



Komisja Europejska

Leader+ Magazine



W CENTRUM UWAGI
Dziedzictwo Leader+

PL
9 • 2008



Leader+ Magazine

Spis treści

1 Jednym słowem...

2 Omówienie seminarium zorganizowanego przez Obserwatorium Leader+ Dziedzictwo Leader+ na szczeblu lokalnym: budowanie przyszłości obszarów wiejskich – Korsyka, kwiecień 2007 r.

W centrum uwagi: Omówienie czterech poszczególnych rodzajów dziedzictwa

6 Budowanie terytorium

23 Budowanie partnerstw

40 Budowanie sieci i współpraca

58 Kompetencje ludzkie i budowanie potencjału rozwojowego

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...

Josefine Loriz-Hoffmann,
kierownik Działu F.3
„Spójność Rozwoju
Obszarów Wiejskich”,
Dyrekcja Generalna
ds. Rolnictwa i Rozwoju
Obszarów Wiejskich,
Komisja Europejska



Stali czytelnicy Leader+ Magazine zauważają, że zamiast zwyczajowego przeglądu projektów Leader+ mają tym razem przed sobą wydanie czasopisma o bardziej pedagogicznym charakterze, które ma na celu ugruntowanie dobrze znanych cech metody Leader oraz przedstawienie być może mniej znanych faktów z nią związanych. Osoby mające na co dzień do czynienia z programem mogą czasem zapominać, co stanowi istotę podejścia Leader oraz co czyni ten program niepowtarzalnym. W istocie, tak jak w przypadku większości rzeczy, które uważamy za wyjątkowe, wraz z upływem czasu mamy tendencję do popadania w samozadowolenie. Z pewnością nie jest to jednak czas ku temu. Jesteśmy już w nowym okresie programowania – oś Leader, będąca częścią Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW), ma do odegrania istotną rolę w programach rozwoju obszarów wiejskich w Europie.

Gdy cofamy się do początków inicjatywy Leader, znajdujemy mnóstwo informacji i doświadczeń oraz, co ważniejsze, wymiernych wyników, które są praktycznym sprawdzianem podejmowanych działań i powinny stanowić uzasadniony powód do dumy. To, co szczególnie podnosi na duchu wszystkich zaangażowanych w Leader – czy to od samego początku, jeszcze w ramach Leader I, czy też dopiero od niedawna – to świadomość, że owe wymierne wyniki nie pojawiły się ot tak, przez przypadek. Mamy szczęście, że od samego początku Leader składał się z odpowiednio dobranych składników. Tak jak w przypadku każdego udanego przepisu ostateczny sukces zależał od osób, które właściwie się nimi posłużyły. W ramach Leader+ mieliśmy możliwość wykorzystania wypróbowanych i sprawdzonych składników na nowo i zastosowania ich w pewnych nowych dziedzinach i sytuacjach. Postępując w ten sposób, możemy być spokojni – jesteśmy świadomi, że to, co sprawdziło się wcześniej, można powtórzyć i ponownie spożytkować w innych warunkach. Na tym właśnie polega filozofia włączania metody Leader do głównego nurtu programowania: stosowanie sprawdzonych metod w nowych sytuacjach oraz przekazywanie nowym powiernikom wypróbowanych i sprawdzonych narzędzi.

Jednak abyśmy mogli z powodzeniem włączać Leader do głównego nurtu, potrzebne jest nam również solidne odniesienie do przeszłości. W Obserwatorium Leader+ dobrze zrozumiano, że w kwestii pomysłów i inspiracji lepiej polegać na tych z Was, którzy już działają na rzecz europejskich obszarów wiejskich. Wiele informacji oraz narzędzi, którymi obecnie dysponują podmioty działające na obszarach wiejskich na szczeblu wspólnotowym, zawdzięczamy staraniom pionierów Leader. Jak już wspominałam, opieranie się na dotychczasowych osiągnięciach było i jest podstawą sukcesu Leader+, ale mam również świadomość, że Leader nie jest jedynym elementem rozwoju obszarów wiejskich. Z tej właśnie przyczyny odnosiliśmy się zawsze bardzo przychylnie do wszelkiej wymiany wiedzy i doświadczeń między wszystkimi podmiotami działającymi na obszarach wiejskich w Europie: organizacjami pozarządowymi, stowarzyszeniami, sieciami oraz obywatelami, także w krajach trzecich i bez względu na to, czy należą one do Leader, czy też nie.

Właśnie podczas seminarium zorganizowanego przez Obserwatorium Leader, które odbyło się na Korsyce w kwietniu 2007 r., doszło do takiej wymiany. Pragnęliśmy przy tej okazji pokazać europejskiej społeczności wiejskiej, że Leader pozostawił jej cenne dziedzictwo w postaci lokalnej wiedzy i doświadczenia oraz że dziedzictwo to jest kluczem do budowania przyszłości naszych wsi. W kolejnych rozdziałach w jasny sposób przedstawiono różne aspekty wspomnianego dziedzictwa: wytyczanie terytorium, budowanie partnerstw, budowanie sieci i współpraca, a także kompetencje ludzkie i budowanie potencjału rozwojowego. Dzięki zrozumieniu tych czterech aspektów europejskie obszary wiejskie będą mogły uwzględnić wnioski z kolejnych edycji inicjatywy Leader oraz wzbogacić się na ich doświadczeniach. W ten sposób możemy dołożyć wszelkich starań, aby wymierne wyniki, o których wspominałam wcześniej, stały się udziałem wszystkich osób zaangażowanych w nową oś Leader.

Obszary wiejskie w Europie znalazły się obecnie w rzeczywistości całkiem odmiennej od tej, w której działali pionierzy Leader. Napotykają one również wiele wyzwań, wynikających z konkurencji na globalnych rynkach, ze zmian klimatycznych lub zmian w zakresie wartości społecznych. Inspiracje, jak stawić czoło tym wyzwaniom, można jednak bez trudu znaleźć w doświadczeniach Leader. My wszyscy działający w dziedzinie rozwoju obszarów wiejskich, szczególnie ci związani z programem Leader, mamy obowiązek wykorzystywać i wzbogacać naszą wiedzę i doświadczenia w tym zakresie oraz czynić to z niesłabnącym entuzjazmem. Tym samym zapewnimy różnorodność europejskiej wsi.



Omówienie seminarium zorganizowanego przez Obserwatorium Leader+ Dziedzictwo Leader+ na szczeblu lokalnym: budowanie przyszłości obszarów wiejskich – Korsyka, kwiecień 2007 r.

Wprowadzenie

Trwające trzy dni seminarium Obserwatorium Leader+ stało się doskonałą okazją do zastanowienia się – co podkreślono w tytule spotkania – nad dziedzictwem Leader+. Ponadto umożliwiło ono zademonstrowanie sposobów wykorzystania metody Leader+ w budowaniu przyszłości europejskich obszarów wiejskich. Współgospodarz seminarium – Śródziemnomorski Instytut ds. Kształcenia (*Institut Méditerranéen de Formation, IMF*), usytuowany w korsykańskiej miejscowości Borgo, gościł uczestników z 25 państw członkowskich UE, w tym około 150 przedstawicieli lokalnych grup działania (LGD).

W trakcie trwającego dwa i pół dnia seminarium dziedzictwo Leader+ poddano analizie, nie tylko w kategoriach osiągnięć w zakresie najważniejszych celów i oczekiwanych wyników, ale również uwzględniając „komu i w jakiej formie Leader+ przyniósł korzyści”. Sesje plenarne posłużyły za punkt wyjścia do późniejszych dyskusji i debat, dostarczając odbiorcom jasnych i dokładnych informacji na temat dziedzictwa Leader+. Cel ten osiągnięto poprzez przedstawienie perspektywy historycznej oraz nakreślenie wizji kontynuowania ducha Leader+ w przyszłej polityce rozwoju obszarów wiejskich. Późniejsze minisesje plenarne zaplanowano tak, by umożliwić przedstawienie poszczególnych osiągnięć oraz zastosowanych metod i narzędzi. Zilustrowano je również, stosownie do wybranych tematów, za pomocą przykładów dotyczących najlepszych praktyk. Na każdej sesji prezentowano referat nakreślający kontekst do analiz i dyskusji.

Aby umożliwić uczestnikom praktyczne zrozumienie dziedzictwa Leader+ na szczeblu lokalnym, zorganizowano szereg wizyt w miejscach realizacji lokalnie finansowanych projektów Leader+. Dzięki tym wyjazdom uczestnicy mogli się przyjrzeć, jak Leader+, na poziomie LGD, może wnieść wkład w rozwój lokalnej gospodarki, poprzez realizację lokalnego planu działania, i jak może przyczynić się do wzrostu konkurencyjności regionu. Wypracowane w trakcie seminarium myśli przewodnie, będące wynikiem dyskusji, które się wywiązały podczas poszczególnych



minisesji plenarnych, zostały zrelacjonowane wszystkim uczestnikom trzeciego dnia. Przesłania te zostały następnie omówione przez wybrane zespoły ekspertów i podsumowane we wnioskach końcowych.





zbliżanie rozmaitych podmiotów wiejskich oraz zapewnienie, że różne rodzaje dziedzictwa (o których mowa powyżej) zostaną połączone w celu stworzenia narzędzia na rzecz rozwoju obszarów wiejskich.

Jean-Benoît Albertini, szef międzyministerialnej grupy ds. planowania przestrzennego i konkurencyjności regionalnej (DIACT) z Francji, również wyraził uznanie dla dorobku Leader+ w odniesieniu do roli, jaką odegrały francuskie LGD. Zwrócił w szczególności uwagę na ich rolę w procesie decyzyjnym (opartym na podejściu partnerskim), jak również ich wkład w tworzenie sieci kontaktów oraz transfer wiedzy, które pozostają istotnymi wyzwaniami na okres 2007–2013. Znaczenie Leader dla 140 LGD we Francji przedstawił Christophe Viret, przedstawiciel krajowego ośrodka rozwoju gospodarstw rolnych (CNASEA). Podkreślił on przy okazji, że dzięki finansowaniu tysięcy projektów pobudzone inwestycje prywatne i publiczne oraz że Leader we Francji położył podwaliny pod solidną strukturę sieciową. Następnie zwrócił uwagę na potrzebę uwzględnienia wniosków i zdobytych doświadczeń dotyczących metod i praktyk Leader, jak również rozważenia metod ich zastosowania na rzecz wzmocnienia ducha Leader – nie tylko w nowym okresie programowania, ale również w odniesieniu do innych dziedzin polityki.

Docenić dziedzictwo Leader+

W czasie otwarcia sesji plenarnej José Manuel Sousa Uva, dyrektor Departamentu Programów Rozwoju Obszarów Wiejskich Dyrekcji Generalnej ds. Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich Komisji Europejskiej, odniósł się do czterech różnych rodzajów dziedzictwa Leader+ oraz zaproponował kilka tematów do przedyskutowania w trakcie seminarium. Pierwszy rodzaj dziedzictwa dotyczy europejskich obszarów wiejskich, w przypadku których, dzięki wdrożeniu metody Leader+, często doszło do wykształcenia się umiejętności tworzenia i realizowania własnych lokalnych strategii rozwoju. Partnerstwo to kolejny typ dziedzictwa. Polega ono na tworzeniu w ramach Leader+ sieci lokalnych podmiotów publicznych i prywatnych, które to sieci mają największe możliwości wychodzenia naprzeciw potrzebom obszarów wiejskich. Współpraca – trzeci rodzaj dziedzictwa – jest nieodzowna dla obszarów wiejskich w przypadku, gdy ich zamiarem jest łączenie się w sieć, utrzymywanie kontaktów i w końcu – rozwijanie partnerskich stosunków z innymi obszarami europejskimi. Czwarty aspekt dziedzictwa odnosi się do sposobu, w jaki, z pomocą metody Leader+, można opracowywać i realizować strategię lokalną na rzecz danego terytorium. We wszystkich czterech przypadkach José Manuel Sousa Uva nadmienił, że rolą LGD jest

Prezentując bardziej lokalny punkt widzenia, swoje uznanie wyrazili następnie Ange Santini, przewodniczący rady wykonawczej korsykańskich władz regionalnych CTC, oraz Jean-Pierre Leccia, przewodniczący LGD Cap Corse, Nebbiù è Custera, będącej gospodarzem spotkania. Podkreślili oni przy tym znaczenie Leader+ dla regionu, a przede wszystkim sposób, w jaki połączył on różne społeczności. Zwrócili także uwagę na fakt, że efektem prac nad wcześniej wdrażanymi projektami jest znaczące dziedzictwo, które ułatwia kontynuację działań.

Przygotowanie do dalszych dyskusji

W następnej kolejności przedstawiono szereg prezentacji, nakreślających kontekst dla poszczególnych minisesji plenarnych. Niezależny ekspert Elena Saraceno przedstawiła w swojej prezentacji pięć głównych spostrzeżeń dotyczących historii inicjatywy Leader, jak również jej dziedzictwa w odniesieniu do: rozwoju i umiejętności motywowania, metody wdrażania polityki wiejskiej, podejścia będącego czymś więcej niż tylko zestawem środków (uznanego za najważniejsze dziedzictwo), potencjału rozwojowego działaczy wiejskich na szczeblu lokalnym, a także podejścia innowacyjnego w innych sektorach oraz aspektach życia na obszarach wiejskich. Sposób, w jaki Leader umożliwia działaczom wiejskim określenie swojego terytorium, jak również metody, jakie LGD stosują w tworzeniu partnerstw, a następnie wyznaczaniu i realizacji strategii rozwoju obszarów wiejskich, zostały uznane przez Jean-Pierre'a Dichtera, byłego dyrektora w Ministerstwie Rolnictwa w Luksemburgu, za kluczowe zagadnienia w kontekście dziedzictwa. Dorobek Leader+ w zakresie tworzenia sieci kontaktów i budowania współpracy stanowił temat prezentacji Harisa Martinosa, przedstawiciela *Punktu Kontaktowego Leader+*. Podkreślił on zasadnicze znaczenie budowania sieci. Różne formy tworzenia sieci kontaktów oraz ściśle związana z tym współpraca to dwa filary Leader, na których opiera się metoda Leader+. Razem stanowią one solidne dziedzictwo, na którym można budować przyszłość europejskich obszarów wiejskich.





Aby ułatwić delegatom pełne zrozumienie oraz docenienie wielu rozmaitych aspektów dziedzictwa Leader+, seminarium podzielono na minisesje plenarne. Każdej sesji przewodniczył moderator, który na podstawie specjalistycznego doświadczenia i studiów przypadków związanych z Leader+ prezentował referat dotyczący szczególnej kwestii poruszanej na warsztatach.

Minisesje plenarne zostały podzielone na trzy grupy tematyczne dotyczące dziedzictwa Leader+, które obejmują budowanie terytorium, budowanie partnerstw oraz budowanie sieci i współpracy. Wspomniane tematy zostaną omówione w następnym rozdziale „W centrum uwagi”.

Wizyty terenowe: widoczne dziedzictwo

Trzy odrębne wizyty terenowe umożliwiły delegatom dokonanie oceny różnych projektów finansowanych w ramach Leader+. Faktycznie dały one wymierny obraz lokalnego dziedzictwa Leader+ na obszarze LGD Cap Corse, Nebbiù è Custera, która pełniła rolę gospodarza. Podczas trzykilometrowej pieszej wycieczki z wioski Rutali uczestnicy mieli okazję zobaczyć owczarnie odnowione dzięki wsparciu finansowemu Leader+ przy użyciu tradycyjnych metod budowlanych. Następnym przystankiem była wieś Oletta – tam uczestnicy odwiedzili kaplicę, w której przedstawiono im interesujący projekt związany ze sztuką sakralną regionu Cap Corse. Wspomniany projekt jest realizowany przez LGD we współpracy z regionalnym stowarzyszeniem archeologicznym. Dotychczas odbudowano wiele kaplic, a także przeprowadzono inwentaryzację. Później grupa skierowała się do drugiej, nieużywanej już kaplicy wiejskiej, która ma zostać przekształcona w muzeum sztuki sakralnej.

