



Komisja Europejska

# Leader+ Magazine



**W CENTRUM UWAGI**  
**Osiągnięcia Leader+:**  
**Bogactwo doświadczeń**  
**terytorialnych**

PL  
11 • 2008



# Leader+ Magazine

## SPIS TREŚCI

Jednym słowem...	1
Omówienie konferencji końcowej zorganizowanej przez Obserwatorium Leader+ <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Osiągnięcia Leader+: bogactwo terytorialnych doświadczeń, Évora, Portugalia, listopad 2007</li></ul>	2
Przegląd terytorialny 16 studiów przypadku przedstawionych na konferencji w Évorze	9
Dziedzictwo Leader+: <ul style="list-style-type: none"><li>▶ „Podzielmy się tym – dziedzictwo Leader”</li></ul>	26
Omówienie pięciu konkretnych osiągnięć <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Osiągnięcia w dziedzinie sprawowania rządów i osiągnięcia terytorialne w unijnym podejściu Leader</li><li>▶ Strategie terytorialne</li><li>▶ Konkretny wyniki i skutki w zakresie poprawy konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju</li><li>▶ Współpraca i tworzenie sieci w praktyce</li><li>▶ Kobiety i młodzież w centrum uwagi</li></ul>	31 37 43 50 56

Niniejsze czasopismo Komisji Europejskiej ma na celu ułatwienie dostępu do informacji dotyczących inicjatywy wspólnotowej Leader+. Naszym zadaniem jest rozpowszechnianie rzetelnych i aktualnych informacji. Jeśli zostaniemy powiadomieni o błędach, dołożymy wszelkich starań, aby je skorygować. Jednakże Komisja uchyla się od jakiegokolwiek odpowiedzialności, jeśli chodzi o treści zawarte w tym czasopiśmie, szczególnie w zakresie danych finansowych związanych z opisanymi projektami, a zwłaszcza w odniesieniu do kwalifikowalności wydatków. Dlatego też czytelnicy powinni zachować niezbędne środki ostrożności przy posługiwaniu się niniejszymi informacjami, wykorzystując je na własną odpowiedzialność.

# Jednym słowem...

Loretta Dormal Marino,  
zastępca dyrektora generalnego,  
Dyrekcja Generalna ds. Rolnictwa  
i Rozwoju Obszarów Wiejskich



Jest to ostatnie wydanie „Leader+ Magazine”, i choć inicjatywa Leader zbliża się ku końcowi, na pewno jeszcze nieraz o niej usłyszymy. W realizację poszczególnych etapów inicjatywy Leader zainwestowano ogromne środki finansowe. Leader I, Leader II, a teraz Leader+ odegrały i nadal odgrywają nader istotną rolę, dając obszarom wiejskim możliwość tworzenia własnych rozwiązań dla konkretnych problemów oraz przyjmowania odpowiedzialności za własne strategie rozwoju. Na szczepku wspólnotowym doskonale zdajemy sobie sprawę, że bez starań podejmowanych przez podmioty wiejskie na wszystkich szczeblach (krajowym, regionalnym, lokalnym) i we wszystkich sektorach (publicznym, prywatnym, pozarządowym) wiele z tego, co uznajemy za niekwestionowany „sukces Leadera”, po prostu nie byłoby możliwe.

Z tego powodu bardzo ucieszyła mnie możliwość uczestniczenia w konferencji końcowej zorganizowanej przez Obserwatorium Leader+ w portugalskim mieście Évora w listopadzie 2007 r. Miejsce zostało bardzo odpowiednio dobrane do wydarzenia, które miało pokazać różnorodność rozwoju europejskich obszarów wiejskich i wkład inicjatywy Leader w ten rozwój. Była to więc wspaniała okazja spotkania się z przedstawicielami i obserwatorami Leader nie tylko z terytoriów UE, ale również z miejsc bardziej odległych. Z satysfakcją dowiedziałam się też, że metoda Leader jest nie tylko szeroko znana w tak odległych miejscach jak Brazylia, Stany Zjednoczone czy Republika Południowej Afryki, ale także w innych krajach rozważa się realizację programów podobnych do Leader. Jak mówią – „naśladowanie jest najszczerzym wyrazem pochlebstwa!”.

Wracając do naszych spraw, podczas konferencji w Évora przedstawiono bardziej szczegółowo 16 terytoriów UE, gdzie wkład metody Leader w rozwój obszarów wiejskich jest szczególnie widoczny. Wyświetlane filmy wyraźnie pokazywały, że podejście terytorialne Leader pozwoliło lokalnej ludności na połączenie sił i wypełnienie luk w finansowaniu pochodzącym z innych źródeł w celu wypracowania własnych innowacyjnych

metod i projektów. Dzięki temu podmioty zaangażowane w Leader osiągnęły wiele wymiernych wyników, takich jak nowe i innowacyjne produkty i usługi, nowe miejsca pracy oraz – co nie mniej ważne – lepsza jakość życia mieszkańców. Z oczywistych powodów to właśnie wymierne wyniki stanowią przedmiot zainteresowania decydentów. Leader z pewnością może wykazać się wieloma przykładami, co jest istotne w kontekście niektórych szerszych celów UE, takich jak cele w dziedzinie konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju wyznaczone w (zmienionej) strategii lizbońskiej, a przyjęte przez Radę w Göteborgu. Równie istotne są jednak wyniki niewymierne, czego dobitnym przykładem jest sposób, w jaki Leader przyczynił się do poprawy poziomu sprawowania rządów.

Różnorodność osiągnięć Leader została chyba najlepiej zilustrowana przez same terytoria. W tym względzie LGD reprezentujące 16 terytoriów, niektóre z długą historią uczestnictwa w Leader, inne posiadające tylko niedługie doświadczenie, wykazały potencjał swoich społeczności Leader ukierunkowany na wykraczanie poza granice regionalne i krajowe, włączania wszystkich sektorów gospodarczych i społecznych, pomysłowość w opracowywaniu nowych narzędzi i zdolności, korzystanie z innych źródeł finansowania, a także podejmowanie niektórych większych wyzwań, takich jak zmiany klimatyczne i bioenergia. Jest więc ze wszech miar słuszne, że grupy z innych terytoriów wyraziły uznanie dla tych osiągnięć, a mnie z kolei bardzo ucieszyło, że uznanie to i mi przypadło w udziale.

Naturalnie do sukcesu Leader przyczyniło się też wiele innych podmiotów, których wkład nie zawsze jest zauważany. Włączając metodę Leader do głównego nurtu nowych europejskich programów rozwoju obszarów wiejskich, możemy jednak złożyć wyrazy uznania tym wszystkim, którzy zaangażowali się w inicjatywę Leader, a w istocie w rozwój obszarów wiejskich. Osiągnięcia Leader i jego wkład w rozwój obszarów wiejskich szczególnie dobrze wyraziły się w różnych wnioskach i refleksjach ekspertów i „obserwatorów zewnętrznych” podczas sesji plenarnej zamykającej konferencję w Évora. Tego rodzaju uznanie dodaje skrzydeł i stanowi dla nas wszystkich pozytywny impuls w naszej pracy na rzecz sprostania wyzwaniom przyszłości związanym z włączeniem metody Leader do głównego nurtu polityki rozwoju obszarów wiejskich.

Na zakończenie pragnę życzyć wszystkim Wam, którzy zaangażowaliście się w rozwój obszarów wiejskich, byście jak najlepiej wykorzystali Wasz pełny potencjał; nie zapominajcie o tych wszystkich cechach inicjatywy Leader, które tak bardzo i tak korzystnie przyczyniły się do rozwoju obszarów wiejskich Europy.



## Omówienie konferencji końcowej Obserwatorium Leader+ ***Osiągnięcia Leader+: bogactwo terytorialnych doświadczeń***

Évora, Portugalia, listopad 2007

### Wprowadzenie

Ostatnim wydarzeniem zorganizowanym przez Obserwatorium Leader+ była konferencja, która przyciągnęła 400 uczestników. Odbędzie się w wiejskiej scenerii na terytorium lokalnej grupy działania Monte, w pobliżu miasta Évora w portugalskim regionie Alentejo. Celem tej dwudniowej konferencji było umożliwienie terytoriom Leader pokazania różnorodności rozwoju obszarów wiejskich. Zorganizowano również, choć nie przywidywał tego program oficjalny, kilka wizyt terenowych w miejscach realizacji projektów lokalnych, które dodatkowo zobrazowały sposób, w jaki środki finansowe Leader+ służą różnym lokalnym potrzebom w dziedzinie rozwoju obszarów wiejskich.

Konferencja składała się z serii sesji i minisesji plenarnych, w ramach których prezentowano filmy, wręczano nagrody i udostępniono powierzchnię wystawienniczą. Pomogło to uczestnikom docenić wkład inicjatywy Leader w rozwój obszarów wiejskich, a także różnorodność związanych z tym doświadczeń. Wszystkie te działania były tak pomyślane, by umożliwić wymianę pomysłów i doświadczeń, dając jednocześnie sposobność przekazania wyraźnego i mocnego przesłania politycznego ukazującego nie tylko dziedzictwo Leader, lecz także jego rolę jako solidnego fundamentu na przyszłość.

W celu umożliwienia szerszego osądu metody Leader i jej wkładu w rozwój obszarów wiejskich na szczeblu terytorialnym podczas konferencji pokazano 16 filmów z terytoriów znajdujących się zarówno w starych, jak i w nowych państwach członkowskich. Filmy te stanowiły świadectwo współpracy Leader z podmiotami

działającymi na obszarach wiejskich i z innymi stronami finansującymi na rzecz pozytywnego wkładu w zrównoważony rozwój wiejskich terytoriów i w życie ich mieszkańców. Aby zapewnić obiektywne spojrzenie, poproszono też kilkunastu specjalistów ds. rozwoju obszarów wiejskich i obserwatorów zewnętrznych, w tym niektórych spoza Unii Europejskiej, o wyrażenie opinii na temat tego, czego dowiedzieli się o doświadczeniu Leader podczas konferencji.



Dla podkreślenia wkładu terytoriów wybranych do pełnienia roli krajowych ambasadorów metody Leader zorganizowano ceremonię wręczenia nagród w postaci lokalnych wyrobów rzemieślniczych przygotowanych specjalnie na tę okazję. Stanowiła ona świetny przykład oddolnego uznania dla osiągnięć terytorialnych, które szczegółowo opisano w dalszej części niniejszego wydania.

## Przemówienia powitalne

Oficjalnego otwarcia konferencji dokonała Loretta Dormal Marino, zastępca dyrektora generalnego w Dyrekcji Generalnej ds. Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, która witając uczestników, poinformowała o wystąpieniu komisarz Mariann Fischer Boel przekazanym w formie nagrania video. Komisarz podkreśliła w nim znaczenie roli i sukcesu społeczności lokalnych w rozwiązywaniu ich problemów, pokazując też udział, jaki miała w tym inicjatywa Leader, w szczególności poprzez zrzeszanie różnych grup w lokalne grupy działania (LGD) ponad granicami regionalnymi i państwowymi. Potwierdziła ona w tym kontekście, że Leader to jeden z sukcesów polityki UE, który przez włączenie do głównego nurtu programowania odgrywa obecnie wielką rolę w podejmowaniu wyzwań, przed jakimi stanie Unia Europejska.

Carlos José São Simão de Carvalho, dyrektor generalny ds. rolnictwa i rozwoju obszarów wiejskich w portugalskim ministerstwie rolnictwa, w swym przemówieniu powitalnym odniósł się do wkładu Leader w Portugalii, gdzie dzięki inicjatywie utworzono 4 tys. miejsc pracy, oraz zwrócił uwagę na podniesienie poziomu odpowiedzialności. Podkreślił przyszłe znaczenie różnorodności i zrównoważonego rozwoju oraz duże oczekiwania Portugalii wobec następnego okresu programowania. Uczestników konferencji powitał też José Ernesto d'Oliveira, burmistrz miasta Évora, oraz Jorge Manuel de Oliveira Pinto, przewodniczący LGD Monte, będącej gospodarzem imprezy. W swoim wystąpieniu José Ernesto d'Oliveira podkreślił, jak ważne jest, by Komisja Europejska wsłuchała się w głos społeczeństwa obywatelskiego

i skoncentrowała się na nim, zważywszy na bardzo pozytywne doświadczenia LGD w tym względzie.

Tematem wystąpienia Loretty Dormal Marino było „Retrospektywne spojrzenie na wspólnotową inicjatywę Leader”. Mówiła ona o różnych fazach inicjatywy Leader oraz jej cechach, które pozwoliły odpowiednio ukierunkować działania oraz zmobilizować i optymalnie wykorzystać zasoby lokalne. Wspomniała także o wkładzie Leader we wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań (i podejmowanie ryzyka), a także w samorządność lokalną. Wszystkie te aspekty bardzo pozytywnie wpłynęły na kapitał społeczny i gospodarczy, nie tylko wspierając integrację kobiet i młodzieży, lecz także zmieniając zachowania i sposób myślenia społeczności lokalnych. Doprowadziło to do nowych sposobów podejścia do rozwoju obszarów wiejskich, nowych działań i trwałej poprawy jakości życia na obszarach wiejskich.

## Poszerzenie debaty

Josefine Loriz-Hoffmann, kierownik działu Spójność Rozwoju Obszarów Wiejskich w Dyrekcji Generalnej ds. Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich Komisji Europejskiej, naszkicowała bieżącą sytuację w odniesieniu do osi Leader „Programu rozwoju obszarów wiejskich” na lata 2007–2013. Następnie globalną perspektywę dla metod typu Leader nakreślił George McDowell ze Stanów Zjednoczonych. Przedstawił on koncepcję, według której wszystkie wspólnoty wiejskie są niepowtarzalne, i to właśnie stanowi ich potencjał, na który składa się kapitał ludzki, kapitał wytworzony przez ludzi, kapitał społeczny i kapitał przyrodniczy, tworząc niezbędny budulec rozwoju. Poszczególne punkty ilustrowały przykłady dotyczące rozwoju obszarów wiejskich z Tajlandii, Bangladeszu, Kanady, Kostaryki, Meksyku i ze Stanów Zjednoczonych. Jeśli chodzi o Leader+, G. McDowell wykorzystał swoją analizę do pokazania, w jaki sposób tworzone kapitał społeczności, i odnosząc się do poszczególnych przykładów LGD, analizował je pod względem strategii, sprawowania rządów, roli sektora prywatnego i włączania do głównego nurtu programowania.





„Podzielmy się tym – dziedzictwo Leader” to tytuł autorskiego opracowania przedstawionego przez Roberta Lukescha i Bernda Schuha, które oparto na krótkich opisach 16 działań terytorialnych przedstawionych na minisesjach plenarnych i w innych częściach niniejszego wydania „Leader+ Magazine”. W analizie omawia się siedem strategicznych zasad Leader, określonych mianem „siedmiu czynników kreowania sukcesu”. W odniesieniu do włączania do głównego nurtu programowania autorzy zidentyfikowali wyzwania i kluczowe rodzaje ryzyka oraz przedstawili kilka pomysłów na utrzymanie przy życiu dziedzictwa Leader zarówno na szczeblu programu i partnerstwa, jak i na szczeblu europejskim. Dalsze szczegóły tego opracowania przedstawiono poniżej.

### **Tworzenie perspektywy terytorialnej**

Celem minisesji plenarnych było przedstawienie modelu rozwoju obszarów wiejskich i konkretnego wkładu Leader na szczeblu terytorialnym. LGD reprezentujące dane terytorium zostały wybrane nie tylko na podstawie siedmiu kryteriów Leader, lecz również z uwzględnieniem wykorzystania innych (niż metody Leader) metod uzupełniających, które stanowiły część ogólnej strategii rozwoju obszarów wiejskich na tym terytorium. Po dokonaniu wyboru opracowano skrócony opis cech wyróżniających dane terytorium (cechy fizyczne, kulturowe i społeczno-ekonomiczne), historii i struktury LGD, kluczowych punktów dotyczących Leader oraz konkretnych osiągnięć wynikających z wybranej strategii. Ten skrócony opis stanowił też uzupełniający punkt odniesienia dla filmów dotyczących terytorium, a także prezentacji i dyskusji, które

odbywały się podczas poszczególnych minisesji plenarnych. Sprawozdania z poszczególnych warsztatów zamieszczono na stronie internetowej Leader+.

### **Osiągnięcia Leader: najważniejsze przesłania, refleksje i wnioski**

Podczas końcowej sesji plenarnej, która odbyła się po 16 minisesjach i w której wzięli udział wszyscy uczestnicy konferencji, eksperci przedstawili różne opinie na tematy poruszane w prezentacjach i w dyskusjach. Najważniejsze przesłania minisesji plenarnych zostały zgrupowane wokół czterech konkretnych tematów.

Pierwszy temat – „Osiągnięcia w zakresie sprawowania rządów i osiągnięcia terytorialne” – przedstawiła Jela Tvrdoňová. Z punktu widzenia Leader dobre sprawowanie rządów zależy od jakości lokalnych partnerstw i sieci, lokalnej strategii rozwoju, struktur zarządzania oraz ram regionalnych i krajowych systemów sprawowania rządów. Najważniejsze wnioski pozwalające na „dobre sprawowanie rządów” w ramach Leader to: znaczenie tożsamości terytorialnej, partnerstwo wielosektorowe, integracja społeczna, budowanie kapitału społecznego oraz zrównoważone wykorzystanie zasobów publiczno-prywatnych. Wszystkie te elementy w połączeniu wzmacniają lokalne procesy demokratyczne.

Zwrócono również uwagę na prawdopodobne zagrożenia dla sprawowania rządów w ramach Leader. W odniesieniu do szczebla terytorialnego podkreślono, że władze lokalne mogą

kwestionować zasadność podejścia Leader, z czym łączy się brak zaufania przy przekazywaniu odpowiedzialności administracyjnej na poziom LGD. Ponadto wystąpiła obawa, że włączanie do głównego nurtu może nasilić podejście scentralizowane przy jednoczesnym braku współpracy pionowej między różnymi sektorami. Na poziomie LGD istnieje ryzyko, że Leader zacznie być postrzegany jako dodatek do istniejących instytucji lub agencji, którego celem jest administrowanie, a nie tworzenie szans rozwojowych, oraz że budowane w jego ramach partnerstwo nie będzie zrównoważone, gdyż nie będzie w nim miejsca dla innych zainteresowanych stron prócz wiejskich elit.

Doświadczenia zdobyte w ramach trzech inicjatyw Leader wskazują jednak, że Leader wsparł bardzo innowacyjne podejście do sprawowania rządów na obszarach wiejskich i w jednym pakiecie zapewnił możliwość dopasowania go do potrzeb konkretnych obszarów wiejskich.

„Strategie terytorialne i uzupełniające projekty rozwojowe niezwiązane z Leader+” to tytuł referatu przedstawionego przez Elenę Saraceno. Oprócz wsparcia w ramach Leader terytoria korzystają też często z innych europejskich źródeł finansowania i programów rozwoju, takich jak INTERREG, Urban i Equal lub SAPARD w przypadku nowych państw członkowskich. Na poziomie krajowym istnieje wiele przykładów współpracy

LGD z naukowcami uniwersyteckimi, z „parkami natury” oraz z różnymi krajowymi i regionalnymi programami finansowania. Taka komplementarność wymaga często od terytoriów optymalizacji ich polityk i wykorzystywania istniejących synergii. W wyniku tego terytoria zyskują na efektywności i skuteczności, następuje również wzrost potencjału działania LGD, jeśli chodzi o dostęp do różnych źródeł finansowania i ich alokacji na jeden lub kilka projektów. Nadal istnieje także potrzeba rozwijania wymiany doświadczeń między grupami na szczeblu regionalnym, krajowym i unijnym.

Michel Dubost, korzystając z doświadczeń różnych terytoriów, przedstawił kilka wniosków na temat „Poprawy konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju”, przy czym konieczne okazało się uwzględnienie aspektów społeczno-ekonomicznych i środowiskowych. W przypadku wielu terytoriów Leader przyczynił się do lepszego zrozumienia zagadnień rozwoju obszarów wiejskich i wytworzenia klimatu innowacyjności. Jest to widoczne zwłaszcza w sektorach związanych z turystyką i dziedzictwem kulturowym – Leader z pewnością pomógł przedsiębiorstwom w uzyskaniu pozycji pozwalającej im na sprostanie konkurencji. Na wielu terytoriach znajdują się także miejsca wrażliwe z punktu widzenia ochrony środowiska, takie jak obszary Natura 2000, zatem kwestie środowiskowe są uwzględniane już na poziomie LGD, stanowiąc rodzaj filtru przy wyborze projektu.



Niemniej nadal stoją przed nami pewne wyzwania. W przypadku wszystkich terytoriów tożsamość jest najważniejsza dla konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju, przy czym w niektórych przypadkach występują konkretne problemy, takie jak relacje między obszarami wiejskimi a obszarami miejskimi czy też migracja, którymi należy się zająć.

Jean-Pierre Vercruyssen przedstawił raport nt. „Tworzenie sieci i współpracy”, w którym potwierdził znaczenie tworzenia sieci i współpracy w lokalnych strategiach rozwoju różnych terytoriów. Mimo występowania pewnych wyraźnych różnic w poziomie współpracy i tworzenia sieci, można jednak wyciągnąć pewne ogólne wnioski. Tworzenie sieci, dzięki wsparciu jednostek sieci krajowej, pozostaje zasadniczo istotnym czynnikiem podwyższającym poziom lokalnej aktywności. Współpraca transnarodowa wyposaża wiele terytoriów w środki dostępu do specjalistycznej umiejętności (*know-how*) i do właściwych ludzi (*know-who*), pozwalając im na zrozumienie pełniejszego obrazu rozwoju obszarów wiejskich. Niektórzy uważają jednak, że można by lepiej rozwijać sieci „tematyczne” oraz że niektóre zasady i przepisy dotyczące współpracy transnarodowej można by było lepiej opracować w celu usprawnienia tego procesu. Współpraca transnarodowa w ramach Leader umożliwiła niektórym terytoriom w nowych państwach członkowskich dostęp do obszernej wiedzy specjalistycznej i dała bardzo dobre wyniki w budowaniu potencjału na szczeblu lokalnym, gdzie wiedza ta jest następnie rozpowszechniana wśród podmiotów działających w obszarach wiejskich poprzez działania w ramach sieci kontaktów.

### Opinie „obserwatorów zewnętrznych”

Poniżej przedstawiono krótkie podsumowanie niektórych opinii na temat doświadczeń z konferencji przedstawionych przez ośmiu „obserwatorów zewnętrznych”. Czterech z nich to osoby odpowiedzialne za ocenę krajowych/regionalnych programów Leader – pp. Fernandes (Portugalia), Raue (Niemcy), Schuh (Austria) i Lukesch (Austria), a pozostali czterech to specjaliści w dziedzinie rozwoju obszarów wiejskich poza UE – pp. Arns (Brazylia), McDowell (Stany Zjednoczone), Pelissier (Francja) i Stroebel (Republika Południowej Afryki).

Paulo Arns ocenił konferencję jako wydarzenie, które potwierdza, że Leader jest najwłaściwszą metodą wspierania rozwoju obszarów wiejskich i że podejście to można stosować w bardziej odizolowanych sektorach gospodarki wiejskiej oraz wykorzystywać je do wspierania lokalnych działań społecznych, gospodarczych i politycznych. Pedro Alfonso Fernandes zwrócił uwagę na ujęcie lokalnego planowania strategicznego jako procesu, w którym, jak pokazuje doświadczenie, „dobre planowanie to dobre projekty”, co łączy się bezpośrednio z siedmioma zasadami Leader. Odnosił się również do znaczenia ciągłej oceny LGD jako głównego czynnika determinującego wysoki poziom efektywności działań i innowacyjności strategii, zaangażowania wszystkich partnerów (również z sektora



prywatnego), a także sposobu, w jaki Leader uzyskał zdolność do tworzenia kolejnych synergii.

Wypowiedź Roberta Lukescha dotyczyła różnych ról LGD. Na podstawie kilku przykładów zwrócił on uwagę na zdolność LGD do działania w roli „łącznika”. Oznacza to ułatwianie tworzenia powiązań między rzemieślnikami, między przedsiębiorcami a rynkiem i między przeszłością a przyszłością. LGD może również działać w charakterze agencji rozwoju lokalnego, łącząc w całość różne źródła finansowania, a także pełnić funkcję inkubatora dla organizacji nienastawionych na zysk. Na zakończenie Robert Lukesch zwrócił uwagę na niebezpieczeństwo utraty autonomii przez niektóre LGD oraz na możliwe zagrożenie wynikające ze stopniowej utraty uprawnień decyzyjnych, zwłaszcza w ramach nowego okresu finansowania. George McDowell podkreślił znaczenie niepowtarzalności każdej LGD. Mówił również o tym, jak ważna jest zdolność LGD do pozyskiwania prywatnego finansowania, gdy ryzyko kredytowe projektów jest zbyt wysokie, by uzyskać fundusze ze źródeł tradycyjnych.

Jean-Paul Pelissier zwrócił uwagę na entuzjastyczne nastawienie do Leadera, z jakim spotkał się wśród wszystkich podmiotów terytorialnych, zarówno starszych, jak i nowych, co wydaje się potwierdzać właściwy charakter podejścia oddolnego oraz różnorodność działań LGD. Wkład tworzenia sieci w proces wzajemnego uczenia się oraz nabierania wzajemnego zaufania został uznany za ważny we wdrażaniu lokalnych strategii rozwoju. Metoda Leader mogłaby także odgrywać pod tym względem ważną rolę we współpracy z krajami trzecimi, szczególnie w basenie Morza Śródziemnego. Petra Raue w swoim wystąpieniu zajęła się szczególnie znaczeniem podtrzymania ducha Leader. Podkreśliła ona wielki wkład LGD w pracę



nad pomysłami i rozwiązaniami w zakresie podejmowania wyzwań lokalnego rozwoju obszarów wiejskich oraz potrzebę utrzymania tego ducha. Na poziomie programu oznacza to utrzymanie autonomii LGD w podejmowaniu decyzji i wdrażaniu programu, zapewnienie jakości programów dzięki standardom i niezbędnemu wsparciu oraz utrzymanie prostego procesu administracyjnego. Na szczeblu lokalnym pociąga to za sobą zapewnienie przejrzystości i jasnego zakresu odpowiedzialności w procedurach dotyczących partnerstwa lokalnego, włączenie wszystkich zainteresowanych stron (i otwarcie się na nowych uczestników), zachowanie dobrych stosunków z władzami lokalnymi.

Wnioski przedstawione przez Bernda Schuha doprowadziły do sformułowania idących w trzech kierunkach porad dla wszystkich podmiotów działających na obszarach wiejskich. Po pierwsze powinny one przygotować się do przyszłych wyzwań poprzez zapewnienie tworzenia „wiedzy i potencjału ludzkiego” oraz zarezerwowanie czasu i pieniędzy na ten cel. Po drugie doradzał on podmiotom działającym na obszarach wiejskich, by przy budowaniu potencjału „zrobiły krok wstecz i przyjrzały się

partnerstwu lokalnemu z zewnątrz”, co pozwoliłoby im krytycznie spojrzeć na przyjęte rutynowe sposoby działania. Ostatnia porada to ostrzeżenie, że praca w ramach inicjatywy Leader wiąże się z ogromną presją i jest bardzo wymagająca, o czym należy pamiętać, by uniknąć „wypalenia”. Na zakończenie swoje refleksje przedstawił Aldo Strobel, który wyraził zadowolenie z możliwości przedstawienia perspektywy spoza UE. Postrzega on Leader jako niepowtarzalną inicjatywę europejską, podkreślając szczególnie znaczenie tworzenia partnerstw jako czynnika strategicznego, jak również rolę współpracy transnarodowej i potencjał jej rozszerzenia na kraje rozwijające się, w których rozwój obszarów wiejskich staje wobec wielu różnych wyzwań. Wspomniał także o roli, jaką może odegrać sektor szkolnictwa wyższego jako partner w strategiach rozwoju obszarów wiejskich oraz o potrzebie solidnego systemu monitoringu i oceny, który umożliwiłby bardziej konkretne pokazanie postępu we wdrażaniu projektów i ich wyników z punktu widzenia ekonomii i budowania potencjału ludzkiego. Taki system odgrywałby również ważną rolę w realizacji długoterminowego zrównoważonego rozwoju, gdyby zewnątrz finansowanie ze środków publicznych nie było dostępne.





## Nagrody Leader i kilka słów podsumowania

Bardziej formalnym podkreśleniem osiągnięć Leader była ceremonia wręczenia nagród, podczas której LGD miały możliwość wyrażenia wzajemnego uznania, a same nagrody ukazywały także charakter i różnorodność poszczególnych terytoriów. Każde z 16 terytoriów poproszono o dostarczenie typowego dla niego wyrobu rzemieślniczego, który miał posłużyć za nagrodę dla innego terytorium. Terytorium, które przygotowało nagrodę, oraz terytorium ją otrzymujące, reprezentowane przez LGD, poproszono o przedstawienie się, po czym Loretta Dormal Marino wręczała nagrodę wraz z dyplomem za osiągnięcia. Pełną listę nagród i zdjęcia z ceremonii wręczenia nagród można znaleźć pod wyżej podanym adresem internetowym.

Manuel dos Santos, wiceprzewodniczący Parlamentu Europejskiego, mówił o znaczeniu rozwoju obszarów wiejskich na poziomie instytucji Unii Europejskiej oraz o tym, że interesy obszarów wiejskich powinny mieć stałe miejsce w agendzie politycznej. Echem tych stwierdzeń była wypowiedź Rui Nobre Gonçalvesa, portugalskiego sekretarza stanu ds. rozwoju obszarów wiejskich i leśnictwa, który podkreślił zadowolenie rządu portugalskiego z wdrażania programu Leader. Wyraził nadzieję, że nowy program rozwoju obszarów wiejskich, z którym mieszkańcy obszarów wiejskich Portugalii wiążą wielkie nadzieje, przyniesie podobne korzyści, jakie przyniósł Leader.

Słowo końcowe należało do Loretty Dormal Marino, która w imieniu komisarzy Fischer i Boel wyraziła uznanie dla wszystkich

podmiotów zaangażowanych w projekty Leader i podziękowała za filmy prezentowane podczas konferencji. Spoglądając wstecz, mówiła o tym, jak skuteczny okazał się Leader jako laboratorium pomysłów i jak nieprzerwanie przekraczał granice sektorowe, łącząc różne zasoby, w tym ludzi, którzy wspólnie mogli rozwiązywać konkretne problemy. Wspomniała również o wysokim poziomie finansowania prywatnego poprzez zaangażowanie sektora prywatnego oraz o wartościowym wkładzie sieci, które umożliwiły ludziom uczenie się od siebie nawzajem. Wybiegając w przyszłość, Loretta Dormal Marino mówiła o wyzwaniach, przed jakimi stają obszary wiejskie, takich jak środowisko, konkurencyjność, zmiany klimatyczne i bioenergia, a także o wkładzie, jaki Leader może wnieść do tych wyzwań jako część głównego nurtu polityki. Z tego powodu określono minimalny poziom wydatków dla osi Leader, który wynosi około 5 mld euro wkładu EFRROW (w porównaniu do 2 mld euro w ramach Leader+). Loretta Dormal Marino podkreśliła też znaczenie stworzenia właściwych warunków dla dobrego funkcjonowania projektów typu Leader. Oznacza to dobre relacje między władzami krajowymi a regionalnymi, szkolenia w zakresie działań związanych z Leader oraz dzielenie się wnioskami. Realizacja wszystkich tych założeń wymaga specjalnej równowagi, czyli zapewnienia odpowiedniej zachęty i wsparcia na szczeblu centralnym, z czym Leader dotychczas dobrze sobie radził.

[http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/events/22112007\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/events/22112007_en.htm)

# Przegląd terytorialny<sup>1</sup>

Poniższe przeglądy terytorialne oparto na skróconych opisach działań terytorialnych dostarczonych przez same terytoria na końcową konferencję Obserwatorium Leader+; „Osiągnięcia Leader+: bogactwo doświadczeń terytorialnych”, Évora, Portugalia, listopad 2007. Poszczególne opisy wykorzystane podczas minisessji plenarnych można znaleźć pod następującym adresem internetowym: [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/events/22112007\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/events/22112007_en.htm)



<sup>1</sup> Pojęcie „terytorium” używane podczas konferencji w Évorze i w niniejszym wydaniu „Leader+ Magazine” ma szerokie znaczenie i obejmuje nie tylko wyznaczony geograficznie obszar działania LGD i jego zasoby naturalne, lecz również mieszkającą tam społeczność wiejską i istniejące organizacje terytorialne (instytucje przedstawicielskie, organizacje, lokalne sieci kontaktów), jak również tożsamość lokalną, wywierającą wpływ na decyzje lokalnych podmiotów.



## Austria: Ausserfern

Ludność (liczba mieszkańców)	31 922
Powierzchnia (km <sup>2</sup> )	1237
Gęstość zaludnienia (liczba mieszkańców na km <sup>2</sup> )	25,8
Liczba gmin	37
Forma LGD	organizacja nienastawiona na zysk
Budżet Leader+	5 180 178 euro
Strona internetowa, e-mail LGD	www.allesausserfern.at rea@allesausserfern.at

Terytorium Ausserfern jest obszarem alpejskim z wysokimi górami i głębokimi, wąskimi dolinami; jego krajobraz cechuje się również jeziorami i rzekami. Produkcja mleka, hodowla bydła i leśnictwo to główne sposoby wykorzystania gruntów. Terytorium odizolowane od większości obszaru Austrii i dostępne jedynie poprzez górskie przełęcze jest w takim samym stopniu uzależnione pod względem społecznym i gospodarczym od niemieckiej południowej Bawarii, z którą posiada kilka przejść granicznych.

