenie] jest w dosyć trudnym momencie i ostatnie wybory do władz stowarzyszenia pokazały, że nie ma chętnych, którzy chcieliby się zaangażować. A nikogo nie można zmusić do tego, żeby kandydował. Jestem pełen obaw, czy to stowarzyszenie dalej przetrwa. Bo jeśli obecny zarząd nie będzie chciał pełnić swoich funkcji, to nie widzę innych chętnych, czy następców, którzy podejmą się tego działania, tego zadania.*

# Trudność zaangażowanie młodych

- W sieciach brakuje młodych osób do działania. Zauważalna jest jednak zmiana generacyjna - osoby młode są przez osoby obecnie angażujące się w działanie sieci postrzegane jako niechętne do zrzeszania się opartego na wspólnej pracy - często różne idee są im bliskie, ale samo zaangażowanie społeczne przychodzi im z trudem lub charakteryzuje się tzw. słomianym zapalem.

*Jest taka stagnacja i tak naprawdę obumiera ta działalność. Forma działalności zupełnie non profit jakby się wypala. Jest trudna, to widać, na przykład trzonem mojego stowarzyszenia są panie w kwiecie wieku. Wszystkie prawie emerytki, więc tylko dlatego jakby siłą inercji to działa. Trudno młodych zaangażować. Młodzi uważają, że wiedzą dużo i chcą po swojemu, i lepiej, i samemu.*



# Mała identyfikacja członków z siecią

- Dostrzegana mała identyfikacja członków z siecią może być związana z nieformalnym charakterem sieci oraz niejasnymi zasadami członkostwa, niedookreślonym systemem zobowiązań i korzyści z członkostwa, np. brak składek członkowskich, brak deklaracji członkowskiej.

*Był pomysł, żeby [członkom] wręczyć taki dyplom, tabliczkę do powieszenia np. na świetlicy. (...) Ale ciężko jest jakby coś od nich wziąć. Jakby ją dawać jako taki [symbol]i to było takim jakby nieformalnym nawiązaniem współpracy z portalem, czyli z naszą siecią, ale bez jakiejś deklaracji czy innych zobowiązań? Choć może to też jest powodem, ten brak jasnych reguł... Może dlatego nie garną się, bo nie wiedzą do końca, o co chodzi.*

*Barierą jest jakby brak oznakowania, bo jakby ta sieć gdzieś tam nie jest nazwana i nie ma tak wprost jasnych reguł, co należy do zakresu jakby tych członków czy sygnatariuszy.*

# Niejasne korzyści z członkostwa

- Trudność dostrzegania korzyści, jakie daje sieć powoduje niewielkie zaangażowanie członków.

*Może była za mała wędka. Jak był grancik, była mała marchewka, że jak oni coś zrobią, to będą mieli tablice, koszulki i coś innego, i wtedy jakby im się bardziej chciało. A jak jest tak, że ktoś chce im coś dać, ale nie widzą korzyści z tego, to już jest trochę inaczej.*

- Dodatkowo, dostrzeżenie korzyści z uczestnictwa w sieci na poziomie ogólnopolskim jest trudniejsze niż na poziomie lokalnym czy regionalnym.

*Jeszcze jest tak, że... wydaje mi się, że dlatego ta sieć ogólnopolska jakby nie działa, bo wioski nie widzą z tego korzyści. Bo głównym ich odbiorcą są szkoły z powiatu, gdzie są, albo z okolicznych. Więc to raczej zamyka się na terenie województwa (...).*

- Trudność przełożenia działań sieci na sytuację członka sieci, np. gospodarstwa rolnego, jest szczególnie trudne w przypadku działań rzeczniczych, których rezultaty są dostrzegalne zazwyczaj dopiero w dłuższej perspektywie.

*Myślę, że musieliby widzieć bezpośrednio wpływ takich działań na byt ich gospodarstw. Generalnie my jesteśmy niecierpliwi i chcielibyśmy, żeby to było szybko, a przy tworzeniu aktów prawnych ta droga jest dosyć długa, zawiła, i efekty określonych działań widać dopiero w perspektywie znacznie dłuższej niż jednego roku.*

# Brak widocznych korzyści finansowych

- Część członków sieci traktuje swoją obecność w sieci bardzo pragmatycznie. Nie postrzega siebie jako członka sieci, ale jej użytkownika. Takie podejście wiąże się z chęcią dostrzegania konkretnych korzyści z udziału w sieci, a te korzyści powinny przekładać się na kondycję finansową członka sieci, powinny się monetyzować. Brak tej monetyzacji może stanowić barierę do większego zaangażowania w działanie w sieci.

*Brakuje tego elementu finansowego, jak to później zrealizować, faktycznie zmonetyzować z klientem docelowym. Tego mi brakuje.*

*Jesteśmy częścią sieci, nie utożsamiamy się z nią, chociaż używamy nieraz jej do naszej promocji w szkołach, przedszkolach. Ale my robimy swoje (...) Sieć nam dała wsparcie w sensie rozpoznawalności, obecności w ich publikacjach (...) Chociaż nie wiem jak bardzo się ona potem zmonetyzowała, w sensie ile osób dzwoni do nas bezpośrednio z tych publikacji. (...) Fundacja dba o swoją indywidualną drogę, sieć jest jedną z dróg, jest jednym z instrumentów, których używa do realizacji swoich celów, ale to nie jest jedyna droga. Współpracujemy z siecią zagród, oni z nami, ale to nie jest cel sam w sobie, to jest tylko instrument.*

# Niewielkie kontakty wewnątrz sieci

- Część członków sieci wskazywała na niewystarczające kontakty między członkami sieci i wyrażała potrzebę jej większego “wewnętrznego zsieciovania”. Niejednokrotnie bowiem kontakty między członkami sieci ograniczają się do takich, które dany członek miał przed przystąpieniem do sieci.