W gminie Nonza, gdzie dawniej handlowano specjalną odmianą owocu cytrusowego (*simaba cedron*), planuje się sfinansowanie projektu przewidującego odtworzenie tarasów, na których znajdowały się niegdyś prastare sady. Wspomniany projekt obejmuje również muzeum ekologiczne, przedstawiające historię i kulturę związaną z uprawą tej odmiany, a także prezentujące smakołyki wytwarzane z jej owoców w wyniku rozmaitych procesów. W położonej na wybrzeżu miejscowości Canari uczestnicy zapoznali się z dwoma kolejnymi projektami. Klasztor w Canari został zrekonstruowany i jest obecnie siedzibą muzeum, w którym za pomocą najnowocześniejszych technologii medialnych pokazywane będą tradycyjne korsykańskie stroje ludowe. Ponadto część klasztoru została przebudowana, tak aby zapewnić turystom zakwaterowanie.

Trzecia grupa rozpoczęła wizytę w ogrodach „Cap Vert”, w których znaleźć można wyjątkową różnorodność korsykańskich owoców i warzyw, między innymi specjalną odmianę cebuli (niepowodującą łzawienia) oraz bakłażany. Zorganizowano również spacer szlakiem przez ogród oliwny (*oliveraie*), gdzie w przyszłości rozmieszczone zostaną oznaczenia ułatwiające orientację. Zwiedzający mogli spróbować rozmaitych produktów wytwarzanych z owoców i warzyw uprawianych w ramach projektu. Następnie zapoznali się z projektem muzeum wina, mieszczącym wystawę starych narzędzi winiarskich. W ramach tego projektu Leader+ sfinansował budowę ośrodka dla zwiedzających oraz odnowę stajni. Uczestnicy mogli wziąć udział w degustacji win oraz rozpoznawaniu miejscowych ziół, które umieszczono w specjalnych pojemnikach. Zielarskie zagadki to w rzeczywistości gra opracowana w ramach projektu i sprzedawana w muzeum. Na zakończenie uczestnicy omówili aspekty projektu związane ze zrównoważonym rozwojem.

Dziedzictwo Leader+ wyzwaniem na przyszłość

Wyniki warsztatów zostały omówione podczas sesji plenarnej w ostatnim dniu seminarium. We wnioskach końcowych zwrócono uwagę, że dziedzictwo Leader+ jest wynikiem pasji, którą przejawiają osoby zaangażowane w Leader+ przy realizacji swoich projektów, oraz że Leader jest otwarty na współpracę różnych sieci dzięki uwzględnieniu oddolnych potrzeb. Podkreślono ponadto, że budowanie przyszłości wymaga podjęcia konkretnych działań. Na tej podstawie można stwierdzić, że dziedzictwo Leader+ stanowi solidny fundament pozwalający kształtować przyszłość, czego dowodem jest wiele udanych projektów zaprezentowanych w trakcie seminarium. Projekty te potwierdzają tezę, że aby odnieść sukces, konieczne jest nie tylko opracowanie i realizacja strategii, ale również zaangażowanie partnerstw lokalnych. O dorobku Leader świadczą również projekty, które są rentowne i które mogą zapewnić obszarom wiejskim zrównoważony rozwój.

Na poziomie LGD dziedzictwo Leader+ potwierdza, że istnieje wiele różnych modeli i metod, które podlegają ciągłym zmianom – jest na przykład prawdopodobne, że w przyszłości większy nacisk będzie kładziony na samorządność lokalną. Na poziomie UE uznaje się, że otoczenie LGD ulega zmianie i że Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) nie jest jedynym źródłem finansowania, gdyż obszary wiejskie otrzymują również 14% funduszy strukturalnych UE. Z jednej strony metoda Leader jest uznawana za narzędzie służące eksperymentowaniu i innowacji, a z drugiej – dostrzega się jej istotny wymiar lokalny oraz możliwość dostosowania do innych obszarów polityki, takich jak rybołówstwo, polityka społeczna i regionalna. Dlatego też, aby zapewnić koordynację i synergię z innymi politykami oraz zagwarantować stabilność ekonomiczną LGD, należy uznać, że lokalne partnerstwa publiczno-prywatne mogą pełnić rolę lokalnych agencji rozwoju również w tych pozostałych obszarach polityki. Tym samym dziedzictwo Leader może być także potraktowane jako wyzwanie stojące przed europejskimi obszarami wiejskimi.

Dodatkowe informacje dotyczące seminarium – m.in. program, prezentacje, szczegółowe sprawozdania z minisesji plenarnych oraz fotografie – można znaleźć na stronie internetowej pod adresem: http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/events/24042007_en.htm.



W centrum uwagi

Dziedzictwo Leader+: Omówienie czterech poszczególnych rodzajów dziedzictwa

Budowanie terytorium

Michel Dubost, dyrektor, Międzynarodowy Ośrodek ds. Środowisk Alpejskich (ICALPE), Korsyka, Francja¹



Wprowadzenie

„Terytorium” można określić – uwzględniając jego fizyczny, społeczny i ekonomiczny charakter – jako jako jednorodny obszar mający ograniczone rozmiary, ale posiadający wystarczający potencjał i odznaczający się wystarczającym stopniem spójności, aby budować i realizować wykonalne strategie rozwoju. W takim ujęciu jest to zgrupowanie społeczności lokalnych o wspólnej tożsamości wynikającej z poczucia przynależności do tego samego środowiska przyrodniczego i kulturowego.

Biorąc to pod uwagę, nie ma potrzeby „budowania terytorium” – ono już powstało w wyniku rozwoju naturalnego i społecznego; niezbędne jest natomiast budowanie lepszych warunków dla jego zrównoważonego rozwoju.

Najważniejszym dorobkiem metody Leader+ jest zwiększony potencjał ludności lokalnej w zakresie łączenia wysiłków na rzecz realizacji wspólnych celów. Jest to główne i bezcenne dziedzictwo, które społeczności lokalne mogą w przyszłości wykorzystać do budowania własnego rozwoju. Nie ulega również wątpliwości, że w dziedzinie kształtowania terytorium Leader+ nie działa w osamotnieniu. We wszystkich LGD oprócz Leader+ istnieje szereg programów, inicjatyw lub działań, które są w mniejszym lub większym stopniu ze sobą powiązane; wszystkie one wnoszą wkład w kształtowanie rozwoju danego obszaru. Stwierdzenie to jest zgodne z prawdą zwłaszcza w odniesieniu do Leader+, w ramach

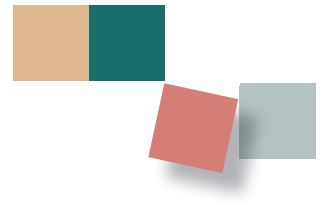
którego lokalne grupy działania (LGD) są zachęcane do wyboru tematu podstawowego, a następnie do opracowania związanych z nim zintegrowanych strategii.

Tym samym kształtowanie terytorium z pomocą Leader+ można również uznać za „budowanie potencjału społeczności lokalnej celem zwiększenia jej wkładu w bardziej zrównoważoną przyszłość jej terytorium”.

Owe zdolności rozwojowe dotyczą głównie opracowywania i realizacji strategii w celu zapewnienia opłacalności ekonomicznej i zwiększenia konkurencyjności. W tym zakresie istnieje potrzeba skutecznego określenia szczególnego dziedzictwa Leader+, ze wszystkimi atutami i słabościami tego doświadczenia, jak również sformułowania najważniejszych wniosków na przyszłość.

Głównym celem niniejszego opracowania jest próba określenia, w jaki sposób Leader+ rzeczywiście stanowi skuteczne narzędzie przyczyniające się do bardziej zrównoważonej przyszłości uczestniczących terytoriów. W rzeczywistości to właśnie dzięki pilotażowemu charakterowi Leader+ obszary wiejskie otrzymują nowe narzędzia do budowania swojej własnej przyszłości w bardziej zrównoważony sposób. Tym samym dziedzictwo Leader+ opiera się na podejściu, metodyce oraz dobrych praktykach, które można przenieść na wszystkie pozostałe obszary wiejskie w Europie i poza jej granicami.

¹ Michel Dubost jest specjalistą-agronomem, posiadającym dorobek naukowy i specjalistyczne doświadczenie w dziedzinie prac badawczo-rozwojowych wykorzystywane w rozwoju lokalnym, w dziedzinie ekologicznego zagospodarowania przestrzennego oraz w zagadnieniach dotyczących pasterstwa na obszarach górskich. Posiada on duże doświadczenie w dziedzinie współpracy międzynarodowej obejmujące m.in. wieloletnią praktykę w zakresie koordynowania międzyregionalnych projektów, dotyczących współpracy społeczności lokalnych, badań i analiz i skoncentrowanych na zrównoważonym rozwoju lokalnym, obszarach o niekorzystnych warunkach gospodarowania oraz środowisku naturalnym.



Opracowanie strategii

Opracowanie strategii dla danego terytorium jest istotnym i rozstrzygającym elementem wszelkich działań związanych z Leader+. Stanowi ono najważniejszy etap budowania partnerstwa, w trakcie którego określa się wszystkie przyszłe działania, a zwłaszcza sposób, w jaki będą one zintegrowane oraz zdolne do zapewnienia danemu obszarowi wszechstronnego planu rozwoju.

„Opracowywanie planów strategicznych dla terytoriów wiejskich leży u podstaw podejścia Leader i stanowi najbardziej integralny i ambitny element włączania tego podejścia do podstawowych dziedzin życia w ramach Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich w latach 2007–2013. Przygotowanie [...] strategii to etap, w którym ogniwa łączące działania, uczestników i środki są określane i projektowane w sposób terytorialny, zintegrowany i wielosektorowy, tak aby zidentyfikować i uwzględnić potrzeby i szanse danego terytorium wiejskiego za pośrednictwem procesu oddolnego” (moderator John Grieve).

Etap tworzenia strategii ma decydujące znaczenie dla zapewnienia jej dalszej pomyślnej realizacji. Przemyślenie tematu, jako wstęp do tworzenia strategii, ułatwi określenie, rozdział i – w dalszej kolejności – respektowanie przyjętych priorytetów. Co więcej, przyjęcie jasno określonych kryteriów wyboru priorytetów jeszcze na etapie tworzenia strategii w znacznym stopniu pomoże ją w przyszłości zrealizować.

Etap tworzenia strategii jest istotny nie tylko z punktu widzenia prawidłowego opracowania planu rozwoju w kategoriach działań oraz ogniw łączących działania i priorytety, ale także w kontekście zapewnienia uczestnictwa społeczności lokalnej we wdrażaniu tego planu w przyszłości. *„Strategia [...] musi uwzględniać zaangażowanie ludności miejscowej, będące kluczowym czynnikiem skutecznej realizacji [tej strategii], gdyż wytwarza ono poczucie własności, pomaga budować potencjał rozwojowy wśród mieszkańców, a ponadto stanowi istotną kwestię z punktu widzenia organów administracji” (sprawozdawca Jean-Pierre Vercauteren).*

Jakość i spójność strategii planowania w procesie rozwoju zawsze miała duże znaczenie. Aspekt ten jest szczególnie istotny przy włączaniu podejścia Leader do głównego nurtu programowania i, ogólnie rzecz biorąc, stanowi punkt odniesienia metodologicznego dla polityki rozwoju obszarów wiejskich.

Uzgodnienie wspólnej wizji

Zanim powstanie szczegółowy opis strategii oraz jej przełożenie na konkretne środki i działania, pierwszym i rozstrzygającym krokiem podjętym przez partnerów lokalnych musi być uzgodnienie wspólnej wizji w odniesieniu do przyszłości ich terytorium. Ma to ogromne znaczenie, gdyż strategia – by mieć szanse pomyślnej realizacji – musi odzwierciedlać oczekiwania społeczności lokalnej, jej potrzeby oraz umiejętności współpracy.

Kolejną bardzo ważną funkcją uzgadniania wspólnej wizji jest wytworzenie wśród ludności lokalnej poczucia własności, jak

również utożsamiania się ze strategią. Przejawia się to wśród ludności lokalnej jako wspólne poczucie przynależności do danego obszaru, włącznie z jego przeszłością historyczną oraz odpowiedzialnością za przyszłość. Tym samym społeczność lokalna konsoliduje się, co jest celem samym w sobie, ale i warunkiem wstępnym startu w kierunku zrównoważonego rozwoju. Uzgodnienie wspólnej wizji pomaga w budowaniu podstawowego potencjału rozwojowego wśród społeczności lokalnej. Jest to również kwestia decydująca z punktu widzenia organów administracji, które uznają społeczną więź wspólnot lokalnych za gwarancję inwestycji publicznych.

Wypracowanie takiej wspólnej wizji nie zawsze jest jednak łatwe dla partnerów lokalnych, a nawet może stać się sprawdzianem długofalowej solidarności danego partnerstwa. W rzeczywistości podczas opracowywania strategii często dochodzi do napięć, zwłaszcza w fazie tworzenia strategii. Napięcia takie mogą odzwierciedlać istnienie wielu rozmaitych poglądów co do roli, jaką Leader może odgrywać w odniesieniu do danego terytorium, lub co do sytuacji i potrzeb samego obszaru. Wizja ta może również być sprzeczna z poglądami sektora organizacji pozarządowych, władz lokalnych, sektora biznesu, organów publicznych oraz obywateli itp. W rezultacie wspólnie przyjęta wizja jest częściej wynikiem kompromisu niż konsensusu; w istocie jednak pomaga to społeczności lokalnej we wspólnej pracy, gdyż umiejętność zawierania kompromisów i łagodzenia napięć jest kluczowym atutem społeczności lokalnych oraz główną zaletą w przypadku rozwoju lokalnego opartego na własnym potencjale.

Strategia lokalna jako czynnik napędzający rozwój lokalny

Po uzgodnieniu wspólnej wizji należy przyjąć szczegółowe środki i działania. Na tym etapie wyłania się szereg decydujących kwestii, które należy rozważyć w celu zapewnienia pomyślnej realizacji strategii.

W pierwszej kolejności niezbędne jest przyjęcie i doprecyzowanie kryteriów wyboru, jakie zostaną zastosowane w odniesieniu do przyszłych projektów. Będzie to z kilku powodów bardzo pomocne przy realizacji danej strategii. Łatwiejsze będzie utrzymywanie łączności pomiędzy LGD a stronami zainteresowanymi, podobnie jak utrzymanie ogólnej spójności planu działania. Co więcej, strony zainteresowane zyskają na efektywności w zakresie wysuwania wniosków, a projekty będą lepiej ukierunkowane. Podobnie LGD i podmiotom lokalnym łatwiej będzie opracowywać powiązane ze sobą projekty oraz koncentrować się na wspólnych celach.

Kolejną kwestią, którą należy wziąć pod uwagę przy szczegółowym opracowywaniu lokalnej strategii oraz kształtowaniu jej tak, by spełniała ona rolę czynnika napędzającego rozwój lokalny, są powiązania z otoczeniem niezwiązanym z Leader. Chodzi tu o realizowane w danej chwili programy regionalne oraz inne programy rozwoju obszarów wiejskich na szczeblu lokalnym, gminnym lub międzygminnym, regionalnym i krajowym. W rzeczywistości jest to kwestia złożona i podlegająca dyskusji (zob. w dalszej części: „Synergia ze strategiami niezwiązanymi z Leader”).