Tamtejsza LGD została uznana za kwalifikującą się do programu Leader+ w 2001 r., ale stowarzyszenie nienastawione na zysk pod nazwą „Regionalentwicklung Ausserfern” istnieje już od 1995 r.

Lokalna strategia rozwoju odzwierciedla ogólny temat LGD – „poprawa jakości życia na obszarach wiejskich” i zawiera trzy główne cele: tworzenie sieci kontaktów i współpraca w dziedzinie edukacji i nowych technologii, podnoszenie atrakcyjności przestrzeni życiowej oraz wzmocnienie lokalnych łańcuchów wartości. Wyróżniające podejście omawianej LGD polegało na szerokiej interpretacji zagadnienia poprawy jakości życia, a tym samym realizacji całościowej strategii rozwoju. Strategia koncentruje się nie tylko na różnicowaniu działań w rolnictwie i rozwijaniu turystyki, które, chociaż istotne, nie gwarantują jednak przyszłej prężności tego terytorium, ale zawiera też elementy społeczne, w tym: uwzględnianie problematyki równouprawnienia płci, działania dotyczące młodzieży, placówki opieki nad dziećmi, integrację grup wykluczonych, takich jak osoby niepełnosprawne i imigranci, oraz opiekę nad osobami starszymi.

Innym czynnikiem, który przyczynił się do sukcesu tej LGD, było integrujące i transparentne sprawowanie przez nią rządów. Na przykład spotkania LGD odbywają się po kolei w różnych miejscowościach wiejskich w celu rozpropagowania rozumienia oddolnego rozwoju obszarów wiejskich. Można też w każdym momencie zastępować członków, co umożliwia zaangażowanie w proces decyzyjny większej liczby osób, w tym kobiet i młodzieży.

Jeśli chodzi o współpracę, terytorium Ausserfern było zaangażowane zarówno w projekty międzyterytorialne, jak i transnarodowe. Przewodziło ono projektowi z udziałem kilku austriackich LGD poświęconemu regionalnemu systemowi sprawowania rządów z uwzględnieniem wzmocnienia kompetencji w zakresie zarządzania i planowania. Ze względu na bliskość terytoriów niemieckich i współzależność między Ausserfern a tymi terytoriami LGD regularnie współpracowała z bawarskimi LGD, w tym przy projekcie szkoleniowym dla przewodników i kierowników muzeów.





## Republika Czeska: Posázaví

Ludność (liczba mieszkańców)	90 078
Powierzchnia (km <sup>2</sup> )	1271
Gęstość zaludnienia (liczba mieszkańców na km <sup>2</sup> )	71
Liczba gmin	99
Forma LGD	organizacja nienastawiona na zysk
Budżet Leader+ <sup>1</sup>	1 091 020 euro
Strona internetowa, e-mail LGD	www.posazavi.com leader@posazavi.com

<sup>1</sup> Środki działania typu Leader+ programu Celu 1, 2004–2006.

Terytorium tej LGD, położone w południowo-wschodniej części Środkowych Czech, ma strategiczną lokalizację i jest łatwo dostępne. Jest ono połączone z głównym systemem dróg i kolei, a od jego południowych granic do Pragi jest tylko 80 km. Same Czechy są regionem położonym w sercu Europy, w pobliżu zarówno Niemiec, jak i Polski.

Wymienione czynniki dają terytorium znaczny potencjał gospodarczy, chociaż pewne części tego terytorium są odizolowane i zmagają się z warunkami utrudniającymi rozwój.

Jednym z najcenniejszych elementów tego terytorium jest malowniczy, typowo czeski krajobraz, charakteryzujący się łagodnymi wzgórzami, jeziorami i rzekami, zaroślami, kwiatami i lasami. Czyste powietrze i nieskażone środowisko przyciągają miejską ludność Pragi. Coraz większa liczba domów letniskowych staje się jednak problemem dla spójności tej społeczności, a lokalna populacja stałych mieszkańców zmniejsza się i starzeje. Jakość i charakter sektora turystycznego jest zatem poważną kwestią dla LGD. Strategia rozwoju ma następujące konkretne cele: zachowanie dziedzictwa naturalnego i architektonicznego oraz ulepszenia w tym zakresie, propagowanie wizerunku terytorium

jako miejsca, w którym warto mieszkać i które można odwiedzić, zachęcanie do uczestniczenia w życiu obywatelskim w ramach stowarzyszeń, a także wspieranie usług infrastrukturalnych i socjalnych, zwłaszcza dla dzieci i młodzieży.

Oficjalnie LGD powstała w październiku 2003 r. i mogła zacząć wdrażać program Leader+ zaraz po przystąpieniu Republiki Czeskiej do UE w maju 2004 r., ale jej początki sięgają 2000 r., kiedy to miały miejsce dyskusje między stowarzyszeniem społeczności lokalnej a dziewięcioma przedsiębiorcami. W 2001 r. w skład grupy wszedł dodatkowo regionalny ośrodek informacyjny, którego działania koncentrowały się głównie na turystyce. W kolejnym roku nastąpiło rozszerzenie zasięgu współpracy ze społecznością lokalną oraz jej zakresu. Pierwszym priorytetem było budowanie potencjału na rzecz zintegrowanego rozwoju obszarów wiejskich. Głównym obszarem aktywności było wzmacnianie współpracy i stymulowanie pracy partnerskiej, co w przeważającej mierze się udało. Ponadto zdobyto doświadczenie w drodze wymiany dobrych praktyk z innymi terytoriami Republiki Czeskiej. Zachęciło to w sposób znaczący LGD do dalszej współpracy w nowym okresie programowania, w tym z partnerami transnarodowymi.





## Dania: Vestsjælland

Ludność (liczba mieszkańców)	60 225
Powierzchnia (km <sup>2</sup> )	789
Gęstość zaludnienia (liczba mieszkańców na km <sup>2</sup> )	76
Liczba gmin	7
Forma LGD	stowarzyszenie
Budżet Leader+	5 206 980 euro
Strona internetowa, e-mail LGD	www.kalundborg.dk kalm@kalundborg.dk



Vestsjælland, położone tuż poza granicami stolicy i nazywane „zielonym ogrodem Kopenhagi”, jest Danią w pigułce: piękne plaże, sielankowe miasteczka, spokojne lasy, małe jeziora i rzeczki. Terytorium to posiada wybrzeże o długości 200 km i obejmuje kilka chronionych obszarów naturalnych. Podzielone jest w środku przez rozległe wrzosowisko o nazwie Åmosen, gdzie właśnie powstaje park natury. Położenie tego terytorium i jego naturalne piękno daje wiele korzyści, lecz stwarza też wyzwania związane z planowaniem, zwłaszcza jeśli chodzi o dojazdy do pracy. Ponadto, mimo że terytorium to leży tak blisko Kopenhagi, nieobce mu są problemy kojarzone zwykle z obszarami wiejskimi, a mianowicie: niska samoocena, starzejąca się populacja, niski poziom wykształcenia, ekonomiczne uzależnienie od sezonowości i niewysoka kultura przedsiębiorczości.

LGD Leader+ została tam utworzona w 2001 r. przez 12 podmiotów rozwoju lokalnego, dla których inspiracją była II edycja programu Leader w sąsiedniej Szwecji. Wspólnie stworzono terytorialną strategię, której celem był rozwój nowych produktów, działań i wydarzeń w oparciu o zasoby naturalne i kulturowe, tworzenie nowych sieci w celu poprawy spójności regionu, zaszczepienie ducha przedsiębiorczości, rozwijanie działalności gospodarczej

poprzez innowacyjność, rozbudzanie świadomości wyjątkowego charakteru regionu, a także wprowadzenie nowych pomysłów dotyczących lokalnego rozwoju poprzez współpracę. W związku z tym ostatnim celem powstał bardzo udany projekt z udziałem duńskich LGD, polegający na opracowaniu strategii wokół produkcji i marketingu lokalnej żywności wysokiej jakości. Vestsjælland było ponadto partnerem w trzech transnarodowych projektach z udziałem partnerów ze Zjednoczonego Królestwa, z Finlandii i ze Szwecji.

Biorąc pod uwagę względny brak doświadczenia, LGD od początku zdecydowała się na przeszkolenie swoich członków pod kątem metody Leader. Szkolenie składało się z serii seminariów na następujące tematy: podejście partnerskie, współpraca i ocena oraz planowanie przyszłych działań. Ponadto grupa podjęła szczególny wysiłek, aby móc uczestniczyć w wydarzeniach organizowanych przez krajową jednostkę sieci krajowej i Obserwatorium Leader+, podczas których mogła uczyć się od innych terytoriów, bardziej doświadczonych w dziedzinie Leader. Vestsjælland z ufnością patrzy w przyszłość. LGD ma nadzieję na kontynuację działalności zarówno w ramach osi Leader, jak i w ramach wspólnej polityki rybołówstwa w nowym okresie programowania.



## Finlandia: Joensuu

Ludność (liczba mieszkańców)	53 917
Powierzchnia (km <sup>2</sup> )	5692
Gęstość zaludnienia (liczba mieszkańców na km <sup>2</sup> )	10,5
Liczba gmin	7
Forma LGD	stowarzyszenie nienastawione na zysk
Budżet Leader+	6 070 030 euro
Strona internetowa, e-mail LGD	<a href="http://www.joensuu-leader.net">www.joensuu-leader.net</a> <a href="mailto:joensuu.leader@pp.inet.fi">joensuu.leader@pp.inet.fi</a>

Terytorium LGD otacza miasto Joensuu (wyłączone ze względu na próg wielkości populacji), którego nazwę nosi również cały region. Miasto nazywane jest „leśną stolicą Europy”, ze względu na specjalistyczną wiedzę w zakresie badań leśnych i gospodarki leśnej. Krajobraz tego terytorium charakteryzuje się dużą ilością lasów, rzek oraz jezior. Wpływ miasta wprowadza różnicę między coraz bardziej popularnym obszarem podmiejskim, z którego mieszkańcy dojeżdżają do pracy, a odleglejszymi i bardziej odizolowanymi obszarami peryferyjnymi. Ogólny poziom zatrudnienia i dochodów jest znacznie niższy niż średnia krajowa, w dużej mierze wskutek redukcji zatrudnienia w sektorze podstawowym w następstwie konsolidacji gospodarstw rolnych. Innym poważnym problemem, z jakim zmagają się to terytorium, jest dostępność usług, ponieważ na wielką skalę zamykano tam urzędy pocztowe, szkoły oraz sklepy. Tendencja ta jest szczególnie niekorzystna dla osób starszych, gdyż odległość do miejsc, w których świadczone są podstawowe usługi, dochodzi do 25 km, a transport publiczny jest ograniczony.

LGD została założona w 1996 r., na początku programu Leader II, przez grupę aktywnych osób, wśród których byli rolnicy, wolontariusze, przedsiębiorcy, urzędnicy gminni i pracownicy naukowo-dydaktyczni. Rada zarządzająca grupy, wybrana spośród jej członków, podejmuje decyzje o finansowaniu. Radzie doradza mianowany corocznie zespół ds. oceny wstępnej, w którego skład wchodzi zarówno członkowie LGD, jak i eksperci zewnętrzni.

Strategia rozwoju Leader+ odzwierciedla charakterystyczne cechy terytorium, zajmując się w szczególności współpracą między obszarami wiejskimi a obszarami miejskimi. Stwarza ona również możliwość realizacji projektów związanych z pluralizmem wartości na obszarach wiejskich, życiem lokalnym, rozwojem mikroprzedsiębiorstw i pobudzaniem aktywnego społeczeństwa obywatelskiego. Między LGD a władzami lokalnymi istnieją dobre relacje robocze, przy czym każdy respektuje rolę drugiej strony. Mimo że władze oficjalnie zatwierdzają finansowanie, nie

mogą wpływać na decyzje rady LGD – rozwiązanie to okazało się kluczowe dla powodzenia programu.

Szczególną cechą LGD jest duży stopień zaangażowania w projekty współpracy zarówno w Finlandii, jak i za granicą: uczestniczyła ona jako partner w siedmiu projektach międzyterytorialnych obejmujących zakres działań od zagospodarowania wsi do tworzenia map małych pracowni artystycznych oraz w dwóch projektach transnarodowych z LGD z Hiszpanii i Portugalii związanych z gospodarką leśną i wiejskimi stacjami radiowymi.





## Francja: Haut Jura

Ludność (liczba mieszkańców)	82 000
Powierzchnia (km <sup>2</sup> )	1651
Gęstość zaludnienia (liczba mieszkańców na km <sup>2</sup> )	113
Liczba gmin	113
Forma LGD	władze parku regionalnego
Budżet Leader+	3 491 434 euro
Strona internetowa, e-mail LGD	www.parc-haut-jura.fr ph.andlauer@parc-haut-jura.fr

Terytorium LGD, obejmujące regionalny park Haut Jura, graniczy od wschodu ze Szwajcarią i znajduje się w tej samej odległości od dwóch skupisk miejskich, Besançon i Lyonu. Jego krajobraz cechuje się wapiennymi płaskowyżami oddzielonymi stromymi dolinami rzecznyymi i porośniętymi lasami. Pod względem społeczno-gospodarczym terytorium to doświadczyło tendencji przeciwnych niż wiele innych obszarów wiejskich w Europie. Populacja się zwiększa i można zauważyć trend do migracji z miast położonych w dolinach do mniejszych

miejsowości na płaskowyżu, gdzie jest więcej słońca, a także więcej miejsca na nowe domy. Obszar może pochwalić się kilkoma wyspecjalizowanymi okręgami przemysłowymi, w tym ośrodkiem produkcji plastiku, obróbki metalu, a także produkcji soczewek i okularów, które w sumie zapewniają 50% miejsc pracy. Jest tam także duży zasób *know-how* w zakresie rzemiosła, na przykład wytwarzania drewnianych zabawek. Dodatkowo ważnym źródłem dochodu w regionie jest turystyka, zarówno w sezonie letnim, jak i zimowym (narciarstwo).



Regionalny park natury Haut Jura został założony w 1986 r. w celu ochrony i umocnienia lokalnego dziedzictwa (naturalnego, architektonicznego i kulturowego) oraz rozwijania lokalnej gospodarki. Park, który jest LGD już niemal od dwudziestu lat, uczestniczył we wszystkich trzech edycjach programu Leader. Mimo że w skład władz parku wchodzi wyłącznie gminy, dla celów programu Leader+ utworzono komitet programowy, składający się z 18 członków – dziewięciu z sektora prywatnego i dziewięciu radnych. Ustanowienie LGD w ramach istniejącej dużej struktury organu władzy publicznej ma zarówno zalety, jak i wady, przy czym jedna z głównych korzyści to ograniczenie do minimum kosztów administracyjnych dzięki temu, że potrzebne zasoby ludzkie i fizyczne już istnieją.

Terytorialna strategia rozwoju w ramach Leader+ stanowi rozszerzenie strategii wdrażanej przez park regionalny, przy czym większy nacisk kładzie się teraz na rzemiosło i przemysł. Strategia opiera się na podejściu wielowymiarowym, w którym rozwój gospodarczy powiązany jest z lokalną kulturą i lokalnym środowiskiem. Inne zalety podejścia Leader to większa uwaga poświęcona terytorium, zapewnienie bezpieczeństwa finansowego projektodawcom dzięki przydziałowi środków na wiele lat, a także możliwość wykorzystania wartości i realizacji innowacyjnych pomysłów. Ponadto LGD uczestniczyła także w dwóch transnarodowych projektach związanych z turystyką, wędrówką pieszą i przewodnikami audio.





## Niemcy: Górna Szwabia

Ludność (liczba mieszkańców)	118 832
Powierzchnia (km <sup>2</sup> )	1108
Gęstość zaludnienia (liczba mieszkańców na km <sup>2</sup> )	107
Liczba gmin	45
Forma LGD	stowarzyszenie
Budżet Leader+	10 000 000 euro
Strona internetowa, e-mail LGD	www.donaukalender.de leader@irasig.de



Górna Szwabia leży w kraju związkowym Badenia-Wirtembergia, granicząc od południa z Alpami. Jest to słabo zaludniony teren, na którym największe miasto – Sigmaringen – liczy tylko 17 tys. mieszkańców. Terytorium podzielone jest przez Dunaj, który płynie z zachodu na wschód i ma tu dwa główne dopływy, rzeki Lauchert i Kanzach. Ziemia wykorzystywana jest tu niemal całkowicie na potrzeby rolnictwa – z uprawą zbóż na północy i produkcją mleka na południu. Górna Szwabia ma bogate dziedzictwo kulturowe, a jej mieszkańcy słyną z kreatywności i innowacyjności. Gospodarcza siła regionu opiera się na działających z powodzeniem MŚP, zwłaszcza w sektorze wytwarzania elementów precyzyjnych dla przemysłu. Sektor turystyczny jest tu znaczący i nadal rośnie, czemu sprzyjają atrakcyjne krajobrazy, kąpiele termalne oraz bliskość Alp i Jeziora Bodeńskiego.

Terytorium odniosło korzyści ze wszystkich edycji inicjatywy Leader, a działająca obecnie LGD kontynuuje działania z poprzedniego okresu programowania. Przed rozpoczęciem wdrażania Leader+ przeprowadzono intensywne konsultacje, aby zagwarantować, że cele strategii rozwoju spełnią oczekiwania podmiotów lokalnych. Ustalono cel ogólny, którym jest zwiększenie wartości dodanej w turystyce i zróżnicowanie

rolnictwa. Bardziej szczegółowo obejmuje to łączenie atrakcji turystycznych w sieci (zwłaszcza wokół tematu Dunaju), lepsze wykorzystanie dziedzictwa naturalnego i kulturowego oraz sprzedaż bezpośrednia produktów lokalnych.

Ważną i skuteczną częścią strategii rozwoju pozostaje też współpraca transnarodowa. Projekt utworzenia sieci muzeów wzdłuż Dunaju pozwolił Górnej Szwabii połączyć działania z dwoma innymi LGD, w Niemczech i w Austrii. W ramach innego projektu, realizowanego wspólnie z jedną z włoskich LGD, opracowano innowacyjny system edukacyjny wykorzystywany w muzeach. Ponadto LGD współpracowała z trzema grupami hiszpańskimi nad stworzeniem synergii między zdrowiem, turystyką, ekologią i wykorzystaniem wód termalnych.

Szczególną cechą tej LGD jest współpraca podmiotów uczestniczących w rozwoju w celu zapewnienia współuczestnictwa różnych szczebli instytucjonalnych oraz koordynacji dostępnych źródeł finansowania. Stworzono synergie z innymi programami unijnymi, takimi jak LIFE i EQUAL, które są częścią programu rozwoju regionalnego finansowanego zarówno ze środków publicznych, jak i prywatnych.



## Grecja: Agencja Rozwoju Salonik

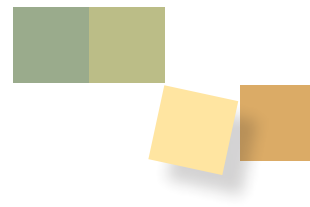
Ludność (liczba mieszkańców)	61 329
Powierzchnia (km <sup>2</sup> )	2089
Gęstość zaludnienia (liczba mieszkańców na km <sup>2</sup> )	29
Liczba gmin	15
Forma LGD	agencja samorządowa
Budżet Leader+	14 293 694 euro
Strona internetowa, e-mail LGD	www.aneth.gr aneth@aneth.gr

LGD ma doskonałą lokalizację, tuż w pobliżu Salonik, drugiego co do wielkości miasta Grecji. Położenie terytorium blisko dużego skupiska ludności oraz jego bogate dziedzictwo kulturowe i krajobraz naturalny stanowią potencjał wzrostu dla sektora turystycznego, zwłaszcza w zakresie takich alternatywnych form wypoczynku, jak wczasy ekologiczne, zdrowotne czy duchowe. Wiele zasobów terytorium jest niedostatecznie wykorzystanych, dotyczy to typowych produktów lokalnych, chronionych rezerwatów przyrody, zabytków historycznych i znacznego obszaru geotermalnego. Wykorzystywanie potencjału gospodarczego terytorium jest ważne dla powstrzymania rosnącego bezrobocia, zwłaszcza wśród kobiet i młodych ludzi. Brak jest ponadto podstawowej infrastruktury i usług socjalnych, a także potencjału administracyjnego i instytucjonalnego.

Agencja rozwoju Salonik została założona w 1992 r. i pełniła funkcję LGD przez trzy edycje inicjatywy Leader. Składa się ona z przedstawicieli samorządu lokalnego, prefektury Salonik, funduszu rozwoju regionalnego Środkowej Macedonii, spółdzielni rolniczych i rybackich oraz stowarzyszeń interesu społecznego. Oprócz Leader+ agencja zarządza innymi funduszami na rzecz zintegrowanego rozwoju obszarów wiejskich, w szczególności podobną do Leader inicjatywą greckiego ministerstwa rolnictwa. W tym kontekście ważnym zadaniem agencji stało się w ostatnim czasie wspieranie kapitału ludzkiego w regionie, a zwłaszcza niesienie pomocy grupom znajdującym się w trudnym położeniu (imigranci, kobiety) we wchodzeniu na rynek pracy.

Strategia rozwoju Leader+ zajmuje się szczególnie możliwościami gospodarczymi, jakie daje temu terytorium jego położenie w pobliżu miejskiego obszaru Salonik, uwzględniając w szczególności rolę wysokiej jakości tradycyjnych produktów i usług, a także łatwy dostęp do środowiska naturalnego. Ponadto LGD postawiła sobie za cel odwrócenie kierunku przepływu kapitału ekonomicznego i ludzkiego poprzez wzmocnienie tożsamości terytorium jako dynamicznego obszaru o znacznej ilości nieuwalnionych zasobów naturalnych. Jednym z głównych wyzwań, przed jakimi stanęła LGD podczas wdrażania strategii rozwoju, były wahania inwestorów co do podejmowania działań innowacyjnych na tym terytorium oraz współpracy z innymi partnerami. W odpowiedzi LGD przeprowadziła kampanię komunikacyjną w celu poinformowania potencjalnych inwestorów o szansach oferowanych przez Leader+ oraz uświadomienia im, czym jest metoda Leader na podstawie prezentacji najlepszych praktyk i wydarzeń związanych z tworzeniem sieci.

Jeśli chodzi o współpracę, agencja pełniła rolę partnera wiodącego w projekcie, w którym uczestniczyło też piętnaście innych greckich LGD. Celem było utworzenie trasy winnej w północnej Grecji, poprzez połączenie najważniejszych winnic regionu z pozostałymi usługami turystycznymi i rekreacyjnymi. Agencja uczestniczyła również w projektach z udziałem partnerów z innych krajów południowoeuropejskich, stawiających na rozwój turystyki wysokiej jakości.



## Węgry: Összefogás Sárrét Jövőjéért

Ludność (liczba mieszkańców)	53 115
Powierzchnia (km <sup>2</sup> )	955
Gęstość zaludnienia (liczba mieszkańców na km <sup>2</sup> )	55
Liczba gmin	13
Forma LGD	stowarzyszenie
Budżet Leader+ <sup>1</sup>	400 000 euro
Strona internetowa, e-mail LGD	www.oske.hu bnebildiko@freemail.hu

<sup>1</sup> Środki działania typu Leader+ w ramach Celu 1 programu, 2004–2006.



Terytorium leży w środkowej części kraju, na Wielkiej Nizinie Węgierskiej, i czerpie korzyści z położenia na skrzyżowaniu najważniejszych dróg. Jest ono zamieszkane od bardzo dawna, a jego bogate dziedzictwo kulturowe stanowi inspirację do dalszego rozwoju. Istnieją tam chlubne tradycje hodowli zwierząt i rzemiosła, które jest odzwierciedleniem lokalnego folkloru. Poziom uczestnictwa obywateli w życiu publicznym i poziom spójności społecznej jest ponadprzeciętny. Organizacje pozarządowe dobrze uzupełniają działania samorządu i stają się coraz ważniejszymi partnerami w procesie rozwoju. Dlatego terytorium po przystąpieniu Węgier do Unii Europejskiej w maju 2004 r. mogło skorzystać z programu Leader.

Opisywana LGD została utworzona po dyskusjach w 2005 r. i objęła działaniem cały region Sárrét. Liczba jej członków, którymi są gminy i stowarzyszenia obywatelskie z regionu, nieustannie rośnie i wynosi obecnie 38. Wszyscy członkowie przedstawili swoje uwagi i sugestie w trakcie procesu selekcji projektów, który był podstawą strategii rozwoju terytorialnego. Oddolna strategia obejmuje tworzenie kapitału ludzkiego (zatrudnienie, współpraca, przedsiębiorczość), zwiększanie

konkurencyjności gospodarki lokalnej (zróżnicowanie rolnictwa, racjonalne wykorzystywanie zasobów naturalnych) oraz ochronę środowiska i dziedzictwa kulturowego (inwentaryzacja krajobrazu, odnowa wsi). Strategię tę uzupełniają działania spoza Leader, zwłaszcza w ramach krajowego planu rozwoju obszarów wiejskich.

Przyjmując metodę Leader, LGD stała się jedną z najbardziej znaczących instytucji regionalnych, współpracującą z wieloma podmiotami w różnych sektorach. Jej priorytety to edukacja i szkolenia mające na celu uświadomienie możliwości największej liczbie osób na tym terytorium korzyści płynących ze zintegrowanego rozwoju obszarów wiejskich, a zwłaszcza szans, jakie daje Leader. Ponadto Összefogás Sárrét Jövőjéért, chociaż jest stosunkowo młodą LGD, uczestniczyła już w dwóch projektach współpracy: pierwszy, realizowany wspólnie z inną węgierską LGD, miał na celu budowanie kontaktów z powstającymi grupami w Rumunii, drugi natomiast, realizowany we współpracy z niemiecką LGD, dotyczył historycznego szlaku przepędu bydła oraz jego znaczenia kulturowego w obydwu krajach.



## Irlandia: Arigna

Ludność (liczba mieszkańców)	62 000
Powierzchnia (km <sup>2</sup> )	3290
Gęstość zaludnienia (liczba mieszkańców na km <sup>2</sup> )	20
Liczba gmin	brak danych
Forma LGD	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Budżet Leader+ <sup>1</sup>	—
Strona internetowa, e-mail LGD	www.arignaleader.org arignaleader@iol.ie

<sup>1</sup> Arigna jest finansowana ze środków „Krajowego programu rozwoju obszarów wiejskich”.

Terytorium tej LGD położone jest niedaleko granicy z Irlandią Północną i należy do najbardziej wiejskich i wyludnionych obszarów Irlandii. Jest ono tradycyjnie zależne od rolnictwa, rybołówstwa i leśnictwa, które wraz z budownictwem zapewniają ponad 25% wszystkich miejsc pracy. Terytorium było znane z kopalni węgla Arigna, którą zamknięto w 1990 r., co spowodowało dewastację tego obszaru i postępującą degradację obszarów wiejskich. Zamknięcie kopalni miało jednak też inny skutek – dało motywację do rozwoju tej społeczności, przyczyniając się tym samym do stworzenia LGD. Chociaż gospodarka narodowa rozwijała się w latach dziewięćdziesiątych XX w. w świetnym tempie, co pomagało wchłonąć siłę roboczą uwolnioną w wyniku utraty miejsc pracy w podstawowych sektorach gospodarki, opisywany obszar zmagał się ze spadkiem populacji i niedoinwestowaniem. W związku z zamykaniem szkół, urzędów pocztowych, sklepów i komisariatów policji coraz większym problemem staje się świadczenie usług. Jakość usług dotowanych przez państwo, takich jak transport publiczny i publiczna opieka zdrowotna, ulegała systematycznemu pogorszeniu w porównaniu z resztą kraju.

Sama LGD była jedną z pierwszych grup działania założonych w Irlandii i w ciągu piętnastu lat zdobyła znaczne doświadczenie,

obejmujące bliskie relacje robocze z innymi agencjami i jednostkami rządowymi wdrażającymi unijne i krajowe programy rozwoju, takie jak Interreg, Pobał, Peace i programy finansowane przez ministerstwo przedsiębiorczości, handlu i zatrudnienia. Sama strategia Leader+ skupiła się na rozwoju następujących form działalności: turystyka wiejska, przedsiębiorczość wiejska, projekty społecznościowe, energia odnawialna, sektory twórcze, alternatywne rolnictwo i produkcja żywności lokalnej. Szczególny nacisk położono na gospodarstwa rodzinne, sprawy kobiet i młodzieży.

Arigna jest jednym z najaktywniejszych promotorów współpracy w Europie, kierując pięcioma projektami transnarodowymi, między innymi: projektem z udziałem partnerów z Irlandii Północnej i ze Szwecji, który miał na celu pobudzenie indywidualnej inwencji twórczej mieszkańców, aby mogli maksymalnie wykorzystać szanse na tworzenie dobrobytu i miejsc pracy przez tworzenie i wykorzystywanie praw własności intelektualnej; projektem z udziałem polskich partnerów, w ramach którego miała powstać szkoła języka angielskiego na tym terytorium, a także projektem realizowanym wspólnie z austriacką LGD, mającym na celu marketing turystyki wiejskiej i agroturystyki w Europie.





## Włochy: Appennino Genovese

Ludność (liczba mieszkańców)	99 868
Powierzchnia (km <sup>2</sup> )	1368
Gęstość zaludnienia (liczba mieszkańców na km <sup>2</sup> )	73
Liczba gmin	56
Forma LGD	jednostka publiczna
Budżet Leader+	5 311 776 euro
Strona internetowa, e-mail LGD	www.appenninogenovese.it info@appenninogenovese.it



Terytorium tej LGD obejmuje wąski, ciągnący się wzdłuż wybrzeża pas łąd o długość 35 km między morzem a pogórzem Apeninów. Do terytorium Leader zalicza się jedynie góryste obszary gmin przybrzeżnych. Kontrast między wybrzeżem a terenami w głębi łąd jest znaczny i właśnie on określa kontekst społeczno-gospodarczy terytorium. Wybrzeże jest silnie zabudowane, przez co brakuje miejsca na infrastrukturę transportową, a tereny położone w głębi łąd są słabo połączone z wybrzeżem i pozostałymi częściami terytorium. Na obszarze tym znajduje się kilka dolin o dobrze rozwiniętym systemie usług i działalności gospodarczej. Są tam też doliny słabo zaludnione, wykorzystywane jedynie na cele rolnicze. Mimo niedawnego wzrostu w sektorze usług – nie udało się ograniczyć bezrobocia, które zwiększyło się w wyniku zamknięcia kilku ważnych ośrodków produkcyjnych.

LGD Appennino Genovese jest jednostką quasi-publiczną, która ma na celu rozwój innych niż nadmorskie terenów w prowincji Genua, a także rozwój więzi między miastem a wsią. W ramach strategii rozwoju Leader+ wspierane są działania zmierzające do usprawnienia usług publicznych i poprawy jakości życia ludności mieszkającej na obszarach wiejskich tego terytorium. Omawiana LGD została utworzona na początku programu Leader II i od tamtego czasu rozrosła się, wchłaniając kilka mniejszych LGD. Powodem tego połączenia była chęć osiągnięcia pożądanej masy krytycznej pod względem potencjału ludzkiego i inwestycyjnego, aby móc realizować cele długoterminowe.

Ponadto wzrost zainteresowania poprawą usług w zakresie turystyki wiejskiej wymagał rozciągnięcia działań na większe terytorium, co umożliwiłoby stworzenie lepszej, bardziej zintegrowanej oferty turystycznej.

Pierwszy aspekt strategii rozwoju opracowanej przez LGD to poprawa jakości życia, w szczególności poprzez usługi dla kobiet i rodziny, takie jak opieka nad dzieckiem. Drugi aspekt to turystyka – w strategii przewidziano wsparcie dla projektów, które: zwiększały jakość i liczbę miejsc hotelowych i produktów lokalnych, tworzyły formy działalności umożliwiające wydłużenie sezonu, skupiały się na niepowtarzalnym charakterze kultury terytorium i promowały ten obszar za pomocą nowych narzędzi. Ogólnym celem strategii było zbudowanie zaufania i stworzenie sieci, które doprowadzą do zrównoważonego rozwoju opartego na współpracy.

Ponadto LGD uczestniczyła także w dwóch bardzo udanych projektach transnarodowych. W ramach pierwszego z nich kilka LGD z niemieckiego landu Badenia-Wirtembergia opracowywało działania promocyjne i informacyjne dotyczące poszczególnych terytoriów („TransInterpret”), które obejmowały również pożyteczne kontakty z Uniwersytetem we Fryburgu. Drugi z projektów dotyczył utworzenia sieci kilku geoparków w całej Europie, w co bardzo zaangażowany był znajdujący się na tym terytorium Park Naturalny Beigua.