*Znamy się z niektórymi członkami sieci osobiście. To już nasza znajomość przed sieciowaniem się, więc znamy się i mamy się w dobrych relacjach. Chociaż nie znam wszystkich członków, czy członkiń, to jest pewnie niemożliwe. Może brakuje takiego zsieciovania sieci (...) bo jesteśmy jak te indywidualne gwiazdy na niebie, a nie ma między nami żadnych interakcji, nie ma między nami żadnej wymiany pomysłów.*

# Brak środków na bieżące działania sieci

- Kolejnym ważnym problemem jest brak środków na bieżące działania sieci: na działania koordynacyjne, na opłacenie księgowości, na zwroty koszty podróży na spotkania członków sieci. To powoduje, że osoby, które inwestują swój czas angażując się społecznie we władzach sieci są zmuszone dokładać z własnej kieszeni, np. chcąc reprezentować sieć na różnego rodzaju spotkaniach.

*Ciężko jest napisać wniosek na takie rzeczy, które my robimy. Więc my nie jesteśmy w stanie finansować swojej działalności w ramach ogłaszanych grantów. Bo nawet jakby... wygalibyśmy jakiś grant, to to będą całkiem inne zdania, które trzeba robić. Więc to nie rozwiąże tego problemu, że jest grono zadań, które tak naprawdę wymagają człowieka na niemalże pełnym etacie.*

- W niektórych sieciach szczególnie podkreślana była potrzeba stałych, pozaprojektowych środków na prowadzenie sekretariatu sieci (przede wszystkim zatrudnienie tam osoby) - obecnie funkcję sekretariatu pełni przedstawiciel zarządu, który dużą część swojego czasu pracy poświęca na działania na rzecz sieci będąc jednocześnie pracownikiem jednego z członków sieci.

*To znaczy no na pewno sieć, by mogła realizować te swoje wszystkie zdania, cele, to powinna mieć środki, tak? Powinien być sekretariat czy do obsługi, tutaj co do tego forum, czy, no, czy jakieś biuro, no i tutaj jakieś wsparcie.*

*Nie mniej jednak nie ma środków na zarządzanie, czyli nie ma pieniędzy na to, żeby móc opłacić na przykład wynagrodzenie osoby, która będzie zajmować się obsługą, więc to są takie podstawowe trudności.*

# Inne problemy związane ze stabilnością finansową sieci

- Zauważane też jest uzależnienie sieci od środków projektowych, co nie buduje stabilności podmiotu. W ramach projektów łatwiej czasami założyć niż finansować jej działania. Trudno jest też po zakończeniu projektu taką sieć utrzymać.
- W innym przypadku dostrzegany był problem z finansowaniem działań sieci przy jednoczesnym braku otwarcia jej członków na nowatorskie sposoby zarządzania, np. poprzez zatrudnianie menedżera, którego praca byłby w stanie zapewnić duże korzyści finansowe (rynek zbytu) dla członków sieci.

*Nawet myślałem w ten sposób, żeby w tego typu stowarzyszeniu zatrudnić po prostu managera. I wtedy jesteśmy w stanie zrobić dużą, jakościową produkcję i przy różnicy w relacjach ceny na rynku krajowym i na rynku europejskim, jesteśmy w stanie tego managera opłacić. (...) w zasadzie dzisiaj stowarzyszenie utrzymuje się tylko ze składek członków stowarzyszenia. No i mi się wydawało, że jeśli byłaby możliwość realizacji konkretnych kontraktów eksportowych, to te środki finansowe by się znalazły, wynikałyby z tej większej sprzedaży. No ale póki co nikt [w stowarzyszeniu] nie chciał [tak] finansować pracy zarządu.*

# Brak strategii rozwoju sieci

- Wzywaniem jest doprecyzowanie strategii działania i rozwoju sieci. Niekiedy polega to na rozwinięciu czy znalezieniu kolejnego kroku dla prowadzonych już działań.

*Mi się wydaje, że brak takiego długofalowego wsparcia, jeżeli chodzi o program rozwoju tej metodyki. Bo na razie nasze działania kierunkują się, aby te wioski założyć. A te wioski, które już istnieją i ten pierwszy etap przetrwały, to aby mogły rozwijać się... brakuje takiego długofalowego planu działania, co mogliby sobie razem robić.*

- Zdarza się, że działania sieci kończą się w miejscu, w którym jej członkowie oczekiwali kolejnych działań. Tym samym sieć, w oczach jej członków, bywa postrzegana jako niewykorzystująca swojego potencjału.