Nie istnieje co prawda proste rozwiązanie powyższej kwestii, jest jednak jasne, że dla każdego przypadku z osobna należy ustalić pewną równowagę pomiędzy „autonomią” LGD a politykami obowiązującymi w danej chwili. Polityki te mogą być opracowywane przez różne instytucje, które działają na danym obszarze i opracowują własne strategie. Należą do nich instytucje publiczne, na przykład władze lokalne i organy publiczne, ale również takie podmioty prywatne, jak organizacje zawodowe lub wpływowe organizacje pozarządowe. Niełatwe mogą być zwłaszcza relacje z instytucjami finansowymi, gdyż ich głos, mający duże znaczenie w procesie decyzyjnym, może nie w pełni odpowiadać strategicznym priorytetom LGD. Aby strategia Leader+ powiodła się, niezbędne jest zapobieganie konfliktom z otoczeniem niezwiązanym z Leader oraz zdobycie pewnego wsparcia z zewnątrz w celu wypracowania inicjatyw uzupełniających. Powinny być one zgodne z podstawowymi zasadami podejścia zintegrowanego, mającego zastosowanie do wszystkich strategii i działań opracowanych dla całego obszaru.

Tym samym strategia Leader+ musi być wynikiem pragmatycznego i realistycznego procesu negocjacji pomiędzy partnerstwem LGD a pozostałymi instytucjami, a jeszcze częściej pomiędzy lokalnymi oczekiwaniami a innymi priorytetami w zakresie planowania, na wyższym szczeblu. Niezbędny jest w takim przypadku kolejny „kompromis”. W rzeczywistości, aby strategia Leader+ mogła być motorem rozwoju terytorialnego, który zaspokaja w wystarczającym stopniu potrzeby danego obszaru, musi ona być punktem łączącym starania „oddolne” i „odgórne” podejmowane przez LGD i pozostałe instytucje lokalne i regionalne.

Ogólnie rzecz biorąc, aby starania na rzecz rozwoju lokalnego mogły uzyskać niezbędne wsparcie, muszą być zgodne z politykami regionalnymi. Aby przełożyć priorytety polityczne na rzeczywiste osiągnięcia, polityki regionalne muszą z jednej strony opierać się na terytoriach, które są w stanie rozwijać własny potencjał, a z drugiej – mieć oparcie na szczeblu regionalnym. Innymi słowy, procesy „oddolne” i „odgórne” nie stoją w sprzeczności, ale wzajemnie się uzupełniają. Najważniejszą kwestią jest znalezienie elementów wspólnych. W takim sensie Leader+ może spełniać funkcję laboratorium, w którym wykrywano by wspomniane „elementy wspólne” w każdym z poszczególnych kontekstów krajowych i regionalnych.

Nie istnieje jedna, właściwa dla wszystkich recepta, zważywszy że uwarunkowania w poszczególnych krajach i regionach są bardzo zróżnicowane pod względem stopnia decentralizacji i autonomii lokalnej, organizacji i kompetencji organów publicznych, gęstości zaludnienia i obszaru objętego zasięgiem jednostek administracyjnych itd. Ma to ścisły związek z kolejną podstawową kwestią, jaką jest wybór odpowiedniego terytorium w czasie przygotowywania strategii Leader.

Wybór odpowiedniego terytorium

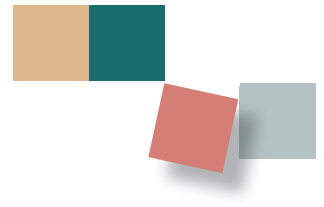
Głównymi elementami, jakie należy rozważyć przy wyborze terytorium, są jednorodność oraz spójność. „Naturalnie spójne lub zintegrowane obszary wiejskie są często silniejsze – obejmują one społeczności mające wspólne interesy, sieci społeczne i gospodarcze, wspólne dziedzictwo, charakterystyczne produkty, niezależność ekonomiczną oraz spójność geograficzną. Powiązane poczucie miejsca i własności jest często wysoce motywujące” (moderator John Grieve).

Wyznaczenie granic jednorodnych obszarów nie zawsze jest łatwe. Decydującym aspektem, jaki należy rozważyć przy wyborze terytorium, jest odpowiednia wielkość, zarówno w odniesieniu do obszaru, jak i zaludnienia.

Spójność lokalna musi zadbać o to, aby kształtowana przez nią lokalna grupa działania nie obejmowała zbyt dużego obszaru; powinien on być na tyle mały, by nie zatracić poczucia więzi. Jest to istotne dla powodzenia wszelkiego rodzaju strategii rozwoju terytorialnego, gdyż ludność musi mieć możliwość identyfikowania się z danym obszarem. Ponadto mieszkańcy muszą mieć możliwość organizowania częstych spotkań i wzajemnego poznania, by tworzyć sieć kontaktów i rozwijać aktywne partnerstwo. Obszar nie powinien być jednak zbyt mały, gdyż do realizacji i wspierania projektów niezbędne jest zaangażowanie dostatecznej liczby osób. Terytorium powinno być odpowiednio duże, tak aby umożliwić osiągnięcie masy krytycznej niezbędnej do uruchomienia projektów, które mogą wywierać rzeczywisty wpływ na przyszłość danego obszaru, jego środowisko naturalne, warunki społeczne i gospodarcze.

Zasoby ludzkie są podstawowym czynnikiem rozwoju lokalnego, jednakże na wielu obszarach wiejskich liczba mieszkańców zaczyna się coraz szybciej zmniejszać. Na obszarach najbardziej wyludnionych Leader+ może zapewnić beczenną pomoc i często stanowi jedyną możliwość wykorzystania tych zasobów. Jednak właśnie na takich terenach wytyczanie odpowiedniego terytorium może stać się niemałym wyzwaniem. Terytorium, jeśli będzie zbyt małe, może nie gwarantować żywotności ekonomicznej, a jeśli będzie zbyt duże, może stracić spójność. W obu przypadkach jego oddziaływanie będzie ograniczone. Jest to decydująca kwestia i nie istnieje w tym wypadku uniwersalne rozwiązanie. Gęstość zaludnienia jest kluczowym kryterium, należy je jednak rozpatrywać łącznie z następującymi czynnikami: topografia danego terytorium, istniejąca infrastruktura transportu i łączności, rzeczywiste odległości oraz czas poświęcany przez mieszkańców na przejazdy w celu odbycia spotkań, lokalne tradycje historyczne i kulturalne, a także sposób, w jaki społeczności są zorganizowane.

Oznacza to, że na terenach oddalonych oraz o niskiej gęstości zaludnienia, np. w krajach nordyckich, na obszarach górskich oraz na archipelagach wysp, konieczne będzie najprawdopodobniej znalezienie rozwiązania kompromisowego.



Jednym z możliwych rozwiązań jest połączenie mniejszych obszarów dzięki tworzeniu sieci kontaktów. Takie rozwiązanie pozwala zachować tożsamość lokalną, a jednocześnie zapewnia rzeczywisty potencjał ekonomiczny, wystarczający do osiągnięcia masy krytycznej. Strategie mogą być uzgadniane na szczeblu

poszczególnych grup działania lub sieci. Dodatkową korzyścią jest możliwość utrzymywania współpracy i otwarcie się na zewnątrz na inne obszary, co ma decydujące znaczenie dla terenów odizolowanych, a w szczególności zaspokaja potrzebę wymiany i komunikacji.

Zalety i wady uczestnictwa w niewielkiej LGD

Liczba ludności zamieszkującej obszar grupy Leader w południowej Karelii należy do najmniejszych w Finlandii. Obszar obejmuje następujące gminy w regionie Imatra: Parikkala, Rautjärvi, Ruokolahti oraz obszary wiejskie w pobliżu miasta Imatra. Łączna liczba ludności wynosi w przybliżeniu 21 000. Większą część obszaru stanowią słabo zaludnione tereny wiejskie, a średnia gęstość zaludnienia wynosi jedynie osiem mieszkańców na kilometr kwadratowy.

Uczestnictwo w niewielkiej LGD ma swoje zalety. Biorąc pod uwagę rozmiary obszaru działania, liczba członków LGD oraz osób zajmujących stanowiska zaufania w organizacji jest wysoka. W terenie działa łącznie 45 członków zarządu, a także grupy sektorowe. Mają oni bogatą wiedzę o sposobach wykorzystania funduszy Leader, są źródłem informacji dla środowisk, w których działają, a także dostarczają z terenu do biura LGD pomysły na rozwój. Kolejną korzyścią wynikającą z niewielkich rozmiarów obszaru jest dobra znajomość spraw lokalnych: wszyscy się znają i są dobrze zorientowani co do potencjalnych wnioskodawców oraz projektów wymagających opracowania, zaś relacje z regionalnymi organami administracji są dobre; ludzie czują się doceniani i mają poczucie równości. LGD spełnia istotne zadanie, polegające na wspieraniu rozwoju regionu, a jej rola jest uznana. Działania grupy są autonomiczne.

Istnieją jednak również wady uczestnictwa w niewielkiej LGD: grupa czynnych działaczy jest stosunkowo niewielka i łatwo dochodzi do sytuacji, w której poszczególne osoby mają zbyt dużo obowiązków, co może prowadzić do przemęczenia. Nieprawidłowe relacje międzyludzkie również mogą powstrzymać rozwój powiązanego z tymi osobami sektora, ponadto sieć ekspertów nie jest zbyt rozległa. W przypadku południowej Karelii konieczne było odstąpienie od pierwotnej zasady, zgodnie z którą maksymalnie duże środki byłyby wykorzystane w obrębie regionu. Było to spowodowane koniecznością pozyskiwania wiedzy specjalistycznej spoza regionu. Działo się tak, ponieważ w regionie nie było instytucji prowadzących badania wspierające rozwój obszarów wiejskich, nie było placówek edukacyjnych wspierających prace rozwojowe, nie zawsze też udawało się zebrać wystarczającą liczbę uczestników do przeprowadzenia szkoleń na niewielką skalę.

Podsumowując, najkorzystniejszą cechą niewielkiego obszaru działania jest fakt, że całkowicie brakuje w nim struktury hierarchicznej. Możemy natomiast czerpać korzyści przypadające w udziale dużym grupom, jeśli jesteśmy częścią rozległej sieci LGD.

Riitta Bagge, LGD Leader Etelä-Karjalan Kärki, Finlandia

<http://yhdistykset.etela-karjala.fi>



Wdrażanie strategii

Aby z powodzeniem wdrożyć daną strategię, niezbędne jest znalezienie odpowiedniej równowagi pomiędzy szeregiem konkurencyjnych celów, takich jak: poszanowanie różnych priorytetów, zachęcanie społeczności lokalnej do angażowania się albo osiągnięcie synergii ze strategiami niezwiązanymi z Leader.

Przestrzeganie priorytetów strategii

Przy doborze działań zawsze istnieje ryzyko, że mimo początkowych zamierzeń zadeklarowane cele mogą nie zostać osiągnięte lub zostać osiągnięte jedynie częściowo, zwłaszcza w przypadku priorytetów strategii przyjętych przez LGD. Może do tego dojść w wyniku nieporozumienia, na przykład gdy członkowie LGD, posiadający pewne doświadczenie zawodowe i rozeznanie w przedmiotowej terminologii, nie są rozumiani przez podmioty lokalne. Przyczyną niepowodzenia mogą być nawet różnice międzyludzkie.

Mówiąc krótko, istotne jest, aby mieć na uwadze kwestie komunikacji oraz właściwego doboru personelu, a nie tylko mieć świadomość obiektywnych kryteriów lub wyników ocen dokonywanych na papierze. Wybór właściwych zagadnień, odpowiedni zasób słów oraz właściwi ludzie mają istotne znaczenie, jeżeli chcemy, by nasza strategia była dynamiczna, a jej priorytety – zrealizowane. Jeśli dołożyliśmy wszelkich starań, aby komunikacja z zainteresowanymi podmiotami była skuteczna i jeśli zidentyfikowaliśmy odpowiednie projekty, realizacja strategii powinna być możliwa. Istotne jest jednak, aby nie być zbyt selektywnym oraz aby zachować pewną elastyczność przy wyborze projektów.

Po pierwsze, należy pozostawić uchyloną furtkę dla niektórych projektów, które pozornie nie pasują „jak ulał” do strategii, ale które mimo wszystko mogą stanowić oryginalny wkład. Projekty takie mogą wnieść pewien element innowacyjny, który ostatecznie doprowadzi do bardziej wartościowych i interesujących wyników niż inne projekty, uważane za bardziej zgodne z priorytetami, których realizacja nie przyniosła jednak oczekiwanych rezultatów.

„Celem strategii jest wskazanie wnioskodawcom pożądanych kierunków rozwoju na okres kolejnych siedmiu lat. Ustalanie priorytetów nie oznacza jednak automatycznego odrzucenia dobrego projektu tylko dlatego, że nie pasuje do strategii. Efektywna realizacja strategii LGD jest zawsze kwestią równowagi pomiędzy określonymi, dobrze udokumentowanymi strategiami a zwariowanymi, zaskakującymi pomysłami, które czasem pojawiają się znikąd. Te ostatnie są zazwyczaj obarczone wyższym ryzykiem, ale ich wyniki mogą okazać się bardzo nowatorskie. Cała koncepcja innowacji polega na tym, że nie wszystkie dobre pomysły mogą zostać z góry ujęte w dokumencie strategicznym LGD” (moderator Petri Rinne).

Sugeruje się również zachowanie właściwej równowagi pomiędzy opracowywaniem działań na niewielką skalę na ściśle lokalnym szczeblu a szerszymi inicjatywami o bardziej długofalowym zasięgu.

Co więcej, mimo konieczności przestrzegania priorytetów, będących najważniejszymi celami uzgodnionymi przez społeczność lokalną, sposób na ich osiągnięcie może podlegać zmianom w fazie realizacji strategii. „Strategia powinna mieć możliwość ewoluowania, należy pozwolić na wprowadzanie do niej zmian na podstawie tymczasowej oceny lub zmiany kontekstu” (sprawozdawca Jean-Pierre Verduyssen).

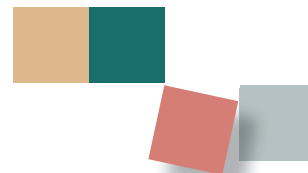
Zachowanie pewnej elastyczności może być również korzystne, gdyż pozwala wzbogacić strategię o nowe pomysły.

W każdym przypadku podstawowym narzędziem służącym przestrzeganiu priorytetów strategii jest wypracowanie oceny jako metody podstawowej. Należy jej jednak dokonywać za pomocą łatwych do zmierzenia wskaźników uwzględniających lokalne potrzeby. Istnieje faktycznie ryzyko, że ocena zostanie przeprowadzona na poziomie LGD, ale nie na poziomie projektu, gdzie może być postrzegana jako zbyt duże obciążenie biurokratyczne. Dzieje się tak, ponieważ miejscowa ludność nie jest przyzwyczajona do systematycznej pracy tego rodzaju, zaś proponowane jej standardowe kryteria mogą wydawać się niezrozumiałe i w pewnym stopniu oderwane od realiów lokalnych itp. Wspomniane ryzyko jest jeszcze bardziej istotne w sytuacji, gdy ocena dokonywana jest na wyższym szczeblu obejmującym te organy administracji, które finansują strategię LGD i tym samym pragną uzyskać standardowe, porównywalne informacje na poziomie regionalnym lub krajowym. W takim przypadku wiele zależy od relacji panujących między LGD a tymi instytucjami. LGD muszą również pełnić funkcję mediatora w zakresie wyboru i oceny projektów, przy jednoczesnym zachowywaniu odpowiedniego dystansu oraz pewności siebie zarówno w stosunku do instytucji wyższego szczebla, jak i lokalnych opiekunów projektu.