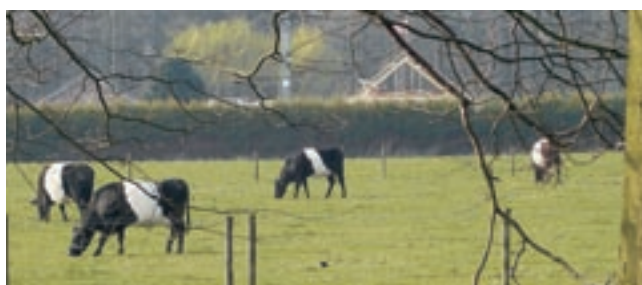
## Niderlandy: Kromme Rijn

Ludność (liczba mieszkańców)	17 500
Powierzchnia (km <sup>2</sup> )	108
Gęstość zaludnienia (liczba mieszkańców na km <sup>2</sup> )	161
Liczba gmin	4
Forma LGD	rada doradcza zarządu prowincji
Budżet Leader+	3 050 000 euro
Strona internetowa, e-mail LGD	www.leaderpluskrommerijn.nl marieke.leentvaar@waaloord.nl

Kromme Rijn położone jest nad Renem, w odległości 25 km od Utrechtu, a połowę jego obszaru stanowią grunty osuszone w okresie średniowiecza. W XII w. biskup Utrechtu zmienił bieg Renu, ale przez terytorium, gdzie dawno temu płynął Ren, wciąż wije się mała rzeczka i od niej pochodzi nazwa LGD. Dziedzictwo historyczne i kulturowe terytorium jest bogate, o czym świadczą liczne zamki i rezydencje zbudowane przez wasali biskupa na odzyskanych gruntach. W okolicy znajdują się też fortyfikacje z czasów rzymskich, gdyż przez wiele lat terytorium stanowiło granicę Cesarstwa Rzymskiego. Dzisiaj jest to obszar w przeważającej części rolniczy (hodowla bydła, produkcja owoców), a stopa bezrobocia na poziomie 4,5% jest wyższa niż średnia krajowa. Korzystne położenie terytorium i łatwy dostęp przyciągnęły znaczne nowe inwestycje w działalność gospodarczą w sektorach transportu, przetwórstwa żywności i sektorach wytwórczych. Większość mieszkańców terytorium zatrudnionych jest jednak w usługach, wielu dojeżdża do pracy w Utrechcie, gdzie znajduje się ważne centrum finansowe, uniwersytet i kilka szpitali. Dzięki temu bezrobocie utrzymywane jest na minimalnym poziomie, ale jednocześnie powstają problemy komunikacyjne i presja urbanizacyjna wewnątrz terytorium.

Zróznicowany kontekst społeczno-gospodarczy oraz brak wspólnej tożsamości regionalnej bardzo utrudniał współpracę lokalnych zainteresowanych stron, a także kontynuację zrównoważonego rozwoju terytorialnego. W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku realizowano tam szereg strategii, które koncentrowały się jednak najczęściej wyłącznie na poszczególnych sektorach. Pod koniec 2001 r. prowincja Utrecht podjęła inicjatywę promowania Leader jako rozwiązania terytorialnego opartego na inicjatywach oddolnych, którego celem było zaspokojenie potrzeb Kromme Rijn. Terytorium nie miało żadnych doświadczeń w zakresie metody Leader, początki były więc bardzo trudne. Ważny bodziec przyszedł ze strony grupy fundacji powiązanych z prywatnymi przedsiębiorstwami, które ubiegały się o wsparcie w ramach Leader+.

Region obfituje w atrakcyjne krajobrazy i zabytki, ale turystyka nie jest tu dostatecznie rozwinięta. Marketing produktów i usług lokalnych stanowi jeden z wątków strategii rozwoju, której tematem jest „poprawa jakości życia na obszarach wiejskich”. Inne wątki dotyczą fizycznych aspektów jakości życia i mają na celu poprawę poziomu usług w bardziej odległych częściach obszaru. W centrum uwagi znajdują się także społeczne aspekty rozwoju, co ma na celu poprawę spójności i współpracy w obrębie tej wspólnoty. Kromme Rijn wzięło udział w jednym projekcie współpracy dotyczącym „wizerunków tożsamości obszarów wiejskich w Europie” z udziałem partnerów z Irlandii, Republiki Czeskiej i Włoch. Wydaje się jednak, że do opracowania bardziej udanej strategii w przyszłości konieczna jest lepsza współpraca i większa wymiana doświadczeń z innymi terytoriami.





## Polska: Partnerstwo dla Krajny i Pałuk

Ludność (liczba mieszkańców)	84 458
Powierzchnia (km <sup>2</sup> )	1120
Gęstość zaludnienia (liczba mieszkańców na km <sup>2</sup> )	75
Liczba gmin	5
Forma LGD	fundacja
Budżet Leader+ <sup>1</sup>	145 502 euro
Strona internetowa, e-mail LGD	www.fundacja-krajna-paluki.pl partnerstwo.naklo@wp.pl

<sup>1</sup> Środki działania typu Leader+ w ramach Celu 1 programu, 2004–2006.

Najbardziej charakterystyczną cechą terytorium tej LGD jest płynąca przez środek rzeka Noteć, która rozdziela obszary Krajny i Pałuk. Dolina Noteci z licznymi łąkami i pastwiskami (obszar Natura 2000) jest bardzo piękna. Od pokoleń gospodarka na tym terytorium była ściśle związana z Notecią, ale w drugiej połowie ubiegłego stulecia rzeka została zaniedbana. Nie była chroniona, pomimo jej wrażliwego środowiska, i była słabo zagospodarowana, choć stanowiła potencjalne źródło dochodów. W ostatnim czasie podjęto pewne wysiłki, mające na celu podnoszenie i promowanie wartości regionu, zwłaszcza jego walorów turystycznych. Atrakcyjność i łatwy dojazd z okolicznych miast również potęguje napływ ludności. Choć tendencja ta ma pewne zalety, należy pamiętać, że fakt, iż mieszkańcy miast będący w lepszej sytuacji materialnej nie mają tych samych tradycji ani relacji międzyludzkich co ludzie mieszkający na tym obszarze od pokoleń, może w szkodliwy sposób wpływać na spójność społeczności.

LGD postawiła sobie za cel zbudowanie zaufania w obrębie tej społeczności, zarówno pomiędzy grupami społecznymi, jak i między podmiotami publicznymi i prywatnymi. Wszystko zaczęło się w 2001 r., kiedy to uczestnictwo w rozwoju lokalnym praktycznie nie istniało. Nieformalne grupy na poziomie wsi opracowały kilka projektów odnowy, które nie tylko poprawiły jakość życia, ale, co ważniejsze, doprowadziły do współpracy mieszkańców. Ta oddolna dynamika została sformalizowana w 2005 r. poprzez utworzenie „Partnerstwa dla Krajny i Pałuk”, które złożyło kilka wniosków do różnych instytucji finansujących i uzyskało dotację z Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce.

Po przygotowaniu lokalnej strategii rozwoju, na początku 2007 r., partnerstwo otrzymało środki w ramach Leader+. Głównym punktem strategii jest rzeka Noteć i zasoby przyrodnicze doliny Noteci. Strategia ma również na celu ponowne odkrywanie kulturowego dziedzictwa tego terytorium, poprawienie infrastruktury i podnoszenie jakości życia, zachęcanie do współpracy dla rozwoju oraz szkolenie mieszkańców terytorium pod kątem

zwiększenia ich aktywności i przedsiębiorczości. Ponieważ Polska przystąpiła do programu Leader+ stosunkowo późno, finansowanych jest obecnie jedynie 16 projektów. LGD koncentruje się jednak na budowaniu potencjału z nadzieją, że dzięki nowemu programowi rozwoju obszarów wiejskich impet tej oddolnej działalności zostanie utrzymany.





## Portugalia: Monte ACE

Ludność (liczba mieszkańców)	92 294
Powierzchnia (km <sup>2</sup> )	5384
Gęstość zaludnienia (liczba mieszkańców na km <sup>2</sup> )	17
Liczba gmin	10
Forma LGD	stowarzyszenie nienastawione na zysk
Budżet Leader+	5 841 397 euro
Strona internetowa, e-mail LGD	www.monte-ace.pt monte@monte-ace.pt

Krajobraz środkowej części Alentejo cechują rozległe otwarte tereny z rosnącymi gdzieniegdzie drzewami korkowymi. W strukturze użytkowania gruntów dominuje rolnictwo, a obecnie rozwija się produkcja wina oraz hodowla świń iberyjskich skarmianych żołądziami. Dziedzictwo tego terytorium jest bardzo bogate – w lokalnej architekturze i tradycjach widoczne są wpływy kultury rzymskiej i arabskiej. Panuje tam klimat śródziemnomorski z długimi, gorącymi okresami letnimi i małą ilością opadów, co sprawia, że pod względem rolniczym warunki są tu trudne i istnieje duża zależność od zaopatrzenia w wodę do nawadniania i do spożycia. Infrastruktura w całym Alentejo jest słabo rozwinięta, co dotyczy zwłaszcza sieci dróg, aczkolwiek położenie Monte ACE w pobliżu autostrady A6 łączącej Lizbonę z Hiszpanią jest korzystne. Obszar zmaga się z dwoma poważnymi problemami demograficznymi – szybko malejąca liczba ludności i jej starzenie się. Ponadto, mimo że w mieście Évora znajduje się jeden z najstarszych portugalskich uniwersytetów, brak wykształcenia i niski poziom formalnych kwalifikacji to poważna przeszkoda w rozwoju lokalnym, a sytuację pogarsza jeszcze utrata absolwentów, wyjeżdżających do miast, na przykład do Lizbony.

Na początku programu Leader II cztery lokalne stowarzyszenia ds. rozwoju połączyły się i w 1996 r. złożyły wniosek o status LGD.

LGD jest szeroko zakrojonym partnerstwem i ma szczególnie dobre relacje z Uniwersytetem w Évorze, który zapewnia doświadczenie w dziedzinie nauki i potencjał badawczy dla działalności innowacyjnej. Inną cechą wyróżniającą tę LGD jest zrozumienie przez jej członków, że istniejące organizacje mogą pomóc w rozwiązywaniu różnych trudnych kwestii społecznych, ponieważ cieszą się zaufaniem mieszkańców i mogą promować uczestnictwo.

Ogólnym celem omawianej LGD jest „promowanie i zwiększanie wartości dodanej produktów, usług i lokalnego *know-how*”, ze szczególnym uwzględnieniem budowania dobrobytu, tworzenia równych szans i możliwości zatrudnienia. Bardziej szczegółowe cele strategii rozwoju to podnoszenie jakości i zwiększenie kapitału ludzkiego poprzez szkolenia i wzrost kwalifikacji, promowanie pomocy technicznej na rzecz wspierania przedsiębiorczości, zróżnicowanie linii produkcyjnych, poprawa marketingu i wzmacnianie sieci handlowych, zachowanie i umacnianie dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego oraz promowanie partnerstwa zarówno w obrębie LGD, jak i z innymi terytoriami.

Współpraca w ramach kilku projektów realizowanych wspólnie przez osiem LGD w Alentejo okazała się nadzwyczaj udana, a Monte ACE prowadziło też transnarodowy projekt we współpracy z grupą zajmującą się rozwojem w Brazylii.







## Hiszpania: Asociación para el Desarrollo Rural de la Comarca de Guadix

Ludność (liczba mieszkańców)	48 967
Powierzchnia (km <sup>2</sup> )	2039
Gęstość zaludnienia (liczba mieszkańców na km <sup>2</sup> )	24
Liczba gmin	32
Forma LGD	stowarzyszenie nienastawione na zysk
Budżet Leader+	13 046 724 euro
Strona internetowa, e-mail LGD	<a href="http://www.comarcadeguadix.com">www.comarcadeguadix.com</a> <a href="mailto:guadix@cdrtcampos.es">guadix@cdrtcampos.es</a>



Guadix to terytorium we wschodniej części Andaluzji, o wyraźnie określonych granicach. Jest to obszar górski obejmujący Park Naturalny Sierra Nevada. Jego położenie na dużej wysokości nad poziomem morza i ukształtowanie terenu stanowi pewne wyzwanie dla rozwoju, lecz można je także traktować jako szansę, gdyż malowniczy krajobraz i różnorodność biologiczna przyciąga turystów i entuzjastów aktywnej rekreacji na świeżym powietrzu. Miasto Guadix jest regionalnym ośrodkiem, wokół którego skupia się działalność gospodarcza i handlowa. Jest ono dobrze połączone autostradą A92 z głównymi ośrodkami Andaluzji, w tym z Granadą. Tylko 90 min. drogi dzieli Guadix od Malagi i głównego portu lotniczego w regionie. Dziedzictwo naturalne i kulturowe terytorium oraz jego strategiczne położenie stanowią główne atuty tego obszaru, który boryka się jednak z poważnymi negatywnymi tendencjami, takimi jak wyludnianie, starzenie się ludności i bezrobocie. Ponad 40% ogółu zatrudnionych wciąż pracuje w rolnictwie, a gospodarka lokalna napotyka trudności przy próbach różnicowania działalności. W innych sektorach nadal przeważają mikroprzedsiębiorstwa, często rodzinne, stosujące w wielu przypadkach proste techniki produkcji i cechujące się niskim poziomem technologicznym.

LGD ma długą historię, sięgającą lat osiemdziesiątych XX w., kiedy to specjalnie w celu zarządzania maszynami będącymi wspólną własnością utworzono stowarzyszenie gmin. Posze-

rzyło ono w późniejszym okresie zakres swoich celów i w latach 1991–1994 zarządzało programem LEDA (Program Działań na rzecz Rozwoju Lokalnego Zatrudnienia) Komisji Europejskiej, który miał na celu identyfikację dobrych praktyk w tworzeniu miejsc pracy i rozwoju lokalnym. Program ten już wcześniej zaangażował lokalne zainteresowane strony, dzięki czemu stowarzyszenie miało dobry punkt wyjścia do przekształcenia się w 1994 r. w LGD Leader II, która od tego czasu zajęła się realizacją dwóch programów Leader. Wdrażała też hiszpański program PRODER (Programa Operativo de Desarrollo y Diversificación Económica de Zonas Rurales), wspólnotową inicjatywę INTEGRA<sup>1</sup>, a ostatnio projekt NERA regionalnego ministerstwa rolnictwa, w ramach którego opracowano strategiczny plan dla obszarów wiejskich Andaluzji, opierając się na wspólnej metodologii zaangażowania wspólnoty.

Strategia rozwoju Leader+ w Guadix jest zintegrowana z innymi regionalnymi priorytetami – w obrębie tego terytorium znajduje się kilka obszarów należących do sieci Natura 2000; opracowano też plan rozwoju obszarów wiejskich, uzgodniony z regionalnym ministerstwem rolnictwa. Pozwala to na pewną komplementarność różnych źródeł finansowania i na unikanie powielania działań. Ogólny temat ochrony dziedzictwa naturalnego i kulturowego uwzględnia kilka środków działania, które chronią i promują zasoby tego terytorium, podnosząc jednocześnie świadomość ludności lokalnej. Kolejnym tematem jest promocja tego obszaru wśród zwiedzających. Ochrona i rozwój są równorzędnymi celami, zapewniającymi terytorium długotrwały zrównoważony rozwój. LGD, aby móc uczyć się z doświadczeń innych, wzięła udział w ośmiu projektach międzyterytorialnych i dwóch transnarodowych, finansowanych zarówno w ramach Leader+, jak i PRODER.

<sup>1</sup> Ma ona na celu włączanie do rynku pracy grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji i borykających się ze szczególnymi problemami, takich jak imigranci i uchodźcy, narkomani, więźniowie i byli więźniowie, mniejszości narodowe, bezdomni i inne osoby znajdujące się w sytuacji wykluczenia społecznego.



## Szwecja: Smålandsgruppen

Ludność (liczba mieszkańców)	88 661
Powierzchnia (km <sup>2</sup> )	7977
Gęstość zaludnienia (liczba mieszkańców na km <sup>2</sup> )	11
Liczba gmin	8
Forma LGD	stowarzyszenie
Budżet Leader+	13 055 745 euro
Strona internetowa, e-mail LGD	<a href="http://www.smalandsgruppen.se">www.smalandsgruppen.se</a> <a href="mailto:smalandsgruppen@hogsby.se">smalandsgruppen@hogsby.se</a>



Terytorium Smålandsgruppen położone jest na górzystym terenie południowej Szwecji i skupia kilka obszarów, które kiedyś były małymi królestwami. Dużą część tego obszaru zajmują lasy, a w regionie działa wiele przedsiębiorstw z sektora leśnictwa i powiązanej z nim branży drzewnej. Tereny te od dawna słyną na całym świecie z produkcji kryształów, które są źródłem wielkiej dumy jego mieszkańców. Terytorium posiada też stosunkowo niedawno powstały przemysł aluminiowy i może poszczycić się trzema dobrze rozwiniętymi okręgami przemysłowymi, stanowiącymi siłę napędową wzrostu gospodarczego. Ten leżący w głębi lądu region Szwecji, mimo że posiada wymienione wyżej atuty, boryka się jednak z tymi samymi problemami izolacji obszarów wiejskich co północne tereny kraju. W szczególności chodzi tu o stały spadek zaludnienia, a zwłaszcza o odpływ z tych terenów młodych ludzi w wieku produkcyjnym. Na terenie tym nie ma żadnego uniwersytetu, a chociaż mieszkańców charakteryzuje wytrwałość i pomysłowość, niewysoki poziom wykształcenia stanowi dużą przeszkodę dla innowacyjności i rozwoju.

LGD została utworzona w celu zarządzania programem Leader II i oficjalnie powołana w listopadzie 1996 r. Korzystała ona z innych szwedzkich i unijnych źródeł finansowania, w tym w ramach Celu 2 – na rozwój działalności gospodarczej, Celu 3 – na projekty, których zakres określany jest *ex ante*, oraz w ramach WPR – dla inicjatyw w rolnictwie i leśnictwie. W ramach Leader+

kontynuowano działania mające uczynić Småland „nowoczesnym obszarem wiejskim”, a także uczyć mieszkańców nowego sposobu myślenia i elastycznego dostosowywania się do warunków rynkowych.

Lokalna strategia rozwoju koncentruje się na wspieraniu działalności gospodarczej w branżach drzewnej, aluminiowej i produkcji kryształów, a także na wschodzącym sektorze wzornictwa. W ten sposób Smålandsgruppen stanowi przykład LGD, która w centrum uwagi wyraźnie stawia konkurencyjność tradycyjnie mocnych stron swojej gospodarki, wspierając jednocześnie nowe rodzaje specjalizacji. W szczególności pragnie ona ułatwić małym jednostkom produkcyjnym dostęp do rynków poprzez działania zbiorowe. LGD wspiera więc współpracę między osobami, spółkami i sektorem publicznym. Wspiera ona projekty, w ramach których tworzone są klastry i budowane powiązania z obszarami miejskimi, promowana jest atrakcyjność terenów lokalnych i mieszkania dostępne cenowo, zwiększa się wpływ młodzieży oraz wspierana jest przedsiębiorczość i zdobywanie nowych umiejętności. Smålandsgruppen ma pewne tradycje w przewodzeniu udanym, transnarodowym inicjatywom współpracy. Przewodziła dwóm projektom związanym z branżą drzewną z udziałem partnerów z Finlandii i Danii oraz jednemu związanemu z innowacyjnością w turystyce, z udziałem partnerów z Irlandii i Łotwy.



## Zjednoczone Królestwo: Scottish Borders

Ludność (liczba mieszkańców)	108 280
Powierzchnia (km <sup>2</sup> )	4731
Gęstość zaludnienia (liczba mieszkańców na km <sup>2</sup> )	23
Liczba gmin <sup>1</sup>	1
Forma LGD	partnerstwo wolontariuszy
Budżet Leader+	4 297 000 euro
Strona internetowa, e-mail LGD	www.scotborders.gov.uk mmackenzie@scotborders.gov.uk

<sup>1</sup> Reprezentowane są przez jeden organ władz lokalnych.

Scottish Borders to niepowtarzalny pod względem geograficznym, administracyjnym i kulturowym obszar w obrębie Szkocji z przepięknymi krajobrazami. Rozciąga się od Anglii po główne skupiska miejskie centralnej Szkocji. Od wschodu granicę terytorium wyznacza brzeg morski, od północy wzgórze Lammermuir, Moorfoot i Pentland, od zachodu wzgórze Tweedsmuir, a od południa wzgórze Cheviot.

Oprócz rolnictwa coraz bardziej znaczącym sposobem użytkowania gruntów staje się leśnictwo, które w ciągu ostatniego półwiecza odnotowało ponad trzykrotny wzrost. Powstało przy tym wiele nowych miejsc pracy, mimo że w okolicy nie ma dużego zakładu przetwórstwa drewna, którego większość wysyła się do Anglii lub kontynentalnej Europy. Pod względem społeczno-gospodarczym terytorium ma wiele atutów – poczucie dumy obywateli i ducha wspólnoty, niskie bezrobocie oraz duży i zróżnicowany sektor organizacji pozarządowych. Ludność starzeje się jednak, ponieważ wielu młodych ludzi wyprowadza się do miast, a tym, którzy zostają, brakuje wyższego wykształcenia i kwalifikacji. Wadą tego obszaru jest również zależność od transportu drogowego –

nie ma połączeń kolejowych, a transport publiczny jest słabo rozwinięty. Ponadto gospodarka lokalna jest zbyt uzależniona od kilku sektorów, przez co jest bardzo wrażliwa na nagłe zmiany ekonomiczne i wynikającą z nich utratę miejsc pracy.

Celem ogólnej strategii rozwoju opisywanej LGD jest upodmiotowienie społeczności, osób i przedsiębiorstw oraz ułatwienie im dostępu do wielu możliwości związanych ze zrównoważonym wykorzystaniem zasobów naturalnych i kulturowych tego terytorium. Oto cztery tematy tej strategii: „drewno”, „woda”, „ziemia” i „kultura”. Realizując swoją strategię, LGD nadaje szczególnie priorytetowy charakter upodmiotowieniu kobiet i młodzieży oraz umożliwianiu im uczestnictwa w procesach decyzyjnych, które wpływają na ich przyszły dobrobyt. Młodzież uwzględniona jest w istotny sposób w wielu projektach współpracy realizowanych przez LGD w Szkocji, Zjednoczonym Królestwie i w całej Europie. LGD uczestniczyła w sześciu transnarodowych projektach współpracy z różnymi LGD w Szwecji, w tym w trzech na rzecz młodzieży, oraz łącznie w trzynastu projektach międzyterytorialnych.

# Dziedzictwo Leader

## „Podzielmy się tym – dziedzictwo Leader”

Streszczenie raportu Roberta Lukescha (ÖAR)<sup>1</sup> i Bernda Schuha (ÖIR)<sup>2</sup>



Bernd Schuh (ÖIR) i Robert Lukesch (ÖAR)

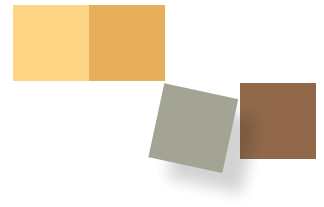
### Czas na przerwę, refleksję i świętowanie

Chociaż inicjatywa Leader dobiega końca, ewolucja programu trwa. Rozporządzenie Rady (WE) nr 1698/2005 w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich włącza metodę Leader do głównego nurtu polityki rozwoju obszarów wiejskich. W strategicznych wytycznych Komisji Europejskiej w sprawie rozwoju obszarów wiejskich zwraca się uwagę, że środki finansowe dostępne w ramach podejścia Leader powinny służyć realizacji priorytetów wszystkich trzech osi EFRROW (Europejskiego Funduszu Rolnego na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich) oraz zostać przeznaczone na poprawę jakości systemu rządów i promowanie endogenicznego rozwoju.

Na miejscu jest więc przypomnienie głównych osiągnięć inicjatywy Leader, wdrażanej w trzech okresach finansowania w latach 1991–2006. Osiągnięcia te zostaną zestawione z zagrożeniami, jakie mogą wiązać się z włączeniem podejścia Leader do głównego nurtu polityki rozwoju obszarów wiejskich. Na zakończenie wyszczególnione zostaną główne wyzwania, jakie należy uwzględnić, by utrzymać przy życiu metodę Leader jako trwale zintegrowany komponent pobudzający innowacyjne praktyki na szczeblu lokalnym i regionalnym.

<sup>1</sup> Niezależny konsultant ds. działalności gospodarczej i rozwoju oraz aktywny partner ÖAR Regional Consulting Ltd., pracujący również jako ekspert tematyczny dla Obserwatorium Leader+.

<sup>2</sup> Konsultant ds. gospodarki regionalnej i gospodarki środowiska w ÖIR, nienastawionym na zysk stowarzyszeniu działającym w dziedzinie badań podstawowych, planowania i konsultowania polityki oraz zarządzania złożonymi procesami planowania, pracujący również jako ekspert tematyczny dla Obserwatorium Leader+.



## Główne osiągnięcia inicjatywy Leader, które należy utrzymać i rozwijać

### Siedem aspektów rozwoju

Można uznać, że inicjatywa Leader uwzględniła siedem zasadniczych aspektów zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich, tzn.:

- ▶ uwzględniła i umocniła tożsamość lokalną, poczucie przynależności i poczucie lojalności, wykorzystując je jako siłę napędową rozwoju lokalnego;
- ▶ upodmiotowiła ludność lokalną przez zwiększenie zdolności jej samej i jej przedstawicieli do wyrażania jej potrzeb i do uzyskiwania dostępu do środków umożliwiających osiągnięcie wyznaczonych przez nią celów;
- ▶ zapewniła ramy organizacyjne dla planowania, wdrażania, monitorowania i oceny koncepcji rozwoju terytorialnego na szczeblu lokalnym, jak również możliwość zatrudniania i szkolenia profesjonalnej kadry zarządzającej i doradców z korzyścią dla ludności lokalnej;
- ▶ stworzyła nowe opcje i wyzwoliła przedsiębiorczą dynamikę rozwoju lokalnego, kładąc nacisk na powiązania między różnymi sektorami i między działaniami prywatnymi, publicznymi i obywatelskimi;
- ▶ pobudziła interakcje społeczne i współpracę między różnymi podmiotami, przyczyniając się do większej równowagi w reprezentowaniu interesów na szczeblu lokalnym;
- ▶ skłoniła podmioty lokalne do tworzenia pozytywnego wizerunku i wizji strategicznych dzięki endogenicznym zasobom i wartościom, poprawiając tym samym konkurencyjność ich obszaru w kontekście zglobalizowanej gospodarki;
- ▶ przyczyniła się do budowy lokalnych struktur sprawowania rządów, zdolnych do radzenia sobie ze złożonymi zadaniami i podejmowania odpowiedzialnych ról w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Tak szerokie spektrum pozytywnych wyników przypisuje się powszechnie łącznemu stosowaniu siedmiu zasad operacyjnych i jednej zasady programowej, które to zasady określane są w skrócie jako „podejście Leader” lub „metoda Leader”.

### Siedem zasad operacyjnych

Owe siedem zasad należy wprowadzać w życie na szczeblu lokalnym, a także we wzajemnych relacjach między partnerstwami lokalnymi na szczeblu regionalnym, krajowym i europejskim. Zasady te są następujące: podejście terytorialne, podejście oddolne, partnerstwo lokalne, podejście wielosektorowe i zintegrowane, innowacja, współpraca terytorialna i tworzenie sieci kontaktów.

Zasada programowa polega na zdecentralizowanym zarządzaniu i finansowaniu, które w dużym stopniu określa zakres działalności lokalnej grupy działania w odniesieniu do inicjatywy Leader.

### Siedem sił napędowych sukcesu

Rozważając siedem wyżej wymienionych aspektów rozwoju w połączeniu z zasadami operacyjnymi metody Leader, możliwe jest zidentyfikowanie pewnych typowych cech programu, które można nazwać „siedmioma siłami napędowymi sukcesu”:

- 1) skala mikroregionalna jest wystarczająco mała, aby uwzględnić tożsamość lokalnych społeczności, uznając ją za decydujący czynnik rozwoju lokalnego, a jednocześnie wystarczająco duża, by zgromadzić potencjał umożliwiający osiągnięcie masy krytycznej niezbędnej do realizacji wymiernych projektów i skutecznego, partnerskiego funkcjonowania w sieciach globalnych;
  - 2) określenie wartości lokalnych umiejętności i wiedzy nie tylko zwiększyło samoświadomość ludności lokalnej i zmieniło postrzeganie przez nią obszaru, na którym żyje, lecz także przyczyniło się do znajdowania innowacyjnych rozwiązań i uzyskania przewagi konkurencyjnej działalności tworzącej wartość dodaną, a w rezultacie przewagi konkurencyjnej samego terytorium;
  - 3) łatwo dostępne i zorientowane na zapotrzebowanie środki finansowe umożliwiły nowym podmiotom wykorzystanie ich, a także aktywny wkład w rozwój lokalny;
  - 4) partnerstwo lokalne jest najodpowiedniejszym instrumentem łączącym szerokie oddolne uczestnictwo ludności lokalnej ze zdecentralizowanym ogólnym wsparciem i finansowaniem w ramach programów regionalnych i krajowych,
  - 5) poszukiwanie powiązań i synergii między różnymi sektorami, aspektami działalności i tematycznymi sieciami podmiotów zachęciło podmioty lokalne do przyjęcia systemowego spojrzenia na problemy, potencjał i kierunki rozwiązań;
  - 6) pęd ku innowacyjności miał prawdopodobnie mniejsze znaczenie z punktu widzenia rzeczywistej innowacyjnej treści projektów, ale stanowił raczej stały bodziec do poszukiwania nowych, dotychczas nieznanych i niekiedy bardzo śmiałych rozwiązań;
  - 7) współpraca międzyterytorialna i tworzenie sieci kontaktów od samego początku nadawały lokalnemu rozwojowi obszarów wiejskich wymiar europejski;
- ... a być może nawet osiem!
- 8) względna autonomia partnerstw lokalnych i ich odpowiedzialność za wdrażanie programu, a także pozostawianie decyzji strategicznych i wyboru projektów w gestii lokalnych grup działania stanowiło bezcenny bodziec do nauki dla osób i organizacji.



### Korzyści z inicjatywy Leader

Korzyści z metody Leader odnoszą się do trzech osi rozwoju obszarów wiejskich:

- ▶ rolnictwo, leśnictwo i łańcuch żywnościowy: Leader przyczynił się do popularyzacji koncepcji łańcuchów wartości dodanej, zwłaszcza w odniesieniu do produktów spożywczych wysokiej jakości, a produkowanych na małą skalę;
- ▶ środowisko i tereny wiejskie: Leader z powodzeniem funkcjonował na obszarach chronionych i w ich otoczeniu oraz w odniesieniu do gatunków chronionych;
- ▶ jakość życia na obszarach wiejskich i różnicowanie gospodarki wiejskiej: w ramach Leader zrealizowano wiele działań w celu dostarczenia ludności wiejskiej nowych usług; głównym przedmiotem zainteresowania były osoby będące w szczególnie niekorzystnej sytuacji lub marginalizowane – zrealizowano wiele projektów mających na celu poprawę sytuacji kobiet, młodzieży, społeczności nowych mieszkańców i imigrantów; stworzono także powiązania z różnymi sektorami gospodarki, na przykład w przypadku turystyki na obszarach wiejskich.

### Pięć „D”

Rozpowszechnione skutki stosowania metody Leader relacjonowane dotychczas ujawniają, jak się wydaje, pewien ściśle określony schemat sukcesu właściwy dla metody Leader. Można go scharakteryzować jako pięć „D”. Pięć słów kluczowych podsumowuje wpływ dobrego wdrażania inicjatywy Leader na kapitał społeczny danego obszaru:

- ▶ *Dignity* (godność): podejście Leader jest skierowane do ludności lokalnej, indywidualnie i zbiorowo, traktując ją nie tylko jako odbiorcę, lecz również jako podmiot i uczestnika działań. Leader uwzględnia emocje i uczucia, ceni osobiste doświadczenia, więzi społeczne i samoistną wartość miejsc;
- ▶ *Distinction* (wyróżnianie się): Leader tworzy koncepcję obszarów wiejskich, przedstawiając je jako „źródło cech wyróżniających”; podmioty lokalne dążą do opracowania takiego modelu rozwoju, który uwzględnia charakterystyczne, specyficzne cechy danego obszaru i promuje wyjątkowość regionu, co można wykorzystać jako przewagę konkurencyjną;
- ▶ *Dialogue* (dialog): praktyczna realizacja zasady partnerstwa i oddolnego rozwoju wymaga od lokalnych partnerów poświęcenia sporej ilości czasu w celu osiągnięcia wzajemnego porozumienia, znalezienia wspólnego języka, zrozumienia, co sądzi ludność lokalna oraz dlaczego ktoś robi coś w określony sposób;

- ▶ *Democracy* (demokracja): Leader, poprzez partnerstwo lokalne, stanowi dla wspólnot lokalnych potężny i wszechstronny instrument zdecentralizowanego sprawowania rządów;
- ▶ *Delight* (zachwyt): nie można sobie wyobrazić, by ludzie wspólnie omawiali strategie rozwoju czy projekty bez emocji; doświadczenie otwierające umysł dzięki spojrzeniu na siebie oczami innych jest bezcenne i – jak potwierdza wiele podmiotów lokalnych – jest dobrą zabawą!

### Leader przenosi się na inne polityki i programy

Podczas swego istnienia Leader nigdy nie był programem „znaczącym” w porównaniu z innymi finansowanymi przez UE programami i inicjatywami. Dlatego też, ze względu na swoje rozmiary, pozostawał niewidoczny dla wielu decydentów. Niemniej jednak filozofia i metodologia Leader wywarła wpływ na wiele innych polityk i programów na poziomie UE i w państwach członkowskich.