*To jest teraz świetnie logistycznie opanowane jako taki dość szeroki marketing, ale poza tym to wszystko trochę zanika i brakuje tego kroku potem, co dalej po nagłośnieniu, po audycjach radiowych, po pięknych albumach. Nie ma tego, co jest dalej. (...) Ta sieć pomaga zbudować sieć, ale jak się sieć wpuści do wody, to ona sama nie łapie ryb, trzeba tą siecią też powodować, trzeba pociągać za sznurki i tego mi brakuje, ale wiem, że to nie jest łatwe logistycznie.*

*Widzę sieć jako instrument do działania, do wprowadzania zmian na wsi. To jest wyjątkowo dobry instrument do wprowadzania zmian, ale w mojej opinii on nie jest wystarczająco rozpoznawalny poza siecią, jest cały czas zbyt mało znany.*

# Wyzwania dot. strategii rozwoju sieci

- Zwracano też uwagę na konieczność takiego planowania strategii rozwoju sieci, aby “iść z duchem czasów”, uwzględniać tematy, które są aktualnie ważne, np. zmiany klimatyczne, ekologia. Nieuwzględnianie tego typu zagadnień może utrudniać zaangażowanie młodych osób w działania sieci - osób, które w szczególny sposób zwracają uwagę na podejmowanie tych wątków.

*W tej chwili, w nowych programach sieci jest mało cały czas o faktycznej ekologii, o faktycznych wyzwaniach nowego, młodego świata, o zanieczyszczeniu powietrza. Jest bardzo mało takich rzeczy, które powinny bardziej trafić do młodych obywateli. Powinno być też wprowadzane więcej nowości, nowoczesności, technologii i tak dalej. Takie jest moje zdanie, że trzeba dużo więcej środków na to przeznaczyć i czasu.*

- W przypadku sieci, które stawiają na jakość, dbają o odpowiedni poziom oferty swoich członków, np. poprzez rozbudowany proces przystępowania do sieci, dostrzegalny jest brak regularnego dbania o jakość wśród członków sieci.

*Skoro sieć stawia na jakość, to trzeba tę jakość co jakiś czas weryfikować. Nie liczy się ilość członków sieci, ale ich jakość. Brakuje takiej jeszcze faktycznej weryfikacji, kto jak pracuje w tej sieci. To jest bardzo istotne myśle, żeby np. co 2-3 lata weryfikować pewne programy, nie tyle pisemne, co faktycznie wypytywać potem uczestników tej sieci, jak też ich użytkowników, czyli naszych klientów, żeby np. zbierać referencje od tych szkół.*



# Skutki wyzwań związane z branżą

- Trudnością jest łączenie pracy w rolnictwie, jej sezonowości i intensywności, z działalnością społeczną. Powoduje to, że de facto bardzo niewielu członków sieci angażuje się w prace sieci na co dzień (choć w sytuacji konieczności mobilizacji, np. udziału w obradach komisji sejmowej, można liczyć na większe grono członków).

*Cały zarząd, oprócz tego, że prowadzi swoje gospodarstwa, to całą pracę dodatkową wykonuje społecznie. W rolnictwie są takie okresy, kiedy jest spiętrzenie prac i wtedy bardzo ciężko jest znaleźć kogoś chętnego do tego, żeby zaopiniował, a chociażby nawet tylko przeczytał daną propozycję aktu prawnego. Tak że to nie jest proste i na te 80 osób, to tak naprawdę ze dwie, trzy osoby aktywnie uczestniczą [w pracach sieci].*

*Wiele z tych gospodarstw boryka się z problemami związanymi z produkcją, ze zbytem, po prostu szarą codziennością. I to przytłacza, tak że nie mają czasu na to, żeby się angażować w jakieś działania, których efekty będą widoczne w przyszłości.*

- Problemy wynikające z dużej rotacji personelu w branży gastronomicznej

*Największy problem jest z ludźmi, tak jak wszędzie i zawsze, w każdej branży. Problem jest oczywiście wielowarstwowy, bo z jednej strony część restauracji ma problem z personelem, te zawirowania są duże, teraz w pandemii koronawirusa to już w ogóle. To jest tak naprawdę dramat zupełny i to się przekłada później na działalność danej restauracji w ramach szlaku, bo okazuje się, że na przykład mamy ważne kwestie do uzgodnienia i pomimo zapewnień, nie przyjeżdża żaden reprezentant z danej restauracji. My później wysyłamy zawsze po takim spotkaniu i tak takie podsumowanie, wysyłamy mailem do każdej z restauracji jakie ustalenia zostały poczynione, co dalej robimy i tak dalej, no ale okazuje się, że tam w restauracji nikt nie miał czasu żeby tego maila przeczytać, albo go gdzieś przegapił.*

# Barrierey zewnętrzne

- Megatrendy: wyludnianie się wsi
- Niski kapitał społeczny na terenach wiejskich
- Trudność współpracy z innymi środowiskami
- Negatywne konsekwencje projektów realizowanych na terenach wiejskich
- Wyzwania zw. z kadencyjnością samorządów
- Wizerunek sieci, wyzwania branży
- Spadek znaczenia certyfikacji wewnętrznej
- Inne bariery zewnętrzne

# Megatrendy: wyludnianie się wsi

- Jednym z kluczowych wyzwań, z jakimi mierzą się sieci działające na wsi, ale też i ich organizacje członkowskie, jest brak osób gotowych do działania. Jest to związane z wyludnianiem się wsi oraz innym modelem zaangażowania młodych osób, które nie są tak chętne do pracy społecznej, jak pokolenia ich rodziców.