Zachęcanie społeczności lokalnej do zaangażowania

Zaangażowanie społeczności lokalnej jest najważniejszym filarem Leader, zaś LGD powinny pamiętać, że ich podstawowym obowiązkiem jest nie tylko administrowanie, ale i aktywizacja terytorium.

Aktywizacja terytorium i zachęcanie ludności lokalnej do zaangażowania nadal stanowi jednak wyzwanie dla wszystkich LGD. Jedną z istotnych kwestii jest komunikacja. Regularne rozpowszechnianie informacji dotyczących wszelkiego rodzaju aspektów funkcjonowania LGD oraz jej wybranych projektów ma ogromne znaczenie dla mieszkańców, o ile mają oni identyfikować się z Leader i czynnie w programie uczestniczyć. Ważne jest



wykorzystanie w pełni lokalnych mediów, tak aby lokalna społeczność mogła sama zidentyfikować obszar i poczuć się jego częścią. Obejmuje to również strategię i działania wypracowane przez LGD oraz inne zainteresowane strony. Kolejnym rozwiązaniem jest utworzenie grup roboczych, które ułatwiłyby uczestnictwo mieszkańców. Grupy dyskusyjne tego rodzaju mogą się organizować wokół poszczególnych sektorów i zagadnień gospodarczych lub według miejsca zamieszkania, lub na podstawie połączonych kryteriów. Najważniejszą korzyścią wynikającą z działania takich grup roboczych jest nawiązywanie kontaktów ze społecznością lokalną, a także zmniejszenie dystansu dzielącego ją od LGD. Zdecentralizowane grupy robocze na dużych obszarach o małym za-

gęszczeniu ludności mogą wpływać na zmniejszenie odległości fizycznej, natomiast tematyczne grupy robocze, mogące zmniejszyć dystans wirtualny, ułatwiają zainteresowanym mieszkańcom postrzeganie strategii w bardziej konkretny sposób. W każdym przypadku najtrudniejszym wyzwaniem jest utrzymanie dynamiki w grupach roboczych i nieustanna aktywizacja obszaru służąca motywowaniu mieszkańców do działania.

Leader dostarczył licznych nieocenionych przykładów technik aktywizacji w zakresie rozwoju obszarów wiejskich, które zostały dostosowane do warunków lokalnych, zwłaszcza do potrzeb i potencjału ludności lokalnej.

Wykorzystywanie w pełni różnych technik aktywizacji

Inicjatorem projektu „Reintegracja rolnictwa do życia społecznego” była belgijska LGD Cuestas w regionie Walonii, a jego założeniem jest: zaangażowanie ludności lokalnej i rolników w rozważania na temat przyszłości rolnictwa, wypracowywanie nowych relacji pomiędzy rolnikami a terytorium rozumianym jako całość, a także badanie nowych możliwości w zakresie przyszłości rolnictwa w ujęciu indywidualnym i zbiorowym.

Aby przedyskutować znaczenie i przyszłość rolnictwa, przeprowadzono rozległe badania obejmujące 150 rolników zamieszkujących terytorium oraz wypracowano podejście uczestniczące z udziałem mieszkańców i lokalnych stron zainteresowanych, włącznie z rolnikami. Aby pozyskać zaangażowanie mieszkańców, wykorzystano fotografie wykonane przez 15 osób do zilustrowania szeregu kwestii kluczowych dla omawianego terytorium. Najciekawsze zdjęcia wybrano w grupach dyskusyjnych i zamieszczono w broszurze, aby pokazać przywiązanie ludności do obszaru. Otwarte debaty, spotkania i konferencje przybrały różne formy, a w ich ramach korzystano ze sposobności, aby porównać działania związane z projektem z innymi inicjatywami krajowymi, regionalnymi lub lokalnymi. Dotyczyło to w szczególności projektów wspieranych przez LGD. Na przykład w związku z kolejnym rocznym projektem Leader dotyczącym inicjatyw kulturalnych, noszącym nazwę „Pamięć fotograficzna”, zorganizowano szereg konferencji na temat: „Jakie zawody przewiduje się dla rolników, zarówno mężczyzn, jak i kobiet, w regionie Gaume, obecnie i w przyszłości?”

Inne działanie pod nazwą „Otwarte gospodarstwa na rzecz terytorium” miało na celu podnoszenie świadomości obywateli w zakresie roli i znaczenia gospodarstw znajdujących się na terytorium, jak również tworzenie nowych więzi społecznych pomiędzy rolnikami a ludnością lokalną. W kilkunastu gospodarstwach przeprowadzono szereg imprez kulturalnych, w tym wystawy fotograficzne, koncerty, prezentacje opowieści i historii, przedstawienia teatralne oraz inne wydarzenia, tak aby umożliwić społeczności lokalnej odkrycie realiów życia na wsi. Powyższe inicjatywy przygotowywane były również w powiązaniu z innymi wydarzeniami krajowymi lub projektami kulturalnymi wspieranymi przez Leader. W pierwszej kolejności krajowe „Dni Otwartych gospodarstw”, obchodzone w czerwcu każdego roku, stały się okazją do przeprowadzenia konferencji i debat na temat rolnictwa, organizowanych po przedstawieniach teatralnych, jak również do upowszechnienia projektów Leader związanych z rolnictwem, szczególnie projektu „Reintegracja rolnictwa do życia społecznego”. W ramach inicjatywy pod nazwą „Pamięć fotograficzna” zorganizowano również na terenie trzech gospodarstw zdecentralizowaną wystawę fotograficzną na temat „ludności tej ziemi”, wraz z przyjęciem powitalnym, wycieczkami z przewodnikiem oraz innymi imprezami.

Catherine André, LGD Cuestas, Belgia



Oprócz trudności związanych z aktywizowaniem i komunikacją, napotykaną przez LGD przy angażowaniu miejscowej ludności, niepokój budzi również istniejący (a nawet zwiększający się) dystans pod względem potencjału zarządzania projektem pomiędzy samymi LGD a ludnością lokalną. Tworzenie i wdrażanie strategii i projektów rozwoju wymaga określonej wiedzy specjalistycznej (*know-how*), którą LGD mogą pozyskać z biegiem czasu, jednak niekoniecznie dotyczy to odpowiednich lokalnych stron zainteresowanych. Wydaje się również, że na wielu obszarach utrzymuje się znaczna luka pomiędzy LGD, ich pracownikami oraz pozostałymi członkami z jednej strony a lokalnymi opiekunami projektu z drugiej strony. Jest to potwierdzenie tezy, na którą już wcześniej kładziono nacisk, mówiącej, że ludność lokalna ma trudności z dokonaniem samooceny i korzystaniem ze wskaźników, gdyż podstawowe zasady i metody zarządzania jakością nie zawsze były upowszechniane.

Jest to dla Leader kwestia nie tylko decydująca, ale i zasadnicza. Nie ulega wątpliwości, że Leader wypracował europejskie *know-how* w zakresie rozwoju lokalnego. Nie ulega jednak również wątpliwości, że metody zarządzania jakością, takie jak te stworzone w przemyśle, nigdy tak naprawdę nie przeniknęły do rzeczywistości wiejskiej, na którą składają się w znacznym stopniu przedsiębiorstwa prowadzone na bardzo niewielką skalę. W kon-

sekwencji wyzwaniem dla Leader jest budowanie pomostu pomiędzy własnym *know-how* dotyczącym rozwoju lokalnego a *know-how* dotyczącym metodologii zarządzania jakością, które po niezbędnym dostosowaniu można by wykorzystać z pożytkiem dla obszarów wiejskich. Najważniejszym prawdopodobnie zadaniem stojącym przed Leader jest upowszechnienie *know-how* dotyczącego zarządzania jakością na wsi, tak by uwzględnić kontekst przedsiębiorstw prowadzonych na niewielką skalę oraz umożliwić ludności lokalnej wykorzystywanie go w ramach standardowego zarządzania projektem.

Mimo że dotychczas wiele LGD nie uważało tej kwestii za zasadniczą, niektóre obszary Leader dostarczyły odpowiednich przykładów i odniesień metodologicznych, pozwalających wypracować metody zarządzania jakością w odniesieniu do rozwoju terytorialnego.

Podsumowując, LGD wraz ze swoimi partnerami muszą pomóc ludności lokalnej w zdobyciu kwalifikacji oraz pewności siebie dotyczącej ich potencjału w zakresie samozarządzania i samorozwoju. Konieczne jest nie tylko wypracowanie przez mieszkańców i grupy lokalne udanych projektów na swoim poziomie, ale również ich zbliżenie się do LGD w celu łatwiejszego nawiązania dobrych stosunków z otoczeniem niezwiązanym z Leader.

Znak jakości obszaru

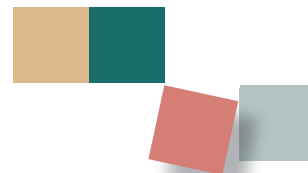
W regionie Kampania we Włoszech LGD Alto Casertano sama zainicjowała i zrealizowała projekt pod nazwą „Znak jakości obszaru”, z założeniem utworzenia terytorialnej sieci jakości składającej się z przedsiębiorstw, organizacji i organów lokalnych działających na tym samym terytorium, połączonych wspólnym celem podniesienia wartości obszaru.

Pod tym względem wprowadzenie „znaku jakości obszaru” angażuje wszystkich zainteresowanych uczestników lokalnych w zbiorowym systemie terytorialnym nastawionym na zwiększanie wartości dodanej i jest przykładem aktywnego tworzenia modelu rozwoju lokalnego. Co więcej, dokonuje się to w ramach procesu ciągłego rozwoju, zgodnie ze społecznymi i gospodarczymi potrzebami terytorium. Znak jakości jest środkiem na rzecz rozwoju całego terytorium, co osiągnięto dzięki zidentyfikowaniu i wspieraniu lokalnych podmiotów, dostarczających produkty i usługi o wysokich standardach jakości oraz ukierunkowanych na wykorzystanie tradycyjnych technik przyjaznych dla środowiska.

Owe podmioty to przedsiębiorstwa publiczne i prywatne, które podzielają te same cele co LGD, jak np. poprawa jakości życia poprzez osiągnięcie wysokich standardów jakości, i angażują się w ciągły proces poprawy. Do podmiotów tych należą organy administracji publicznej, restauracje, punkty świadczące usługi socjalne, pracownie rzemieślnicze, sklepy spożywcze itp. Znak jakości umożliwia obszarowi zespolenie i rozwinięcie działań oraz poprawę warunków, które wpływają na zwiększenie jego konkurencyjności przy uwzględnieniu zrównoważonego rozwoju oraz tradycji obszaru.

Cały system znaku jakości obszaru tworzono stopniowo. Dotyczyło to opracowywania ram prawnych, przyjęcia karty jakości, przekazywania informacji i udzielania pomocy przedsiębiorstwom chętnym do przestrzegania karty i zainteresowanym uzyskaniem członkostwa





w systemie znaku jakości obszaru, sprawdzania kwalifikowalności wniosków napisanych przez przedsiębiorstwa, przygotowania systemu oznakowania i zarządzania jego rozwojem, w szczególności w odniesieniu do ciągłego procesu kontroli i weryfikacji oraz zarządzania finansowego i strategii komunikacji.

Najważniejsze punkty karty jakości usług Alto Casertano, których przedsiębiorstwa muszą przestrzegać, by mogły otrzymać „znak jakości obszaru”, to zwiększanie wartości dodanej zasobów lokalnych, ochrona środowiska, gwarancja ochrony i bezpieczeństwa, poprawa jakości życia, zrównoważone wykorzystanie zasobów lokalnych, a także jakość produktów i usług. Uczestnictwo w systemie znaku jakości pociąga za sobą serię kontroli dokonywanych przez samą LGD przy użyciu szeregu wskaźników, takich jak wykorzystanie produktów lokalnych, technologie o niskim stopniu oddziaływania na środowisko, oszczędności energetyczne, szkolenie pracowników, komunikacja i promocja itd.).

Pietro Andrea Cappella, LGD Alto Casertano, Włochy

www.altocasertano.it

Zapewnienie synergii ze strategiami niezwiązanymi z Leader

LGD muszą orientować się w swoim otoczeniu i dążyć do osiągnięcia pozytywnych synergii.

„Dopasowanie do strategii niezwiązanych z Leader może mieć bardzo istotne znaczenie – w pierwszej kolejności dla obszaru Leader, gdyż jest on częścią większego regionu, następnie dla partnerstwa, gdyż partnerzy są zaangażowani również w inne procedury, a w końcu dla samej strategii Leader, gdyż jest ona w pewien sposób powiązana z szerszą strategią na szczeblu regionalnym. Należy ustalić równowagę pomiędzy autonomią LGD a jej integracją ze strategią na wyższym szczeblu. W każdym przypadku musi dojść do »negocjacji« pomiędzy lokalnymi oczekiwaniami a priorytetami przyjętymi na wyższych szczeblach, przy czym realizację ułatwi podejście oparte na »negocjowaniu pragmatycznym«. Strategia wewnętrznego dostosowania LGD musi iść w parze z zewnętrznym dostosowaniem organów administracji oraz wybranych przedstawicieli. Jest to czasami niełatwe, gdyż kultura planowania strategicznego jest nadal nieobecna w wielu miejscach, zwłaszcza wśród osób, które zostały wybrane” (sprawozdawca Jean-Pierre Vercauteren).

Jest to oczywiście w ogromnym stopniu zależne od kontekstu lokalnego, polityki lokalnej oraz kultury zarządzania. Sytuacja zmienia się w zależności od stopnia autonomii oraz uprawnień nadanych organom regionalnym i lokalnym, a także od roli odgrywanej w dziedzinie rozwoju lokalnego przez organy administracji państwowej lub specjalnie do tego powołane instytucje publiczne.

W zależności od kraju lub regionu, którego to dotyczy, poglądy wyrażane na temat roli i znaczenia Leader w rozwoju danego terytorium mogą się bardzo różnić między sobą. Leader może być w rzeczywistości postrzegany albo jako najważniejsza siła napę-

dzająca zmiany i rozwój, albo jedynie jako narzędzie uzupełniające, wyspecjalizowane w dziedzinie rozwoju obszarów wiejskich. Tym samym może on służyć jako „inkubator” nowatorskich działań lub jako odniesienie metodologiczne w kontekście podejścia uczestniczącego i terytorialnego.

W pewnych warunkach osiągnięcie synergii ze strategiami niezwiązanymi z Leader wydaje się bardzo łatwe, ale w innym kontekście może być znacznie trudniejsze lub skomplikowane, a nawet prowadzić do konfliktu interesów. W wielu przypadkach nadal można odnieść wrażenie, że LGD ma trudności z zachowaniem pełnej zgodności z organami administracji we wszystkich sprawach, w szczególności z podzieleniem pewnych zasadniczych pomysłów dotyczących integracji lub komplementarności.

Najważniejszym zadaniem LGD oraz jej partnerów jest określenie najlepszej pozycji, jaką może ona zająć w określonym kontekście. Leaderowi można powierzyć specjalną misję, gdy obszar jest już dobrze zorganizowany i obejmuje istniejące aktywne partnerstwo prywatno-publiczne albo też dysponujące szerokimi kompetencjami organy lokalne, szczególnie w zakresie rozwoju lokalnego. W takim przypadku LGD może pełnić funkcję narzędzia uzupełniającego lub wyspecjalizowanego inkubatora, służącego opracowywaniu działań pilotażowych. W innym wypadku LGD może zapewnić danemu terytorium wszelkie usługi niezbędne do wypełnienia istniejących luk w potencjale rozwoju lokalnego oraz działań w charakterze agencji rozwoju lokalnego. W przypadku niskiego poziomu lokalnego sprawowania rządów LGD może mieć trudności z zajęciem odpowiedniej i dostatecznie uznanej pozycji. Wiele zależy od jakości relacji wypracowanych z organami administracji na szczeblu lokalnym i regionalnym.