Chociaż sposób działania metody Leader nie został wystarczająco zbadany ani opisany, można zauważyć jej wpływ na kształtowanie polityki na obszarach miejskich (inicjatywa wspólnotowa URBAN), w dziedzinie rozwoju zasobów ludzkich (inicjatywa wspólnotowa Equal) oraz na wiele innych unijnych i krajowych programów finansowania i wsparcia (POMO w Finlandii, National Leader w Irlandii, Regionen Aktiv w Niemczech itp.).

### Rodzaje ryzyka płynące z włączenia Leader do głównego nurtu programów rozwoju obszarów wiejskich

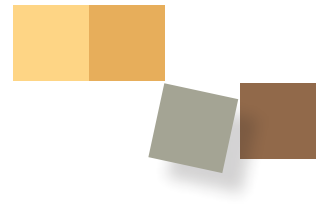
Główne rodzaje ryzyka można w uproszczeniu przypisać do dwóch kategorii:

#### 1. Niedostateczne wykorzystanie i marginalizacja metody Leader

Poddanie się: metoda Leader jest postrzegana jedynie jako obowiązkowy dodatek i stosowana niechętnie, tylko po to, by zmaksymalizować współfinansowanie UE. LGD mają niewiele bodźców, by ewoluować i nabierać trwałego charakteru oraz rozwijać się, wykraczając poza wąską rolę przewidzianą w programie rozwoju obszarów wiejskich.

Ukierunkowanie wsteczne: oś Leader obwarowana jest logiką i nieodłącznymi ograniczeniami przypisanymi do niej środków rozwoju obszarów wiejskich, takich jak odnowa wsi, a wszelki innowacyjny charakter działań powoli się rozmywa.

Rozkład: metoda Leader jest włączana do głównego nurtu programowania jedynie częściowo. Z powodów pragmatycznych lub innych mniejszy nacisk kładzie się na bardziej złożone komponenty, takie jak współpraca międzyterytorialna i tworzenie



sieci, a przedstawiciele administracji nawet odradzają takie działania. Doświadczenie pokazuje jednak, że potencjał zasad Leader można wykorzystać w pełni tylko wówczas, gdy stosuje się je w pakiecie.

## 2. Nadmierna eksploatacja metody Leader

**Przeciążenie:** lokalnym grupom działania przydziela się podczas wdrażania programu funkcje, które przekraczają ich umiejętności i potencjał.

**Jałowy bieg:** jeśli program Leader jest obwarowany zbyt wieloma wymogami, takimi jak minimalny poziom finansowania dla projektów współpracy lub zbyt skomplikowane procedury kontroli dotyczące zatwierdzenia projektu i procedur finansowania, istnieje ryzyko, że nie będzie przestrzegana zasada n+2.

### **Główne rodzaje ryzyka, które można zidentyfikować w odniesieniu do Leader i innych polityk UE (spójność terytorialna, polityka miejska)**

W zasadzie unijne polityki stoją w obliczu tych samych wyzwań co krajowe polityki sektorowe. Oznacza to, że myślenie sektorowe dominuje przy podejmowaniu decyzji politycznych zarówno w administracji krajowej, jak i unijnej. Bardzo często prowadzi to do sytuacji, w której w regionach pomija się synergii skutków terytorialnych i działania powodujące skutki przeciwne do zamierzonych i działania konkurencyjne. Wyraźnie ilustruje to słaba interakcja między polityką zorientowaną na rozwój miast i polityką na rzecz rozwoju wsi.

Rośnie jednak świadomość, że w kontekście zrównoważonego rozwoju terytorialnego rozwój obszarów wiejskich i miejskich powinny być traktowane jako naczynia połączone. Pod tym względem polityka spójności może stanowić ważne i pozytywne uzupełnienie Leadera, ponieważ w rzeczywistym świecie rozwoju regionalnego i życia społeczności trzeba radzić sobie z takimi codziennymi problemami wynikającymi z wzajemnych powiązań wieś – miasto, jak dojazdy do pracy, łańcuchy wartości dodanej, łańcuchy podaży, czas wolny, turystyka itp. Jednocześnie dla polityki spójności pozytywne może być „nauczenie się” metody Leader i stosowanie jej zasad

*Główne wyzwania, jakie należy uwzględnić, by utrzymać metodę Leader przy życiu*

Na tych obszarach wiejskich, na których niemożliwe jest prowadzenie wysoce zmechanizowanego rolnictwa na dużą skalę, metoda Leader ma do spełnienia konkretną misję, polegającą na wspieraniu różnicowania działalności gospodarczej i zrównoważonego rozwoju. Ma ona również jednak misję do

spełnienia na obszarach, gdzie działania produkcyjne na dużą skalę (masowa turystyka, monokultury) zagrażają istniejącej różnorodności przyrodniczej, społeczno-kulturowej i gospodarczej, w wyniku czego powstają monotonne krajobrazy cechujące się brakiem rozmachu ekonomicznego i obniżoną jakością życia reszty ludności.

W świetle wyników osiągniętych dzięki metodzie Leader oraz różnego rodzaju ryzyka wpisanego w obecny proces włączania tej metody w główny nurt programowania można przewidzieć następujące wyzwania, wobec których staną osoby wyznaczające kierunki polityki i autorzy programu w niedalekiej przyszłości:

- ▶ podczas gdy stare państwa członkowskie mogą czerpać z 15-letniego doświadczenia w realizacji podejścia Leader, nie należy zapominać, że wiele państw, a także administracji na szczeblu krajowym i regionalnym oraz podmiotów lokalnych, posiada bardzo małe lub żadne doświadczenie w pracy z podejściem Leader; ta przepaść doświadczenia stanowi ogromne wyzwanie dla sieci regionalnych, krajowych i europejskich;
- ▶ wiąże się to z wyzwaniem polegającym na braku zrozumienia co do kwestii, czy włączanie Leader w główny nurt programowania nie doprowadzi do utraty jego pilotażowego charakteru;
- ▶ na wielu obszarach partnerstwo lokalne musi przyjąć nowych partnerów i uwzględnić nowe podmioty, aby mogło dostosować się do poszerzonego zakresu zadań; oznacza to, że LGD powinny skoncentrować swe działania na potrzebach lokalnych i regionalnych;
- ▶ współpraca między inicjatywami wiejskimi a miejskimi będzie się nasilać, a inwestycje na terenach miejskich mogą się okazać tak samo konieczne jak projekty realizowane na obszarach wiejskich;
- ▶ „dojrzałe” LGD mogą stanąć w obliczu problemu „szybkiego starzenia się” albo z tego powodu, że odniosły wspaniałe sukcesy na samym początku i zaniedbały pracę nad własnym rozwojem, albo dlatego, że stały się „stare”, a nie zdążyły być „młode” (złożone z potężnych podmiotów lokalnych, które zebrały się bez specjalnie wielkich ambicji, by ułatwić wprowadzanie zmian, ale raczej po to, by unikać niespodziewanych zmian);
- ▶ podmioty lokalne nie powinny wykorzystywać LGD jako areny dla konfliktów politycznych; dlatego też warunkiem wstępnym trwałego partnerstwa publiczno-prywatnego jest sprawna lokalna administracja publiczna, która pełni funkcję struktury pośredniej między zaangażowaną ludnością a sektorem publicznym;
- ▶ włączenie podejścia Leader w główny nurt programowania jest możliwe, jeśli istnieje dobra integracja pionowa (polityka



rozwoju obszarów wiejskich) lub dobra integracja pozioma (między strukturami pośrednimi na szczeblu lokalnym); nie może być ono trwałe w takim kontekście sprawowania rządów, gdzie podejście Leader nie zajmuje szczególnej pozycji wśród środków polityki rozwoju obszarów wiejskich, a lokalnym grupom działania nie stworzono szans zaistnienia w roli liczących się lokalnych podmiotów;

- ▶ LGD o ustalonej pozycji będą rozwijać zdolność do otwierania się i pozyskiwania dodatkowego wsparcia i systemów finansowania w celu konsolidacji i poszerzenia zakresu ich działalności na rzecz ludności lokalnej; jeżeli w takiej sytuacji LGD nie uzyska dostatecznego poziomu akceptacji lub nie potwierdzi swej kluczowej roli wśród innych instytucji na szczeblu lokalnym, może się okazać, że jest to przedsięwzięcie ryzykowne, a być może także ostatecznie przedsięwzięcie danej LGD.

### **Środki działania w celu utrzymania przy życiu dziedzictwa Leader: sama metoda i podmioty lokalne**

Co trzeba zrobić, aby utrzymać przy życiu dziedzictwo Leader i wszczepić filozofię LEADER do polityki rozwoju obszarów wiejskich i innych polityk terytorialnych?

*Żeglujmy<sup>1</sup> w stronę warunków sprzyjających uczeniu się:*

- ▶ tworzenie sieci kontaktów: wydaje się, że odpowiednie ramy zapewni proponowane stworzenie europejskich i krajowych sieci na rzecz rozwoju obszarów wiejskich, w które włączone zostaną europejskie, krajowe i regionalne sieci Leader;
- ▶ środkiem do zlikwidowania „przepaści doświadczenia” mogą być projekty bliźniacze między bardziej i mniej doświadczonymi lokalnymi grupami i podmiotami; rozumienie uczenia się jako procesu dwukierunkowego;
- ▶ zmiana sposobu myślenia poszczególnych osób stanowi ważną siłę napędową rozwoju lokalnego;
- ▶ współpraca terytorialna jest instrumentem finansowania umożliwiającym realizację wszystkich powyższych założeń.

*Położmy nacisk na zapewnienie jakości:*

- ▶ lokalnych strategii zrównoważonego rozwoju: istnieją zaawansowane instrumenty rozwoju strategicznego w przedsiębiorstwach, organizacjach i administracji; lokalne strategie rozwoju będą musiały uwzględnić przyszłe wyzwania dla obszarów wiejskich i znaleźć na nie odpowiedzi;
- ▶ partnerstwa lokalnego: partnerstwo trójstronne zgodnie z następującą formułą – jedna trzecia – partnerzy publiczni, jedna trzecia – prywatni i jedna trzecia – obywatele; z pewnością to nie jedyny sposób na osiągnięcie dobrych praktyk, ale jest to formuła najbardziej interesująca i wiele obiecująca;
- ▶ przy wyborze projektów: na poziomie każdego programu i każdej lokalnej strategii rozwoju powinna istnieć pewna ogólnie podzielana wizja i solidna definicja tego, co obszary wiejskie faktycznie chciałyby osiągnąć dzięki zastosowaniu zasad Leader;
- ▶ wspomaganie samooceny: mimo że istnieją pod tym względem pewne nieuporządkowane doświadczenia, brakuje szerszego dialogu w tej sprawie; sieci Leader i jednostki zarządzające programem będą musiały zainwestować w metodologię, natomiast lokalne grupy działania powinny stosować to narzędzie, najlepiej z wykorzystaniem zewnętrznych czynników ułatwiających;
- ▶ ciągłego konstruktywnego dialogu między podmiotami lokalnymi a urzędnikami odpowiedzialnymi za program; zdecentralizowane finansowanie i zarządzanie wymaga ścisłej koordynacji między partnerstwami lokalnymi a twórcami programu; powiązania takie powinny cechować atmosfera wzajemnego szacunku i wymiany doświadczeń, umożliwiającą uczenie się indywidualne, zbiorowe i organizacyjne.

<sup>1</sup> Taka inicjatywa mogłaby przybrać nazwę Wirtualna Europejska Akademia LEADER. Jej akronim (w wersji angielskiej) (VELA) to po włosku „żagiel”.



# Omówienie pięciu konkretnych osiągnięć

## Osiągnięcia w dziedzinie sprawowania rządów i osiągnięcia terytorialne w unijnym podejściu Leader

Jela Tvrdoňová,  
niezależny ekspert ds.  
rozwoju obszarów wiejskich,  
Słowacja<sup>1</sup>



### Wprowadzenie

Unijne podejście Leader weszło obecnie w nową fazę rozwoju. Osiągnęło dojrzałość i stało się „pełnoprawnym dorosłym członkiem” głównego nurtu programowania rozwoju obszarów wiejskich. Obserwując rozwój sytuacji związanej z Leader oraz biorąc pod uwagę oświadczenia polityczne wyższych urzędników unijnych i oświadczenia publikowane w dokumentach ramowych UE w zakresie rozwoju obszarów wiejskich, lokalne grupy działania (LGD) w całej Wspólnocie mogą patrzeć w przyszłość z wielkim optymizmem.

Najlepszy dowód uznania dla całego dziedzictwa podejścia Leader jest widoczny w bieżących politykach rozwoju obszarów wiejskich, które włączają metodę Leader do następujących osi priorytetowych strategicznych wytycznych Wspólnoty dla rozwoju obszarów wiejskich na lata 2007–2013:

- ▶ skupienie uwagi na *kapitale ludzkim* (wiedza, szkolenia, informacja i przedsiębiorczość) i na uczestnictwie określonych grup, takich jak kobiety i młodzież, z powodu szczególnej roli, jaką mogą one odgrywać w rozwoju obszarów wiejskich;
- ▶ *zwiększona integracja obszarów wiejskich w ramach społeczeństwa informacyjnego* (stosowanie technologii szerokopasmowych i ICT);
- ▶ *poprawa sprawowania rządów* (spójne programowanie, zintegrowane podejścia, włączenie regionalnych i subregionalnych strategii rozwoju, a zwłaszcza podejścia Leader, do głównego nurtu programowania).

Tak wielkie uznanie dla podejścia Leader nie jest dziełem przypadku ani wyłącznie wynikiem zaangażowania osób wyznaczających kierunki polityki w UE. Zawdzięczamy je przede wszystkim licznym przykładom pomyślnego wdrożenia metody Leader oraz udanym działaniom LGD na obszarach wiejskich starych państw członkowskich UE w okresach Leader I, II i +. Stanowiło też jednak odpowiedź na rosnący entuzjazm podmiotów wiejskich w nowych państwach członkowskich, które przyłączyły się do Leader+ lub obserwowały tę inicjatywę po 2004 r. Zaangażowanie i entuzjazm pokazały, że zintegrowane podejście do rozwoju obszarów wiejskich wnosi dodatkową wartość do zróżnicowanych europejskich obszarów wiejskich. Wnosi też trwałe rozwiązania oparte na zasobach lokalnych

<sup>1</sup> Jela Tvrdoňová pracuje obecnie jako szkoleniowiec w międzynarodowym programie Masters w rozwoju obszarów wiejskich w Słowacji. Jest również konsultantem ds. rozwoju obszarów wiejskich i pomaga wdrażać, monitorować i oceniać lokalne programy i projekty rozwoju obszarów wiejskich; wcześniej zajmowała się sprawami przedakcesyjnymi, w tym także programem SAPARD w Słowacji.



i specyfikę związaną z podejmowaniem wyzwań i wprowadzaniem zmian na przestrzeni ostatnich dekad.

W trakcie konferencji „Osiągnięcia Leader: bogactwo terytorialnych doświadczeń” w Évorze w Portugalii w listopadzie 2007 r. przedstawiciele Contact Point Leader + wraz z Komisją Europejską ułatwili zaprezentowanie osiągnięć i wyrażenie dla nich uznania. Uwzględniono zarówno pozytywne, jak i negatywne doświadczenia LGD reprezentujących 16 państw członkowskich UE przed europejską społecznością Leader. Wybrano na to znakomity moment! Poznanie 16 bardzo odmiennych studiów przypadku i ich analiza dostarczyły wiele materiału do podsumowań, wyciągania wniosków i rozważań na temat przyszłości podejścia Leader w UE.

### **Co to znaczy: sprawowanie rządów w ramach podejścia Leader?**

Leader jest najbardziej wszechstronnym instrumentem UE na rzecz wspierania zintegrowanego, międzysektorowego i endogenicznego podejścia do rozwoju obszarów wiejskich. Podczas gdy szeroko zakrojone unijne polityki rozwoju obszarów wiejskich były zawsze ukierunkowane sektorowo i odbierane jako dodatek do wspólnej polityki rolnej, podejście Leader, zainicjowane w 1991 r., wniosło istotną innowację we wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich. Podobnie jak ma to miejsce w przypadku wszelkich innowacji, na początku swego istnienia było ucieleśnieniem „nieznanego”, o niewielkim stopniu wiarygodności. Uważane było za pewnego rodzaju „laboratorium” dla nowych typów podejścia do rozwoju obszarów wiejskich z dość ograniczonym budżetem i znacznymi wahaniem ze strony krajowych organów odpowiedzialnych za rozwój obszarów wiejskich. Ale niedługo po rozpoznaniu takiej możliwości lokalne podmioty działające na obszarach wiejskich szybko podchwyciły ideę Leader, dostrzegając jej żywotność, i zaczęły wykorzystywać ją jako innowacyjny sposób sprawowania rządów na własnym terenie. Osiągnięty przez nie sukces przyczynił się do stopniowego wzrostu zaangażowania krajowych i regionalnych organów odpowiedzialnych za rozwój obszarów wiejskich oraz poziomu bieżącego wsparcia. Najlepszym tego dowodem jest nie tylko stale rosnąca liczba lokalnych grup działania powstających w państwach członkowskich UE, lecz również rozpowszechnianie metody Leader poza UE, np. w zachodnich Bałkanach, Ameryce Łacińskiej i innych częściach świata.

Dlaczego Leader i zintegrowane podejście do rozwoju obszarów wiejskich odniosły taki sukces? Leader wprowadził na obszary wiejskie nowy sposób sprawowania rządów, skupiając wiele różnych zainteresowanych stron na każdym poziomie i pomiędzy poziomami, łącząc to ze strategicznym myśleniem i działaniem oraz z elastycznym zarządzaniem zasobami wiejskimi.

*Sprawowanie rządów typu Leader to coś więcej niż tylko samorządność lokalna*

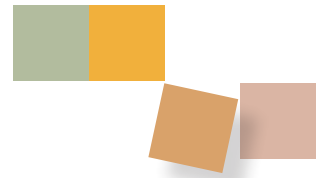
Na obszarach wiejskich Leader wykracza poza zwykłe procesy decyzyjne i *potencjał tradycyjnych hierarchicznych struktur* samorządu lokalnego i regionalnego. W wielu przypadkach wypełnia on lukę między nimi, ale najczęściej tworzy nowe struktury i instytucje. Lokalna grupa działania i jej organ decyzyjny, działając jako lokalne partnerstwo międzysektorowe, pomaga w integracji społecznej danego obszaru i otwiera drzwi do uczestnictwa podmiotów lokalnych o wiele liczniejszych niż przedstawiciele samorządu. Odzwierciedla to jedną z podstawowych zasad podejścia Leader: zróżnicowanie składu organu decyzyjnego i angażowanie maksymalnie 50% przedstawicieli z sektora publicznego. Stanowi także przykład jednej z siedmiu cech wyróżniających Leader, a mianowicie podejścia oddolnego, a także zachętę, by w dalszym rozwoju danego obszaru w większym stopniu uczestniczyli – i byli za niego odpowiedzialni – nie tylko wybrani czy mianowani przedstawiciele władz. W ten sposób Leader wpływa na *rozszerzenie demokracji lokalnej* i sprawia, że staje się ona *demokracją w większym stopniu uczestniczącą*, nie ograniczając prawa obywateli do wpływu na rozwój danego obszaru tylko w okresie wyborów.

*Sprawowanie rządów typu Leader to coś więcej niż tylko zarządzanie*

Podejście Leader wnosi dodatkową wartość w proces zarządzania danym obszarem i jest oparte *na lokalnym partnerstwie, które planuje, realizuje, monitoruje i poddaje ocenie decyzje sformułowane w lokalnych strategiach rozwoju oraz tworzy i rozwija silną tożsamość obszaru*. Jest to ważne dla jego przetrwania i dalszego rozwoju. Leader oznacza raczej sprawowanie rządów w danym obszarze niż tylko zarządzanie nim. Jest równoznaczne z dostrzeganiem połączeń między różnymi sektorami, włączaniem ich do systemu, ocenianiem endogennych zasobów i tworzeniem wartości dodanej w tym zakresie. Oznacza to również wprowadzanie kultury komunikacji i kultury partnerstwa do codziennego procesu decyzyjnego na każdym szczeblu.

*Sprawowanie rządów typu Leader to coś więcej niż tylko finanse*

Podejście Leader bywa często postrzegane jedynie jako kolejne źródło „pieniędzy UE na rozwój obszarów wiejskich w oparciu o zintegrowane i partnerskie podejście”. Zbyt wiele uwagi poświęconej aspektom finansowym niekiedy pomniejsza znaczenie samego podejścia i zachęca podmioty lokalne do przyjmowania strategii „zrzeczania się, bo za to są pieniądze”. W rezultacie sama metoda przyjmowana jest jako



obowiązkowy składnik, bezpośrednio związany z pieniędzmi. Te grupy, które mają doświadczenie w podejściu partnerskim w zakresie sprawowania rządów w danym obszarze przed uzyskaniem finansowego wsparcia w ramach Leader, rozumieją, że jest to nie tylko bardzo dobry instrument. Rozumieją one, że oferuje on ponadto bardzo istotną pomoc w promowaniu zintegrowanego i opartego na partnerstwie rozwoju oraz jest szansą na budowanie potencjału do zarządzania publicznymi pieniędzmi na szczeblu lokalnym przez lokalne partnerstwo. W ten sposób partnerstwo stopniowo uczy się poszukiwania innych niż Leader źródeł finansowania.

### **Dobre sprawowanie rządów w podejściu Leader: wnioski**

Doświadczenia zaprezentowane przez 16 lokalnych grup działania podczas konferencji w Évorze pokazały, że dobre sprawowanie rządów w podejściu Leader zależy od wielu czynników. Wielkie znaczenie mają ogólne ramowe regionalne i krajowe struktury rządowe wraz z ich systemem administracyjnym, instytucjonalnym i prawnym. Różnią się one w zależności od kraju, podobnie jak stopień centralizacji czy decentralizacji, zakres odpowiedzialności i podział kompetencji między szczeblami krajowymi, regionalnymi i lokalnymi. Zależy to również od właściwej instytucji zarządzającej w danym państwie oraz od sposobu, w jaki podejście Leader zostało zaprojektowane na szczeblu krajowym. Wpływ ogólnych ram prawnych na autonomię lokalnej grupy działania w podejmowaniu decyzji dotyczących rozwoju był we wszystkich 16 przypadkach wyraźnie widoczny. Sytuacja była zróżnicowana – od dosyć scentralizowanej z przewagą aspektów odgórnych. Przykładowo: we Francji LGD musiała wybrać jeden temat priorytetowy narzucony przez program; szkocki projekt „Pracująca wieś” (*A Working Countryside*) wytyczył strategiczne kierunki dla regionu Scottish Borders; a w Niderlandach to prowincje były uprawnione do definiowania tematów priorytetowych dla lokalnych strategii rozwoju. Z kolei w innych państwach członkowskich LGD mają większą elastyczność w wyborze kilku tematów lub w wyborze tematu bardziej szczegółowego i ukierunkowanego niż tematy narzucane na poziomie europejskim. Na szczeblu zarządzania projektem sytuacja jest stosunkowo zdecentralizowana, a zasadę oddolności można wyraźnie zaobserwować w Irlandii we względnej autonomii rad Leader, które mają uprawnienia do dokonywania płatności na rzecz beneficjentów końcowych. W Austrii określone warunki poszczególnych regionów znajdują odzwierciedlenie i są określone na poziomie samorządów regionalnych i powinny następnie znajdować odzwierciedlenie w lokalnych strategiach rozwoju. W Portugalii natomiast decyzje dotyczące wyboru osi priorytetowych dla lokalnych strategii rozwoju są podejmowane autonomicznie.

W większości przypadków przedstawiciele LGD zdawali sobie sprawę ze znaczenia bliskiej współpracy w procesach decyzyjnych na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym i europejskim – przy przygotowaniu, wdrażaniu i ocenie programów rozwoju obszarów wiejskich, co uznaje się za istotny punkt sprawowania rządów na terytoriach Leader. Świetnie zostało to wyrażone przez przedstawicieli Austrii (LGD Ausserfern z Tyrolu) jako podejście „wielopoziomowego sprawowania rządów”, prowadzące do rozwoju silnego partnerstwa międzysektorowego i jego wzmacniania. Podejście takie jest niezwykle ważne, zwłaszcza przy bieżącym włączaniu podejścia Leader do głównego nurtu programowania na etapie opracowywania programu krajowego. Wymaga to efektywnego procesu konsultacji podczas przygotowywania realistycznych i skutecznych ramowych warunków wdrażania. Będzie to też ważne w fazie monitoringu i oceny programów krajowych, gdyż umożliwi utrzymanie LGD blisko zdecentralizowanych procesów decyzyjnych. „Jeśli chodzi o włączanie w główny nurt programowania, władze mają tendencję do postrzegania LGD jako części administracji publicznej, mającej wypełniać zadania biurokratyczne, co powoduje, że LGD tracą niezależność i specyficzny charakter, a także wartość dodaną, jaką mogą wnieść na rzecz rozwoju. Strategie krajowe mogą ograniczać strategię lokalne” – LGD Joensuu, Finlandia.

Doświadczenia LGD obecnych w Évorze wyraźnie pokazują trzy ważne czynniki udanego sprawowania rządów na szczeblu lokalnym (czyli na poziomie LGD). Z doświadczeń tych wynika, że dobre sprawowanie rządów w podejściu Leader zależy od jakości:

- ▶ lokalnych partnerstw i sieci,
- ▶ lokalnej strategii rozwoju,
- ▶ struktur zarządzania.

### **Lokalne partnerstwa i sieci**

LGD postrzegane są jako narzędzie do budowy prawdziwego partnerstwa lokalnego. Im dłużej dana grupa jest zaangażowana w podejście Leader, tym staje się silniejsza i tym solidniejszy kapitał społeczny posiada dane terytorium. Doświadczenie uczy, że partnerstwo powinno być właściwie zrównoważone nie tylko z punktu widzenia reprezentacji sektorów, lecz również w aspekcie geograficznym, instytucjonalnym i społecznym, tak by w ramach lokalnej strategii rozwoju nie kreować „elit” ani nieprzejrzystych procedur wdrażania. W niemieckiej LGD Oberschwaben (Górna Szwabia) „(...) w skład rady wchodzi kluczowe podmioty gospodarcze, społeczne i publiczne”. Skład rady odzwierciedla się na poziomie organu decyzyjnego, co pozwala na stworzenie przejrzystych struktur i działania lokalnego partnerstwa. Jest to kolejna, bardzo istotna cecha udanego sprawowania rządów w ramach podejścia Leader.



Dewizą holenderskiej LGD Kromme Rijn jest „Włączmy w działanie zwykłych mieszkańców i wolontariuszy (...)”. Oznacza to otwartość na nowe grupy zainteresowanych stron, komunikowanie się z nimi bez przeszkód, otwartość i przejrzystość w rozpowszechnianiu informacji, wprowadzanie „widocznych” procedur – jeden z najważniejszych warunków prawdziwie oddolnego podejścia oraz przyczynianie się do dynamicznego rozwoju terytorium.

Jest kwestią niezwykle istotną, by LGD w swych decyzjach pozostawały niezależne. Według przedstawicieli niemieckiej LGD Oberschwaben „LGD muszą zachować swobodę opracowywania własnych strategii, dostosowując je do konkretnych potrzeb i zapewniając tymczasową ochronę przy opracowywaniu projektów”. Muszą utrzymać i promować własne dziedzictwo na swoich terytoriach, aby mieć w swoich rękach nie tylko lokalne problemy i potrzeby, lecz również rozwiązania (prawdziwe podejście oddolne).

„Zaufanie” to słowo kluczowe w budowaniu partnerstw lokalnych. W sytuacji, w której trzeba negocjować decyzje na wysokim szczeblu, w tym uzgadniać priorytety rozwoju, projekty i przepływy środków finansowych, zaufanie we wzajemnych relacjach jest niezwykle istotne, gdyż decyzje te mają wpływ na budowanie terytorialnego kapitału społecznego i w rezultacie na tworzenie dobrych rozwiązań. Według holenderskiej LGD Kromme Rijn „Leader pomógł nam znaleźć wspólną płaszczyznę porozumienia i umożliwił zjednoczenie całego regionu (...). A LGD był to zespół ludzi współpracujących ze sobą w miłej atmosferze”.

To bardzo ważne, by partnerstwo lokalne było wyposażone w niezbędne kwalifikacje, wiedzę i informacje, i aby stale poszukiwało możliwości szkoleń. Wymagane spektrum ogólnych i szczegółowo określonych kompetencji jest bardzo szerokie, począwszy od umiejętności projektowania strategii poprzez zarządzanie, monitoring i ocenę. Niezbędne są ponadto umiejętności tworzenia biznesplanu i zarządzania cyklem projektu, a także wiedza, marketing, zróżnicowanie gospodarcze, usługi i usługi IT. Mimo że podczas projektowania i wdrażania lokalnych strategii rozwoju wciąż następuje zdobywanie kwalifikacji w trakcie pracy, intensywne szkolenie jest równie ważne; wartość dodaną wnoszą tu przedstawiciele innych LGD poprzez wymianę doświadczeń, zachęcanie do tworzenia sieci kontaktów i przygotowywanie oraz realizację projektów współpracy. Tak było w przypadku austriackiej LGD Ausserfern z Tyrolu, która odbywała wspólne szkolenia z zakresu planowania strategicznego z LGD z Bawarii.

Tworzenie sieci kontaktów to bardzo specjalna cecha wyróżniająca sprawowanie rządów typu Leader w danym terytorium. „Tworzenie sieci kontaktów ma duże znaczenie w sytuacji

niedostatku zasobów ludzkich (...), gdy sieci działają na stałe, rozwój staje się endogeniczny” – to stwierdzenie przedstawicieli włoskiej LGD Appennino Genovese. Z doświadczeń LGD widać wyraźnie, że kluczowym czynnikiem dobrego funkcjonowania partnerstw lokalnych i udanego sprawowania rządów na danym terytorium jest tworzenie sieci kontaktów, zarówno wewnątrzterytorialnych, jak i międzyterytorialnych. Konieczne dla pomyślnego wprowadzenia lokalnej strategii rozwoju do realnego życia jest tworzenie w obrębie terytorium sieci między partnerami na danym obszarze Leader, osobami prowadzącymi projekt, środowiskami zawodowymi, członkami LGD i ludźmi spoza tych grup. Wzmacnia to kulturę partnerstwa i przyczynia się do poprawy kapitału społecznego terytorium.

Specjalny rodzaj wewnątrzterytorialnego tworzenia sieci występujący w podejściu Leader to związki między miastem a wsią. Wiele obszarów wiejskich położonych w pobliżu miast nabiera „wiejsko-miejskiego” (rurban) charakteru, nie są one ani wiejskie, ani całkiem miejskie i w związku z tym możemy w ich przypadku mówić o mieszanke różnych elementów. Wspominali o tym przedstawiciele kilku LGD, na przykład Kromme Rijn z Niderlandów, Appennino Genovese z Włoch, Agencji Rozwoju Salonik z Grecji i Posázaví z Republiki Czeskiej. W takich przypadkach współpraca może stać się wzajemnie korzystna, dzięki wykorzystaniu szczególnych cech terytorium do sprawowania rządów, jak na przykład „Znajdowanie sytuacji, w której w interakcji obszarów wiejskich i miejskich zyskują obie strony” – LGD Agencja Rozwoju Salonik, Grecja.

Tworzenie sieci międzyterytorialnych z innymi LGD na szczeblu krajowym i europejskim przyczynia się do budowania potencjału oraz wspomaga wysiłki LGD w zakresie innowacyjności i zdobywania nowych doświadczeń, wiedzy i informacji. Konkretnie innowacyjne projekty współpracy można zauważyć w różnych sektorach, takich jak alternatywne źródła energii, informatyka, turystyka wiejska, praca twórcza, szkolenia i edukacja.

### Lokalna strategia rozwoju

Wszystkie LGD obecne w Évorze uwzględniły w projekcie lokalnej strategii rozwoju podejście oddolne, uczestniczące i zintegrowane jako narzędzie sprawowania rządów. Hiszpańska LGD Guadix wyraziła to jasno: „W okręgu Guadix wprowadzenie w życie strategii rozwoju Leader+ doprowadziło do znacznej poprawy poziomów wewnętrznego sprawowania rządów i demokracji w odniesieniu do społeczeństwa lokalnego jako całości”. Ponieważ jest to proces dość skomplikowany i wymagający, poprawa umiejętności strategicznego planowania i niezbędne szkolenia członków i kierowników LGD w tym zakresie zostały przedstawione przez przedstawicieli austriackiej LGD Ausserfern z Tyrolu jako pozytywny przykład takiego podejścia. Lokalne strategie



powinny być zintegrowane i powinny odzwierciedlać rzeczywisty kontekst geograficzny i społeczno-gospodarczy danego terytorium oraz jego zmiany; powinny również funkcjonować w ramach kluczowych priorytetowych obszarów rozwoju. Strategie powinny też łączyć wiele możliwości planowania i finansowania oraz zapewniać dostatecznie dużo miejsca dla szeregu różnych projektów, oczywiście w ramach dobrze wybranych priorytetów. Hiszpańska LGD Guadix: „LGD muszą umieć tworzyć zintegrowane strategie w ramach wielu programów (...), jednocześnie strategie muszą mieć realne podstawy, być wymierne, osiągalne, utrzymując kontakt z zainteresowanymi stronami na szczeblu lokalnym”. Władze krajowe także nie powinny ograniczać rodzaju ani liczby środków działania czy tematów. Według przedstawicieli niemieckiej LGD Górna Szwabia: „Leader nie powinien być ograniczany listą kwalifikowalnych środków działania. Powinien odpowiadać na pilne potrzeby obszarów wiejskich – jakiegokolwiek one będą. W ten sposób będzie miał wpływ na potrzeby ludzi, zapewni wysoką jakość wyników, dobrą wolę i różnorodność rozwiązań”.