*No potrzeba nam bardzo młodych, młodych, jeszcze raz młodych, ale młodzi to muszą mieć za wszystko zapłacone.*

*To, czego nam dzisiaj brakuje w stowarzyszeniu, to brakuje nam młodych ludzi z pasją. Generalnie społeczeństwo nam się starzeje i ta liczba członków stowarzyszenia cały czas spada. Natomiast potrzebujemy właśnie, że tak powiem, dopływu świeżej krwi, ludzi zaangażowanych, z pewnymi ideami, przekonaniem, którzy chcieliby się rozwijać i też, jak gdyby wprowadzić więcej takiego entuzjazmu w pracę naszego stowarzyszenia.*

# Niski kapitał społeczny na terenach wiejskich

- Barięą jest ogólna trudność czy niewystarczająco rozwinięta umiejętność współpracy na wsi. Przejawia się to zarówno na poziomie indywidualnym (trudność współpracy między mieszkańcami wsi), jak i instytucjonalnym (trudność współpracy między organizacjami, instytucjami).

*Moim zdaniem niestety, jeśli chodzi o instytucje, które działają na obszarach wiejskich, szczególnie jeśli chodzi o turystykę, to ze sobą nie współpracują.*

*Dwa-trzy gospodarstwa się [do sieci] wpisują, po czym jakby rozpoznają teren i rezygnują. Uważają, że albo sami chcą coś stworzyć i z reguły to kończy się na jakimś projekcie, w który chcą wejść, z którego chcą skorzystać. Projekt się kończy, kończy się współpraca. I tak to wygląda.*

- Brak chęci włączenia się w sieciujące inicjatywy może, w pewnych przypadkach, wiązać się z obawą konkurencji (obawa dzielenia się swoim doświadczeniem, wiedzą, know-how).

*Nie wiem, czy się boją konkurencji czy czegoś innego. Ale myślałem, że nasz portal będzie takim samograjem, że to super pójdzie, że ja będę po prostu musiał telefon ładować, a to było właśnie inaczej. Nie wiem, czemu tak jest. Do tej pory jestem bardzo zaskoczony, że nie poszło to tak, jak myślałem.*

# Niski kapitał społeczny na terenach wiejskich

- Brak umiejętności współpracy wiąże się też z roszczeniową postawą, którą można spotkać wśród mieszkańców terenów wiejskich. Taka postawa działa deprymująco na tych, którzy angażują się społecznie.

*Ludzie mają taką mocno postawę roszczeniową, czyli mają wielkie oczekiwania, wielkie potrzeby, a niestety od siebie niewiele dają. To tak działa na nas mocno deprymująco, bo oczywiście to nie są nasze etaty, to nie jest nasze życie, ale no staramy się to robić dobrze i potem ten brak zaangażowania po prostu tak trochę działa jak taka igła wbita w bark.*

- Słabość społeczności lokalnych - problem z przełożeniem ustaleń na praktykę/działanie.

*Ludzie lubią uczestniczyć w wartościowych procesach, które jeszcze przynoszą, jeszcze dają jakieś takie trochę emancypacji, trochę takich walorów poznawczych, trochę takiego procesu grupowego, poczucia się w jakiejś wspólnotcie i z tym nie ma problemu. W tym uczestniczą chętni, gorzej jest z tym przełożeniem powiedzmy ustaleń, wymogów, czy tego co się dowiedzieli na praktykę, bo bez gminy to po prostu społeczności lokalne są tak słabe, że one nie są w stanie niczego pociągnąć, mało są w stanie pociągnąć same z siebie.*

- Wyzwaniem jest też ogólny brak zaufania społecznego i traktowanie działalności społecznej z pewną podejrzliwością. Taka nieufność powoduje zniechęcanie do dalszego angażowania społecznego, wypalanie się.

*Mnie się wydaje, że jednak jest w nas Polakach taka podejrzliwość wobec kogoś innego, że coś z tego masz, że się tak wychylasz... Mnie to czasami bardzo zniechęca. (...) wydaje mi się, że w Polsce nie doceniamy tego sieciowania i pojawia się dużo takiej podejrzliwości nieprzyjemnej.*

# Trudność współpracy z innymi środowiskami

- Przedstawiciel sieci, która za cel stawia sobie łączenie wiedzy i praktyki podkreśla, jak trudno zaangażować do współpracy przedstawicieli środowiska akademickiego, jeśli nie ma się do zaoferowania środków finansowych, a także udział we wspólnym projekcie nie wiąże się z możliwością zdobycia przez akademików punktów.

*Często mamy problem z tą sferą nauki. Z tą kwestią instytutów czy uczelni, bo panowie profesorowie nie widzą w tym interesu. Jeżeli nie ma środków finansowych, które byłyby przeznaczone bezpośrednio, na przykład dla takiego profesora, to on nie jest za bardzo chętny do tego, żeby te swoje badania, które gdzieś tam do szuflady chowa zazwyczaj, wdrażał. I tu jest, mi się wydaje, większy problem, żeby tą sferę nawrócić, żeby ona wychodziła z tym, co ma w szufladzie do praktyki. [...] jeżeli sfera nauki nie ma punktacji za wdrożenie, nie ma punktacji za to, żeby coś pokazywać do praktyki, tylko bardziej się punktuje publikacje naukową w jakimś tam periodyku, no to ciężko jest takiego szefa katedry czy zakładu skłonić do tego, żeby on chciał z nami współpracować. No bo co, jak nie pieniądze, i nie punktacja, to co?*

# Negatywne konsekwencje projektów realizowanych na terenach wiejskich

- W niektórych sieciach problemem jest obciążenie biurokracją związaną z rozliczaniem projektów, co obniża zaangażowanie członków sieci.