Fińskie podejście do „grantu globalnego”¹

O Finlandii mówi się czasami jak o kraju, w którym istnieje system finansowania LGD oparty na „grancie globalnym”. Grant globalny jest nieco kontrowersyjnym terminem i jego definicje mogą się znacznie różnić. Ogólnie rzecz biorąc, termin odnosi się do niezależności przy podejmowaniu decyzji oraz do własnych ram finansowych LGD.

Strategie i ramy finansowe fińskich LGD zatwierdza Ministerstwo Rolnictwa. W obrębie tych ram LGD mają swobodę wyboru pożądanych projektów na podstawie otrzymanych wniosków. Na przykład do LGD Joutsenten Reitti wpłynęło w okresie 2000–2006 około 170 wniosków, spośród których Rada Zarządzająca LGD zatwierdziła 133. Następnie LGD dokonuje oceny wykonalności projektu w oparciu o swoją własną strategię. Po zatwierdzeniu wszystkie wnioski są przedkładane w regionalnym biurze ministerstwa do którego obowiązków należy ocena legalności projektu. W tym szczególnym przypadku regionalne biuro ministerstwa, odrzuciło w okresie 2000–2006 dwa projekty, gdyż uznało, że ich cele nie odpowiadają celom regionalnego programu rozwoju obszarów wiejskich Leader.

W niektórych krajach UE ministerstwo pełni dużo ważniejszą rolę: LGD zgłaszają projekty, a urzędnicy ministerstwa zatwierdzają je lub odrzucają. Można zauważyć, że jest to model całkowicie odmienny od opartego na „grancie globalnym”: LGD nie mają odpowiednich uprawnień, zawsze natomiast podlegają decyzjom wyższego szczebla. Z drugiej strony model oparty całkowicie na „grancie globalnym” nakładałby na LGD wymóg podejmowania decyzji o kwalifikowalności, a także określania wszelkich płatności oraz inspekcji, co w Finlandii leży obecnie w gestii regionalnych biur ministerstwa. Tym samym model oparty całkowicie na „grancie globalnym” prowadziłby do uzyskania przez LGD w Finlandii statusu „organizacji rządowej”. Zwiększyłoby to znacznie zakres odpowiedzialności oraz liczebność personelu, co dla fińskich LGD nie jest korzystne.

Największą korzyścią wynikającą z fińskiego modelu opartego na „grancie globalnym”, w którym LGD współpracują ściśle z regionalnymi biurami ministerstwa, jest otwarta dla wszystkich procedura składania wniosków oraz szybkie tempo ich przetwarzania; w tym przypadku pomocny jest rozgłos nadawany projektowi przez lokalne media. Fińskim LGD udało się tym samym zmobilizować dosyć dużą liczbę lokalnych organizacji i mieszkańców, mogących odegrać rolę w dziedzinie rozwoju lokalnego. Jest to szczególnie istotne w tym kraju UE o najmniejszym zaludnieniu.

Petri Rinne, LGD Joutsenten Reitti, Finlandia

<http://joutsentenreitti.fi>

¹ Zgodnie z wytycznymi z dnia 24 stycznia 2007 r. dotyczącymi osi Leader: „Zdecentralizowany model, w którym grupa jest bezpośrednio odpowiedzialna za wstępną certyfikację ukończenia projektów oraz odnośne płatności, określa się jako system grantu globalnego”.

Należy w tym miejscu zadać zasadnicze pytanie: czy Leader jest darem, czy raczej urzędowym zaleceniem? Innymi słowy – czy Leader jest darem, który LGD oraz jej obszar działania mogą wykorzystać według uznania w celu zaspokojenia własnych potrzeb, czy jest to raczej przydzielona LGD misja, w ramach której strony zobowiązane są do wypracowania wzorowej praktyki mogącej zapewnić korzyści innym obszarom wiejskim, przede wszystkim w ich własnym regionie, ale ogólnie również w Europie?

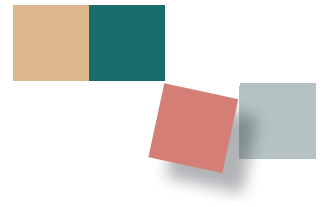
Odpowiednia realizacja strategii zależy w dużym stopniu od tego, jak LGD i jej obszar działania postrzegają rolę przydzieloną im za pośrednictwem Leader oraz w jakim stopniu jest to zgodne z ich własnym otoczeniem. Najważniejszą kwestią pozostaje jednak jakość podejścia wypracowanego przez LGD. W szczególności, aby LGD mogła nawiązać pozytywne więzi ze swoim otoczeniem „niezwiązanym z Leader”, w każdym przypadku decydująca wydaje się poprawa potencjału LGD w zakresie wprowadzania innowacji na dany obszar. Im bardziej grupa jest wzorcowa i nowatorska pod względem składanych

propozycji i uzyskanych wyników, tym bardziej atrakcyjna stanie się dla swojego otoczenia i tym łatwiejsze będzie nawiązanie z nią relacji. W tym sensie rzeczą najwyższej wagi dla LGD oraz jej obszaru działania jest niezamykanie się na wpływy z zewnątrz i wykorzystywanie wszelkich oferowanych możliwości w zakresie tworzenia sieci kontaktów i współpracy, co ma na celu poprawę potencjału w zakresie wprowadzania innowacji oraz zwiększanie atrakcyjności Leader.

Podsumowując, sukces Leader zależy w bardzo dużym stopniu od jego zdolności do wypracowania synergii z otoczeniem niezwiązanym z Leader w celu potwierdzenia jego oryginalnego i nowatorskiego wkładu w budowanie terytorium.

Wnioski dotyczące realizacji strategii

Rzeczą bardzo istotną wydaje się traktowanie Leader nie tylko jako metody, ale przede wszystkim jako filozofii opierającej się na szczególnych wartościach.



Wartości te wyrażają się w postaci siedmiu znanych zasad Leader: podejście terytorialne, podejście oddolne, partnerstwo, podejście zintegrowane, zarządzanie lokalne, innowacja oraz tworzenie sieci kontaktów i współpracy. Aby doświadczenie Leader było skuteczne, należy uwzględnić wszystkie powyższe zasady i przestrzegać je. Każda z siedmiu głównych zasad jest w rzeczywistości powiązana z pozostałymi; muszą więc one być rozpatrywane wspólnie jako część filozofii Leader.

Opłacalność ekonomiczna

„Leader jest nie tylko udaną inicjatywą UE – wiele studiów przypadku udowodniło, że Leader jest również opłacalny ekonomicznie na szczeblu lokalnym” (sprawozdawca Andrzej Hałasiewicz).

W rzeczywistości, oprócz przestrzegania siedmiu fundamentalnych zasad, Leader poświęca coraz więcej uwagi kwestii opłacalności ekonomicznej. Zainwestowano wiele środków publicznych, i to nie tylko w ramach wsparcia wspólnotowego, ale również z krajowych, regionalnych i lokalnych źródeł finansowania, dlatego też bardzo istotne jest rozpatrywanie wyników pod kątem opłacalności ekonomicznej oraz zrównoważonego charakteru wdrożonych działań.

Kwestia nieporozumień

Często dochodzi do pewnych nieporozumień, przynajmniej w odniesieniu do dwóch aspektów. Po pierwsze, wielu partnerów i pracowników LGD kładzie nacisk na wielowymiarowy charakter rozwoju lokalnego. Rozwój ma być rozumiany w sposób całościowy i uwzględniać nie tylko aspekty ekonomiczne, ale również społeczne, kulturowe i ekologiczne. Jednak niektórzy partnerzy LGD, opierając się na powyższym założeniu, nie traktują opłacalności ekonomicznej priorytetowo i są zdania, że nie powinno się jej uznawać za główny cel. To już nie jest takie logiczne, gdyż zadaniem Leader nie jest przekształcenie się w stały system przyznawania pomocy, zaś średnio- lub długoterminowa opłacalność projektów musi być potwierdzona i zapewniona. Co więcej, aby jakkolwiek proces rozwoju lokalnego mógł zostać uznany za zrównoważony, musi być oparty na ekonomicznie opłacalnych rodzajach działalności i zacząć polegać na sobie samym, dzięki działaniom odśrodkowym.

Promowanie rozwoju endogenicznego w odniesieniu do danego obszaru oznacza zobowiązanie do zapewnienia możliwości współfinansowania, a także podjęcia wszelkich niezbędnych inicjatyw ekonomicznych, społecznych, ekologicznych i kulturalnych. Ponadto efektywność ekonomiczna jest jednym z trzech podstawowych aspektów zrównoważonego rozwoju, obok sprawiedliwości społecznej i integralności środowiskowej. Z powyższych względów partnerzy Leader muszą uznać opłacalność ekonomiczną za podstawowy cel.

Kolejne nieporozumienie dotyczące koncepcji opłacalności ekonomicznej ma związek z pytaniem: co można uznać za właściwe i zastosować? Czy dotyczy to opłacalności ekonomicznej nowych

rodzajów działalności, wygenerowanych w wyniku działań wspieranych przez Leader, czy też opłacalności ekonomicznej wynikającej z ich dalszych działań? Oba aspekty są istotne i należy je rozpatrywać. W przypadku gdy projekt Leader jest uznany za „tymczasowy”, adekwatna jest natychmiastowa pośrednia opłacalność ekonomiczna danego działania. W sytuacji gdy projekt Leader został uznany za trwały, w grę wchodzi bezpośrednia długoterminowa opłacalność ekonomiczna (po wstrzymaniu wsparcia finansowego). Istnieje jednakże pewne pośrednie oddziaływanie na rozwój obszaru, włącznie z wpływem ekonomicznym.

Zapewnienie opłacalności ekonomicznej wybranych projektów

Mimo trudności pojawiających się przy rozpatrywaniu i dokonywaniu oceny opłacalności ekonomicznej projektów lub rodzajów działalności wspieranych albo generowanych przez Leader, we wszystkich krajach istnieją liczne dowody na to, że Leader w rzeczywistości finansuje projekty opłacalne ekonomicznie, bezpośrednio lub pośrednio.

„Profesjonalne zarządzanie LGD, w tym dobra strategia rozwoju, możliwości instytucjonalne oraz narzędzia służące do samooceny i zarządzania projektami, są bardzo istotne. Czynnikiem decydującym o powodzeniu jest odpowiedni system wyboru i wspierania projektów na poziomie LGD, gdyż gwarantuje on, że właściwe i opłacalne ekonomicznie projekty zostaną bezspornie zidentyfikowane i otrzymają stosowne wsparcie. LGD powinny zapewniać wsparcie nie tylko na początkowym etapie realizacji projektów, ale również utrzymywać łączność z projektami na późniejszych etapach, a w razie konieczności służyć pomocą. Powinny one oferować merytoryczną opiekę, a nie tylko pomoc finansową” (sprawozdawca Andrzej Hałasiewicz).

Najistotniejszą jednak kwestią, którą LGD musi się zająć, jest znalezienie sposobu, aby wybierane projekty były ekonomicznie opłacalne, bezpośrednio lub pośrednio. *„Wybranie ekonomicznie opłacalnego projektu zapewni w rzeczywistości najlepszy wybór obszarowi działania LGD pod względem kosztów i korzyści. Określenie opłacalności ekonomicznej jest jednak bardzo skomplikowane, gdyż musi być ono powiązane z efektywnością ekonomiczną oraz trwałością finansową. Opłacalność ekonomiczna jest silnie powiązana z innymi koncepcjami, na przykład ze zrównoważonym charakterem projektu oraz z oddziaływaniem finansowym, społecznym i środowiskowym, co w istotnym stopniu jest zależne od innowacji i wartości dodanej” (moderator Ivo Tartaglia).*

Zapewnienie opłacalności ekonomicznej wybranych projektów jest dla LGD niełatwym zadaniem. W tym względzie odpowiedzi należy szukać raczej na poziomie LGD, a nie na poziomie poszczególnych projektów, zaś ocena opłacalności zależy od szeregu kryteriów, nie tylko finansowych.

Dla zidentyfikowania i wsparcia wszystkich projektów, nie tylko tych uznanych za opłacalne ekonomicznie, kluczowe znaczenie ma w pierwszej kolejności szeroka współpraca z partnerami LGD. Opiekunowie projektu również potrzebują wsparcia, by mogli przejść z fazy wstępnego pomysłu do wysunięcia ostatecznej pro-



pozycji. Porady udzielane w zakresie opłacalności projektu oraz sposobów na jej poprawę mają równie decydujące znaczenie co wsparcie finansowe zapewniane przez Leader. Rozległa sieć kontaktów oraz umiejętności, którymi dysponuje LGD, powinny pomóc w wypracowaniu biznesplanu w przypadku tych projektów, które potencjalnie mogą stać się ekonomicznie opłacalne. W tym względzie LGD pełni funkcję wszechstronnego doradcy, posiadającego możliwość przekazywania różnych opinii i poglądów wyrażanych przez rozmaitych partnerów związanych z Leader.

Istnieje również wiele przykładów, z których wynika, że wsparcie udzielone przez Leader na rzecz zorganizowania projektu miało zasadnicze znaczenie dla jego przyszłego rozwoju. Wsparcie tego rodzaju polega zasadniczo na zapewnianiu projektowi niezbędnego elementu partnerstwa, by mógł on osiągnąć pełen potencjał. Oznacza to na przykład, że LGD będzie przekazywać zainteresowanym partnerom informacje dotyczące projektu i rozpocznie niezbędne działania w zakresie tworzenia sieci kontaktów wśród partnerów lokalnych. Projekt o wymiarze dotyczącym całego terytorium, mający dzięki temu większe możliwości wspierania rozwoju obszaru oraz osiągania z tego korzyści, również może być docelowym odbiorcą wsparcia LGD. W takim przypadku LGD pomoże pomysłodawcom projektu w jego analizie oraz nadaniu mu szerszego wymiaru, wskazując możliwe powiązania i synergije z istniejącymi, bieżącymi lub przyszłymi działaniami zaplanowanymi w odniesieniu do danego obszaru. W każdym przypadku

im bardziej rozległa w kategoriach partnerstwa jest organizacja LGD, tym bardziej jest ona efektywna pod względem oferowania projektom wydajnej sieci wsparcia, przy czym nie chodzi tylko o pomoc finansową, ale również o porady ogólne w celu zapewnienia opłacalności ekonomicznej.

Innymi słowy, LGD, i w ogóle Leader, muszą działać i być postrzegane jako „fabryka pomysłów”, a nie „fabryka pieniędzy”.

Kolejna funkcja LGD, która może pomóc w zapewnieniu opłacalności ekonomicznej wybranych projektów, polega na działaniu w charakterze inkubatora nowych rodzajów działalności oraz na ułatwianiu działań w początkowym etapie do czasu zapewnienia pełnej opłacalności ekonomicznej. W takim przypadku LGD może wspierać badania pilotażowe w zakresie potencjalnych rodzajów działalności i podmiotów, które mogłyby stać się źródłem dochodów w przyszłości. Może się to odbywać na wiele sposobów – LGD może na przykład wspierać studia wykonalności w zakresie rozpatrywania opłacalności ekonomicznej nowych rodzajów działalności; wspierać studia wykonalności lub badania rynkowe w celu ułatwienia dywersyfikacji lub zmiany profilu istniejących rodzajów działalności; zapewniać zmniejszające się z każdym rokiem wsparcie do czasu, gdy nowy rodzaj działalności będzie w stanie osiągnąć samowystarczalność ekonomiczną; wspierać badania pilotażowe w zakresie obejmującym opracowanie ostatecznego biznesplanu w celu rozpoczęcia nowej działalności gospodarczej itp.