Dobrze opracowane lokalne strategie rozwoju funkcjonują w realnym otoczeniu, odzwierciedlając zachodzące zmiany. Irlandzka LGD Arigna: „produkcja tylko na własne potrzeby, dawny bierny styl życia, starzejąca się i malejąca populacja mogą zostać zastąpione optymistycznymi społecznościami składającymi się z ludzi różnych kultur i narodów (...)”. Istotne jest także zabezpieczenie finansowe ukierunkowane na realizację rzeczywistych potrzeb i dostępne dla zainteresowanych stron aktywnie działających na obszarach wiejskich, przy właściwym monitoringu i samoocenie. „Samoocena (...) LGD jest w stanie sprostać wyzwaniom dzięki własnej inicjatywie, przyczyniając się do poprawy sytuacji (...)” – to opinia niemieckiej LGD Górna Szwabia.

## Struktury zarządzania

Struktury zarządzania LGD muszą dysponować odpowiednimi kwalifikacjami i wiedzą, potencjałem zarządzania, potencjałem administracyjnym i doradczym i zawsze być gotowe do udzielenia pomocy „prawdziwym innowatorom” i beneficjentom projektu. Kierownictwo LGD powinno być gotowe do komunikowania się, współpracy i tworzenia sieci na różnych szczeblach i w różnych kierunkach, powinno też mieć zdolność do angażowania wszystkich zasobów ludzkich, „a zwłaszcza tych osób na danym terytorium, które nie mogą działać jako aktywni partnerzy czy liderzy, ale mogą udzielić pomocy i stanowić potencjał na przyszłość dla danego obszaru i dla LGD” – holenderska LGD Kromme Rijn. Struktury zarządzania powinny też służyć jako czynnik ułatwiający i katalizujący wdrażanie lokalnej strategii. Dla przykładu irlandzka LGD Arigna „zdobyła znaczne doświadczenie w zarządzaniu programem, opracowała podręczniki

procedur, zdobyła personel o wszechstronnych umiejętnościach, stworzyła silny niezależny komitet oceniający i stabilny system oceny skutków, w tym analizę mapy finansowania i zwrotu z inwestycji na danym obszarze”, ma także wystarczające zasoby ludzkie do pomyślnej realizacji projektów.

Większość LGD obecnych w Évorze podkreślała zdolność do znajdowania również innych źródeł finansowania – spoza wspólnotowej inicjatywy Leader – oraz włączania ich do lokalnych strategii rozwoju; chodziło tu o takie źródła krajowe, jak CLAR<sup>1</sup> w Irlandii, PEACE<sup>2</sup> obejmujący inne źródła unijne (np. Equal<sup>3</sup>, inne programy Europejskiego Funduszu Społecznego i program Interreg.

## Co to jest wartość dodana w przypadku sprawowania rządów w ramach Leader? (wnioski)

Na zakończenie LGD obecne w Évorze podkreśliły następujące, najważniejsze pozytywne aspekty wpływu sprawowania rządów typu Leader na ich terytoriach:

- ▶ promowanie i zachowywanie terytorialnej tożsamości, dumy i poczucia własności;
- ▶ tworzenie i wzmacnianie wielosektorowego partnerstwa i współpracy (nowy i innowacyjny rozwój instytucjonalny) na danym terytorium i poza nim;
- ▶ wzajemne dzielenie się przez lokalne zainteresowane strony wartościami, informacjami, sieciami kontaktów, zaufaniem i pieniędzmi;
- ▶ integracja społeczna różnych grup w procesie rozwoju wychodzącym daleko poza tradycyjną hierarchię społeczności (chodzi tu nie tylko o kobiety i młodzież), zbliżanie rozmaitych podmiotów;
- ▶ rozwój demokracji lokalnej, znacznie wykraczający poza okres wyborczy, dzięki uczestniczeniu w podejmowaniu codziennych decyzji i dzięki istniejącym strukturom hierarchicznym oraz przez umożliwianie uczestnictwa w procesie decyzyjnym większej liczbie zainteresowanych stron;
- ▶ budowa wartościowego kapitału społecznego i łączenie go z kapitałem naturalnym, materialnym i finansowym w celu osiągnięcia pożądanych zmian terytorialnych;

<sup>1</sup> Program CLÁR (Ceantair Laga Árd-Riachtanais), rozpoczęty w październiku 2001 r., jest ukierunkowanym programem inwestycji na obszarach wiejskich.

<sup>2</sup> Program UE na rzecz Pokoju i Pojednania w Irlandii Północnej oraz Regionie Granicznym Irlandii (2000–2006) jest wyróżniającym się programem w ramach Funduszy Strukturalnych Unii Europejskiej zmierzającym do dalszych postępów w kierunku pokojowego i stabilnego społeczeństwa oraz do promowania pojednania.

<sup>3</sup> Equal jest inicjatywą Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) zapewniającą środki finansowe na projekty, które testują i promują nowe środki zwalczania dyskryminacji i nierówności na rynku pracy.



- ▶ wprowadzanie rozwiązań dla XXI w. w sposób bardziej skuteczny, wydajny i zrównoważony oraz wykorzystywanie wszelkiego rodzaju środków, w tym publicznych źródeł finansowania i środków prywatnych;
- ▶ wzmacnianie lokalnych procesów demokratycznych dzięki uczestniczeniu podmiotów lokalnych w rozwoju, budowanie społeczeństwa obywatelskiego, uczestnictwa i partnerstw;
- ▶ zwiększanie potencjału zarządzania strategicznego i potencjału administracyjnego podmiotów działających w obszarach wiejskich, aby mogły lepiej sprawować rządy na swoim terytorium.

### Co może stanowić zagrożenie dla wartości dodanej w „sprawowaniu rządów typu Leader”?

Podczas konferencji w Évorze przedstawiciele LGD wymienili wiele zagrożeń i wyzwań dla podejścia Leader w przyszłości i jego wpływu na sprawowanie rządów.

- ▶ Szczególnie ważną kwestią było włączenie Leader do głównego nurtu nowych programów rozwoju obszarów wiejskich i obawa przed centralizacją tego podejścia oraz pozostawieniem większości decyzji w rękach rządów krajowych i władz regionalnych (np. środki ograniczające, wybór tematów LGD, kryteria wyboru projektów opracowywane na poziomie krajowym, mechanizmy finansowe przeniesione z LGD do agencji płatniczych).
  - ▶ Brak komunikacji między szczeblem lokalnym, regionalnym, krajowym i europejskim, co może spowodować ograniczenie zakresu autonomii LGD i ich dziedzictwa po dekadach pomyślnego rozwoju.
  - ▶ LGD z nowych państw członkowskich dostrzegają też niebezpieczeństwo sytuacji, w której beneficjenci nie będą mogli wstępnie finansować swoich projektów, co może zagrozić realizacji całej strategii.
  - ▶ Obawa, że system sieci Leader może zostać zagubiony w europejskich sieciach wiejskich i nie zapewnić wystarczającej liczby kontaktów ani wsparcia dla projektów współpracy.
- ▶ Kilka LGD wyrażało także obawy, że Leader może stać się bardziej ukierunkowany na rolnictwo, tracąc tym samym wyróżniające go cechy zintegrowane. Podejście „również rolnicy” zamiast „nie tylko rolnicy” jest bardzo istotne dla utrzymania pierwotnego charakteru podejścia Leader.
  - ▶ Kilka LGD wskazywało na niebezpieczeństwo, że Leader i LGD staną się jedynie dodatkiem do istniejących hierarchicznych struktur. Zwłaszcza sprawa gmin i ich rosnącej roli w podejściu Leader postrzegana była jako osłabienie partnerstwa i oddolnego ducha Leader.
  - ▶ Jednostka administracyjna zamiast szansy na rozwój? Kilka LGD wyrażało obawę, że LGD i ich kierownictwo mogą stać się kolejną strukturą administracyjną lub instytucją finansową.
  - ▶ Tworzenie partnerstw niezrównoważonych i niezapewnianie miejsca dla dodatkowych zainteresowanych stron może prowadzić do powstawania elit, podejmujących nieprzejrzyste decyzje.
  - ▶ Podważanie znaczenia budowania potencjału terytorialnego może również stanowić zagrożenie dla dobrego sprawowania rządów w ramach podejścia Leader.

### Przesłanie

Prezentacje i dyskusje, które miały miejsce na konferencji w Évorze wyraźnie pokazały, że podejście Leader realizowane w trzech okresach programowania okazało się najbardziej wszechstronnym instrumentem spośród polityk UE we wspieraniu bardzo innowacyjnego i zrównoważonego podejścia do sprawowania rządów na obszarach wiejskich; to oddolne podejście powstało dzięki zintegrowanemu i endogenicznemu wykorzystaniu potencjału tych obszarów. Zapewnia ono w jednym pakiecie: konkurencyjność, zrównoważony rozwój, jakość życia, z możliwością dopasowania go do konkretnych potrzeb poszczególnych terytoriów wiejskich. Dlatego nie tylko wypełnia lukę w politykach włączania w główny nurt, lecz jeśli wykorzystuje się w pełni jego potencjał, stanowi wartościową alternatywę dla sektorowego podejścia do obszarów wiejskich we wszystkich państwach członkowskich UE.



# Strategie terytorialne

Elena Saraceno,  
ekspert i konsultant ds. rozwoju obszarów  
wiejskich, Bruksela<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Strategie terytorialne wprowadziły podejście terytorialne do procesu kształtowania polityki rozwoju obszarów wiejskich. W podejściu tym do celów planowania uwzględnia się kombinację konkretnych zasobów i możliwości – gospodarczych, ludzkich, fizycznych, kulturowych i administracyjnych – które można znaleźć na danym terytorium. Na tej podstawie przygotowuje się i uzgadnia strategię rozwoju z udziałem lokalnych podmiotów i uwzględnieniem interesów danej społeczności. W rezultacie powstaje strategia zintegrowana, kompleksowa pod względem zasięgu i wskazująca priorytety oraz powiązania między różnymi wymiarami na danym obszarze wiejskim. Takie podejście w przygotowywaniu strategii ma dwie zalety w porównaniu z podejściem sektorowym i standardowym podejściem typu „jeden rozmiar dla wszystkich”. Pierwsza z tych zalet polega na tym, że wymiary gospodarczy, społeczny i środowiskowy łączą się ze sobą w sposób najbardziej właściwy dla danego obszaru, co stanowi odzwierciedlenie głównych lokalnych problemów z zakresu zrównoważonego rozwoju. Druga zaleta polega na tym, że zaangażowanie lokalnych podmiotów w opracowywanie i realizację strategii daje lokalnej grupie działania pewne poczucie własności i upodmiotowienia, które to poczucie łączy ludzi na słabo zaludnionych obszarach, buduje spójność i tworzy poczucie wspólnego celu.

<sup>1</sup> Elena Saraceno pracowała dla Komisji Europejskiej jako doradca ds. polityki w różnych kwestiach związanych z rolnictwem i rozwojem obszarów wiejskich (brała udział w opracowaniu wytycznych strategicznych) oraz w kwestiach dotyczących zgodności ze strategią lizbońską. Jest ekonomistką ds. regionalnych.



## Strategie terytorialne: ważne osiągnięcie w rozwoju obszarów wiejskich

Powyższe podejście jest bardzo ważne dla innowacyjności polityki całej Europy. Przez wiele lat dominowała perspektywa sektorowa, poddająca ocenie sektor po sektorze, na przykład rolnictwo, rzemiosło, małe i średnie przedsiębiorstwa, turystykę, usługi, transport, zatrudnienie i opiekę społeczną – każdy z osobna i w sposób uniwersalny, taki sam dla wszystkich obszarów wiejskich. Strategie terytorialne wprowadziły zasadę dostosowywania polityki do potrzeb lokalnych, czego wyrazem były priorytety wybierane przez podmioty lokalne w procesie planowania. Innowacyjny charakter takiego podejścia polega na uznaniu różnorodności obszarów wiejskich i ich zróżnicowanych potrzeb w zakresie polityki oraz na fakcie, że tymi, którzy prawdopodobnie najlepiej te potrzeby rozumieją, są same podmioty działające na danym obszarze. Podejście terytorialne to cecha programów lokalnych ściśle powiązana z wielosektorowością i integracyjnością; charakteryzuje ona partnerstwo podmiotów lokalnych i lokalną grupę działania, która nadaje cel strategii terytorialnej oraz uzasadnia ją i jej realizację.

Inicjatywa wspólnotowa Leader, która jest wdrażana od 1991 r. we wszystkich kwalifikujących się państwach członkowskich, stanowi ewidentny dowód potwierdzający osiągnięcia, które stały się możliwe dzięki podejściu opartemu na strategii terytorialnej. Osiągnięcia te zostaną przedstawione i porównane w dalszej części, by umożliwić lepsze zrozumienie znaczenia włączenia podejścia Leader do głównego nurtu programowania w nadchodzących latach.



Szesnaście terytoriów reprezentowanych podczas konferencji w Évorze różniło się między sobą pod względem wielkości, populacji, sposobu użytkowania gruntów, stopnia zaawansowania działalności, jakości życia i dostępnych usług, kontekstu instytucjonalnego, składu i kompetencji LGD, a także strategii wybranej w celu wyeliminowania słabych punktów i wykorzystania potencjalnych szans. W każdym z omawianych przypadków pokazano, przez prezentację lokalnych doświadczeń, wyróżniające go cechy i specyfikę, które czyniły go wyjątkowym. Terytoria nie szukają już podobieństw z innymi

obszarami wiejskimi, a za punkt wyjścia przy opracowywaniu strategii uznają wyróżniające je cechy, wiedząc, że stanowią one element ich przewagi nad konkurencją. Twierdzą również, że konferencja dała dowody, iż tymi samymi kwestiami zajmowały się różne grupy i różne strategie. Było tak w przypadku tworzenia miejsc pracy na obszarach wiejskich, przy czym wykazane podobieństwa i wspólne elementy dobrych praktyk można było zauważyć *ex post*. Mogą one okazać się przydatne jako modele w projektowaniu przyszłych lokalnych strategii terytorialnych.

### **Cechy wyróżniające jako punkt wyjścia strategii terytorialnej: wnioski**

**Hiszpania: LGD Guadix** przy budowaniu strategii terytorialnej wykorzystała swe dziedzictwo naturalne i kulturowe. Różne ludy, które osiedlały się na tym obszarze przez lata – Rzymianie, Iberowie, Wizygoci, Arabowie, chrześcijanie – odcisnęły piętno swego dziedzictwa na krajobrazie, gastronomii, folklorze, sztuce i rzemiośle (kute żelazo, garncarstwo, słomiane krzesła, haft, niezwykle jaskinie służące jako miejsce do mieszkania i oryginalny sposób wykorzystania zasobów naturalnych). Wyjątkowe tradycje regionu posłużyły za podstawę zmiany profilu gospodarki lokalnej poprzez wykorzystanie lokalnych zasobów, stworzenie nowych form działalności umożliwiających zróżnicowanie turystyki tradycyjnej, przy jednoczesnym wzmacnianiu tożsamości regionalnej oraz świadomości, że konieczne jest zachowanie, ochrona i szacunek dla tego dziedzictwa.

**Szwecja: LGD Smålandsgruppen** zbudowała swoją strategię terytorialną, opierając się na trzech różnych produktach lokalnych i tworząc dzięki nim wartość dodaną. Te produkty to: drewno, aluminium i kryształy. Strategia obejmowała ułatwiony dostęp do rynków i innowacyjnego wzornictwa, tworzenie małych jednostek produkcyjnych, marek i znaków handlowych. Liczba miejsc pracy utworzonych dzięki takiemu podejściu przekroczyła wszelkie oczekiwania i plany. Kwalifikacje podmiotów lokalnych zostały zwiększone dzięki szkoleniom *ad hoc* i tworzeniu nowych sieci kontaktów. Ponadto ożywiła się działalność kulturalna, co zwiększyło spójność społeczną i poczucie przynależności.

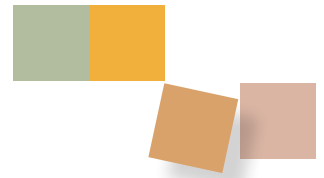
**Polska: Fundacja Partnerstwo dla Krajny i Pałuk.** Chociaż polski program Leader+ miał bardzo skromne

doświadczenia, jego strategia terytorialna skupiła się na wydarzeniach kulturalnych i odnowie wsi jako sposobie promowania udziału miejscowej ludności w projektach i zwiększania jej zaufania do tych projektów. Poziom zaufania był bardzo niski wskutek wcześniejszych doświadczeń z okresu przed transformacją ustrojową.

**Włochy: Appennino Genovese.** Obszar ten cechuje się z jednej strony wysoko rozwiniętymi terenami na wybrzeżu, a z drugiej często zaniedbanymi przyległymi terenami w głębi lądu. Rola sektora publicznego maleje wraz z rosnącą prywatyzacją i podzlecaniem. Wybór turystyki wiejskiej jako priorytetu stwarza mechanizm rozwoju połączeń transportowych między wybrzeżem a przyległymi terenami w głębi lądu, ochrony środowiska, rozwoju obszarów przemysłowych w oparciu o mikroprzedsiębiorstwa, poprawy konkurencyjności całego obszaru i zmniejszania różnic w obrębie terytorium.

**Wnioski na przyszłość:** szczegółowy zestaw czynników, które sprawiają, że każda strategia terytorialna jest wyjątkowa, jest z definicji niepowtarzalny. Wpływ strategii terytorialnej na rozwój lokalny był jednak w przedstawionych przykładach całkiem podobny. W każdym przypadku widać, że cechy wyróżniające dane terytorium, określone dzięki podejściu opartemu na strategii terytorialnej, umożliwiają zerwanie z poprzednimi odgórnymi typami podejścia. Podejście to okazało się skuteczne w zachęcaniu podmiotów lokalnych do działania i uczestnictwa, w łączeniu rozdrobnionych poprzednio sektorów działalności, w pobudzaniu innowacyjności, tworzeniu miejsc pracy i pobudzaniu przedsiębiorczości oraz we wzmacnianiu wspólnej tożsamości obszaru i jego pozytywnego wizerunku wobec świata zewnętrznego.





### *Podjęcie wielosektorowe i zintegrowane*

Wśród 16 przypadków terytorialnych zaprezentowanych w Évorze nie było dwóch podobnych, co stanowi widoczny dowód różnorodności obszarów wiejskich w Europie. Wzajemne relacje między działalnością gospodarczą, usługami, środowiskiem, tendencjami demograficznymi, formami sprawowania rządów oraz tradycjami kulturowymi i historycznymi były bardzo różne, co zostało podsumowane przez jednego z obserwatorów zewnętrznych konferencji w następujących słowach: „jeśli zaobserwowałeś jeden przypadek na obszarze wiejskim, zaobserwowałeś... jeden przypadek na obszarze wiejskim” (George McDowell).

Niezwykła różnorodność gospodarki wiejskiej nie znajduje zwykle odzwierciedlenia w głównym nurcie polityki rozwoju obszarów wiejskich. Program Leader stanowił jednak dobrą odpowiedź na tę sytuację, będąc podejściem, które nie narzuca rozwiązań, pozostawiając podmiotom lokalnym stosunkowo dużo swobody przy określaniu ich potrzeb oraz celów, a także przy opracowywaniu własnej strategii. Podejście takie okazało się niezwykle skuteczne w nadawaniu widoczności i politycznego znaczenia różnorodności terytorialnej obszarów wiejskich. Nie jest zatem niespodzianką, że taka różnorodność cech fizycznych, społeczno-gospodarczych i środowiskowych wytworzyła odmienne doświadczenia terytorialne z punktu widzenia projektów i problemów, którymi zajmowano się w ramach Leader.

Wymóg Leader, aby strategie terytorialne w sposób całościowy traktowały sytuację lokalną z uwzględnieniem wszystkich sektorów i wymiarów istotnych dla rozwoju, przyczynił się w znacznej mierze do uwidocznienia i uznania różnorodności obszarów wiejskich. Działalność rolniczą rozpatrywano wraz z leśnictwem, łańcuchami żywnościowymi, budownictwem, rzemiosłem i przemysłem, usługami, infrastrukturą i innymi istotnymi sektorami. Analiza każdego sektora miała na celu ustanowienie priorytetów i wzajemnych zależności między sektorami, rolami i potencjałem rozwoju. Ten kompleksowy i interaktywny sposób patrzenia na gospodarkę lokalną był bardzo innowacyjny i stworzył ogólną wizję lub cele ogólnego rozwoju, czego nie udało się osiągnąć we wcześniejszych działaniach politycznych. W ramach Leader zajęto się też kwestiami związanymi z innym, pozaekonomicznym wymiarem życia na danym obszarze, w tym na przykład kwestiami dotyczącymi sprawowania rządów na poziomie lokalnym między różnymi agencjami, a także między różnymi instytucjonalnymi szczeblami władzy – od szczebla lokalnego do szczebla UE. Leader uwzględniał też: trwałość środowiska naturalnego, jakość życia, wizerunek danego obszaru

i jego atrakcyjność dla ludzi z zewnątrz, edukację i szkolenia, integrację osób nowo przybyłych oraz kulturę i tradycje. Takie całościowe podejście pomogło zmienić tradycyjny wizerunek obszarów wiejskich jako terenów w dużej części rolniczych i znajdujących się w niekorzystnym położeniu, a także dało bogatszą i realistyczną wizję współczesnych obszarów wiejskich w Europie. Na obszarach tych występuje wiele drobnych i odizolowanych rodzajów przedsięwzięć, których skala jest często niewystarczająca, by mogły funkcjonować samodzielnie, ale które mają potencjał do integracji i innowacyjności, do tworzenia sieci i znajdowania synergii. Jedynie dzięki wielosektorowemu i wielowymiarowemu podejściu można uzyskać takie kompleksowe spojrzenie na gospodarkę lokalną.

Analizując opisane 16 studiów przypadku, można znaleźć pewne wspólne cechy, które zawsze powracają, gdy mowa o obszarach wiejskich: mała gęstość zaludnienia, ograniczona liczba i wielkość przedsiębiorstw, niski poziom specjalizacji, a także nieregularny i sezonowy charakter dostępnych miejsc pracy. Obszary wiejskie w całej Europie cechuje wiele rodzajów działalności o różnym charakterze i małej skali, często odizolowanych od siebie nawzajem i niezdolnych do osiągnięcia korzyści skali pozwalających na konkurencyjność rynkową. W tej sytuacji właściwe okazało się wielosektorowe, zintegrowane podejście, umożliwiające koordynację i połączenie takich indywidualnych i odizolowanych działań oraz poszukujące synergii i komplementarności. Celem takiego podejścia jest szukanie korzyści związanych ze zróżnicowaniem produkcji, a nie ze skalą, poprzez poszukiwanie w zróżnicowanej gospodarce wiejskiej potencjału, dzięki któremu byłaby w stanie lepiej przetrwać wstrząsy zewnętrzne, oraz dążenie do połączenia wielu rodzajów działalności, podmiotów i zasobów, a nie dążenie do specjalizacji.

Tak zwane miękkie działania opierają się na tym samym całościowym podejściu do rozwoju lokalnego. Obejmują one: wzmocnienie tożsamości lokalnej, poprawę wizerunku obszaru oraz rozwijanie regionalnego oznakowania produktów. Na przykład praca z mikroprzedsiębiorstwami i mikroinicjatywami umożliwia stworzenie między nimi powiązań dzięki wspólnym projektom, co przyczynia się do atrakcyjniejszego i wszechstronniejszego wizerunku obszarów wiejskich na zewnątrz (a także ich samych). Podejścia tego rodzaju okazały się skuteczne na tych obszarach wiejskich, gdzie zawiodły działania ukierunkowane sektorowo, zapewniając w ten sposób zrównoważony rozwój tych obszarów. Osiągnięcia te były możliwe dzięki podejściu terytorialnemu, które okazało się szczególnie odpowiednie w przypadku obszarów słabo zaludnionych z odizolowanymi mikroprzedsiębiorstwami w różnych sektorach.



### **Podejścia wielosektorowe i wielowymiarowe: wnioski z indywidualnych doświadczeń**

**Austria: Ausserfern.** W jednej z miejscowości tego terytorium w gospodarce dominują sektory przemysłowy i usługowy, na pozostałym obszarze najważniejszym pracodawcą jest branża turystyczna. Rola rolnictwa i leśnictwa wprawdzie maleje, lecz okazała się ona istotna dla zachowania krajobrazu i zapobiegania katastrofom naturalnym. Poziom usług jest dobry – nawet odległe miasteczka i wioski mają własne szkoły i przedszkola. Wybrana strategia opiera się na poprawie jakości życia na obszarach wiejskich i polega na promowaniu tworzenia sieci kontaktów i edukacji w dziedzinie nowych technologii, wzmacnianiu lokalnych łańcuchów wartości oraz podnoszeniu atrakcyjności przestrzeni życiowej. Pierwszym priorytetem jest turystyka, zwłaszcza promowanie dziedzictwa kulturowego i naturalnego, szkolenia, technologie informacyjne; drugi priorytet to wprowadzanie innowacyjnych produktów, szczególnie wyrobów z mleka koziego oraz sprzedaż bezpośrednia przez lokalnych rolników; trzeci priorytet to zabezpieczenie społeczne i integracja społeczna, w tym kwestie równouprawnienia płci, placówki opieki nad dziećmi, opieki nad osobami starszymi, integracja osób niepełnosprawnych i imigrantów: „żadna z tych form działalności nie była w przeszłości elementem polityki rozwoju obszarów wiejskich”.

**Irlandia: Arigna.** Wszystko zaczęło się w 1991 r., kiedy to terytorium zaczęło doświadczać problemów związanych z zamykaniem kopalń, wyludnieniem, a także bliskością problemów Irlandii Północnej. Strategia polegająca na odzwierciedleniu bardzo różnorodnych potrzeb musiała uwzględniać wiele obszarów obejmujących lokalny festiwal, nowe działania w sferze produkcji, centrum rzemiosła i turystyki, projekty na rzecz młodzieży i ludzi starszych, energię odnawialną, zróżnicowanie gospodarstw, łańcuchy żywnościowe, agroturystykę i innowacyjne przedsiębiorstwa turystyczne. Ogółem przeprowadzono ponad 280 projektów.

**Francja: Haut Jura:** Obszar ten jest bardzo urozmaicony, jego cechy charakterystyczne to: park regionalny, kilka ważnych sektorów przemysłowych, takich jak produkcja tworzyw sztucznych czy obróbka metali, spektakle, tradycja produkcji drewnianych zabawek, turystyka letnia (jezioro) i zimowa (narty), bogaty sektor rolniczy (produkcja rolnicza i mleczarska wyrobów z chronioną nazwą pochodzenia). Istniały obawy, czy uda się zachować pewne usługi publiczne (na przykład urząd pocztowy i skarbowy) oraz odpowiedni poziom usług ochrony zdrowia. Inną cechą tego obszaru była konkurencja ze strony Szwajcarii, gdzie oferowano wyższe zarobki, a także utrata zasobów ludzkich. Krajobraz tego obszaru jest bardzo zróżnicowany – są tam strefy wilgotne, suche pastwiska, łąki, tereny skaliste, woda wysokiej jakości oraz zabytki. W strategii rozwoju zdecydowano się na poszerzenie koncepcji parku regionalnego poprzez podejście wielosektorowe – łącząc turystykę, gospodarkę, kulturę i środowisko, warsztaty rzemieślnicze i zarządzanie przedsiębiorstwami z poszanowaniem zasad ochrony środowiska.

**Wnioski na przyszłość:** Terytorialne strategie rozwoju obszarów wiejskich zajmują się najczęściej łączeniem bardzo drobnych i zróżnicowanych form działalności, które pozostając w izolacji, stałyby się nietrwałe. Niezbędne powiązania między sektorami i wymiarami dotyczą zarówno więzi wewnętrznych w obrębie danego obszaru wiejskiego, jak i produktów i rynków poza nim – poprzez tworzenie sieci kontaktów i łańcuchów produktu z obszarami miejskimi i innymi obszarami wiejskimi. Działalność rolniczą można zintegrować w ramach szerszych strategii terytorialnych, poprawiając przez to dochody rolników i różnicując formy ich działalności oraz szanse zatrudnienia dla członków ich rodzin. Te trzy przykłady pokazują, że nie wolno ze strategii terytorialnej wykluczać *a priori* żadnego sektora ani wymiaru oraz że swoboda ustanawiania powiązań między sektorami wymaga dużej elastyczności w definiowaniu kwalifikowalnych działań.

#### *Zdecentralizowany proces decyzyjny: lokalne grupy działania*

Wielosektorowe i zintegrowane podejście Leader zdefiniowało granice działań w ramach Leader, określając, „co” należy zrobić, by stworzyć podstawę strategii na wyznaczonym obszarze. Zarazem to, „kto” i „jak” ma to zrobić, zdefiniowano poprzez utworzenie lokalnych grup działania, które zapewniły kapitał ludzki niezbędny do uruchomienia i zrealizowania koncepcji Leader. Dla podejścia Leader charakterystyczne są dwie

cechy. Po pierwsze proces decyzyjny został zdecentralizowany i przesunięty z poziomu unijnego, krajowego i regionalnego na szczebel lokalny, subregionalny. Po drugie skład LGD stanowi odzwierciedlenie lokalnych grup interesu i umożliwia im wyrażanie opinii na wszystkich etapach procesu planowania. W ten sposób powstał mniej lub bardziej nowy szczebel administracji. Reprezentowane były tu kluczowe podmioty lokalne, jako partnerzy lub członkowie LGD, a skład struktury zarządzającej wiernie odzwierciedlał różnorodność interesów



na danym obszarze. Fakt, że podmioty prywatne i publiczne musiały mieć mniej więcej równą reprezentację w partnerstwie, nadał LGD jeszcze bardziej innowacyjny charakter i uczynił dialog między instytucjami i agencjami publicznymi a lokalnymi podmiotami prywatnymi centralnym aspektem współpracy LGD w podejściu Leader.

LGD przyjęły różne formy prawne, odzwierciedlające różne normy i procedury stanowiące kontekst ustawowy w każdym z państw członkowskich. Najbardziej interesującym aspektem zdecentralizowanego procesu decyzyjnego są jednak faktyczne uprawnienia – LGD musiały podejmować autonomiczne decyzje, alokować zasoby dla różnych priorytetów wybranych

### **Zdecentralizowany proces decyzyjny: osiągnięcia i wnioski**

**Niemcy: Górna Szwabia.** LGD ma znakomite relacje z władzami i udało jej się dopuścić do głosu podmioty lokalne. Tę rolę doceniła administracja landu, goszcząc LGD w swych biurach. W przypadku wszystkich projektów przedstawianych na zebraniach LGD członkowie mieli możliwość wypowiedzi (ostateczna decyzja o wsparciu projektu). W ten sposób administracja z wyprzedzeniem może dobrze poznać projekty, co zapewnia szybką ich realizację.

**Finlandia: Joensuu.** LGD funkcjonuje jako trójstronne partnerstwo, w skład którego wchodzi zorganizowane grupy interesu, władze publiczne i podmioty indywidualne (które nigdy nie mają szansy, by wyrazić swą opinię w procesie podejmowania decyzji politycznych). Podział pracy z władzami jest bardzo dobry. Jak dotąd LGD cieszyła się dużym zakresem autonomii i miała decydujący głos w podejmowaniu decyzji dotyczących wyboru projektów.

**Grecja: Agencja Rozwoju Salonik.** Tutejsza LGD stała się trwałym instrumentem wsparcia polityki na obszarach wiejskich na szczeblu prefektury, dając początek nowej formie sprawowania rządów i działając w coraz większym stopniu jako agencja rozwoju, również dla innych programów.

**Portugalia: Monte.** LGD została tu utworzona na bazie czterech stowarzyszeń na rzecz rozwoju, nienastawionych na zysk i prywatnych, włączając z czasem w swój skład jednostki publiczne z regionu środkowego Alentejo. Działa ona jako pośrednik dla regionu. Podmioty lokalne decydują o działaniach, jakie należy realizować. Wśród członków LGD są lokalne agencje, rolnicy, przedsiębiorcy i gminy. Stworzono komisję koordynacyjną.

**Niderlandy: Kromme Rijn.** LGD wypełniła tu lukę w usługach publicznych, która powstała, gdy problemy,

w obliczu których stanęli mieszkańcy obszarów wiejskich, takie jak postępująca urbanizacja i zanik lokalnych usług, pozostawały niezauważone. Wzrosło poczucie dumy, które wcześniej nie było tam wyczuwalne. LGD udało się zebrać razem różne organy sprawujące władzę i zaangażować je na rzecz przyszłości regionu. LGD pomaga wnioskodawcom w biurze regionalnym. Władze lokalne muszą się zorganizować, by wywiązać się z zadań przekazywanych im ze szczebla krajowego i z prowincji.

**Dania: Vestsjaelland.** LGD została utworzona *ad hoc* przez 12 przedstawicieli najważniejszych podmiotów na tym obszarze. Byli wśród nich reprezentanci organizacji Danish Outdoor Council, stowarzyszeń gimnastycznych i sportowych, związku przedsiębiorców, rady handlu i przemysłu, placówki szkoleniowej, rolników, przedsiębiorstw z branży turystycznej, opieki społecznej, gmin i powiatów. Została pobudzona świadomość co do wagi współdziałania w partnerstwie dla dobra regionu.