*Ciężko no narzekać na zaangażowanie, bo ja sobie zdaję sprawę, że członkowie czasami przez jakieś głupie pierdoły wymyślone przez urzędnika samorządowego, często są zarzucone głupią papierkową robotą, tak. Nie mogę narzekać do końca, że ktoś się nie angażuje, bo wiem, że czasami no jak ma wir pracy w związku z przygotowaniem jakiegoś naboru czy z pisaniem jakichś wyjaśnień do jakiegoś wniosku o opłatę, no to on się nie angażuje. No więc z tym zaangażowaniem jest różnie. Są takie momenty, że nie ma z tym problemu, bo grupy są mniej obciążone, ale są takie momenty, gdzie rzeczywiście człowieka trochę to denerwuje, że czeka.*

- Część rozmówców wskazywała na niekorzystny wpływ działania innych podmiotów - takich, które mają stały dostęp do środków finansowych. Część stowarzyszeń musiała się zamknąć z powodu braku chętnych do działania, ponieważ osoby widząc możliwość działania w strukturach, które mają budżety, zrezygnowały z zaangażowania społecznego w podmiotach, które takich środków nie miały.

*Powstały LGD z dużymi zapleciami, z pieniędzmi na biura, na obsługę, (...). I sądzę, że to dosyć mocno wpłynęło na to, że wiele stowarzyszeń się rozwiązało, bo stwierdzili, że na ich terenie są ludzie, którzy pracują, dostają za to pieniądze, no i ich zadaniem powinna być promocja, też tego co oni robią. (...) zniechęciły tych którzy pracowali społecznie, no bo nie jest łatwo patrzeć, że musi pani jechać na targi poświęcając swój czas [i pieniądze - podczas gdy inni tego nie muszą robić].*

# Wyzwania zw. z kadencyjnością samorządów

- Brak ciągłości pewnych procesów ze względu na cykl wyborczy - przy okazji zmiana władzy część pracy polegającej na przekonaniu do idei sieci trzeba wykonywać ponownie

*Tak, to na pewno jest problemem w tej miejscowości, gdzie na przykład właśnie co cztery lata zmienia się władza, bo jeśli są władze, czy nawet ten sam wójt, który angażuje się w to, jest już tam kilka tych kadencji, to nie jest to problemem, natomiast jak się zmieniają osoby, do których później trzeba trafiać, no to dobrze, że przynajmniej chociaż koordynatorzy zostają, ale ich też rola w tym, żeby cały czas jakby też o tym mówić, informować i uświadamić też i mieszkańców właśnie i władzę.*

- Zależność aktywności /oferty sieci od osoby za niej w samorządzie odpowiedzialnej, a także przekonanie do idei wśród władz samorządowych (w przypadku sieci, które są przez samorząd animowane).

*Na początku jak to wszystko zaczęło działać, hulać, pamiętam, że były organizowane imprezy wystawiennicze, event na terenie miasta Wrocławia. I poza tym to były też konkursy na najlepszy produkt to było w galerii handlowej. To było fajne, bo no ludzie nas poznawali. No i później to jakoś tak... zmienił się marszałek. Ten, który nas w to wciągnął on odszedł. No i to się już później troszeczkę inaczej zaczęło toczyć. Teraz już jest mniej [działań promocyjno-marketingowych] przez ostatnie 2 czy 3 lata. To jest tak... przychodzi deklaracja do domu, podpisuje się tą deklarację, Urząd Marszałkowski kasuje pieniądze i na tym się kończy.*



# Wizerunek sieci, wyzwania branży

- Bariera w rozwoju sieci może być też niski prestiż instytucji, które sieć zrzesza, brak ich odpowiedniej rozpoznawalności - zarówno wśród członków sieci, jak i na zewnątrz sieci.

*Brak takiego prestiżu jakby... nie jest modne bycie w sieci, nie widzą korzyści, to po co im to jest. Może jakby to w sobie przepracować i to nadrobić...*

- Bariery w rozwoju wielu sieci są ściśle powiązane z problemami z jakimi mierzą się stowarzyszenia członkowskie oraz branża, w jakiej sieć działa (np. niekorzystny wizerunek agroturystyki jest wyzwaniem dla sieci zrzeszających kwaterodawców, wyzwania i obostrzenia związane z prowadzeniem gospodarstwa ekologicznego).

*Ja wiem, że stowarzyszenia po prostu bez młodej siły, która by chciała np. zmieniać formułę, to nie mają żadnych szans. A jak stowarzyszenia nie mają szans, to i federacja.*

*Póki co świadomość rolników i przejście z rolnictwa konwencjonalnego na ekologiczne nie jest takie proste, w związku z tym jest nas tylko 80 osób [w sieci].*

*Po roku '89 to w zasadzie odcięto rolników od konsumenta i od rynku. I na odbudowanie tego to jest czasem doby nie starcza.(...) znacznie łatwiej jest się zapakować i wyjechać do Londynu niż próbować zmienić rzeczywistość tego kraju.*

- Łączy się to często z niską świadomością społeczną tematu, obszaru, w którym sieć działa. Jeśli w świadomości społecznej dany temat nie funkcjonuje, sieci trudniej jest “przebić się” ze swoimi działaniami.