Portal społecznościowy

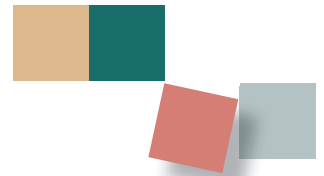
Northern Isles, w skład których wchodzi archipelagi Orkadów i Szetlandów, stanowią bardzo oddalony obszar peryferyjny, którego łączna liczba ludności wynosi zaledwie 45 000 osób, zamieszkujących 30 niewielkich wysp. Jest to najbardziej wysunięta na północ część Szkocji, z której bliżej jest do Oslo niż do Edynburga. Spośród projektów wybranych w celu wspierania lokalnej strategii, ukierunkowanej na przezwycięzenie skutków oddalenia oraz rozwój opłacalnej gospodarki dzięki wykorzystaniu nowych technologii oraz *know-how*, jeden szczególnie dobrze ilustruje drogę obraną przez LGD w celu zabezpieczenia długofalowej stabilności finansowej.

Partnerstwo Leader+ North Isles wymaga, aby projekty uwzględniały swoją strategię wycofania po zakończeniu finansowania ze środków Leader. Jeżeli projekt wykaże potencjał w zakresie opłacalności ekonomicznej, wtedy LGD wykorzysta swoje rozległe sieci kontaktów oraz kwalifikacje, aby pomóc w opracowaniu biznesplanu dla tego projektu. W wybranym przykładzie zatwierdzono na okres kolejnych trzech lat dodatkowe, zmniejszające się z każdym rokiem wsparcie finansowe, dzięki czemu zapewniono, że projekt – aby przetrwać – nabierze cech projektu o charakterze komercyjnym.

W 2003 r. gminny portal internetowy www.orkneycommunities.co.uk otrzymał od LGD pomoc finansową na rozpoczęcie działalności. Początkowe wsparcie finansowe zatwierdzono pod warunkiem, że w drugim roku działalności opracowany zostanie szczegółowy i wykazujący długoterminową stabilność biznesplan, uwzględniający konkretne wyniki osiągnięte w ciągu pierwszych 18 miesięcy funkcjonowania projektu. W 2005 r., zgodnie z ustaleniami, w ramach projektu opracowano biznesplan, aby określić przyszłe źródła dochodów oraz zapewnić stopniową rezygnację z wykorzystywania środków finansowych sektora publicznego. LGD oceniła, że biznesplan posiada odpowiedni potencjał i zachęciła grupę do kontynuowania starań.

Obecnie projekt osiąga stabilność dzięki pobieraniu opłat od członków grupy na pokrycie kosztów świadczenia usług hostingu ich witryn internetowych, sprzedaży przestrzeni reklamowej w portalu oraz pobieraniu od agencji publicznych opłaty za usługi hostingowe





w zakresie ustawowych konsultacji publicznych i badań. W ramach projektu istnieją pomysły dotyczące przyszłego rozwoju, a rzeczą szczególnie interesującą jest fakt, że zaangażowane grupy ochotników, aby zagwarantować projektowi przetrwanie, musiały spojrzeć na kwestię generowania dochodów z komercyjnego punktu widzenia: rozważają one obecnie wykorzystanie kwalifikacji zdobytych przy realizacji omawianego projektu do celów świadczenia podobnych usług niewielkim przedsiębiorstwom lokalnym.

Alec Miller, Partnerstwo Leader+ North Isles, Zjednoczone Królestwo

www.northernisles-leader.org.uk

Wśród najważniejszych aspektów, jakie należy rozważyć w odniesieniu do LGD jako inkubatora lub koordynatora nowych rodzajów działalności, znajdują się: wartość projektów pilotażowych w zakresie wytwarzania umiejętności oraz nowe rodzaje działalności, którym można udzielać wsparcia na wczesnych etapach projektu. Czynnikiem rozstrzygającym jest to, czy dany rodzaj działalności doprowadzi do zdobycia nowych umiejętności, utworzenia nowych miejsc pracy tworzących wartość dodaną oraz jakichkolwiek nowych modeli biznesowych, które można powielić w obrębie danego terytorium.

Należy w tym miejscu ponownie podkreślić, że rola finansowa Leader, bez względu na to, jak jest istotna, musi być starannie rozpatrzona w kontekście innych funkcji i rodzajów wsparcia dostępnych na danym obszarze. Doskonalenie umiejętności lokalnych powinno być kwestią priorytetową, tak aby zapewnić opłacalność ekonomiczną wybranych projektów. Umiejętności umożliwiają ludziom rozwijanie nowych rodzajów działalności oraz generowanie nowych dochodów dla obszaru. Mimo że wsparcie finansowe jest zawsze przydatne, niekoniecznie prowadzi ono do nabywania nowych umiejętności.

Poprawa konkurencyjności

Oprócz opłacalności ekonomicznej działań finansowanych w ramach Leader istotna jest również stabilność ekonomiczna samych obszarów wiejskich, a ta zależy w ogromnym stopniu od ich potencjału konkurencyjnego w szerzej pojmowanej gospodarce.

Poprawa konkurencyjności jest zatem kolejną decydującą kwestią w ramach oceny dziedzictwa Leader+. Czy Leader+ pomógł terytorium w zwiększeniu konkurencyjności i w jakim sensie – aby tworzyły wartość dodaną? aby rozwijały konkurencyjność społeczną? a może – aby rozwijały konkurencyjność w kontekście globalnym? Oto najważniejsze kwestie, które należy rozważyć przy dokonywaniu oceny dziedzictwa Leader+ w kategoriach zwiększonej konkurencyjności uczestniczących terytoriów.

„Konkurencyjność określa się w oparciu o wydajność, z jaką dany region (oraz jego elementy składowe) wykorzystuje swoje zasoby ludzkie, kapitałowe, naturalne, środowiskowe oraz kulturowe. Regiony konkurencyjne wymagają »pozycji strategicznej«. Pozycjonowanie

strategiczne danego regionu można zdefiniować jako prowadzenie innych rodzajów działalności niż regiony rywalizujące lub prowadzenie podobnych rodzajów działalności w odmienny sposób. Region oraz znajdujące się w nim przedsiębiorstwa muszą dążyć do dostarczenia większej wartości (nowatorskie produkty lub procesy) albo do wytworzenia porównywalnej wartości po niższych kosztach w celu osiągnięcia konkurencyjności. Większa wartość umożliwi wzrost cen. Większa efektywność umożliwi obniżenie kosztów. Wyzwaniem dla regionu jest ten pierwszy wariant” (moderator Ian Dempsey).

Tym samym wytwarzanie i zachowanie wartości dodanej jest kluczową kwestią dla każdego obszaru wiejskiego, który zamierza zwiększać swoją konkurencyjność.

Wytwarzanie i zachowywanie maksymalnej wartości dodanej w obrębie terytorium

Aby uzyskać maksymalną wartość dodaną, konieczne jest osiągnięcie i utrzymanie pozycji strategicznej na rynku. Kwestią kluczową w tym zakresie jest wypracowanie cech wyróżniających.

„W danym regionie strategia powinna prowadzić do osiągnięcia niepowtarzalnej i wartościowej pozycji, obejmującej zróżnicowany zbiór rodzajów działalności. Istota strategii polega na »rodzaju działalności«. Regiony powinny dążyć do prowadzenia innych rodzajów działalności albo do prowadzenia tych samych rodzajów działalności w odmienny sposób. Kluczem jest wyróżnianie się” (Ian Dempsey).

Obszary wiejskie nie mają dostatecznej ilości zasobów, aby konkurować z obszarami miejskimi lub podmiejskimi, które mają przewagę z racji skoncentrowania wykwalifikowanej siły roboczej, większych możliwości inwestowania, sprawniejszych środków łączności i transportu itd. Obszary wiejskie muszą unikać bezpośredniej konkurencji ze wspomnianymi obszarami i dokładać starań, aby wprowadzać na rynek produkty i usługi, które są specjalne, wyróżniające się i w miarę możliwości wyjątkowe.

Innymi słowy „strategia konkurencyjna polega na wyróżnianiu się” (Ian Dempsey).

„Aby to osiągnąć, region musi wykorzystać swoje istniejące zasoby oraz znajdować i wypracowywać synergii w obrębie swojej gospodarki lokalnej. Badania są kluczowym elementem uzyskiwania in-



formacji zwrotnej z rynku, dokonania oceny produktów i usług oraz rozwijania innowacji. Najpoważniejszym wyzwaniem jest w rzeczywistości wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań oraz korzystanie z prawa do podejmowania ryzyka w ramach działań na rzecz rozwoju produktów lokalnych; region, który nie wprowadza innowacji jest jak spółka, która nie inwestuje” (sprawozdawca Martin Law).

Jest wiele sposobów na wyróżnienie danego obszaru i dzięki Leader+ istnieje możliwość ich realizacji.

Pierwsza opcja, często wybierana przez LGD, polega na promowaniu wizerunku obszaru na rynku poprzez wypracowanie jasno określonych strategii oznaczania jakości i strategii komunikacyjnych w oparciu o tożsamość lokalną. Celem jest wyróżnianie się w możliwie jak największym stopniu, co oznacza dążenie do dostarczania specjalnych, oryginalnych i wyjątkowych produktów i usług. Oznaczanie jakości spełnia podwójną funkcję: nadaje wyróżniający się wizerunek produktom i usługom pochodzącym z danego obszaru, a także promuje terytorium jako całość oraz pobudza zdolność ludności lokalnej do wspólnego działania i utożsamiania się z obszarem. Wspomniane strategie mają na ogół zastosowanie do wszystkich istniejących na danym obszarze produktów. Opierają się one na istniejących zasobach oraz dążą do wykorzystywania ich w pełni za pośrednictwem komunikacji i oznakowania, co oznacza również starania lokalnych producen-

tów na rzecz organizowania się, przestrzegania kart minimalnej jakości i współpracy na płaszczyźnie lokalnej.

Producenci, którzy pragną odnieść sukces, nie mogą po prostu zdać się na kampanie komunikacyjne lub wyłącznie stosować oznaczenia jako nowe sposoby nadania tożsamości lub zwiększenia widoczności. Strategia musi obejmować lokalnych producentów wraz z ich nowym podejściem w celu lepszego zabezpieczenia i podniesienia jakości produktów i usług dostarczanych na rynek. Wspomniane strategie sugerują pewien poziom rozwoju i procedur zarządzania. W tym sensie są one decydujące w zakresie umocnienia doświadczenia Leader oraz budowania terytorium. Ma to zwłaszcza miejsce w przypadku: upowszechniania podstawowego *know-how* dotyczącego zarządzania jakością wśród lokalnych stron zainteresowanych, poprawy współpracy lokalnej, promowania nowych sieci lub klastrów gospodarczych oraz wypracowywania nowych umiejętności w kategoriach komunikacji i marketingu. Jest to bardzo istotny, wewnętrzny wkład na rzecz zwiększania konkurencyjności obszaru, wykraczający poza główny, widoczny rezultat wspomnianych strategii oznaczania jakości i strategii komunikacyjnych, które w większym stopniu dotyczą ulepszonego wizerunku terytorialnego. Leader+ dostarcza wielu przykładów budowania i realizowania takich strategii, od najprostszych po bardzo wyrafinowane, i wszystkie one są dostosowane do różnorodnych warunków lokalnych istniejących w Europie.

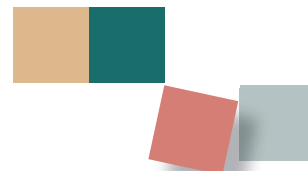
Marka Fuchsia

Najważniejszą inicjatywą w zakresie uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez lokalne towary i usługi w obszarze LGD West Cork w Irlandii jest rozwój i promowanie marki Fuchsia.

Najważniejsze cele tego działania oraz wyniki oczekiwane w związku ze zwiększoną widocznością obszaru to: użytkowanie charakterystycznego wizerunku regionu jako czynnika wspierającego lokalną przewagę konkurencyjną, promowanie unikalnych zasobów środowiskowych i kulturowych oraz dziedzictwa regionu, wypracowywanie markowej tożsamości lokalnych towarów i usług, podkreślającej charakterystyczne pochodzenie regionalne i jakość produktu, a także wykorzystywanie regionalnego wizerunku i tożsamości do przyciągania do regionu nowych form przedsiębiorczości. Pozostałe powiązane cele i wyniki, będące kluczowymi warunkami pomyślnego rozwoju marki, to: opracowywanie towarów i usług wysokiej jakości, wykorzystywanie lokalnych zasobów naturalnych, integrowanie rozwoju i marketingu uzupełniających sektorów gospodarczych, a także osiągnięcie wyższego poziomu wspólnych działań sektora publicznego i prywatnego w zakresie rozwoju lokalnego.

Podstawowa strategia rozwoju opiera się na wykorzystaniu w charakterze kapitału marki nieodłącznych cech programu Leader, tj. aktywizacji oraz zdolności do budowania potencjału. Utworzony system wsparcia zapewnia wyjątkowe korzyści uczestnikom procesu kreowania marki oraz regionowi w ogóle. Należą do nich: uznanie konsumentów, rozwój nowych przedsięwzięć, udoskonalone procesy produkcyjne, dostęp do rynków, zwiększona produkcja i wydajność, rozwój nowych produktów, usług i rynków, rzeczywista synergia grupowa oraz tworzenie sieci kontaktów, zwiększone obroty, rentowność i zatrudnienie oraz rozwój spójnej tożsamości i podniesienie rangi regionu.





W 2005 r. łączna bezpośrednia wartość ekonomiczna produkcji związanej z inicjatywą „Marka Fuchsia” wynosiła 106,97 mln euro. Jeżeli uwzględnimy wpływ na poszczególne sektory gospodarki, 58 mln euro (54% łącznej kwoty) związane jest z sektorem żywności i napojów, 35 mln euro (33%) z sektorem zakwaterowania i wyżywienia, a pozostała część z usługami turystycznymi. W kontekście analizy nakładów i wyników z łącznej kwoty pozostało w regionie 69,14 mln euro, generując całkowity wkład w gospodarkę West Cork w wysokości 88,79 mln euro i wspierając 1131 miejsc pracy (w przeliczeniu na pełne etaty).

Tym samym członkowie inicjatywy „Marka Fuchsia”, którymi są przeważnie prowadzone na niewielką skalę przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego i sektora turystyki, wnieśli znaczący wkład w lokalną gospodarkę peryferyjnego regionu wiejskiego. U podstaw omawianego sukcesu leży wykorzystanie atutów regionu w zakresie lokalnych zasobów naturalnych, kulturowych i środowiskowych, zintegrowana strategia rozwoju oraz jasno określone ukierunkowanie strategiczne.