**Republika Czeska: Posázaví.** LGD rozpoczęła tam działalność dopiero w 2003 r., a wśród jej partnerów są organizacje turystyczne, podmioty społeczeństwa obywatelskiego, gminy i organizacje pozarządowe. Sektor prywatny ma większość dwóch trzecich w procesie decyzyjnym, ale decyzje ostateczne podejmuje ministerstwo rolnictwa.

**Wnioski:** We wszystkich rozpoznanych różnorodnych modelach partnerstwa LGD stworzyły możliwości, by członkowie partnerstwa spotykali się, omawiali projekty i uzgadniali priorytety. Ważnym krokiem do uzyskania efektywnej i wydajnej metody pracy jest stworzenie dobrych relacji roboczych z władzami lokalnymi, niezależnie od przyznanego LGD zakresu autonomii. Tam gdzie regionalny szczebel instytucjonalny cechuje słabość, jak ma to miejsce w przypadku państw scentralizowanych, rola LGD zwykle rozszerzała się i stawały się one bardziej wszechstronnymi agencjami rozwoju z większym zakresem funkcji.



w strategii terytorialnej oraz funkcjonować jako agencje płatnicze. Program Leader+ dał państwom członkowskim i regionom znaczną swobodę w określaniu procedur działań LGD, stanowiących odzwierciedlenie różnych ram prawnych i tradycji politycznych. Systemy instytucjonalne i administracyjne w obrębie poszczególnych państw członkowskich są także bardzo zróżnicowane, podobnie jak poziomy decentralizacji. Niektóre są bardziej scentralizowane, w wyniku czego okazywało się, że LGD na szczeblu subregionalnym działały obok niewielu innych instytucji. Inne są o wiele bardziej zdecentralizowane i tam LGD znalazły się w gronie licznych podmiotów i agencji działających zarówno z perspektywy sektorowej, jak i terytorialnej. Z tego względu kwestia autonomii LGD w procesie decyzyjnym jest zagadnieniem nader złożonym i wrażliwym politycznie; problem ten bywa w praktyce rozwiązywany na wiele różnych sposobów i ma dość zróżnicowany wpływ na wyniki strategii Leader.

Przykłady zaprezentowane w Évorze pokazują, że zdecentralizowany proces decyzyjny uważany jest za kluczową cechę powodzenia Leader. Utrata tej autonomii w wyniku włączenia podejścia Leader do głównego nurtu programowania została przez większość LGD odebrana jako największe ryzyko dla przyszłego okresu programowania. Obawiają się one, że stracą zdolność do funkcjonowania niezależnie od administracji publicznej i z tego powodu będą coraz częściej uważane za integralną część sektora publicznego. Gdyby tak się stało, mogłoby to osłabić ich zdolność do reprezentowania lokalnych podmiotów i uwzględniania ich potrzeb. Poziomą autonomii, jakim cieszą się LGD, oraz uprawnienia dotyczące zdecentralizowanego procesu decyzyjnego to nie zawsze to samo. Na przykład w pewnych sytuacjach LGD mają ograniczoną autonomię wobec lokalnej administracji, lecz jednocześnie administracja lokalna może mieć silne kompetencje do podejmowania decyzji w stosunku do szczebla krajowego i unijnego.

## Wnioski

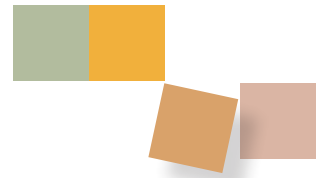
Przygotowanie strategii terytorialnych zamiast sektorowych stworzyło narzędzie do analizy i opracowania wszystkich potrzeb obszarów wiejskich w sposób zintegrowany, bez wykluczania *a priori* określonych zagadnień, które mogą się okazać niezwykle ważne dla przyszłości obszarów wiejskich. Szesnaście przypadków terytorialnych przedstawionych i omawianych w Évorze pokazało, że bardzo często podstawą strategii terytorialnych są cechy wyróżniające obszary wiejskich, co pomaga przekształcić te niepowtarzalne cechy w przewagę nad konkurencją. Jest to zupełnie inny wybór niż taka sama polityka dla wszystkich obszarów wiejskich, traktująca je jako jednorodne i podobne. Podejście oparte na strategii terytorialnej funkcjonowało przy różnych założeniach w zakresie polityki rozwoju obszarów wiejskich i uwzględniało różne elementy,

w tym kulturę, dziedzictwo i jakość życia, co przyczyniło się do wzmocnienia wszystkich sektorów gospodarki wiejskiej i jej konkurencyjności jako całości.

Terytorialne strategie rozwoju obszarów wiejskich, realizowane przez podejście Leader, stosują z jednej strony podejście wielosektorowe i wielowymiarowe, z drugiej zaś opierają się na zdecentralizowanym procesie decyzyjnym. Przyjęcie kompleksowego spojrzenia na rozwój obszarów wiejskich okazało się niezwykle pożyteczne, gdyż pomogło skorygować źle sformułowane założenia dotyczące potrzeb ludności wiejskiej, które są bardziej zróżnicowane i wyrafinowane, niż wskazywałyby na to tradycyjne podejście. Pokazało to również, że jedną ze wspólnych cech opisanych w większości strategii jest duża liczba drobnych inicjatyw, które muszą zostać powiązane i wspierane nawet wtedy, gdy ich zakres wydaje się marginalny i skromny. Wszystkie strategie okazały się w rzeczywistości strategiami różnicowania, w najbardziej różnorodnych sektorach i wymiarach.

Zdecentralizowany proces decyzyjny w komplementarny sposób towarzyszył podejściu wielosektorowemu, zapewniając reprezentację wszystkich lokalnych interesów w ramach partnerstwa. Ważne jest ponadto, że administracja publiczna i prywatne strony zainteresowane prowadziły ciągły dialog dotyczący lokalnych strategii i priorytetów. LGD stanowiły ważny instrument w tym zadaniu, pośrednicząc w tworzeniu sieci kontaktów między podmiotami nieprzyzwyczajonymi do wzajemnej interakcji. Poprzez działania na rzecz ożywienia rozwoju obszarów wiejskich LGD zaszczepiły podmiotom lokalnym pewien stopień entuzjazmu i zaangażowania oraz pomogły im przewyciężyć pasywne nastawienie i poczucie zależności. Zgromadziły one także na szczeblu lokalnym doświadczenie i *know-how* w zakresie rozwoju obszarów wiejskich, które jeszcze długo mogą stanowić źródło innowacji.

Chociaż te szesnaście przypadków terytorialnych zaprezentowanych w Évorze to tylko przykłady, można z nich wyciągnąć wiele wniosków w sprawie przyszłości rozwoju obszarów wiejskich, a także zauważyć wiele podobieństw dotyczących pozytywnego oddziaływania osiągniętego dzięki różnym strategiom z punktu widzenia tworzenia miejsc pracy, wzrostu gospodarczego i zrównoważonego rozwoju.



# Konkretne wyniki i skutki w zakresie poprawy konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju

Michel Dubost, dyrektor wykonawczy,  
International Centre for Alpine Environments  
(ICALPE), Korsyka, Francja



## Wprowadzenie

Konkurencyjność i zrównoważony rozwój to podstawowe zagadnienia rozwoju obszarów wiejskich w Europie. Leader+ oferuje wyjątkową szansę na zajęcie się tymi kluczowymi kwestiami na szczeblu europejskim oraz na wyciągnięcie wniosków z wielu bardzo różnorodnych doświadczeń. Podczas konferencji końcowej zatytułowanej „Osiągnięcia Leader: bogactwo terytorialnych doświadczeń” przedstawiono i omówiono doświadczenia szesnastu terytoriów. Na podstawie analizy najważniejszych osiągnięć i najważniejszych przesłań z tych szesnastu terytoriów można wyciągnąć pewne wnioski w kategoriach konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju w celu zidentyfikowania nowych i istotnych wyzwań dla programu Leader w nadchodzącym okresie.

## Trzy podstawowe wymiary konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju

Konkurencyjność w kontekście doświadczenia Leader odnosi się do całych obszarów lub terytoriów, a nie tylko do pojedynczych przedsiębiorstw. Uwzględnianie kwestii gospodarczych jest niezbędne, ale niewystarczające do analizy wszystkich aspektów konkurencyjności terytorialnej. Aby terytoria były konkurencyjne, należy uwzględnić ich:

- ▶ konkurencyjność ekonomiczną: powinny być zdolne do konkurencyjności na rynku, co w zasadzie oznacza oferowanie produktów i usług, które spełniają podstawowe wymagania, w tym wymagania jakościowe i kosztowe, ale zarazem są inne (specyficzne, niepowtarzalne, innowacyjne, tradycyjne, o lepszej jakości);
- ▶ konkurencyjność społeczną: powinny przyciągać i zachęcać do pozostania w danym miejscu mieszkańców, przedsiębiorstwa i turystów poprzez oferowanie usług socjalnych wysokiej jakości, systemu transportu, komunikacji, służby zdrowia, rekreacji, sportu i kultury oraz edukacji;
- ▶ konkurencyjność środowiskową: powinny oferować mieszkańcom, przedsiębiorstwom i turystom bezpieczne, chronione i ulepszone warunki środowiskowe.

Dlatego przy omawianiu konkurencyjności terytorialnej należy uwzględnić łącznie trzy wymiary wymienione powyżej w kontekście zrównoważonego rozwoju.

Pod wieloma względami konkurencyjność i zrównoważony rozwój są ze sobą bardzo ściśle powiązane. Doświadczenie Leader udowodniło swą skuteczność i skupiło się na rozwoju konkurencyjności terytoriów wiejskich, zwłaszcza dzięki dwóm siłom napędowym zmian: innowacyjności i integracji.



Zanim przedstawimy dowody ogólnego oddziaływania Leader w kategoriach terytorialnej konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju, skoncentrujemy się na korzyściach w zakresie innowacyjności i integracji.

## Główne wyniki i skutki w zakresie innowacyjności

Innowacyjność oznacza działanie lub proces, który wnosi coś nowego – nowy pomysł, metodę, produkt itp. Kluczowym czynnikiem umożliwiającym terytoriom stawanie się bardziej konkurencyjnymi jest wprowadzanie i promowanie *know-how* w sferze gospodarczej, społecznej lub środowiskowej. Jest to prawdopodobnie najbardziej widoczne oddziaływanie Leader na wielu obszarach, ale nie jedyne. Prawdziwe oddziaływanie Leader polega na łączeniu rozwoju nowego *know-how*, a także przywracaniu *know-how* utraconego, z tworzeniem sieci.

### *Łączenie innowacyjności z tworzeniem sieci*

Na obszarze Haut Jura (Francja) Leader stworzył warunki do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw, w szczególności przez: „szkolenie rzemieślników, konieczne, by umożliwić im zaspokojenie nowego i wzrastającego na tym terytorium popytu na modernizację z wykorzystaniem surowców naturalnych i tradycyjnych. System tworzenia sieci przyjęto po to, by dotrzeć do rzemieślników rozproszonych na całym terytorium i ułatwić im wymianę *know-how*”.

Najważniejsze spośród elementów innowacyjnych wprowadzonych na terytorium wokół Salonik (Grecja) to: „podnoszenie jakości produktów i usług oraz tworzenie sieci kontaktów między przedsiębiorstwami. Narzucenie jakości przedsiębiorstwom świadczącym usługi (zakwaterowanie, gastronomia, placówki rekreacyjne itp.) obowiązkowych specyfikacji sprawiło, że obszar stał się bardziej atrakcyjny dla gości z Salonik i innych ośrodków miejskich w regionie. Poprawa jakości lokalnych produktów rolno-spożywczych i ich wykorzystanie przez lokalne przedsiębiorstwa doprowadziło jednocześnie do większej penetracji tych rynków”. Stworzenie sieci kontaktów okazało się niezbędne do rozpowszechniania informacji i nowych metod działania w celu osiągnięcia standardów jakości, a także do stworzenia powiązań między przedsiębiorstwami z branży rolno-spożywczej i turystycznej.

W Småland (Szwecja) w kontekście tworzenia sieci Leader stanowił kluczowy element w promowaniu procesu uczenia się zarządzania projektem: „byliśmy świadkami budowania znacznego potencjału pod względem rozumienia sposobów pracy przy projektach. Nastąpił ponadto znaczący rozwój sieci kontaktów między podmiotami lokalnymi a organami publicznymi, organizacjami na różnych szczeblach, zarówno krajowym, jak i międzynarodowym. To z kolei stworzyło szanse na powstanie nowych form działalności na obszarach wiejskich”.

## *Zmiana wizerunku i krajobrazu rozwoju obszarów wiejskich*

Oprócz wprowadzania nowego *know-how*, produktów i metod współpracy i współdziałania, Leader+ zmienił też wizję i nastawienie zainteresowanych stron szczebla lokalnego w odniesieniu do rozwoju własnego obszaru. Na różnych szczeblach powstawała zupełnie nowa koncepcja myślenia o rozwoju i rozwiązywaniu problemów obszarów wiejskich i to właśnie stanowi prawdopodobnie najważniejszą innowację, którą wniósł Leader.

W Ausserfern (Austria) „Leader doprowadził do odmiennego pojmowania rozwoju obszarów wiejskich. Podmioty lokalne zapoznały się z zasadami Leader i możliwościami, jakie program ten stwarza. Przykłady najlepszych praktyk zapoczątkowały klimat innowacji, zwłaszcza w rozwojowych elementach turystyki, dziedzictwa kulturowego, integracji społecznej oraz w sprzedaży bezpośredniej i produktach wysokiej jakości w rolnictwie. Leader umożliwił szersze uczestnictwo w rozwoju obszarów wiejskich, które wcześniej było bardziej ograniczone. Liczba podmiotów lokalnych biorących udział w procesie wdrażania Leader niesamowicie wzrosła w ostatnich latach”.

W Sárrét (Węgry) „program pomaga reagować na szybkie zmiany w obrębie społeczności, zaspokajając potrzeby ludzi i organizacji znajdujących się w niekorzystnym położeniu poprzez skuteczniejsze wykorzystywanie dotacji zapewnianych przez podregion. Program oparty jest na zasadach współpracy, co stanowi dla tego obszaru wielką korzyść, ponieważ w przeszłości nie doświadczonego takiego podejścia do współpracy”.

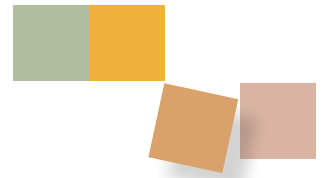
W regionie Scottish Borders dziedzictwo Leader w zakresie innowacyjności jest wynikiem procesu zachodzącego w wielu warstwach, gdyż „innowacyjność osiągnięto na wielu poziomach: w funkcjonowaniu LGD – w proces zaangażowały się nowe grupy i zainteresowane strony; w poszczególnych projektach – opracowano i wdrożono nowe koncepcje i procesy; w całych grupach projektów – osiągnięto nowy poziom koordynacji i integracji”.

## Główne wyniki i skutki w zakresie integracji

Pierwszym, najważniejszym i prawdopodobnie najbardziej długotrwałym skutkiem podejścia Leader jest połączenie we wspólnym działaniu ludzi, którzy wcześniej tego nie robili i którzy nigdy nie zdawali sobie sprawy, że jest to jedyny sposób na prawdziwy rozwój obszarów wiejskich.

### *Magiczny trójkąt sektorów – publicznego, prywatnego i organizacji pozarządowych*

Można podać wiele przykładów wyników i skutków podejścia Leader w zakresie kreowania i ułatwiania integracji lokalnych



zainteresowanych stron z sektora publicznego, prywatnego i organizacji pozarządowych – magicznego trójkąta partnerstwa na rzecz rozwoju lokalnego.

Nie jest to zadanie łatwe, ponieważ niektóre sektory wykazują często niechęć do współpracy z innymi. Nierzadkie są przypadki, że sektor organizacji pozarządowych jest podejrzliwy i sceptyczny wobec współpracy z sektorem publicznym, zwłaszcza z gminami. Tak jest na przykład na obszarach, które odkryły podejście Leader stosunkowo niedawno – na przykład w nowych państwach członkowskich. Obszar Krajny i Pałuk (Polska) stanowi imponujący dowód osiągnięć dokonanych w krótkim okresie po wprowadzeniu podejścia Leader, „mimo że współpraca między wieloma stowarzyszeniami, nieformalnymi grupami wiejskimi i organami publicznymi nie była wcześniej na tym terenie zbyt rozpowszechniona”.

Istnieją także pewne bariery między sektorem publicznym a prywatnym, które przed pojawieniem się Leader współpracowały zazwyczaj w bardzo ograniczonym zakresie. Dobrych przykładów wkładu Leader w przełamywanie takich barier dostarczyły nowe państwa członkowskie. Przykładowo w Posázaví (Republika Czeska) „w ramach współdziałania możliwe było zainicjowanie nowych partnerstw między sektorami, dla których współpraca była w przeszłości nie do pomyślenia, zwłaszcza między sektorem publicznym a przedsiębiorcami. Przedstawiciele społeczności zrozumieli, jak ważne jest, by społecznością zarządzać w taki sam sposób jak przedsiębiorstwem. Równocześnie przedsiębiorcy zrozumieli, jakie są interesy i priorytety ich społeczności. Wynikiem jest współpraca, która przynosi wzajemne korzyści obydwu sektorom. Ta dwustronna współpraca uzupełniana jest działaniami organizacji nienastawionych na zysk, co umożliwia obywatelom dostrzeżenie konkretnych rozwiązań w tych projektach”.

Niekiedy przedsiębiorcom trudno jest też współpracować z kimkolwiek, ponieważ dotychczas pracowali sami. Leader zapewnił przedsiębiorstwom wiejskim nowe sposoby i możliwości współpracy z innymi przedsiębiorstwami oraz z innymi sektorami. W Alentejo według LGD Monte (Portugalia) „podejście Leader umożliwiło podkreślenie dobrych stron podejścia zintegrowanego. Zalety połączenia kilku sektorów w planie koncepcyjnym lub planie wdrażania wydają się oczywiste, a my możemy potwierdzić, że na naszym terytorium miało miejsce kilka inicjatyw stosujących tę metodologię – przez stworzenie partnerstw na rzecz rozwoju projektów na poziomie gospodarczym i społecznym”. Największą trudnością, jaką napotkano w tej dziedzinie, była tendencja wielu przedsiębiorców do pracy osobno, a „nie jest to lokalna specyfika, ale cecha narodowa, wciąż powszechna w sektorze przedsiębiorstw. Niemniej jednak doświadczenie pokazało, że niektórzy z regionalnych przedsiębiorców, zwłaszcza ci młodszy, akceptują koncepcję pracy z innymi, wyrażają własne idee i wysuwają projekty”.

### *Integrowanie nowych podmiotów spoza granic danego obszaru*

Poza działaniami mającymi na celu integrację, podejmowanymi na poziomie lokalnym wśród lokalnych podmiotów i zainteresowanych stron w granicach danego obszaru, Leader często ułatwiał wspólne działania z partnerami i instytucjami spoza najbliższej okolicy. Wielu partnerów pracujących poza danym obszarem, takich jak agencje regionalne, ugrupowania zawodowe, ośrodki badawczo-rozwojowe oraz uniwersytety, ma lub może mieć wpływ na rozwój obszarów wiejskich na szczeblu lokalnym. Ci zewnętrzni partnerzy i instytucje mogą wносить decydujący wkład do wprowadzania i rozwijania innowacji na danym obszarze, a także ułatwiać integrację między podmiotami lokalnymi, udzielając wsparcia w organizacji szkoleń lub pomocy technicznej w opracowywaniu wspólnych projektów.

W andaluzyjskim Guadix (Hiszpania), pełniąc nieustannie rolę katalizatora rozwoju obszarów wiejskich, LGD wykonała „wielką wspólną pracę [...] z instytucjami i organizacjami, wykraczając poza zwykłe ramy okręgu, co wniosło świeże doświadczenia i nowe perspektywy do określonych środowisk w okręgu. Można tu wymienić liczne uniwersytety, andaluzyjską Federację Spółdzielni Rolniczych, hiszpański Instytut Geologii i Górnictwa, ośrodki badawczo-szkoleniowe w rolnictwie w Cabrze i Granadzie, Regionalny Instytut Rozwoju Granady itd. Włączenie tych instytucji w obręb działań podejmowanych przez LGD oraz lokalne podmioty gospodarcze i działacze społecznych wzmocniło je i zwiększyło skuteczność działań na rzecz rozwoju prowadzonych wspólnie na tym obszarze”.

### *Decydująca rola LGD w promowaniu integracji*

Łączenie zainteresowanych stron i projektów oraz „L” – pierwsza litera nazwy Leader – jest najważniejszą i najbardziej specyficzną funkcją tak zwanych „Liens entre actions de développement de l'économie rurale” („powiązań między działaniami na rzecz rozwoju gospodarki wiejskiej”) w ramach inicjatywy wspólnotowej Leader.

Dla udanej realizacji Leader bardzo ważna i niezastąpiona jest rola LGD w tworzeniu powiązań między podmiotami i działaniami oraz tworzeniu sieci kontaktów na rzecz innowacyjności i integracji.

Przykładu takiego działania dostarcza terytorium Ausserfern (Austria): „LGD pełni ważną funkcję w tworzeniu sieci kontaktów. Przegląd wszystkich działań na danym obszarze dokonany przez LGD był bardzo istotny – bez tego wiele podmiotów nie zaangażowałoby się we wzajemną współpracę. Podmioty lokalne doceniają tę rolę kierownictwa LGD. W każdym przypadku tworzenie sieci kontaktów wymaga zarządzania i koordynacji, a więc koordynującego partnera”.



Długoterminowym skutkiem starań LGD w ciągłej animacji, tworzeniu sieci i integracji jest poprawa spójności społeczno-gospodarczej terytoriów. Stanowi to kluczowy warunek zrównoważonego rozwoju. Jak to ujęto w sprawozdaniu z obszaru Scottish Borders (Zjednoczone Królestwo), „poziom budowania potencjału i tworzenia sieci jest coraz wyższy, co będzie miało prawdopodobnie znaczny wpływ na siłę roboczą, pozostającą dotychczas w izolacji. Krótko mówiąc, zwiększyła się spójność”.

## Główne wyniki i skutki w zakresie konkurencyjności terytorialnej i zrównoważonego rozwoju

### *Główne wyniki i skutki w zakresie ekonomicznego wymiaru konkurencyjności*

Pierwszym istotnym skutkiem Leader jest rozwój nowych form działalności i możliwości zatrudnienia, dzięki poprawie potencjału lokalnych przedsiębiorstw w zakresie zarządzania własną działalnością gospodarczą, dostarczania produktów i usług wysokiej jakości oraz znajdowania dla siebie miejsca na rynku.

Osiągnięcia gospodarcze wielu LGD były imponujące. Wskazuje na to przykład irlandzkiej LGD Arigna. „Obszar stał się bardziej atrakcyjny dla ludzi, którzy tu przyjeżdżają, mieszkają i pracują, a nawet powracają (...) młodzi ludzie tu wracają” – mówi Pdraig McLoughlin, kierownik LGD Arigna. Dzięki powstawaniu nowych projektów, w tym innowacyjnych i szkoleniowych, podniesiono kwalifikacje w sektorach kluczowych dla przyszłości obszaru (twórczość na obszarach wiejskich, rolnictwo ekologiczne, odnawialne źródła energii oraz zarządzanie wieloma programami); nastąpiła także znaczna poprawa konkurencyjności.

Innym dobrym przykładem jest terytorium Scottish Borders (Zjednoczone Królestwo), gdzie w ramach programu Scottish Borders Leader+ udzielono wsparcia na rzecz gospodarki lokalnej i terytorialnej konkurencyjności; w szczególności były to następujące działania:

- ▶ opracowanie 16 planów marketingowych,
- ▶ zapewnienie 2510 dni szkoleń,
- ▶ udzielenie pomocy 564 mikroprzedsiębiorstwom,
- ▶ opracowanie 11 nowych produktów,
- ▶ uzyskanie dostępu do 22 nowych rynków,
- ▶ zróżnicowanie w 11 przypadkach działalności przedsiębiorstw lub wprowadzenie nowych form działalności,
- ▶ przyjęcie 32 648 turystów,
- ▶ przeprowadzenie 34 wspólnych projektów społeczności i przedsiębiorców,
- ▶ założenie 22 baz informacji,
- ▶ przeszkolenie 2 510 osób, które zdobyły nowe kwalifikacje lub się przekwalifikowały.

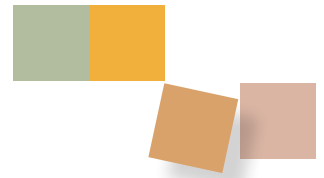
Wiele LGD skierowało wysiłki na poprawę lokalnych kwalifikacji i rozwój profesjonalizmu w kluczowych branżach gospodarki lokalnej. Dobry przykład podała LGD Guadix z hiszpańskiej Andaluzji, gdzie „brak ducha przedsiębiorczości i potencjału innowacyjnego mieszkańców stanowi jeden ze słabych punktów terytorium. Dlatego też „udzielono wsparcia na (bardziej profesjonalny) rozwój pewnych sektorów, takich jak produkcja wina, która – mimo że tradycyjna na tym obszarze – nie była ani profesjonalna, ani ukierunkowana na rynek. Wiele wysiłku włożono w to, by okręg Guadix postrzegany był jako rejon turystyczny świadczący usługi wysokiej jakości”.

Szczególną cechą wielu obszarów wiejskich jest ich struktura ekonomiczna składająca się z dużej liczby bardzo małych przedsiębiorstw. W podejściu podkreśla się konieczność wprowadzenia bardziej profesjonalnych zachowań zarówno w lokalnych przedsiębiorstwach, jak i w sektorach gospodarki. Należy opracować podejście innowacyjne, czasami poprzez wspólnie uzgadniane standardy rozwoju działalności gospodarczej. W każdym indywidualnym przypadku należy szukać nowych rozwiązań, aby tworzyć lub rozwijać produkcję na małą skalę. Bardzo często początkowe wsparcie zapewnia sektor publiczny lub społeczny – do momentu osiągnięcia przez te małe przedsiębiorstwa żywotności ekonomicznej. I tu znowu dobry przykład takiego podejścia daje Scottish Borders – to terytorium „w efekcie programu Leader+ jest teraz bardziej konkurencyjne. W wyniku niektórych projektów przedsiębiorstwa lokalne zaczęły przynosić dochód. Niektóre mikroprzedsiębiorstwa otrzymały wsparcie finansowe na próbę różnicowania działalności. Często tworzyły one partnerstwa z lokalnymi organizacjami pozarządowymi lub z innymi mikroprzedsiębiorstwami, wspierając je w osiąganiu ich celów”.

Kolejny dobry przykład innowacyjnego podejścia pochodzi z obszaru Joensuu (Finlandia), gdzie zwrócono uwagę na projekty na szczeblu wsi lub mikroprzedsiębiorstwa. W tym przypadku „finansowanie projektów wsi i mikroprzedsiębiorstw świadczących usługi dla lokalnej ludności na początku nie było wspierane przez władze lokalne”. Z tego powodu początkowo LGD miała problemy z realizacją swojej strategii. Nastawienie takie uległo zmianie i obecnie LGD zbiera podziękowania za wspieranie projektów, które podnoszą jakość życia we wsiach poprzez wspieranie mikroprzedsiębiorstw świadczących usługi.

Ponadto jednym z najważniejszych skutków programu Leader w zakresie zwiększania konkurencyjności terytoriów jest poprawa ich wizerunku i tożsamości. Można to osiągnąć poprzez wysiłki na rzecz rozwoju innowacyjności, produktów i usług wysokiej jakości, lepszej integracji i spójności. Według relacji z holenderskiego obszaru Kromme Rijn „Leader pomógł w promocji regionu, który stał się bardziej atrakcyjny”.





Również na obszarze Guadix (Hiszpania) „wizerunek okręgu uległ widocznej poprawie, podobnie jak poczucie własności wśród ludności, co ma fundamentalne znaczenie dla rozwoju wspólnych działań podejmowanych przez obywateli i instytucje zbudowanych wokół strategicznych celów rozwoju, które zostały zdefiniowane, zatwierdzone i do których wszyscy dążą”.

Poprawa wizerunku obszaru jest istotna nie tylko po to, by był on widoczny na zewnątrz, lecz również ze względu na zalety dla gospodarki lokalnej – chodzi o społeczne, kulturowe i środowiskowe aspekty rozwoju lokalnego. Dowodów na to dostarcza ponownie hiszpańskie terytorium Guadix – „jeśli można wskazać na jeden kluczowy aspekt, który stanowił dla nas w tym okresie jakieś doświadczenie (...) to było to znaczenie wizerunku okręgu dla jego mieszkańców, a także poczucie przynależności, jakie można wytworzyć. Stanowi to podstawę do zachowania, kultywacji i podkreślania wartości zasobów naturalnych i dziedzictwa kulturowego, a następnie przyjęcia odpowiedzialności za sprawowanie nad nimi pieczy, a także do uwzględniania ich roli jako kluczowego czynnika przyszłego rozwoju społeczno-gospodarczego na tym terytorium”.

### **Główne wyniki i skutki w zakresie społecznego wymiaru konkurencyjności**

Najważniejszym osiągnięciem programu Leader w wymiarze społecznym było zaoferowanie na poziomie lokalnym nowej, lepszej jakości życia. W Guadix (Hiszpania) „Leader promował społeczno-gospodarczą spójność obszaru. Mieszkańców poinformowano o wartości ich dziedzictwa i dano im możliwość zdobycia kwalifikacji i zatrudnienia (...)”. W tym sensie nie da się łatwo rozdzielić wymiaru ekonomicznego i społecznego, gdyż poprawa warunków socjalnych jest też często ściśle związana z tworzeniem miejsc pracy, zwłaszcza dla grup docelowych znajdujących się w niekorzystnej sytuacji. Wsparcie udzielone projektom z udziałem stowarzyszeń, spółdzielni lub małych przedsiębiorstw jest dobrym sposobem ułatwiania tym grupom docelowym dostępu do pomocy w ramach Leader, gdyż umożliwia im przez rozwój nowych form działalności i miejsc pracy uzyskanie wyższej pozycji społecznej. W Joensuu (Finlandia), gdzie największą uwagę poświęcono mikroprzedsiębiorstwom, „przedsiębiorstwa bardzo często zakładane są przez kobiety, co jest szybkim i koniecznym sposobem na tworzenie miejsc pracy dla kobiet na obszarach wiejskich”.

Wiele LGD mocno popiera jednak koncepcję rozważania kwestii społecznych samych w sobie, niekoniecznie wiążąc je ze sprawami ekonomicznymi, gdyż zapewnienie podstawowych potrzeb społecznych jest równie ważne dla długotrwałej konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich. Jak deklarowali przedstawiciele włoskiego obszaru Appennino Genovese, „kluczowym warunkiem jest oparcie lokalnej strategii

rozwoju na dwóch głównych, uzupełniających się celach – z jednej strony na rozwoju gospodarczym, z drugiej zaś – społecznym; potrzebne są obydwie”. Jeśli chodzi o poprawę konkurencyjności, należy podkreślić, że na ogół proces Leader nie był jedynie innowacyjny, lecz przedstawiał także różne sposoby na wprowadzanie innowacji na danym obszarze. Mógł być na przykład „technologiczny”, czyniąc innowację bardziej konkretną i wymierną dla ludności lokalnej – na przykład poprzez zainstalowanie sprzętu elektrokardiograficznego lub w związku z prowadzonymi w regionie projektami badawczymi.

Podobnej wizji broni irlandzki obszar Arigna, gdzie za najbardziej niezwykle, oryginalne aspekty tego doświadczenia uznano współpracę ze społecznościami lokalnymi i zwrócenie uwagi na kwestie społeczne. Jak powiedziała projektodawczyni Claire Carty: „działanie na rzecz społeczeństwa jest tak samo ważne jak pieniądze i biznes (...)”.

Inny aspekt wpływu Leader na społeczny wymiar konkurencyjności to właśnie uwaga, jaką wiele LGD poświęcało projektom zagospodarowania wsi. Wsie są faktycznie sercem społeczności lokalnych, gdyż tam właśnie ludzie codziennie spotykają się i nawiązują bezpośrednie stosunki. Stanowi to bardziej konkretną i wymierną podstawę, pozwalającą uwzględnić zarówno ekonomiczne, jak i społeczne wymiary konkurencyjności przy sporządzaniu i wdrażaniu lokalnych planów rozwoju.

### **Główne wyniki i skutki w zakresie środowiskowego wymiaru konkurencyjności**

Zdecydowanie najważniejsze osiągnięcia podejścia Leader w rozwoju środowiskowego wymiaru konkurencyjności odnoszą się do zwiększenia wśród lokalnej ludności i lokalnych społeczności, świadomości walorów przyrodniczych ich obszaru.

W hiszpańskim Guadix „LGD poprawiła wśród lokalnej ludności i przedsiębiorstw poziom dbałości o stan środowiska, podnosząc świadomość wartości naturalnego i kulturowego dziedzictwa obszaru, zwłaszcza u młodzieży. Polegało to na ochronie i jak najlepszym wykorzystaniu tego dziedzictwa, promowaniu rolnictwa ekologicznego i zarządzania jakością w turystyce. W odniesieniu do świadomości edukacyjnej mieszkańcy okręgu zaczynają doceniać dziedzictwo naturalne i kulturowe terytorium oraz identyfikować się z nim, ułatwiając tym samym jego kultywowanie, ulepszanie i promowanie jego wartości w przyszłości”.