# Spadek znaczenia certyfikacji wewnętrznej

- Sieci, których ważnym działaniem było prowadzenie systemu certyfikacji, dbanie o jakość produktów i usług, odczuwają spadek znaczenia tego typu certyfikacji. Tego typu systemy certyfikacji miały większe znaczenie w przeszłości, kiedy wiele obszarów nie było do końca uregulowanych w prawie polskim. Na dewaluację systemu certyfikacji wewnętrznej wpływa też to, że współcześni klienci nie zwracają na niego uwagi, a dziś tę funkcję przejmują opinie wystawiane w internecie bezpośrednio przez użytkowników.

*Dla młodego pokolenia to nie jest ważne absolutnie. To znaczy dla nas był rodzaj prestiżu, ta przynależność do tej organizacji. (...) To była idea stojąca za tworzeniem tego systemu kategoryzacyjnego, że klient, turysta ma taką pewność, że będzie miał do kogo zadzwonić z jakimiś pretensjami albo zgłosić jakieś uwagi. A młode pokolenie twierdzi, że to się powinno zrobić jakby samo.*

*Promocja jest ważna. [dotychczasowe działania są] niewystarczające i należy jeszcze więcej środków na ten cel przeznaczyć, ponieważ z pewnością jest moda na produkty [ekologiczne], jednak te produkty są droższe i nie zawsze kupujący ma świadomość dlaczego tak jest, a chcąc promować firmy rodzinne, firmy z tego regionu, firmy, które produkują tą żywność wysokiej jakości, no trzeba też postawić na świadomość konsumenta na temat tego, co stoi za takim produktem.*

*Pytała mnie pani czy ten znaczek przekłada się na sprzedaż czy też na cenę. To nie ma znaczenia w tej chwili. Ja mogę na produkcie tego znaczka używać. Mamy na części produktów ten znaczek, na części nie. Ale ludzie, który są zorientowani być może no to wiedzą o co chodzi, ale większość raczej nie i to się nie przekłada na ilość sprzedaży.*

# Inne bariery zewnętrzne

- Rozproszenie, fizyczne odległości: Współpraca ogólnopolska jest wartością, ale też stanowi niemałe wyzwanie. Rozproszenie organizacji członkowskich po całym kraju utrudnia bliską współpracę, bieżący bliski kontakt. Dlatego tak ważne są wspólne projekty, które mają zapewnione środki na działania umożliwiające pogłębienie współpracy.
- Wyzwaniem jest zarówno brak środków, jak i ich nadmiar. Przykładem jest tu nowo powstały program wspierający uniwersytety ludowe (UL), który ma bardzo duży budżet. Z jednej strony zachęca to podmioty do zakładania UL, ale z drugiej może przyczynić się do rozmycia idei UL, gdyż na pewno znajdą się podmioty, które będą starały się otrzymać wsparcie finansowe, ale niekoniecznie wpisują się w zasady działania, ideę stojącą za UL.

*Pieniądze są potrzebne, ale właśnie się zastanawiam, czy tych pieniędzy nie jest trochę za dużo. (...) Obserwując różne organizacje widziałam, że jak organizacje zaczynają od dużego budżetu, to się czasami źle kończy, że lepiej czasami mieć mniejszy budżet na początek, to uczy pewnej gospodarności, współpracy, takie zaangażowania społeczne.*

---

# 3. Wnioski i rekomendacje

# Zróżnicowana kondycja sieci

Kondycja badanych sieci jest bardzo zróżnicowana - świadczy o tym chociażby sposób, w jaki ich przedstawiciele formułują plany sieci na przyszłość.

- Wśród badanych sieci są takie, które obecnie uważają, że sukcesem będzie ich przetrwanie. Można to interpretować tak, że oczekiwania liderów sieci wobec jej działania są niewielkie, szczególnie zważywszy na trudne okoliczności działania, takie jak brak środków na koordynację.
- Drugą grupą sieci są takie, które nie widzą zagrożenia dla swojego przetrwania, jednak mierzą się z konkretnymi przeszkodami powodującymi trudności. Przedstawicielom tych sieci marzą się działania, w których jest dużo energii, wymiany, a mało barier w postaci problemów ze środkami finansowymi i biurokracją.
- Grupa sieci o najbardziej stabilnej sytuacji mówiąc o przyszłości przedstawia konkretne plany i pomysły na rozwój działań sieci, np. żeby promocję dziedzictwa kulinarnego rozszerzyć o konkretne produkty lokalne (wykorzystywane przez restauratorów zrzeszonych w sieci) lub aby poza Najciekawszymi Wsiami w sieci promować najciekawsze miejsca.

# Czynniki wpływające na kondycję sieci

Różnice w kondycji sieci zależą od wielu czynników, wśród których najważniejsze to:

- Istnienie stabilnego oparcia instytucjonalnego dla sieci, w postaci stabilnej instytucji animującej/wspierającej sieć lub stałego źródła finansowania;
- Zapewniona ciągłość sieci poprzez istnienie grupy osób gotowych się angażować w jej działania;
- Zdolność do wypracowania formuły działania sieci, która przekłada się na korzyści dla członków sieci;
- Posiadanie przez poszczególnych członków sieci przekonania, że inni członkowie sieci mogą być atrakcyjnymi partnerami, z którymi relacje przyczynią się do rozwoju;
- Realizacja przez sieć celów, które są istotne przynajmniej dla części jej członków (odpowiedź na potrzebę wpływu, poczucia sensu);
- Zdolność do nawiązania relacji z zewnętrznymi partnerami;
- Wpływ czynników związanych z sytuacją branży, z którą powiązana jest sieć.