Kevin Santry, LGD West Cork, Irlandia
www.westcorkleader.ie

Kolejna opcja, która jest jednak rzadziej wykorzystywana przez LGD, polega na identyfikowaniu wiodących i wyróżniających się projektów (lub produktów i usług) i jak najszybszym ich promowaniu. Produkty takie stanowią „czynnik napędzający” dla całego obszaru i często opierają się na istniejących produktach i usługach posiadających wartość symboliczną. Ich promocja przyczyni się do poprawy wizerunku terytorium i jego cech wyróżniających, co z kolei będzie korzystne dla wszystkich produktów i usług wywodzących się z danego obszaru. Istnieje również możliwość wymyślenia i stworzenia nowych produktów, posiadających wizerunek rynkowy oraz tożsamość związaną z całym obszarem. Tożsamość niekoniecznie jednak musi być równoznaczna z tradycją. Z jednej strony wiele produktów rzeczywiście wytwarza się w sposób tradycyjny, nie muszą one jednak wyrażać jakiegось szczególnej tożsamości lokalnej, gdyż można je znaleźć na wielu obszarach wiejskich. Z drugiej strony historia to nie tylko przeszłość, ale również teraźniejszość i przyszłość, w związku z czym możliwe jest, że całkowicie nowy produkt wyraża pewne rzeczywiste aspekty tożsamości lokalnej. W tym ostatnim przypadku nie chodzi jedynie o poprawę zdolności ludności lokalnej do pracy zespołowej i rozwijania zarządzania jakością oraz marketingu. W ramach promowania produktów opartych na tradycyjnej tożsamości utworzenie nowych produktów doprowadzi do wprowadzenia innowacji oraz pobudzenia rozwoju nowych umiejętności na danym obszarze. Spowoduje to również wzrost konkurencyjności w związku z procesami rozwojowymi zachodzącymi na danym terenie. Poprawiony wizerunek rynkowy obszaru, jakkolwiek istotny, jest jedynie jej widocznym przejawem.

Opowieść o alpejskiej wołowinie

Regionalna inicjatywa „Almenland” we wschodniej, górzyskiej części Styrii w Austrii, zrodziła się w 1995 r. w ramach Leader II. Podstawowa płaszczyzna współpracy, promowana przez Leader i obejmująca rolników, sektor gastronomii oraz dostawców usług turystycznych, ulega ciągłemu rozwojowi, a jej intensywność wzrasta. W ramach Leader+ strategia LGD zaczęła koncentrować się w coraz większym stopniu na produkcji mięsa wysokiej jakości, będącego specjalnością regionu. Celem jest przekształcenie obszaru Almenland w jeden z najważniejszych „regionów wołowiny” w Europie, jak również wykorzystanie rozwoju sektorowego jako siły napędowej gospodarki lokalnej w ramach ogólnego zintegrowanego podejścia regionalnego. Produktem flagowym jest „ALMO”, czyli hodowane na alpejskich pastwiskach bydło, którego nazwa jest akronimem słów „Alm” (alpejski) i „Ochsen” (bydło).

Najważniejszy pod względem ekonomicznym etap rozpoczął się, gdy lokalni producenci bydła zawarli porozumienie o współpracy ze spółką specjalizującą się w wyrobach mięsnych, korzystając z rozwoju rynków w całej Europie. „ALMO” jest obecnie zastrzeżonym znakiem towarowym, a sam produkt jest certyfikowany – cały łańcuch produkcji objęty jest stałą kontrolą, przestrzegana jest też ściśle zasada identyfikowalności. Znane niezależne organizacje pozarządowe, takie jak „Slow Food International”, „Greenpeace” czy „Vier Pfoten”, udzielają inicjatywie wielorakiego wsparcia. Dzięki całemu procesowi certyfikacji uzyskano wysoki poziom zaufania konsumentów do ogólnej jakości regionu.

Przede wszystkim w perspektywie długoterminowej inicjatywa wywarła olbrzymi wpływ ekonomiczny na region. Począwszy od 1995 r., zrealizowano łącznie 55 projektów, co przekłada się na inwestycje w wysokości 19,5 mln euro. Działania przyczyniły się do stworzenia 80 miejsc pracy w pełnym wymiarze godzin i 180 miejsc pracy w niepełnym wymiarze godzin. Funkcjonowanie około 900 podmiotów gospodarczych (od rolników po przedsiębiorstwa sektora turystycznego) zostało zabezpieczone dzięki wytwarzaniu dochodu w regionie. Widocznym dowodem powodzenia strategii jest zeszłoroczny wzrost liczby pobyków turystycznych o 10%, mimo raczej niekorzystnego ogólnego rozwoju sytuacji w dziedzinie turystyki w Austrii.

Gerald Gigger i Franz Kneissl, LGD Almenland, Austria
www.almenland.at



Istnieje jeszcze jedna dostępna dla LGD opcja w zakresie promowania konkurencyjności, stanowiąca uzupełnienie podejścia omówionego powyżej, a mianowicie uwzględnienie opłacalności ekonomicznej i konkurencyjności przy wyborze projektów i we wskaźnikach oceny.

Rozwój konkurencyjności społecznej w obrębie terytorium

Zasoby ludzkie są istotnym zasadniczym elementem każdego procesu rozwoju lokalnego. Na obszarach wiejskich są one z wielu powodów szczególnie cenne. Po pierwsze, malejąca populacja oraz odpływ ludności ze wsi oznacza, że zasoby ludzkie są często ograniczone. Po drugie, z powodu małego zagęszczenia oraz rozproszenia geograficznego albo niewielkiej liczby producentów całkowicie zaangażowanych w prowadzenie działalności gospodarczej na niewielką skalę (w sytuacji gdy siła robocza jest z definicji czynnikiem ograniczającym), zasoby takie trudno jest zmobilizować. Po trzecie, główne strony zainteresowane, które mogą pełnić funkcję liderów opinii lub udostępnić bardzo użyteczną wiedzę specjalistyczną, są zazwyczaj w pełni zaangażowane w działalność rozmaitych stowarzyszeń i ugrupowań zawodowych, organów lokalnych, własnych przedsiębiorstw oraz w życie rodzinne.

„W związku z tym sposób, w jaki terytorium wykorzystuje swoje ograniczone zasoby ludzkie, jest decydujący dla jego rozwoju” (sprawozdawca Martin Law).

Na wielu obszarach wiejskich inicjatywa prywatna, w znaczeniu zaangażowania i inwestycji, nie wystarczy do rozwoju społecznej konkurencyjności: kluczowe znaczenie ma wsparcie publiczne.

Jednym ze sposobów na optymalizację wsparcia publicznego jest budowanie profesjonalnych struktur koordynacyjnych. Rola ta powinna być – i w rzeczywistości jest – wypełniana przez LGD.

W wielu przypadkach konieczne jest, by LGD otrzymała dodatkowe wsparcie lokalne oraz wykorzystała Leader lub inne możliwości lokalne w celu utworzenia wspomnianych struktur koordynacyjnych, powołanych do realizacji różnych specjalistycznych zadań. Po pierwsze, struktury te mają za zadanie zapewnić obieg informacji wśród ludności lokalnej i szkolenia, co zasadniczo odbywa się za pośrednictwem publicznych spotkań i warsztatów tematycznych. Muszą one również zapewnić, że lokalna wiedza nie zostanie utracona, a następnie zebrać i upowszechnić ją dzięki odpowiednio ukierunkowanym szkoleniom i działalności informacyjnej. Wiele takich struktur będzie musiało wypracować stosowne narzędzia, tak aby umożliwić ludności lokalnej organizowanie się i współpracę. Przykładowo mogłoby mieć to zastosowanie w przypadku przyjęcia wspólnie uzgodnionych kart jakości w odniesieniu do produktów lokalnych albo prac nad nowym porozumieniem pomiędzy producentami w sprawie wprowadzania na rynek nowych produktów lub usług itd. Może również zaistnieć potrzeba, aby struktura taka została lepiej zorganizowana lub aby wypracowała nowe lokalne łańcuchy produkcyjne. Miałyby to miejsce w przypadku promowania produktów lokalnych oraz udzielania producentom wsparcia przy dostosowywaniu się i zapewnianiu, że warunki umów są przestrzegane. Kolejna kluczowa funkcja struktur koordynacyjnych, stanowiąca niemałe wyzwanie, polega na utworzeniu w sposób profesjonalny i zrównoważony sieci poszczególnych sektorów – prywatnego, publicznego i ochotniczego. Ponadto wspomniane struktury mogą wspomagać proces rozwoju lokalnego dzięki udzieleniu danemu obszarowi niezbędnego wsparcia specjalistycznego. Na przykład mogą one włączyć wspomnianą wiedzę specjalistyczną do strategii rozwoju lokalnego, działając w charakterze pośredników w imieniu społeczności naukowej i akademickiej, instytucji technicznych itp. Dobrym przykładem takich profesjonalnych struktur koordynacyjnych, utworzonych w celu promowania społecznej konkurencyjności w obszarach wiejskich, jest tak zwany system „okręgu wiejskiego” we Włoszech.

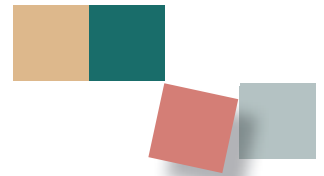
Okręg wiejski

Zgodnie z włoskim prawem okręg wiejski obejmuje lokalny system produkcyjny, na który składają się przedsiębiorstwa rolnicze i pozarolnicze działające wspólnie na rzecz realizacji polityki okręgu. Polityka ta opiera się na: dywersyfikacji, integracji społecznej i ekonomicznej, ochronie równowagi przyrodniczej i zdolności do promowania jakości terytorialnej jako całości, zapewnieniu mieszkańcom wysokiego standardu życia i tym samym podniesienia atrakcyjności obszaru z punktu widzenia innych przedsiębiorstw i osób.

Istotą i głównym celem okręgu wiejskiego jest wypracowanie podejścia opartego na zarządzaniu jakością w odniesieniu do całego obszaru wiejskiego, które może wzmocnić jego tożsamość i potencjał w zakresie innowacyjności. Dotychczas we Włoszech utworzono kilka okręgów wiejskich.

W 2002 r. we włoskim regionie Marche LGD Colli Esini San Vicino podjęła decyzję o wykorzystaniu wszystkich zasobów Leader+ w celu przekształcenia swojego terytorium w okręg wiejski, zgodnie z własną strategią podnoszenia jakości terytorium oraz z wybranym głównym tematem: „Zwiększanie wartości dodanej produktów lokalnych”. Aby osiągnąć wspomniane cele i utworzyć okręg wiejski dostosowany do specyficznego kontekstu, LGD Colli Esini skoncentrowała się na wypracowywaniu następujących instrumentów:





utworzenie i promowanie terytorialnego znaku jakości, polityka w zakresie jakości środowiska, polityka przemysłowa ukierunkowana na działania innowacyjne, internacjonalizacja, a także powszechne podnoszenie kwalifikacji zasobów ludzkich. Wszystkim wymienionym działaniom towarzyszyły kampanie na rzecz podnoszenia świadomości oraz tworzenia sieci kontaktów pomiędzy podmiotami lokalnymi.

W 2004 r. wszystkie lokalne strony zainteresowane, włączając w to nie tylko ugrupowania zawodowe (hotelarze, właściciele kwatery prywatnych, dostawcy usług turystycznych, rolnicy, rzemieślnicy, sklepikarze itp.), ale również prowincje, gminy i izby handlowe, mianowali przedstawiciela do rady nadzorczej przyszłego okręgu wiejskiego oraz do „zespołu ds. wypracowywania wspólnych rozwiązań”. Zespół ten jest odpowiedzialny za ustalenie zasad dotyczących terytorialnego znaku jakości oraz za omawianie realizacji strategii ustanowionej przez Radę.

W porównaniu z początkowym celem, zakładającym przystąpienie do okręgu wiejskiego 80 przedsiębiorstw, do końca 2005 r. okręg liczył już 90 członków, w tym stowarzyszenia oraz podmioty publiczne i prywatne. Co więcej, od tamtej pory liczba wniosków o członkostwo stale rośnie. Okręg wiejski posiada obecnie osobowość prawną, jest w pełni funkcjonalny i obejmuje wszystkie niezbędne organy i instrumenty (regulamin wewnętrzny, rada nadzorcza, komitet techniczny, znak rozpoznawczy, normy jakości oraz materiały reklamowe).

Riccardo Maderloni, LGD Colli Esini San Vicino, Włochy

www.colliesini.it

Rozwój konkurencyjności w kontekście globalnym

„O konkurencyjności decyduje sposób, w jaki dane terytorium wykorzystuje swoje lokalne atuty i zasoby” (sprawozdawca Martin Law).

Tym samym do podniesienia konkurencyjności przyczyniają się łącznie następujące czynniki: rozwój konkurencyjności społecznej, troszczenie się o zasoby ludzkie i umiejętności lokalne w celu skutecznego budowania sieci i organizowania lokalnego systemu terytorialnego, a także wypracowywanie strategii oznaczania jakości i strategii marketingowych oraz wiodące projekty.

Oprócz wymienionych powyżej czynników istnieje również potrzeba wyjścia poza podejście terytorialne, które było wdrażane do tej pory, i spojrzenia poza granice własnego terytorium. Obszary pragnące zwiększyć własną konkurencyjność muszą mieć także świadomość, że rozwiązań (włącznie z tymi zorientowanymi na rynek) należy szukać również poza własnym terenem. Aby odnieść sukces na rynku globalnym, terytoria muszą ze sobą współpracować, co oznacza również szukanie wsparcia z zewnątrz, włącznie ze źródłami finansowania.

W tym względzie, dzięki tworzeniu sieci kontaktów i współpracy w ramach Leader+, wszystkie LGD mają cenną sposobność, by wyrzeć poza własne granice i uczyć się na podstawie doświadczeń.

Mimo że w wielu obszarach wiejskich istnieje potrzeba zwiększenia konkurencyjności, duża liczba LGD nie skorzystała jeszcze z takiej sposobności. W kontekście Leader+ istnieje wiele przykładów, z których wynika, że współpraca na polu innowacji i wspierania rozwoju lokalnego jest szczególnie skuteczna. Należy ponadto stwierdzić, że metoda Leader zapewnia skuteczne ramy dla współ-

pracy obszarów wiejskich, nawet w przypadku obszarów, które w tego rodzaju praktykę zaangażowane są po raz pierwszy. Jedną z najpoważniejszych przeszkód na drodze do współpracy jest komunikacja pomiędzy partnerami. Jest to spowodowane nie tylko barierą językową, ale również różnicami konceptualnymi i kulturowymi, które pojawiają się między ludźmi wywodzącymi się z odmiennych środowisk. Jest zatem możliwa sytuacja, w której rozmówcy posługują się tym samym językiem, ale mimo to nie dochodzi między nimi do porozumienia, gdyż jedno słowo może mieć różne znaczenia, a pojęcia i doświadczenia są bardzo zróżnicowane. Do pewnego stopnia trudność ta została przezwyciężona dzięki specyfice programu Leader. Jedną z najważniejszych korzyści wynikających z Leader jest fakt, że na szczeblu europejskim przyjęto komplet wspólnych zasad, metod i podejść, które w znacznym stopniu ułatwiają komunikację pomiędzy partnerami w ramach projektów opartych na współpracy. Jest prawdą, że ludzie mogą mówić różnymi językami, istnieje jednak uniwersalna płaszczyzna porozumiewania się, jaką jest „język Leader”. Z jego pomocą ludzie mogą się bardzo dobrze porozumieć, w rzeczywistości znacznie lepiej niż na obszarach, w których język Leader nie jest znany, gdyż poszczególni partnerzy mają bardzo podobne doświadczenia oraz wspólne ramy konceptualne i metodologiczne, w których mogą je wyrazić. Oznacza to, że obszarom, które znają metodę Leader, łatwiej jest uczyć się od siebie nawzajem.

Innymi słowy, system tworzenia sieci kontaktów oraz współpracy, który powstał w ramach Leader+, jest bardzo skutecznym narzędziem, gdyż pomaga obszarom wiejskim w rozwijaniu swojej konkurencyjności w kontekście globalnym. Rozwijanie i wykorzystywanie w pełni możliwości w dziedzinie tworzenia sieci kontaktów oraz współpracy, i to w dużo większym stopniu niż dotychczas, stanowi z pewnością kolejne ważne wyzwanie dla metody Leader.