Innym skutkiem Leader było rozbudzanie wśród ludności nowej zbiorowej świadomości znaczenia zasobów środowiskowych, zwłaszcza w aspektach stanowiących wyzwania przyszłości, takich jak różnorodność biologiczna czy energia. Na przykład w rejonie Arigna (Irlandia) ochrona środowiska jest nie tylko warunkiem tego, by obszar pozostał konkurencyjny, ale odgrywa



również bezpośrednią rolę w powiązaniu z ekonomicznym wymiarem konkurencyjności.

#### *Utrzymywanie optymalnej równowagi między tymi trzema wymiarami*

Jeśli chce się osiągnąć zrównoważony rozwój, należy wspólnie rozpatrywać trzy wymiary konkurencyjności terytorialnej. Jedną z największych zalet Leader jest dostarczanie obszarom wiejskim wielu przykładów procesów lokalnego rozwoju, w których osiągnięto idealną równowagę między ekonomicznym, społecznym i środowiskowym wymiarem konkurencyjności. Stanowi to kolejny istotny skutek stosowania podstawowej zasady integracji, która jest fundamentem podejścia Leader.

Holenderski obszar Kromme Rijn przedstawił dobry przykład znaczenia zasady integracji przy wspieraniu terytoriów w osiąganiu zrównoważonego rozwoju w trzech wymiarach. W tym przypadku „Leader pomógł maksymalnie wykorzystać zasoby regionalne (kapitał ludzki, zasoby gospodarcze i produkty lokalne). Leader pomógł utrzymać zróżnicowany i zrównoważony charakter krajobrazu, działalności i sposobu życia oraz sprawił, że charakter „wiejsko-miejski” stał się szansą, a nie zagrożeniem – promując programy ochrony krajobrazu i dziedzictwa, tradycyjną działalność, taką jak rolnictwo oparte na produktach tradycyjnych, a także nowe formy działalności, powiązane ze środowiskiem przyrodniczym oraz turystyką wykorzystującą dziedzictwo kulturowe”.

Jak twierdzi węgierska LGD Sárrét: „nie ma sensu rozdzielać interesów społecznych, gospodarczych i środowiskowych, ponieważ powinny one łączyć się dla osiągnięcia jednego wspólnego celu, i nie należy rozpatrywać ich osobno, sektorowo podczas faz planowania, wdrażania i monitoringu”.

#### **Ogólne wnioski**

Szesnaście przedstawionych powyżej doświadczeń Leader+ dostarczyło bardzo przekonujących dowodów osiągnięć i skutków Leader pod względem konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju.

Dyskusje na konferencji pomogły również zidentyfikować nierozstrzygnięte kwestie i kluczowe przesłania na przyszłość. Nowe wyzwania dla Leader w przyszłości można zwłaszcza zidentyfikować w odniesieniu do potencjału tej inicjatywy w zakresie promowania konkurencyjnego i zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich w Europie. Niektóre z tych wyzwań zidentyfikowano już wcześniej, np. konieczność skoncentrowania się na zarządzaniu jakością, zwrócenia uwagi na tożsamość jako kwestię podstawową, a także możliwy przyszły wzrost roli LGD jako agencji rozwoju.

Zidentyfikowano ponadto inne, nowe wyzwania związane z rosnącym znaczeniem związków między miastem a wsią, a także nowych tendencji społecznych i sił napędowych zmian, takich jak imigracja. Podkreślono też potrzebę nadania bardziej priorytetowej roli szkołom jako głównym partnerom w przyczynianiu się do długotrwałego oddziaływania na konkurencyjność i zrównoważony rozwój.

#### *Podtrzymywanie tożsamości jako czwarty podstawowy wymiar konkurencyjności i rozwoju*

Dla obszarów wiejskich podtrzymywanie i promowanie tożsamości stanowi skuteczny sposób spełniania wymagań dotyczących trzech podstawowych wymiarów konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju.

Dostarczanie produktów o lokalnej tożsamości to część strategii, która zakłada uzyskanie konkurencyjności gospodarczej poprzez oferowanie rynkowi czegoś innego. Na rynku globalnym tożsamość lokalna może być niezwykle pomocna w różnicowaniu oferty produktów i usług, zarówno przedsiębiorstw, jak i samych miejscowości, tworząc w ten sposób wartość dodaną i zapewniając przewagę konkurencyjną.

Większa tożsamość lokalna nie jest zatem dodatkowym czy drugorzędym aspektem lokalnego rozwoju, wręcz przeciwnie – stanowi centralne zagadnienie dla konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich.

#### *Główny cel – rozwijanie zarządzania jakością*

Jakość ma charakter wielowymiarowy i jest kwestią kluczową dla wszystkich wymiarów konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju. Produkty wysokiej jakości jako takie mają więc zasadnicze znaczenie dla konkurencyjności ekonomicznej, tak jak ogólne zarządzanie jakością – dla efektywności gospodarczej, usługi wysokiej jakości – dla konkurencyjności i równości społecznej, a jakość zasobów naturalnych – dla konkurencyjności i integralności środowiskowej.

Jakością trzeba jednak zarządzać. Głównym zadaniem, przed którym stoi Leader, jest rozpowszechnianie w obszarach wiejskich „know-how zarządzania jakością”, aby dopasować ją do kontekstu drobnej działalności gospodarczej i aby LGD i lokalna ludność mogły wiedzę tę wykorzystywać podczas rutynowego zarządzania projektem!

#### *Uwzględnienie możliwego przekształcenia się niektórych LGD w lokalne agencje rozwoju*

Leader daje wiele przykładów na to, jak LGD zostały przekształcone w lokalne agencje rozwoju. Stanowi to dla tych



obszarów szansę na opracowanie zintegrowanych strategii rozwoju wykraczających poza granice Leader i łączących różne możliwości planowania i finansowania.

Jest to główny wynik inicjatywy Leader. Jakakolwiek będzie przyszłość obecnych LGD w nowym okresie programowania, pozostaną one ambasadorami programu Leader, jego ducha, metody, sposobu myślenia – czegoś więcej niż tylko źródła finansowania.

*Trzeba w specjalny sposób zająć się stosunkami między wsią a miastem*

Wiele obszarów wiejskich położonych w pobliżu miast nabiera charakteru „wiejsko-miejskiego”, nie są one ani całkowicie wiejskie, ani w pełni miejskie. Ludność i sposób życia stanowią tam mieszaninę elementów wiejskich i miejskich. Spośród czterech zgłoszonych przykładów takiego stanu rzeczy najlepszym jest Kromme Rijn, ale kwestia ta była również podnoszona przez Appennino Genovese, ponieważ część tego terytorium jest wyraźnie miejska. Na konferencji pokazano też wiele innych przykładów takiej sytuacji, np. Krajna i Pałuki w Polsce, Posázavi w Republice Czeskiej oraz obszar wokół Salonik w Grecji.

Wiele problemów i rozwiązań na tych terenach „wiejsko-miejskich” bardzo różni się od problemów i rozwiązań na bardziej odległych, prawdziwie wiejskich obszarach, dlatego też trzeba zająć się nimi specjalnie, opracowując ściśle ukierunkowane podejście i metodologię.

*Należy też zająć się imigracją jako głównym czynnikiem zmian na obszarach wiejskich*

Wśród wielu przykładów zaprezentowanych na konferencji tylko w jednym przypadku, irlandzkiej Arigny, podnoszono kwestię zmian demograficznych wynikających z imigracji i integracji nowych mieszkańców różnych narodowości i kultur, uznając je za wielkie wyzwanie i szansę na przyszłość obszaru.

Nie ma jednak wątpliwości, że ta migracja w kierunku do wewnątrz jest poważnym czynnikiem zmian, wpływającym na obszary wiejskie, zarówno we wschodniej, jak i zachodniej Europie, a także w sąsiednich krajach trzecich. Migracja do wewnątrz stanowi kwestię coraz bardziej istotną dla Europy jako całości, a szczególne problemy dotyczą obszarów wiejskich. Leader powinien umożliwić zajęcie się tymi problemami i znalezienie nowych i właściwych rozwiązań w mierze, w jakiej problemy te dotyczą obszarów wiejskich.

Imigracja stanowi szansę innowacyjnej współpracy w ramach Leader zarówno w Europie, jak i z krajami trzecimi. Należy położyć większy nacisk na współpracę z krajami trzecimi,

zwłaszcza krajami basenu Morza Śródziemnego, w celu obojmutnie korzystnej wymiany doświadczeń i wzajemnego uczenia w zakresie podejścia do rozwoju obszarów wiejskich poprzez rozwijanie dialogu kulturowego i znajdowanie komplementarnych rozwiązań problemów imigracyjnych.

*Szkoła lokalna jako kluczowe rozwiązanie dla wszystkich przyszłych wyzwań: innowacyjność, struktura społeczna i tożsamość*

Szkoła jest ważną strukturą społeczną, w której młodzi ludzie mogą się uczyć i przygotowywać do tego, by rozwiązywać kluczowe sprawy dotyczące konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju ich miejscowości. Sprawy te obejmują między innymi ochronę środowiska i przystosowanie się do zmian społeczno-gospodarczych. Szkoła jest też potężnym instrumentem rozpowszechniania innowacji przez dzieci wśród ich rodzin i na całym terytorium. W związku z tym rośnie potrzeba opracowania nowej koncepcji rozwojowej roli szkoły lokalnej poprzez wspólne uwzględnienie pedagogicznego i lokalnego wymiaru rozwoju. Ideę tę dobrze ilustruje przykład dobrych praktyk Leader+ „Miejscowa szkoła” zaczerpnięty z projektu pochodzącego z włoskiego obszaru LGD Leader Montagna. Projekt ten pokazuje, w jaki sposób szkoła lokalna i system edukacji jako całość powinny stawać się decydującym partnerem w rozwoju obszarów wiejskich. Leader powinien promować takie partnerstwa między szkołami i innymi partnerami lokalnymi jako innowacyjne i skuteczne podejście do konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich. Szczegóły dobrych praktyk Leader+ można znaleźć pod następującym adresem internetowym: [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/gpdb\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/gpdb_en.htm)



# Współpraca i tworzenie sieci kontaktów w praktyce

Jean-Pierre Vercruysse,  
AEIDL (Europejskie Stowarzyszenie  
na rzecz Informacji o Rozwoju Lokalnym),  
Bruksela<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Niniejszy artykuł powstał na podstawie informacji dotyczących szesnastu terytoriów, których przedstawiciele uczestniczyli w konferencji w Évorze. Przedstawia zatem jedynie wycinek znacznie szerszego obrazu, ponieważ pozostałe obszary Leader+ były z pewnością również bardzo aktywne na tym polu.

Próbka ta wystarczy jednak, by przedstawić krótki przegląd sytuacji i spojrzeć na szereg różnych aspektów współpracy i tworzenia sieci, takich jak rodzaje projektów, które LGD decydują się realizować, i motywacja, która jest czymś więcej niż tylko bodźcem finansowym, skłaniająca LGD do podjęcia tych kompleksowych projektów. Inne kluczowe pytania są następujące: Kto jest zaangażowany? Kim są projektodawcy na szczeblu lokalnym? Jakie są trudności? Jakie wnioski można wyciągnąć z tych doświadczeń?

Inicjatywa Leader+ przewiduje znacznie większy zakres możliwości tworzenia sieci i współpracy niż miało to miejsce w poprzednich programach Leader. Na przykład na okres, w którym wdrażany jest Leader+, przypadło rozszerzenie Unii Europejskiej o dwanaście nowych państw członkowskich, a sześć z nich wprowadziło

<sup>1</sup> Jean-Pierre Vercruysse był zaangażowany w opracowywanie dokumentacji technicznej dotyczącej metodologii rozwoju i analiz *ex post* w ramach inicjatywy Leader na szczeblu europejskim (typologia lokalnych grup działania, analiza realizacji Leader, wartość dodana w tworzeniu sieci kontaktów przez LGD itp.). Przewodniczył ponadto służbom wspierającym transnarodowe projekty współpracy i rozwój metodologii oceny, a także pomagał koordynować mechanizm tworzenia sieci Leader II.



w tym okresie programowania środki działania typu Leader. Znacznie poszerzyło to potencjalne możliwości współpracy w Europie. Leader+ zainicjował nowy, międzyterytorialny wymiar współpracy (nie wymaga to partnera z innego kraju), co – jak się wydaje – okazało się bardzo udane.

## Co oni robią?

W sekcji tej nie zamierzamy opisywać wszystkich projektów współpracy, w które zaangażowanych jest szesnaście terytoriów. Będziemy jednak próbować ukazać bogactwo projektów, które realizowane są na różnych poziomach terytorialnych.

### a) Współpraca międzyterytorialna

Niektóre LGD wyraźnie priorytetowo potraktowały projekty współpracy międzyterytorialnej, ponieważ wiążą się one z mniejszymi problemami językowymi, problemami dotyczącymi procedur administracyjnych, odległości itp. Podejście takie może być z wielu powodów bardzo pożyteczne. Podejmowanie wspólnego projektu w ramach tematu odpowiadającego różnym LGD w kraju lub regionie może prowadzić do niższych kosztów, bardziej zintegrowanego podejścia i dostępu do lepszej infrastruktury niż ma to miejsce w przypadku możliwości pojedynczej LGD.

W Finlandii trzy LGD działające w obrębie terytorium spotykają się regularnie, co umożliwiło im opracowanie wspólnych projektów, takich jak: projekt dotyczący lotnictwa, którego realizacja wymagała większej skali, seria „warsztatów dla przyszłości” zorganizowanych na tych trzech obszarach z użyciem tej samej



metody, a także rozwój wspólnych narzędzi komunikacji Leader+. Koszty tych projektów terytoria ponosiły wspólnie. Ten ostatni projekt zamienił się w regularne wspólne komunikaty prasowe, w których trzy LGD przedstawiają nowe projekty, jakie zdecydowały się wesprzeć. Jest to dobrze odbierane przez dziennikarzy (zadowolonych, że otrzymują tylko jeden komunikat zamiast trzech) i zapewnia dobrą prasę. We Włoszech LGD z obszaru Terre Alte (górzysty teren na północy Włoch, obejmujący dzisiaj trzy różne regiony administracyjne) opracowały wspólną strategię promocji tego obszaru jako miejsca, w którym ludzie mogą żyć, a nie tylko je odwiedzać. Wspólne akcje to między innymi komunikacja, działania promocyjne, marketing itp.

Innym przykładem udanego działania jest zorganizowana wspólnie przez 15 LGD w Grecji promocja win wysokiej jakości. Projekt pod nazwą „Winne szlaki północnej Grecji” polega na stworzeniu szlaków winnych, łączących leżące w różnych miejscach wytwórnie win otwarte dla gości. W Szkocji priorytetem jest współpraca międzyterytorialna. Wspólne działania organizuje się pod kątem dopełniających się wzajemnie cech sąsiadujących terytoriów (oznakowanie dróg, gospodarka rzeczna). Natomiast na Węgrzech „Dni turystyki wiejskiej” są akcją podjętą przez wiele grup działających na rzecz rozwoju obszarów wiejskich w całym kraju i mają na celu promocję turystyki wiejskiej. Inny interesujący przykład odnaleźć można w Hiszpanii, gdzie LGD wdrażała serię międzyterytorialnych projektów współpracy realizowanych wspólnie z innymi LGD (także Proder, który jest inną formą oddolnych grup działających na rzecz rozwoju obszarów wiejskich w Hiszpanii) w regionie Andaluzji. Przy wsparciu grup Leader+ zorganizowano bardzo szerokie konsultacje na temat przyszłych priorytetów rozwoju obszarów wiejskich w Andaluzji w okresie 2007–2013. Było to bezprecedensowe przedsięwzięcie, angażujące ludność lokalną w debatę na temat jej przyszłości – przeprowadzono tysiące wywiadów z zainteresowanymi stronami, zorganizowano setki forów tematycznych i terytorialnych. Na szczeblu regionalnym stworzono wiele innych międzyterytorialnych projektów, włączając różne LGD (w tym Proder) w określone projekty tematyczne. Prace dotyczyły na przykład dziedzictwa (szkolenia, stworzenie Systemu Informacji Geograficznej (GIS), promowanie sieci wolontariuszy itd.), zdegradowanych obszarów pogórnicych (zagadnienie wspólne dla kilku LGD w tym regionie, ale nie dla wszystkich), wód termalnych i megalitów (jak przeprowadzić inwentaryzację takich miejsc, zorganizować wspólną promocję, szkolenia itp.).

#### *b) Projekty transgraniczne*

Tego typu projekty są w zasadzie inicjatywami transnarodowymi, ale posiadają większość charakterystycznych cech projektów międzyterytorialnych, gdyż realizowane są w sąsiadujących

regionach posiadających wspólną granicę. Takie projekty transgraniczne są przeprowadzane przez ludzi mówiących tym samym językiem, co sprawia, że ich realizacja jest łatwiejsza niż w przypadku projektów w pełni transnarodowych.

Irlandzka LGD Arigna zorganizowała szereg transgranicznych projektów współpracy z sąsiednimi obszarami w Irlandii Północnej. Mimo trudności administracyjnych wynikających z konieczności prowadzenia współpracy przez granicę, oczekiwania związane z tymi projektami były dość podobne jak w przypadku projektów międzyterytorialnych. Realizowane projekty dotyczyły promocji rynków rolnych (szkolenia, wsparcie mentorskie, pomoc kapitałowa) oraz alternatywnych rodzajów energii. W Niemczech LGD Górna Szwabia zaangażowała się w projekt współpracy naukowej z (niemieckojęzycznym) transgranicznym obszarem we Włoszech, a studia nad osadnictwem średniowiecznym pokazały, że życie codzienne na obydwóch terytoriach było kiedyś całkiem podobne. W innym projekcie niemieckim uczestniczą lokalne muzea, a jego celem jest organizacja wystaw na tematy leżące we wspólnym obszarze zainteresowań (na przykład: „Celtowie nad Dunajem”) dla obszarów leżących nad Dunajem w Niemczech i Austrii. Współpraca ta pozwala na dzielenie kosztów związanych z wystawami, a jednocześnie daje dostęp do znacznie większej kolekcji eksponatów (i związanego z tym *know-how*), niż gdyby organizował je tylko jeden obszar. Transgraniczne powiązanie stworzono także między Węgrami a Rumunią. Umożliwia ono przenoszenie do tego najmłodszego państwa członkowskiego doświadczeń z zakresu rozwoju obszarów wiejskich.

#### *c) Duże projekty transnarodowe*

Kilka LGD jest zaangażowanych w duże projekty transnarodowe, które, w większości przypadków, zainicjowano w ramach Leader II. Te ambitne projekty, liczące wielu partnerów w kilku krajach, wymagają długiego okresu przygotowania ponieważ łączą w sobie wszystkie możliwe trudności: odległość, język, kulturę, strukturę administracyjną itd. Niektóre cele wymagają jednak takiej właśnie skali, a realizacja takich projektów miałaby wielkie znaczenie dla przyszłości wiejskiej Europy.

Grecka LGD z Salonik jest zaangażowana w dwa bardzo duże projekty współpracy, które zapoczątkowano w ramach Leader II i które wymagały długiego czasu na dojście do fazy wdrażania. Zarówno w projekt „Europejski terytorialny znak jakości”, jak i w projekt „Eurowioski” zaangażowanych jest wielu partnerów z różnych krajów, a ich cele są bardzo ambitne. Stworzenie znaku jakości rozpoznawalnego w całej Europie oraz rozwijanie nowych form turystyki wiejskiej z większym poszanowaniem środowiska – to dwa zagadnienia, które mogą mieć ogromny wpływ na przyszłość obszarów wiejskich w ogóle. Włoska LGD Appennino Genovese była partnerem w projekcie współpracy



Leader II, którego celem było ponowne odkrycie kasztanów jako ważnego zasobu lokalnego na obszarach górskich. Ten „Kasztanowy szlak”, zapoczątkowany przez lokalne grupy działania spoza Włoch, utworzył drogę ważnej formy działalności w lokalnym planie Leader+. Założono stowarzyszenie liczące obecnie ponad 60 partnerów, poczynając od restauracji oferujących dania na bazie kasztanów i kończąc na rolnikach wykorzystujących kasztany jako paszę dla bydła. Stowarzyszenie podjęło wiele działań promocyjnych i oferuje szkolenia młodzieży w zakresie dawnych umiejętności związanych z produkcją kasztanów.

#### d) Projekty transnarodowe o mniejszej skali

Jest wiele projektów o mniejszej skali, których transnarodowy wymiar jest istotny dla ich powodzenia.

W Finlandii opracowano projekt lokalnego radia w partnerstwie z grupą portugalską, aby pokazać zaangażowanym osobom szerszą perspektywę. We Francji LGD Haut Jura nie uczestniczyła we współpracy międzyterytorialnej, ale wdrażała dwa projekty transnarodowe. Podjęła je we współpracy z istniejącym partnerem, z którym wcześniej zrealizowała już jeden udany projekt w ramach Leader II. Ta LGD osiągnęła etap dojrzałości (znajduje się w trzeciej fazie Leader) i woli podejmować bezpieczne inicjatywy w ramach ustanowionego wcześniej partnerstwa. W Niemczech LGD opracowała kilka projektów transnarodowych, w tym jeden z udziałem pewnej wsi, dobrze znanej ze swoich wód mineralnych, która w ramach projektu nawiązała współpracę z podobnymi wsiami w Hiszpanii. Razem poszukują one innowacyjnych rozwiązań w odpowiedzi na potrzeby konsumentów.

Zarówno LGD z Irlandii, jak i ze Szkocji opracowały transnarodowe projekty współpracy ze Szwecją dotyczące kreatywności i młodzieży. Projekty te bardzo się różnią, ale oba mają na celu zwiększenie kreatywności młodych ludzi i szukanie nowych możliwości prowadzenia działalności gospodarczej w związku z konkretną formą innowacyjności (rzemiosło, wzornictwo, komputery, media itp.). Współpracę transnarodową realizowała również hiszpańska LGD w ramach wielu projektów międzyterytorialnych. Przykłady dotyczą prac nad dziedzictwem ludzi pierwotnych we współpracy z LGD z Hiszpanii, Włoch i Francji, oraz działań wraz z lokalnymi grupami działania z Irlandii, Szkocji i Maroka, związanych z promocją turystyki z wykorzystaniem dziedzictwa geologicznego. Projekt IRIDE (Imaging Rural Identities in Europe – wizerunek tożsamości obszarów wiejskich Europy) w Niderlandach został zainicjowany przez tamtejszą LGD, aby zachęcić mieszkańców do filmowania i fotografowania rejonu w celu spojrzenia w inny sposób na własny obszar wiejski.

## Dlaczego chcą współpracować?

Oprócz badania tego, nad czym współpracują LGD, warto również prześledzić motywy współpracy, jakie kierują LGD i ich partnerami, którzy mają wiele różnych powodów do współdziałania na różnych szczeblach terytorialnych.

a) Projekty współpracy stanowią *integralną część lokalnej strategii*. Projekty współpracy dają możliwość podejmowania działań i osiągania celów, których realizacja w innym przypadku, działając pojedynczo, w ogóle nie byłaby możliwa. Na przykład rozwijany w Szwecji projekt „Szkoly drewna i mody”, lub szkocki projekt wykorzystywania mediów przez młodzież są przykładami wyrażającymi kwintesencję strategii lokalnej. W Niemczech bezpośrednia użyteczność projektu stała się dla LGD kryterium zaangażowania we współpracę.

b) Współpracę wykorzystuje się do opracowywania projektów, które *uzupełniają zwykłą działalność* LGD, albo dlatego, że jest to inny typ działań, albo gdy daje to dostęp do dodatkowego finansowania (w ramach Działania 2). Na przykład w Grecji współpraca jest sposobem na realizację projektów, których nie sposób byłoby wdrożyć w ramach zwykłego budżetu. Zorganizowanie międzyterytorialnego projektu z wieloma innymi greckimi LGD miało na celu stworzenie wspólnej infrastruktury do promocji win wysokiej jakości. Jedna LDG nie byłaby w stanie zrobić tego sama w profesjonalny i trwały sposób. Wszyscy partnerzy korzystają z nowych umiejętności, zdobytych dzięki temu projektowi. W Irlandii możliwość współpracy z Polską uznano za szansę, by zorganizować kursy języka angielskiego dla lokalnej społeczności polskich imigrantów i ułatwić ich integrację. Kursy te zrealizowano w partnerstwie z LGD z Polski.

c) Niektóre LGD dają bardziej konceptualne wyjaśnienia dotyczące powodów współpracy: „współpraca jest dla was dobra”; otwiera terytorium na nowe wyzwania i poszerza perspektywę lokalnych podmiotów. Niektóre LGD mają poczucie, że międzynarodowy wymiar projektu zmienia spojrzenie ludności na ich obszar. Na przykład w Finlandii w ramach projektu „Dziennikarstwo obywatelskie” ludność lokalna szkolona jest w zakresie technik radiowych, co daje jej szansę na tworzenie programów informacyjnych dla lokalnej stacji radiowej. Projekt realizowany jest wspólnie z portugalską LGD, co nadaje temu działaniu lokalnemu dodatkowy wymiar. We Włoszech projekty uznaje się za sposób łączenia lokalnego obszaru z resztą Europy, w Hiszpanii zaś współpraca postrzegana jest często jako sposób na przenoszenie kultury współpracy na ogólniejsze zagadnienia rozwoju obszarów wiejskich.

d) Uzyskanie masy krytycznej jest ważne dla osiągnięcia korzyści skali. Dokonuje się to w drodze dzielenia z innymi LGD kosztów opracowywania pewnych innowacji technologicznych, można



w ten sposób obniżyć wielkość finansowania wymaganą dla każdej z grup.

Grupa francuska rozwinęła nową formę turystyki lokalnej, opartą na interaktywnym wykorzystaniu przekazów audio i wideo, aktywowanych za pośrednictwem systemu nawigacji satelitarnej (GPS). System ten jest też wprowadzany na obszarze jej włoskiego partnera, redukując tym samym koszty projektu dla każdej grupy.

e) Wymiana dobrych praktyk. Współpraca nie jest wykorzystywana do transferu dobrych praktyk z jednego obszaru na drugi w takim zakresie, w jakim można by tego oczekiwać. Można to wiązać z faktem, że kwalifikowalność działania w ramach danego źródła finansowania współpracy uwarunkowano realizacją wspólnych działań wychodzących poza zwykłą wymianę i transfer dobrych praktyk. Prawdopodobnie znaczące transfery dobrych praktyk mają miejsce, ale niekoniecznie są dokumentowane jako takie. Mogłoby to być szczególnie ważne w nowych państwach członkowskich. Na przykład w Republice Czeskiej terytorium skorzystało z doświadczeń projektu współpracy dotyczącego jego własnych lokalnych działań w zakresie gospodarki rzecznej. Podczas przywracania do poprzedniego stanu zanieczyszczonej rzeki wykorzystano doświadczenia z Francji i Polski.

### Kto jest zaangażowany?

Projekty współpracy, zwłaszcza transnarodowe, są często podejmowane przez profesjonalistów lub ekspertów z LGD, albo członków Rady o odpowiedniej merytorycznej wiedzy, z doświadczeniem; do projektów wnosi się *know-how* (metody) i *know-who* (potencjalni partnerzy).

Na niektórych obszarach współpraca uważana jest jednak za szansę na *włączanie lokalnej ludności*, tym samym przyciąga ona do LGD nowych partnerów. Czasami zdarza się, że tacy partnerzy lokalni nie mogą poświęcić wystarczająco dużo czasu na dany rodzaj projektu. Rolą LGD jest wtedy działanie w roli pośrednika ułatwiającego dostęp do finansowania i wypełniającego zobowiązania administracyjne. W Niemczech projekty są wdrażane przez lokalne muzeum (wymiana z innymi muzeami nad Dunajem) lub przez wieś znaną ze swoich wód mineralnych (wymiana doświadczeń w sprawie nowego podejścia do wód termalnych na obszarach wiejskich Europy). W Republice Czeskiej współpraca stała się okazją do zaangażowania nowych ludzi w działania lokalne. Projekt, który obejmował oczyszczanie miejscowej rzeki, stanowił szansę na włączenie w tę działalność osób w każdym wieku. Pozwolił on również na bezpośrednie zaangażowanie sektora turystycznego, w większości osób prywatnych. W Finlandii i Portugalii lokalny projekt radiowy („Dziennikarstwo obywatelskie”) został zainicjowany przez miejscowych działaczy, a nie przez samą LGD.

Gdy patrzy się na to, kto jest zaangażowany, należy dokonać rozróżnienia między *inicjatorem a partnerami drugiego szczebla*. Projekty współpracy zawsze rozpoczynają się z inicjatywy LGD, która identyfikuje określoną potrzebę. LGD rozgląda się dokoła i znajduje partnerów gotowych pójść za ideą projektu proponowaną przez LGD.

### Jak to działa? Wnioski dotyczące trudności i rozwiązań

Doświadczenie z różnych typów projektów współpracy i różnych podejść do tych projektów, zwłaszcza projektów transnarodowych, może prowadzić do wielu pożytecznych wniosków.

a) Kluczowym problemem, w wielu miejscach wyraźnie widocznym, jest istnienie *bardzo odmiennych procedur* w różnych programach. Różne instytucje zarządzające stosują odmienne zasady w zakresie współfinansowania, kwalifikowalności określonych działań, procedur dostępu do finansowania UE, harmonogramu, wymogów monitoringu itp. Jeszcze bardziej komplikuje to fakt, że jeden organ administracyjny może zażądać, aby projekt został najpierw zatwierdzony przez inny organ, co prowadzi do błędnego koła, w którym nikt nie chce zatwierdzić projektu. Kwestie językowe jeszcze bardziej komplikują sprawę, ponieważ dla niektórych instytucji zarządzających niezwykle trudno jest podejmować decyzje na podstawie dokumentów pisanych w obcym języku. Lokalne grupy działania zasugerowały kilka możliwych rozwiązań:

- ▶ już na samym początku wyznaczenie koordynującej LGD i uzgodnienie procedur dotyczących wniosków i monitoringu projektu; entuzjastycznie nastawieni projektodawcy nie uznają tego zwykle za priorytet, lecz niedopełnienie tego obowiązku może doprowadzić do poważnych problemów w przyszłości;
- ▶ tłumaczenie każdego dokumentu na wszystkie języki partnerów pomoże uniknąć nieporozumień;
- ▶ wykorzystanie do sfinalizowania projektu wsparcia zapewnianego przez sieci zewnętrzne; każde państwo członkowskie posiada jednostkę sieci krajowej, która nawiązuje łączność z innymi sieciami w całej Europie; mogą one często świadczyć nieformalną pomoc w przezwyciężaniu problemów językowych i administracyjnych;
- ▶ niektóre LGD narzekały, że europejska sieć Leader+ wystartowała zbyt późno; przyszły Contact Point ustanowiony dla sieci rozwoju obszarów wiejskich na lata 2007–2013 będzie miał do odegrania większą rolę pod tym względem.

b) Zorganizowanie projektów współpracy *zabiera dużo czasu*. Im bardziej są one skomplikowane (transnarodowe zamiast międzyterytorialnych, wielu różnych partnerów, odległość geograficzna, języki, różne doświadczenia we współpracy



i w „oddolnym” podejściu do obszarów wiejskich itp.), tym dłużej trwa przejście do stadium wdrażania.

Sytuację pogarsza fakt, że działania w ramach współpracy zaczynają się zwykle bardzo późno, ponieważ LGD nadają priorytet wdrażaniu swego lokalnego programu w ramach Działania 1, zwłaszcza przy groźbie zastosowania zasady n+2, co wywiera dodatkową presję na ich lokalną działalność.

LGD naciskają, żeby projekty rozpoczynały się na wczesnym etapie, ponieważ daje to czas na wzajemne poznanie się i przewyżczenie narosłych problemów administracyjnych. Na przykład w Niderlandach LGD żałuje, że zbyt późno zaczęła zwracać uwagę na ideę współpracy – teraz zostały jej tylko dwa lata na zidentyfikowanie, opracowanie i wdrożenie projektu. W przyszłości będzie się starać przyłączyć do bardziej doświadczonych grupy partnerów.

## Tworzenie sieci

Tworzenie sieci ściśle wiąże się ze współpracą, gdyż w zasadzie przynosi tego samego rodzaju korzyści w różnej skali terytorialnej i jest zorganizowane zgodnie z wielopoziomowym podejściem. Tworzenie sieci jest przydatne, ponieważ pomaga podchwytwać nowe idee i ulepsza sposób, w jaki LGD realizują swoje projekty.

a) Tworzenie sieci zaczyna się *na szczeblu lokalnym*, co jest bardzo ważne dla powodzenia podejścia Leader.

b) Tworzenie sieci *na szczeblu krajowym i regionalnym* było intensywne, zwłaszcza że wiele LGD ma wspólną przeszłość i zna się z okresu Leader II.

► Tworzenie sieci na poziomie regionalnym odgrywa istotną rolę zwłaszcza w Hiszpanii, gdzie Andaluzjskie Stowarzyszenie Wiejskie (ARA) realizuje kluczowe zadanie wspierania rozwoju obszarów wiejskich w regionie poprzez publikowanie regularnego czasopisma, dialog z administracją i między grupami LGD (Leader i Proder), szkolenia, doradztwo prawne

i konsultacje, centrum dokumentacji itp. Tworzenie sieci postrzegane jest jako klucz do sukcesu projektów współpracy prowadzonych przez LGD w tym regionie.