# Potrzeba stabilnego finansowania

- Ważną potrzebą sieci jest stabilne finansowanie, zapewniającego ciągłość działań sieci - potrzebne są środki na działania sekretariatu, koordynację. Długofalowe opieranie funkcjonowania sieci na zaangażowaniu społecznym oznacza ryzyko przeciążenia działaczy społecznych lub niewielkiej aktywności sieci.
- Jednym z pomysłów na osiągnięcie tej stabilizacji jest umocowanie sieci przy ministerstwie np. rolnictwa (nie chodzi to o wchłonięcie sieci przez ministerstwo, ale zapewnienia np. regularnego wsparcia w promocji) lub zapewnienie zlecenia części zadań sieciom. Przedstawiciele sieci mają poczucie, że relacja z ministerstwami jest niesymetryczna, tzn. oczekiwania ministerstw wobec sieci są określone (np. przygotowywanie opracowań), ale nie idzie za tym wsparcie sieci w ich codziennym działaniu poprzez zapewnienie odpowiednich funduszy.

*Potrzeba umocowania tego typu organizacji albo na poziomie jakiegoś ministerstwa, żeby było stałe możliwości utrzymania na te podstawowe rzeczy.*

*Ministerstwo Rolnictwa czy Ministerstwo Sportu o wiele rzeczy do nas się zwraca, nas się pyta, my wiele rzeczy musimy mówić, opracowywać, a wsparcia jakiegoś w drugą stronę nie ma. (...) wystarczyłoby na przykład w ramach zadań zleconych, tak jak ma Polska Organizacja Turystyczna, która jest no dofinansowywana rządowo. Tylko my broń boże byśmy nie chcieli być zależni od kogokolwiek(...) ale mogłoby być wpisane w ministerstwie, że zleca się na przykład nadzór nad jakością turystyki wiejskiej Federacji, w ramach tego musimy zrobić to, to, to, i przypuścmy niech to będzie sto tysięcy na rok na działalność.*

# Angażowanie osób do działania

- Dla dobrej kondycji sieci ważna jest nie tylko stabilność finansowania, ale też jej stabilność na poziomie osobowym, tzn. istnienie grupy osób gotowych do zaangażowania. Bardzo wąska, niezmiennająca się grupa angażująca się w organizacje członkowskie czy w sieć, powoduje zmęczenie i wypalenie tych osób.
- Tylko takie połączenie stabilności finansowej i osobowej jest w stanie zapewnić trwałość instytucjonalną sieci.
- Szczególnie ważne jest przyciąganie osób młodych. Dzięki temu sieć ma szansę na wprowadzenie nowej energii, realizację nowych pomysłów, podążanie z duchem czasu, a w konsekwencji dłuższe działanie sieci.
- Zaangażowanie osób do działania w sieci i jej organizacjach/podmiotach członkowskich może wspomóc:
  - jasne komunikowanie korzyści i “kosztów” z obecności w sieci, czyli zasad członkostwa;
  - dopasowanie głównej funkcji sieci, jej oferty dla swoich członków, do ich faktycznych i aktualnych potrzeb;
  - podejmowanie przez sieć tematów, które są w obszarze zainteresowania członków, opinii publicznej, branży, w jakiej sieć działa, podejmowanie tematów aktualnych i ważnych;
  - praca nad wizerunkiem sieci.



# Znalezienie nowej formuły działania sieci

- Spora część przedstawicieli sieci mówiąc o swojej przyszłości nie widzi jej kolorowo. Przewiduje naturalne obumarcie, wygaśnięcie działań. Wyzwaniem jest zatem przeciwdziałanie temu i znalezienie nowej formuły, modelu zaangażowania w tego typu sieć (z wykorzystaniem nowych technologii, rozwijaniem współpracy online).

*Myślę, że to obumrze. W takiej formie jak jest teraz, absolutnie nie ma dalszych perspektyw działania. Trzeba jakąś nową formę właśnie, to teraz przeniesie się wszystko, myślę, online i to już ktoś inny i to już inaczej trzeba ludzi zrzeszyć, wokół innych środków przekazu.*

- Wyzwaniem jest znalezienie nowej formuły działania sieci, przyjrzenia się korzyściom, jakie dziś sieć może dawać swoim członkom, na jaką ich aktualną potrzebę może odpowiadać. W szczególności dotyczy to sieci powstałych w latach '90, których członkowie często zrealizowali już potrzebę, z którą do sieci przystępowali np. rozwój, modernizacja gospodarstwa, znalezienie nowego źródła dochodu poza rolnictwem.

*Nie wiem, czy ten rok nie tak naprawdę decydujący, jeśli chodzi o naszą przyszłość, ponieważ no niestety ta działalność na poziomie lokalnym jest na etapie ... może nie upadku, to jest duże słowo, ale ludzie nie mają w sobie wielu chęci do współpracy niestety.. (...) Poza tym, jeśli chodzi o specyfikę naszego stowarzyszenia, to problemem jest to, że wiele takich elementów, które kiedyś sprawiały ludziom problemy, zostały jakoś zażegnane, wytłumaczone, wyjaśnione i dzisiaj też trudno tworzyć rzeczy, które ludziom okażą się przydatne. Czyli innymi słowy, nie mamy takich konkretnych informacji ze strony naszych członków, czego oni oczekują, czego oni potrzebują i w czym możemy im ewentualnie pomóc.*

# Nowoczesna formuła działania sieci

Wypracowana nowa i nowoczesna formuła działania sieci powinna uwzględniać takie elementy jak:

- Diagnoza i zrozumienie aktualnych potrzeb członków;
- Działania sieci odpowiadające na potrzeby członków - aktywność i zaangażowanie członków jest funkcją korzyści, jakie widzą z uczestnictwa w sieci. Jeśli korzyści, które sieć daje członkom, przestały być dla nich atrakcyjne, konieczne jest przeformułowanie sposobu działania sieci, jej głównej funkcji;
- Czytelne i atrakcyjne komunikowanie korzyści wynikających z przynależności do sieci oraz zasad członkostwa;
- Czerpanie inspiracji z zewnątrz - innych sieci w Polsce, ale także zagranicą;
- Stałe myślenie o rozwoju i zwiększaniu kompetencji w obszarze działania sieci, zarówno u członków, jak i po stronie lidera sieci;
- Wzięcie pod uwagę ważnych dziś tematów, np. klimatu - w ten sposób można zachęcić osoby młode do zaangażowania;
- Przeniesienie wielu działań sieci do internetu (nie tylko ze względu na pandemię, ale także aby ułatwić kontakty między członkami).

# Sieciowanie (w) sieci

- Dla członków i liderów sieci ważne jest wspieranie relacji zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, tzn. z otoczeniem sieci. Cenione i pożądane są działania, które to umożliwiają.
- Stymulowanie współpracy wewnątrz sieci: budowanie i wzmacnianie relacji wewnętrznych (poziomych) między członkami sieci poprzez stwarzanie okazji do tej współpracy, np. spotkania, narzędzia do kontaktów, wspólne projekty.
- Bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na gotowość do współpracy są dobre, czasami przyjacielskie relacje i zaufanie między przedstawicielami instytucji będącymi członkami sieci (w tym kontekście znaczenie ma stabilność i stałość zespołów członków sieci).
- Stymulowanie współpracy między sieciami: szukanie powiązań między istniejącymi sieciami, między np. siecią zagród edukacyjnych i gospodarstw opiekuńczych. Taka współpraca mogłaby dać możliwość działania o szerszym zasięgu.

*Myślę, że te dwa programy mogłyby ze sobą świetnie współpracować i stworzyć kolejne fantastyczne programy. To mogłoby być przyczynkiem wielkich zmian społecznych.*

- Stymulowanie współpracy międzysektorowej, pomiędzy sieciami a partnerami z sektora publicznego (instytucje państwowe, środowisko akademickie).

# Potrzeba wpływu i sensu działań

- Większość sieci realizuje równoległe dwa cele. Nadrzędnym celem jest realizacja idei dla których sieć działa (została powołana), a jednocześnie sieć służy wzmocnieniu konkretnych instytucji/podmiotów, będących jej członkami. Docelowo chodzi o tzw. sytuację “win-win” kiedy sieć, przez wzmacnianie swoich członków, realizuje równocześnie swoją główną, nadrzędną ideę.

*Produkt tradycyjny to jest tą główną ideą, wokół której toczy się cała reszta innych działań. Oczywiście jest to promocja samych restauracji, my próbujemy również pracować z restauracjami nad tym, aby ich oferta była częścią oferty turystycznej, która również jest proponowana przez biura podróży, biura turystyczne, przez przewodników turystycznych, którzy często są proszeni o to, aby przygotować program pobytu, program zwiedzania i również z tym elementem kulinarnym.*

- Duża część członków sieci chciałoby, aby sieć miała w przyszłości większy wpływ na obszar, w którym działa, jej pozycja była bardziej zauważona i doceniona przez władze państwowe, np. poprzez wdrożenie działań edukacyjnych prowadzonych przez sieć do szkolnego programu edukacyjnego, prowadzenie regularnych programów promocji i wsparcia uniwersytetów ludowych itd.

# Powiązanie spraw branżowych, członkowskich i sieciowych

- Codzienne funkcjonowanie sieci, wyzwania, z jakimi sieć się mierzy oraz sposób, w jaki patrzy w przyszłość w sposób ścisły powiązane są z kwestiami dotyczącymi sytuacji podmiotu członkowskiego oraz kondycją branży, w której sieć działa. Te trzy obszary (sieć, członkowie, branża) funkcjonują niczym system naczyń połączonych.
- Przykładowo, brak osób chętnych do działania w stowarzyszeniu członkowskim przekłada się na brak aktywności danej organizacji w sieci. Trudności związane z prowadzeniem gospodarstwa agroturystycznego wpływają na funkcjonowanie sieci zrzeszającego tego typu podmioty.
- W związku z tym myśląc o przyszłości sieci trudno oddzielić ją od przyszłości jej organizacji członkowskich. Możemy tu dostrzec sprzężenie zwrotne, bo z drugiej strony część członków sieci swoją przyszłość ściśle wiązała z kondycją sieci.

*Dobrze, jakby sieć się profesjonalizowała i żeby tych wiosek było więcej, ale przede wszystkim, żeby była jednak. Bo jak nie będzie tej sieci, to i tych wsi tematycznych nie będzie, nie będzie tego kopa, nie będzie tej osoby, która dzwoni, mobilizuje do działania, przyśle grupę na wizytę studyjną. (...) podejrzewam, że jak sieci nie będzie, to i wioski tematyczne umrą w naszym rejonie.*

# Dziękujemy

Kontakt: badania@klon.org.pl

Odwiędź portal KSOW – <http://ksow.pl>

**Zostań Partnerem Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich.**