► W nowych państwach członkowskich zakres tworzenia sieci jest ograniczony, a sieci na obszarach wiejskich zakładane są często przy pomocy podmiotów zewnętrznych, takich jak UNDP, Prepare, ELARD<sup>1</sup>, których ściśle określone środki finansowe ograniczały dotychczas zakres ich działań.

c) Tworzenie sieci tematycznych odbywało się w ramach projektów współpracy, chociaż było to dość ograniczone i mogłoby być rozwijane dalej, tak jak miało to miejsce w przypadku Equal<sup>2</sup>.

d) Tworzenie sieci na poziomie europejskim wiązało się z ograniczeniem liczby konferencji i przedsięwzięć, w których należałoby uczestniczyć, ale między obszarami wiejskimi dochodziło do wielu wizyt (zwłaszcza w przypadku nowych państw członkowskich). Wiele LGD podkreślało rolę Contact Point w ułatwianiu znalezienia odpowiednich partnerów do projektów współpracy i pomocy w organizacji wizyt grup zagranicznych.

e) W wielu państwach członkowskich LGD stworzyły własne, nieformalne sieci. Bardzo często istnieją one już od dłuższego czasu (np. w Grecji od 1992 r.) i odgrywają rolę reprezentacji interesów grupy, określając konkretne trudności i poszukując rozwiązań. Mogą też odgrywać rolę szkoleniowców dla słabszych LGD, którym zapewniają pomoc techniczną w zarządzaniu. Założyły one na szczeblu UE stowarzyszenie pod nazwą ELARD<sup>3</sup>, które jest traktowane przez Komisję Europejską jako strona zainteresowana.

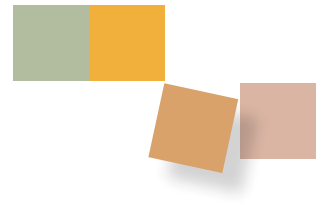
f) Wiele LGD jest też aktywnymi *członkami innych sieci*, co przynosi im dodatkowe korzyści. Na przykład we Francji Parc Naturels Régionaux (PNR) tworzą sieć agencji rozwoju lokalnego dzielących to samo podejście – zakorzenienie rozwoju gospodarczego w ochronie środowiska. Są one na niektórych obszarach beneficjentem finansowania Leader, ale wciąż aktywnie uczestniczą w sieci PNR.

<sup>1</sup> UNDP – Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Europejskie Stowarzyszenie Leader na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich; Prepare – Partnerstwo Przedakcesyjne na rzecz Wsi Europejskiej;

<sup>2</sup> Equal jest inicjatywą Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS), zapewniającą środki finansowe na projekty, które testują i promują nowe środki zwalczania dyskryminacji i nierówności na rynku pracy

<sup>3</sup> ELARD – Europejskie Stowarzyszenie Leader na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich.





## Wnioski

Zbiegając się z rozpoczęciem nowego okresu programowania 2007–2013, to pobieżne spojrzenie na współpracę i tworzenie sieci, zaproponowane przez 16 terytoriów i przedstawione na konferencji w Évorze, potwierdziło, że LGD są bardzo zainteresowane tym tematem. Patrząc na naszą próbę, wydaje się, że nowe możliwości podejmowania współpracy międzyterytorialnej zostały odebrane bardzo dobrze, natomiast rozszerzenie partnerstwa na obszary poza granicami UE spotkało się z mniejszym zrozumieniem.

W nowych programach współpraca stanowić będzie nadal kluczowe działanie w ramach Osi 4 nowego „Programu rozwoju obszarów wiejskich UE”, a korzyści tworzenia sieci wykraczą poza ograniczony krąg beneficjentów Leader. Wiele innych zainteresowanych stron działających w obszarach wiejskich zostanie zaproszonych do wzięcia udziału w działaniach organizowanych przez różne sieci i do pełnego uczestniczenia w tych inicjatywach.

Bardzo istotne jest, aby te nowe zainteresowane strony były w pełni zaangażowane w projekty współpracy, które pojawią się w nowym okresie. LGD powinny wprowadzić strategie komunikacji z nowymi podmiotami obecnymi na danym terytorium (rolnikami, działaczami ochrony środowiska, przedsiębiorcami wiejskimi itd.), tak by mogły one wysuwać propozycje współpracy.

Komisja Europejska podpisze umowę w sprawie utworzenia nowego Contact Point w celu wsparcia tworzenia i działania Europejskiej Sieci na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich. Contact Point będzie odgrywał większą rolę we wspieraniu projektów współpracy transnarodowej. Jego działania obejmować będą ułatwianie poszukiwania partnerów i bezpośrednie wsparcie wdrażania projektów, zorganizowanie „systemu wymiany informacji” dotyczących problemów administracyjnych. Podjęty zostanie ponadto cały szereg czynności mających na celu wsparcie tych projektów. Działania te znajdą odzwierciedlenie w zadaniach sieci krajowych, które będą odpowiadać za

wspieranie współpracy terytorialnej i współpracy transnarodowej, w ścisłym związku z europejskim szczeblem administracji.

Możemy oczekiwać, że poprzez nową strukturę, utworzoną po przeanalizowaniu wniosków wyciągniętych z przeszłości, współpraca stanie się jeszcze bardziej zintegrowanym elementem rozwoju obszarów wiejskich z wykorzystaniem podejścia Leader.



# Kobiety i młodzież w centrum uwagi

John Grieve<sup>1</sup>,  
Przedsiębiorstwo Rozwoju Obszarów Wiejskich,  
Szkocja



## Wprowadzenie

Wyzwania związane z optymalizacją roli kobiet i młodzieży w rozwoju obszarów wiejskich, uważanych za priorytetowe grupy docelowe w ramach inicjatywy Leader+, są kluczowym zagadnieniem, pojawiającym się często podczas oceny Leader. Pytanie leżące u podstaw niniejszego artykułu brzmi: czy odnotowano postępy w zaangażowaniu tej grupy docelowej i czy w rzeczywistości osiągnięto sytuację jej pełnego uczestnictwa w sprawowaniu rządów, innowacjach na obszarach wiejskich i endogenicznym rozwoju?

Materiały i dowody przedstawione przez studia przypadku z 16 obszarów na konferencji końcowej Obserwatorium Leader+ w Évorze, dotyczącej inicjatywy Leader jako podejścia zapewniającego bogactwo obszarów wiejskich Europy, stanowi podstawę tych poszukiwań. Podczas każdej z minisessji plenarnych delegacje LGD prezentowały studia przypadku i poglądowy film, po których następowała dyskusja według podobnego planu ramowego. Dotyczyła ona pozytywnych wyników Leader na obszarze danej LGD w kontekście metody Leader, czyli:

- ▶ statusu lokalnej strategii rozwoju (podejście terytorialne);
- ▶ sprawowania rządów (podejście oddolne, partnerstwo);
- ▶ strategii terytorialnych (wielosektorowe podejście zintegrowane, zdecentralizowany proces podejmowania decyzji i finansowania, innowacyjność);

<sup>1</sup> John Grieve był odpowiedzialny za ocenę programu Leader II Anglia i Walia (*ex post*), programu Leader+ w Szkocji (*ex ante* i uaktualnienie śródkresowe) i programu Leader+ w Anglii (uaktualnienie śródkresowe oraz podstawy włączania do głównego nurtu); ekspert tematyczny Leader+ Contact Point.

- ▶ tworzenie sieci kontaktów i współpraca na szczeblu państw członkowskich i europejskim;
- ▶ konkretne wyniki.

Poniżej przedstawiono kilka kluczowych przesłań dotyczących roli kobiet i młodzieży, zidentyfikowanych przez delegacje LGD oraz odpowiedź na pytanie: co nam to mówi o sukcesie Leader?

## Lokalna strategia rozwoju

Tylko kilka delegacji podkreśliło konkretne kwestie dotyczące młodzieży i równości płci jako główne elementy ogólnych strategii. Nie chcę przez to powiedzieć, że nie były to kwestie kluczowe – w rzeczywistości zajmowano się nimi często w ramach innych zagadnień, horyzontalnych lub szerzej zakrojonych. Na przykład kwestie związane ze starzeniem się ludności wiejskiej lub koniecznością poprawy funkcjonowania opieki nad dziećmi były wymieniane częściej niż konkretne problemy dotyczące tylko młodzieży lub kobiet.

Wśród LGD, które zajęły się tymi sprawami w szerszy sposób, przedstawiciele terytorium Joensuu w Finlandii podkreślili, że starzenie się ludności na tym obszarze stanowi szczególne zagrożenie dla zrównoważonego rozwoju, ponieważ niewystarczająca liczba ludzi młodych zasila lokalną gospodarkę. Szczególne sukcesy odniesiono w tym przypadku we wspieraniu zaangażowania kobiet i młodzieży dzięki pomocy w tworzeniu nowych przedsiębiorstw i wpuszczaniu na ten obszar świeżych pomysłów.



Równość płci jest jednym z konkretnych celów strategii szwedzkiej LGD Småland w ramach podejścia horyzontalnego, a wyniki zdecydowanie przerosły tam oczekiwania w odniesieniu szeregu działań w ramach projektu. Francuska LGD z Haut Jura przyznaje, że opuszczanie tego obszaru przez młodych, wykształconych ludzi stanowi pewien problem. Podobnie jak miało to miejsce na innych wymienionych obszarach francuska LGD nie wyznaczyła sobie kobiet i młodzieży jako specjalnej grupy docelowej, ale stara się angażować te grupy w działania poprzez szersze zakrojone podejście włączające. LGD Arigna w Irlandii wniosła znaczny wkład w podwyższenie jakości życia zarówno kobiet, jak i młodzieży, zajmując się na poziomie strategii dla tego obszaru kwestiami takimi, jak izolacja na obszarach wiejskich, możliwości zatrudnienia i znaczna poprawa infrastruktury. Chociaż w strategii duńskiej LGD Vestsjaelland nie mówi się w sposób wyraźny o włączaniu młodzieży, to jednak grupa ta miała wrażenie, że jej doświadczenie w ramach Leader wykazało, że działania projektu muszą uwzględnić zaangażowanie młodzieży.

Zwracano uwagę na kilka bardziej konkretnych typów podejścia. Strategia hiszpańskiej LGD Guadix jest oparta na trzech głównych tematach, z których jeden dotyczy włączania wszystkich możliwych grup społecznych mieszkających na tym obszarze, w szczególności kobiet i młodzieży. Holenderska LGD Kromme Rijn postawiła sobie za cel większą społeczną integrację i z powodzeniem cel ten zrealizowała. Priorytetem strategicznym jej strategii były działania ukierunkowane na kobiety i młodzieży. Czeskiej LGD Posázaví udało się zrealizować określone strategiczne działania skierowane na rozwijanie zaangażowania młodzieży. W ramach bardziej szczegółowo ukierunkowanego podejścia grecka grupa ANETH poinformowała o sukcesie w zakresie umożliwiania młodzieży powrotu na dany obszar i zajmowaniu porzuconych nieruchomości jako sposobu na urządzenie się. Na węgierskim terytorium Sárret za najpoważniejszy problem uznano starzenie się ludności wiejskiej. Strategia tej grupy definiuje trudności, jakie w rozwoju zawodowym napotykają kobiety i młodzieży o świeżo zdobytych kwalifikacjach – zagadnienie to zostało włączone jako główny cel kilku działań w ramach projektu grupy.

## Sprawowanie rządów

Pod uwagę wzięto dwa aspekty sprawowania rządów – podejście oddolne i partnerstwo lokalne.

Najpierw zastanówmy się nad podejściem oddolnym. Z doświadczeń, jakie tu zaprezentowano, wynika interesujący fakt: w centrum uwagi stawia się raczej zaangażowanie w pełny proces Leader, a nie tylko w promowanie określonych projektów lub inicjatyw danej społeczności. Na przykład

austriacka LGD Ausserfern wdrożyła proces oparty na strukturze społeczności, co doprowadziło do sformułowania misji grupy dotyczącej integracji społecznej wraz z włączeniem do głównego nurtu programowania problematyki równości płci i młodzieży. Ten proces uzupełniły odtąd inne projekty w analogicznych dziedzinach, a Leader w ten sposób stworzył im możliwości uczestnictwa. Fińska LGD Joensuu wskazała na projekt aktywnego społeczeństwa obywatelskiego promujący zaangażowanie młodzieży, natomiast podejście niemieckiej LGD z Górnej Szwabii polega na pracy z młodzieżą, a nie tworzeniu dla niej specjalnych projektów. Podejście grupy Scottish Borders jest podobne – stara się upodmiotowić społeczność lokalną, poprzez działania LGD i realizowanie określonych projektów. Podejście to wdrażane jest w sposób zarówno horyzontalny, jak i poprzez działania z określonymi grupami docelowymi obejmującymi kobiety i młodzieży. Skupienie się na zasobach tego obszaru zapewniło naturalną drogę włączania ludzi. Szczególnie ważną lekcję stanowią doświadczenia LGD Leader Guadix, gdzie uprawomocniono integralne włączanie kobiet i młodzieży w działania na rzecz rozwoju obszarów wiejskich oraz nadano temu dodatkową wiarygodność w lokalnej społeczności i sektorach publicznych.

Z partnerstwami wiążą się na ogół dwa różne podejścia: ukierunkowane oraz włączające bardziej ogólny sposób. Istnieją dowody na to, że w miarę dojrzewania partnerstw LGD podejście pierwsze przechodzi w podejście drugie. Kilka LGD zaznaczyło ukierunkowane lub określone kwotowo podejścia do reprezentacji lub zaangażowania młodzieży i kobiet. Górna Szwabia wyznaczyła przedstawicieli młodzieży i kobiet i w składzie LGD znajduje się przynajmniej 50% kobiet. LGD Guadix posiada w obrębie swej struktury określoną reprezentację organizacji młodzieżowych i kobiecych, natomiast czeska LGD Posázaví ma członków, których działanie polega konkretnie na włączaniu kobiet i młodzieży.

Przykładów bardziej rozwiniętych typów podejścia dostarcza Austria, gdzie w 1995 r. założono nienastawioną na zysk organizację „Regionalentwicklung Ausserfern”, która w 2001 r. stała się LGD. Do 2007 r. jej podejście wobec włączania problematyki równości płci i młodzieży do głównego nurtu programowania przesunęło się od reprezentacji w stronę pozytywnego upodmiotowienia. Nie jest to podejście oparte na kwotach, ale obejmuje na przykład takie specjalne elementy dla kobiet jak projekt edukacji politycznej i szkolenia w zakresie upodmiotowienia. W działaniach holenderskiej LGD Kromme Rijn kobiety i młodzieży były zaangażowane od samego początku, a LGD wskazuje, że zaangażowanie to było bardzo pozytywne, w szczególności pomogło szerszemu włączeniu tych grup w życie obszaru. Szwedzka LGD Småland podkreśliła znaczenie zaangażowania w LGD młodzieży, która stanowi określoną



liczbę jej członków, oprócz włączenia jej do głównego nurtu grup na poziomie gminy.

Angażowanie młodzieży było też poważnym wyzwaniem zidentyfikowanym przez LGD Scottish Borders, ale gdy młodzież już się zaangażowała, okazało się, że utrzymanie tego zaangażowania rodzi kolejne wyzwania.

### Strategie terytorialne

Przedstawione przykłady pokazały różne sposoby, dzięki którym angażowanie kobiet i młodzieży stawało się częścią zintegrowanej strategii terytorialnej i związanego z tym procesu decyzyjnego oraz innowacyjności.

Przedstawiciele irlandzkiej Arigny podkreślali znaczenie strategii koncentrującej się na ogólnej atrakcyjności obszaru jako środka do zachęcania młodzieży do pozostania lub powrotu i zwalczania w ten sposób migracji młodych. Strategiczne podejście greckiej grupy ANETH pozwoliło na znacznie większe zaangażowanie się młodzieży i kobiet w lokalne życie gospodarcze, zachęcając te środowiska do pozostania w społeczności. Uzupełnia to aktywne włączanie się tej grupy w realizację innych programów wspierających działalność gospodarczą kobiet. Austriacka LGD Ausserfern kluczowym elementem swojej strategii uczyniła integrację społeczną, uznając, że obszary wiejskie zostaną dotknięte zmianami demograficznymi i społecznymi, gdyż zależą one bardziej od integracji społecznej jako priorytetu, aniżeli od dobrobytu poszczególnych sektorów, takich jak rolnictwo.

Węgierska LGD Sárrét zwróciła szczególną uwagę na swój centralny projekt „Dom pokoleń”, który stara się dać zintegrowaną odpowiedź na problem załamania się tradycyjnych więzi społecznych, co stanowi barierę dla ekonomicznego uczestnictwa kobiet i młodzieży.

Zdecentralizowany proces decyzyjny i finansowanie stanowią wyzwanie dla wszystkich obszarów, a osiągnięcie prawdziwego włączenia i zaangażowania wykluczonych grup społecznych w podejmowanie decyzji na szczeblu lokalnym uważane jest za największe wyzwanie na przyszłość. Ogólnie uznaje się to za bardzo istotny element podejścia Leader, który motywuje wszystkie grupy do zaangażowania. Wiele zagadnień z tej dziedziny zawartych jest już w ogólnym podejściu do sprawowania rządów, jednak w przykładzie pochodzącym z włoskiej grupy Appennino Genovese jest pewna liczba godnych odnotowania inicjatyw. Grupa podjęła udane działania zmierzające do włączania w te procesy kobiet i młodzieży oraz podkreśliła, że dzięki wdrażaniu podejścia Leader zostało to bardzo ułatwione. Strategia LGD Scottish Borders skupia się na upodmiotowie-

niu lokalnej ludności poprzez wzajemne jej zbliżanie oraz na zapewnieniu jej narzędzi takich jak projekt VOMO (Voice of My Own – Mój głos), który aktywnie zaangażował młodych ludzi w rozwijanie własnych pasji i umiejętności.

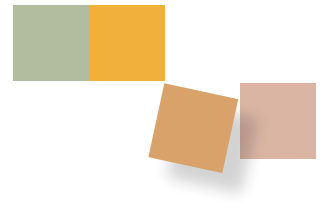
Zaangażowaniem kobiet i młodzieży w innowację zajmowano się zwykle w takim rozumieniu, że już samo ich zaangażowanie stanowiło pewną innowację. Chodziło tu głównie o poprawę ich udziału w życiu gospodarczym i społeczeństwie obywatelskim oraz korzyści, jakie w wyniku tego odnoszą. Węgierska LGD za swą główną rolę uznała znajdowanie nowych sposobów na zatrzymywanie młodych ludzi oraz zachęcanie ich do powrotu na swój obszar. Włoska Appennino Genovese zachęcała gminy do współdziałania przy projektach mających zmniejszać bariery dla kobiet i ich uczestnictwa w rynku pracy. Hiszpańska LGD Guadix opracowała szczegółową strategię włączania kobiet w proces rozwoju, zdobywając dzięki niej liczne nagrody krajowe i międzynarodowe za zapewnianie równych szans.

### Tworzenie sieci i współpraca

Żadna LGD w bardziej znaczący sposób nie zajęła się konkretnym zaangażowaniem kobiet i młodzieży w tworzenie sieci i współpracę. Podkreślono jednak, jako ogólne spostrzeżenie, duże znaczenie tworzenia takiego oddolnego zaangażowania – zaangażowanie w lokalne sieci i współpracę uznano za punkt wyjścia. Uwypuklono konkretne przykłady. I tak austriacka jednostka sieci krajowej posiada grupę roboczą zajmującą się włączaniem metody Leader oraz równości płci do głównego nurtu programowania, a czeska LGD Posázaví aktywnie promuje tworzenie sieci i współpracę na szczeblu lokalnym, w wydatny sposób zwiększając przez to uczestnictwo młodzieży.

Kilka transnarodowych projektów współpracy zajęło się szczególnie młodzieżą. Było tak w przypadku dwóch z trzech projektów współpracy transnarodowej realizowanych przez duńską LGD. W projekt „Sieć schronisk młodzieżowych” zaangażowane były LGD z angielskiego Rockingham Forest, angielskiego New Forest i duńskiego Vestsjælland; polegał on na opracowaniu i realizacji szkolenia dotyczącego budowy schronisk w praktyce. W projekt „Innowacje dla młodzieży” zaangażowane były duńska LGD Vestsjælland oraz szwedzka LGD Astrid Lindgrens Hembygd. Projekt dotyczył współpracy w dziedzinie obozów innowacji dla młodzieży.

Finlandia była zaangażowana w transnarodowy projekt współpracy młodych rolników, łączący region LGD Joensuu z regionami Vaara-Karjalan i Maaseudun kehittämissyhdistys Keski-Karjalan Jetina. Projekt miał na celu badanie potencjału młodych rolników współpracujących z podobnymi partnerami z Węgier.



Projekt VOMO na obszarze LGD Scottish Borders rozrósł się i uzyskał wymiar transnarodowy – jego przedmiotem była współpraca z młodzieżą z innych szkockich i skandynawskich LGD. Zaangażowano jeszcze dwie grupy szkockie, LGD Cairngorms Leader+ i LGD North Highland oraz szwedzką LGD Sjuharad. Projekt zatytułowany „Międzynarodowe media dla młodzieży” polegał na organizacji szkoleń i wydarzeń dla młodzieży. Te same LGD współpracowały w 2005 r. podczas wydarzenia „Głos młodzieży z gór” i warsztatów filmowych. Odbywało się to jako część realizacji tego projektu, a także w ramach projektu „Szwedzkie media dla młodzieży”. Projekt VOMO wyróżnił się też w taki sposób, że jego uczestnicy stanowią trzon delegacji Zjednoczonego Królestwa na tę konferencję.

### Perspektywa zewnętrzna

Omawiane powyżej wnioski wynikają w głównej mierze z prezentacji poszczególnych delegacji LGD. Jaka jest jednak zewnętrzna perspektywa spojrzenia na te osiągnięcia? Każda minisjesja plenarna była obserwowana przez naocznych świadków, wnioski omawiano na sesji otwartej, a wyniki zostały odnotowane i przedstawiane ponownie na konferencji. Oto najważniejsze zaprezentowane wnioski, istotne dla roli kobiet i młodzieży oraz ich zaangażowania:

*Dobre sprawowanie rządów zależy od jakości:*

- ▶ lokalnych partnerstw i sieci, które powinny być dobrze zrównoważone, a ich skład powinien odzwierciedlać:
  - sytuację społeczną na danym terytorium,
  - równowagę płci;
- ▶ lokalnej strategii rozwoju, która:
  - jest strategią oddolną, uczestniczącą i zintegrowaną,
  - stanowi odbicie rzeczywistej sytuacji i w niej funkcjonuje,
  - jest dostępna dla aktywnych zainteresowanych stron na obszarach wiejskich;
- ▶ struktur zarządzających, które
  - pomagają,
  - komunikują,
  - ułatwiają.

Celem powinno być koordynowanie lub tworzenie partnerstw prowadzących do włączania społecznego, przekraczających tradycyjną hierarchię i wychodzących poza jedynie włączanie kobiet i młodzieży.

*W odniesieniu do strategii terytorialnych i komplementarności:*

- ▶ podejścia do sprawowania rządów według metody Leader łączą odizolowane podmioty na słabo zaludnionych obszarach,

stymulują innowacje w rozwoju obszarów wiejskich, tworzą powiązania między podmiotami i instytucjami oraz ułatwiają zróżnicowaną reprezentację w procesie decyzyjnym;

- ▶ należy zająć się konkurencyjnością terytorialną poprzez wymiar społeczny, ekonomiczny, środowiskowy oraz wymiar sprawowania rządów – w taki sposób, aby stanowiły one dla siebie wzajemne wzmocnienie;
- ▶ koncepcja zrównoważonego rozwoju powinna zdecydowanie uwzględniać rolę młodzieży;
- ▶ specyficzne podejście Leader do znajdowania właściwych rozwiązań i działań w odniesieniu do problemów wiejskich jest nader ważne, jeżeli chodzi o sprawy kobiet i młodzieży na obszarach wiejskich;
- ▶ system sprawowania rządów według metody Leader, a zwłaszcza zaangażowanie kobiet i młodzieży, jest czynnikiem decydującym.

*W odniesieniu do tworzenia sieci i współpracy:*

- ▶ współpraca i tworzenie sieci opierają się na lokalnych powiązaniach i zaangażowaniu, od których zależy również włączanie kobiet i młodzieży;
- ▶ obszary innowacji oparte na zasobach danego obszaru mogą być skuteczne w osiągnięciu integracji i zaangażowania;
- ▶ tworzenie sieci i klastrów to skuteczne podejście do rewitalizacji obszarów wiejskich;
- ▶ podejścia oparte na osadnictwie są integracyjne i efektywne;
- ▶ podejścia zdecentralizowane we współpracy z istniejącymi organizacjami lokalnymi tworzą podstawy szerszego zaangażowania.

*W odniesieniu do konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju:*

- ▶ obszar konkurencyjny jest atrakcyjny i zachęca młodzież do powrotu lub pozostania;
- ▶ obszar konkurencyjny zachowuje swą tożsamość i integralność;
- ▶ wyniki społeczne są tak samo ważne jak wyniki ekonomiczne;
- ▶ spójność ekonomiczno-społeczna jest głównym komponentem konkurencyjności danego obszaru;
- ▶ środowisko i związane z nim dziedzictwo naturalne i kulturowe stanowią najważniejsze łącze, dzięki któremu cała społeczność może uczestniczyć w osiągnięciu konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju swojego terytorium.



## Podsumowanie

Ogólnie rzecz biorąc, przedstawione dowody dotyczące roli kobiet i młodzieży były na ogół zróżnicowane i występowały dość sporadycznie. Każda społeczność jest inna i – zgodnie z założeniem Leader – różne są też lokalne podejścia. Przygotowując niniejszy artykuł, miałem jednak nadzieję, że dowody te dadzą się bardziej usystematyzować!

W kontekście równych szans dla kobiet i młodzieży na pewno istnieją dowody udanego włączania tych zagadnień do głównego nurtu polityki, zwłaszcza w bardziej dojrzałych dziedzinach lub organizacjach. Istnieją dowody udanych podejść ukierunkowanych na grupę docelową w innych dziedzinach lub w dziedzinach, w których jest mniej doświadczeń. W ramach obydwu typów podejścia istnieją przykłady konkretnie ukierunkowanych działań, a reakcje zwrotne sugerują zasadniczo, że ich wyniki są pozytywne. Jak można byłoby oczekiwać, widać dowody na to, jak to drugie podejście pomaga rozwijać się pierwszemu. Za przykład może służyć tu Polska, gdzie zmiana kulturowa polegała na wykorzystaniu

tradycyjnych metod kulinarnych jako sposobu zaangażowania kobiet, co następnie wykorzystano w tworzeniu strategii. Dzięki tego rodzaju uczestnictwu i uznaniu przez wszystkie podmioty jego wartości, kobiety i młodzież zyskują coraz większy szacunek jako strony zainteresowane przyszłością obszarów wiejskich.

W najlepszych przypadkach widzimy, że podejście zmierzające do angażowania kobiet i młodzieży wykracza poza proces Leader, poza włączanie do głównego nurtu i poza zwykłą integrację. Stało się ono integralne i jako takie jest fundamentalne dla powiązań stanowiących istotę podejścia Leader. Równie dobrze może się okazać, że niektóre przedstawione tu dowody zacierają się pod wpływem pozornej normalności zaangażowania kobiet i młodzieży, ponieważ nie daje się ono wyodrębnić, jest w znacznej mierze włączone do głównego nurtu i z tego względu nie podlega odrębnemu osądowi. Musi być w tym pewne dążenie, jednak jak sugerują przedstawione niepełne dane dowodowe, należy je dokładnie monitorować.

Jest już dostępny zestaw zawierający trzy płyty DVD poświęcone konferencji w Évorze. Dwie z nich przedstawiają 16 filmów wyprodukowanych przez poszczególne terytoria specjalnie na konferencję. Trzecia przedstawia konferencję w ogólnym zarysie, w tym najważniejsze wystąpienia i najciekawsze wydarzenia.

Za pośrednictwem strony internetowej EU Bookshop (Księgarnia UE) mogą Państwo zamówić bezpłatnie jeden zestaw pod poniższym adresem: <http://bookshop.europa.eu/>

Jeśli są Państwo zainteresowani większą liczbą egzemplarzy, prosimy o przesłanie e-maila na adres:

AGRI-LEADERPLUS-PUBLICATIONS@ec.europa.eu

# Leader+ Magazine



**Leader+ Magazine** jest publikowany trzy razy do roku przez Obserwatorium Obszarów Wiejskich.

**Leader** jest inicjatywą wspólnotową uruchomioną przez Komisję Europejską i koordynowaną przez jej Dyрекcję Generalną ds. Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich (Dział G.3). Treść Leader+ Magazine niekoniecznie odzwierciedla poglądy instytucji Unii Europejskiej.

**Zespół redakcyjny:** Europejskie Obserwatorium Obszarów Wiejskich

**Osoba odpowiedzialna prawnie:** John Loughheed, Komisja Europejska, DG ds. Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, Dział G.3, Rue de la Loi 130, B-1040 Bruksela

**Autorzy artykułów w tym numerze:** jednostki sieci krajowej Leader+ oraz lokalne grupy działania

**Zdjęcia:** prawa autorskie do zdjęć posiada Komisja Europejska, chyba że na zdjęciu zaznaczono inaczej.

**Zdjęcie na okładce:** zdjęcie dostarczone przez LGD Monte ACE (Portugalia)

**Niniejszy magazyn** jest publikowany w 22 językach urzędowych Unii Europejskiej w nakładzie 38 975 egz.

**Więcej informacji:**

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

Tekst ukończono w maju 2008

© Wspólnoty Europejskie, 2008

Przedruk jest dozwolony pod warunkiem podania źródła

*Printed in Luxembourg*

WYDRUKOWANO NA PAPIERZE BIAŁYM BEZCHLOROWYM

**Aby otrzymać dodatkowe egzemplarze Leader+ Magazine**

należy wysłać e-mail na adres:

**AGRI-LEADERPLUS-PUBLICATIONS@ec.europa.eu**

**podając pełne dane kontaktowe, liczbę egzemplarzy oraz preferowaną wersję językową.**



## Nazwa

Leader (*Links between Actions for the Development of the Rural Economy* = Powiązania między działaniami na rzecz rozwoju gospodarczego obszarów wiejskich)

## Typ programu

Inicjatywa wspólnotowa

## Obszary docelowe

Leader+ jest zorganizowany wokół trzech działań:

- ▶ Działanie 1 – Wspieranie zintegrowanych strategii rozwoju terytorialnego o charakterze pilotażowym, opartych na inicjatywach oddolnych.
- ▶ Działanie 2 – Wspieranie współpracy między terytoriami wiejskimi.
- ▶ Działanie 3 – Tworzenie sieci kontaktów.

## Priorytetowe tematy strategiczne

Tematy programu Leader+, określone przez Komisję:

- ▶ Najlepsze wykorzystanie zasobów naturalnych i kulturowych, w tym podkreślanie walorów danych terenów.
- ▶ Poprawa jakości życia na obszarach wiejskich.
- ▶ Zwiększanie wartości produktów lokalnych, zwłaszcza przez wspólne działania ułatwiające małym jednostkom produkcyjnym dostęp do rynku.
- ▶ Wykorzystywanie nowej wiedzy i nowych technologii do zwiększania konkurencyjności produktów i usług na obszarach wiejskich.

## Beneficjenci pomocy i kwalifikujące się projekty

Pomoc finansowa w ramach Leader+ jest przyznawana partnerstwom oraz lokalnym grupom działania (LGD) – zrzeszającym przedstawicieli sektora publicznego i prywatnego oraz instytucji nienastawionych na zysk – których celem jest wdrażanie programów rozwoju lokalnego na swoich obszarach. Leader+ ma pomóc mieszkańcom obszarów wiejskich w rozwijaniu długoterminowego potencjału ich regionu. Promuje wdrażanie zintegrowanych, wysokiej jakości i oryginalnych strategii w celu osiągnięcia zrównoważonego rozwoju, a także zachęca do współpracy krajowej i transnarodowej. Finansowanie jest przyznawane – zgodnie z podejściem selektywnym – ograniczonej liczbie obszarów wiejskich w celu najsukuteczniejszego skoncentrowania zasobów Wspólnoty na najbardziej obiecujących strategiach lokalnych. Procedury wyboru są otwarte i szczegółowe.

W ramach każdego programu rozwoju lokalnego finansowane mogą być projekty indywidualne, jeśli są zgodne ze strategią lokalną. Wszystkie projekty kwalifikujące się do finansowania w ramach Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji Rolnej (EFOGR), Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) i Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) kwalifikują się również do finansowania w ramach Leader+.

Na poziomie decyzyjnym LGD partnerzy gospodarczy i społeczni oraz stowarzyszenia muszą stanowić co najmniej 50% partnerstwa lokalnego.

## Okres trwania programu

2000–2006

## Dotacja wspólnotowa

Całkowity budżet przeznaczony na programy wynosi 5046,5 mln euro, z tego 2106,3 mln euro (2143,5 mln po indeksacji w połowie okresu) pochodzi z Sekcji Orientacji EFOGR, a pozostałą część stanowią środki publiczne i prywatne.