Wnioski

Podsumowując, budowanie terytorium jest po prostu pisaniem nowego rozdziału jego historii i przygotowywaniem następnego poprzez wypracowywanie i realizację zrównoważonej strategii na rzecz przyszłych pokoleń.

Niniejsze omówienie dziedzictwa Leader+ w odniesieniu do budowania terytorium jest świadectwem pewnych ważnych doświadczeń, które mogą zostać wykorzystane w przyszłości na szczeblu europejskim. Można właściwie uznać, że Leader stoi przed trzema głównymi wyzwaniami związanymi ze zwiększeniem własnej zdolności do wnoszenia wkładu w rozwój obszarów wiejskich oraz pełnienia funkcji pionierskiego narzędzia w odniesieniu do wszystkich europejskich obszarów wiejskich.

Pierwszym wyzwaniem jest zwiększenie świadomości LGD co do zdolności społeczności lokalnej do samozarządzania. Istnieją ogólnie znane dowody na utrzymywanie się, a być może nawet zwiększanie, przepaści pomiędzy potencjałem LGD w zakresie zarządzania rozwojem lokalnym a potencjałem ludności wiejskiej w zakresie zarządzania projektami. Najważniejszym celem stojącym przed Leader jest rozpowszechnianie na europejskich obszarach wiejskich kultury zarządzania jakością, takiej jak istniejąca w świecie biznesu. Niezbędne jest, aby ludność lokalna przyswoiła sobie podstawowe elementy zarządzania jakością oraz odpowiednie pojęcia, techniki i metody, włącznie z wykorzystaniem wskaźników monitorowania i oceny. Pomoże to im w łatwiejszym zarządzaniu własnymi projektami, a LGD w skuteczniejszym wdrażaniu swoich strategii, a także w poprawie spójności i efektywności finansowanych projektów przy uwzględnieniu strategicznych priorytetów. Jest to kwestia pilna i istotna dla wszystkich obszarów europejskich, nie tylko dla obszarów Leader. Istnieje szereg dobrych przykładów, z których wynika, że w ramach projektów Leader+ wypracowano tego rodzaju techniki na poziomie terytorialnym i że mogą one służyć jako punkt odniesienia do Leader jako całości. Kolejną decydującą kwestią, dotyczącą możliwości Leader w zakresie poprawy zdolności ludności lokalnej do samozarządzania, jest opracowanie różnych modeli wsparcia lub utworzenie struktur koordynacyjnych. Można by za ich pośrednictwem świadczyć wobec lokalnych stron zainteresowanych podstawowe bieżące usługi w zakresie informacji, szkoleń, tworzenia sieci producentów, międzysektorowego pozyskiwania środków zewnętrznych, tworzenia sieci kontaktów oraz współpracy. Należy traktować priorytetowo rozwój wspomnianych podstawowych środków wsparcia, które poprawiają opłacalność ekonomiczną działań oraz konkurencyjność terytoriów jako całości.

Drugim wyzwaniem jest poprawa pozycjonowania LGD w stosunku do otoczenia niezwiązanego z Leader. W tym wypadku najważniejszym celem jest pomoc LGD w znalezieniu poziomu, który najlepiej pozwoli zachować wartość oddolnego podejścia

oraz zarządzania opartego na planowaniu strategicznym w ramach samych LGD. Istnieje przy tym potrzeba zapewnienia jak najlepszego wykorzystania terytoriów Leader jako obszarów pilotażowych do celów realizacji polityk regionalnych, a w kontekście regionalnym – rozpowszechniania najlepszych praktyk wśród innych obszarów wiejskich.

Trzecim wyzwaniem jest intensyfikacja sieci kontaktów oraz współpracy w ramach Leader. Jeżeli posłużymy się prostym schematem, przedstawiającym system tworzenia sieci w ramach Leader jako zbiór „rur” umożliwiających obieg informacji, pomysłów, doświadczeń i ludzi, wtedy rozwiązanie polega na „zwiększeniu przekroju rur”. Istnieje wyraźna potrzeba, aby Leader zmodyfikował obecną proporcję pomiędzy „doświadczeniami terytorialnymi” a innymi „doświadczeniami międzyterytorialnymi i związanymi ze współpracą”. Jest to niezbędne, aby poprawić w sposób znaczący potencjalny wkład Leader+ i tym samym podnieść konkurencyjność europejskich obszarów wiejskich. Konieczne jest również wykorzystanie potencjału Leader+ w zakresie tworzenia sieci kontaktów oraz współpracy w odniesieniu do reszty świata. Leader jest faktycznie modelem dostosowanym do rozwoju europejskich obszarów wiejskich, jednak byłoby dla niego bardzo korzystne, gdyby zaistniała możliwość wymiany doświadczeń z innymi modelami rozwoju obszarów wiejskich w pozostałych częściach świata. Wszyscy ludzie zaangażowani w rozwój obszarów wiejskich na całym świecie pragną zdobyć wiadomości o modelu Leader i zrozumieć jego sposoby działania na szczeblu lokalnym. Wszystkie obszary Leader w Europie skorzystałyby na rozwoju wymiany doświadczeń i transferze wiedzy ze wspomnianych krajów trzecich. Wymiana taka umożliwiłaby dokonanie precyzyjniejszej oceny danego terytorium w kontekście globalnym, a Leader mógłby stać się wtedy najważniejszym kanałem współpracy łączącym obszary wiejskie, i to nie tylko w Europie, ale również w pozostałych częściach świata.

Podziękowania

Jesteśmy bardzo wdzięczni Johnowi Grieve’owi, Andreasowi Neuhauserowi, Ivo Tartaglii, Ianowi Dempsleyowi, a także Jean-Pierre’owi Vercruyse’owi, Andrzejowi Hałasiewiczowi i Martinowi Law, moderatorom i sprawozdawcom minisesji plenarnych zorganizowanych w ramach seminarium „Dziedzictwo Leader+ na szczeblu lokalnym: budowanie przyszłości obszarów wiejskich”, które odbyło się w dniach 24–26 kwietnia 2007 r. na obszarze LGD Capi Corsu, Nebbiu è Custerà na Korsyce we Francji. Większość pomysłów opisanych w niniejszym opracowaniu ma swoje źródło w istotnym wkładzie, jaki wymienione osoby włożyły w przedstawienie kluczowych kwestii oraz zademonstrowanie najważniejszych wniosków ze wspomnianych minisesji plenarnych, ukierunkowanych na rozpatrzenie zagadnień wynikłych w związku z tematem „Budowanie terytorium”.

Budowanie partnerstw

Bernard Schausberger¹, pracownik Wspólnego Sekretariatu Technicznego ds. Programu Współpracy Transgranicznej między Słowacją a Austrią w latach 2007–2013

Wprowadzenie

„Tworzenie partnerstw”, czyli czynne współdziałanie z innymi, jest podstawowym instynktem człowieka. Można jednak zauważyć, że nawet ta podstawowa zasada dzielenia się z innymi jest postrzegana odmiennie w różnych częściach świata.

- ▶ Jak mówi chilijskie przysłowie, *„ten, kto dokonuje podziału i dzieli się z innymi, zawsze dostaje najlepszą część”*. Możemy chyba wyciągnąć z powyższego stwierdzenia wnioski, że dzielenie się oznacza zdobycie największej wiedzy.
- ▶ *„Radość dzielona z kimś to podwójna radość; smutek dzielony z kimś to połowa smutku”*. W tym szwedzkim przysłowiu zawarto prostolinijny pogląd na charakter rodzaju ludzkiego.
- ▶ Hiszpańskie powiedzenie *„temu, kto dokonuje podziału, przypada najgorszy udział”* wyraża bardziej cyniczne spojrzenie na omawianą kwestię.

Jasne jest, że idea „partnerstwa” zależy w bardzo dużym stopniu od punktu widzenia. Ujęte w niej aspekty etyczne, takie jak wzajemne zaufanie lub wiarygodność, są również powiązane z perspektywą zarządzania. Partnerstwo wiąże się zatem z dzieleniem się określonym zadaniem i *know-how* oraz z wykorzystywaniem uzupełniających się zdolności. Ponadto istnieje również perspektywa biznesowa polegająca np. na znalezieniu partnerów do wspólnego przedsięwzięcia. Uwzględniając powyższe, kwestią zasadniczą jest uświadomienie sobie, że zmienia się nie tylko perspektywa postrzegania partnerstwa, ale również samo partnerstwo podlega nieustannej ewolucji. Tym samym w sytuacji, gdy partnerstwo, takie jak Lokalna Grupa Działania (LGD) w programie Leader, jest ukierunkowane na rozwój, nieustanne przekształcenia są koniecznością i warunkiem wstępnym osiągnięcia sukcesu.

Poniżej omówiono i przedstawiono najważniejsze zagadnienia związane z budowaniem partnerstwa w ramach Leader+. Spośród



głównych zasad metody Leader aspekt partnerstwa ma znaczenie elementarne. LGD można uznać za prototyp partnerstwa regionalnego na rzecz rozwoju obszarów wiejskich. Jest to przykład partnerstwa publiczno-prywatnego, które nie jest nastawione na realizację biznesplanu, ale na działalność na rzecz społeczności lokalnych, i w bardzo dużym stopniu jest zorientowane na rozwój danego terytorium. Z drugiej strony jest to jednak wieloletnie partnerstwo posiadające swobodę w zakresie definiowania i realizacji strategii. Z wykonywaniem zadań przez LGD wiąże się najważniejsze oczekiwanie, aby zestaw dobrze uzasadnionych i zróżnicowanych projektów przyniósł skutek w postaci widocznych i wymiernych osiągnięć. Należy ponownie podkreślić, że kwestia partnerstwa jest w tym miejscu decydująca – projekty w Leader+ opierają się na partnerstwie. Skład partnerstwa odzwierciedla treść projektu i kształtuje jego wyniki. Tym samym utworzenie partnerstwa w celu realizacji projektu stanowi kluczowy element strategii: grupa mieszkańców może szukać wsparcia instytucjonalnego dla swojej inicjatywy; grupa niewielkich przedsiębiorców decyduje się na współpracę, aby uzyskać dostęp do

¹ W latach 1998–2007 pracownik „OIR Managementdienste GmbH” w Wiedniu. Zajmował się w szczególności międzynarodowymi projektami dotyczącymi m.in. ewaluacji oraz wytycznych i szkoleń w zakresie funduszy strukturalnych, zwłaszcza na Słowacji, Węgrzech, w Chorwacji i Serbii. Występował również w roli konsultanta przy gromadzeniu dobrych praktyk związanych z Leader+ oraz uczestniczył w opracowywaniu kompendium narzędzi współpracy transnarodowej w ramach Leader+, INTERREG IIIA. Brał również udział w procesie programowania INTERACT.



nowych rynków; zarząd LGD może podjąć decyzję o połączeniu sił z uniwersytetem w celu wdrożenia określonego projektu. Istnieje zatem wiele różnych możliwych opcji w odniesieniu do różnorodnych projektów realizowanych w ramach Leader+.

Ważne jest, aby wszystkie partnerstwa długoterminowe dostosowywały się do zmieniającego się otoczenia. W przypadku obszarów wiejskich może dochodzić do zmian w perspektywie makro. Dzieje się tak zwłaszcza w przypadku malejącej roli sektora rolnego w związku z sytuacją na rynku zatrudnienia, niekontrolowanym rozwojem miast w pobliżu obszarów aglomeracji, zmianami klimatu, dotkliwie odczuwanymi w regionach górskich lub śródziemnomorskich, a także tendencjami w turystyce uwzględniającymi dobre samopoczucie i zdrowie. Dochodzi jednak również do zmian w perspektywie mikro, do których należą: specyficzne wzorce migracji w kierunku do wewnątrz lub na zewnątrz, doświadczenia nabyte w wyniku klęsk żywiołowych, szczególne możliwości wynikające z nowych wyników badań itd. Sposób postrzegania podobnych tendencji i zmian, jak również reakcje na te zmiany w postaci projektów mogą różnić się w poszczególnych obszarach, natomiast jedno kluczowe wyzwanie dotyczy wszystkich podmiotów aktywnych w dziedzinie rozwoju obszarów wiejskich: chodzi o wypracowywanie narzędzi i technik w celu zapewnienia zdolności do nieprzerwanego uczenia się. Otwartość na nowe pomysły, udział nowych partnerów oraz refleksja dotycząca przeprowadzonych działań są w tym względzie decydujące.

Istotne jest również, aby zdać sobie sprawę, że Leader+ jest osadzony w kontekście sprawowania rządów na wszystkich szczeblach, który to fakt znajduje również odzwierciedlenie we wszystkich elementach metody Leader. Krajowe ramy polityki wywierają istotny wpływ na rozwój struktur, a tym samym również na tworzenie partnerstw – zarówno na poziomie LGD, jak i na poziomie projektu. Za przykład może posłużyć popularna ostatnio we Francji koncepcja „pays” jako przewodnich ram legislacyjnych i terytorialnych w zakresie rozwoju obszarów wiejskich, która oparta jest częściowo na doświadczeniach nabytych w ramach Leader I i II. Kolejny przykład to Finlandia, która zaczęła odgrywać wiodącą rolę we włączaniu podejścia Leader do polityk rozwoju obszarów wiejskich. LGD pokrywają całe terytorium Finlandii i są w części finansowane ze środków Leader+, a w części ze środków krajowych. W Austrii Leader mógł bazować na doświadczeniach endogenicznego (opartego na zasobach własnych) rozwoju regionalnego, jak również na szczególnych działaniach wspomagających regiony górskie. Wspomniane działania zostały zainicjowane pod koniec lat 70. i doprowadziły do powstania regionalnych zarządów, które stały się jedną ze stron zainteresowanych w dziedzinie rozwoju obszarów wiejskich. We wszystkich trzech wspomnianych krajach utrzymuje się silny pozytywny impet inicjatywy Leader, mimo że

powiązane procesy rozwojowe i kultura systemu administracji są w nich bardzo odmienne.

LGD jako narzędzie rozwoju

Przedstawione poniżej rozważania na temat LGD jako narzędzia rozwoju zostały w dużym stopniu zainspirowane ostatnią publikacją Roberta Lukescha¹. Z przyjętej perspektywy wynika, że poniższe rozważania powstały w oparciu o obserwacje „z lotu ptaka”. W pierwszej kolejności przyjrzymy się pojęciu partnerstwa lokalnego przedstawionemu w legislacyjnych dokumentach wytycznych. Rozporządzenie Wspólnoty Europejskiej, określające proces włączania podejścia Leader do głównego nurtu programowania, ustala następujące główne cechy LGD:

- ▶ LGD, będąc częścią podejścia oddolnego, muszą zaproponować wielosektorową, zintegrowaną strategię rozwoju lokalnego, która przewiduje również działania w zakresie tworzenia sieci kontaktów z udziałem innych LGD;
- ▶ w grupie muszą znajdować się przedstawiciele partnerów wywodzących się z różnych umiejscowionych lokalnie sektorów społeczno-ekonomicznych;
- ▶ partnerzy gospodarczy i społeczni, jak również inni przedstawiciele społeczeństwa obywatelskiego, muszą stanowić co najmniej 50% składu partnerstwa podejmującego decyzje w sprawie projektów, jakie będą finansowane w ramach strategii.

Oto kluczowe elementy podejścia Leader, odnoszące się do struktury oraz aspektu partnerskiego LGD. Wymagania są oczywiste i jasno określone. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że omawiany model jest stosowany w wielu ramach politycznych oraz na rozmaitych terytoriach wiejskich. W skład Unii Europejskiej wchodzi obecnie 27 krajów i w każdym z nich można znaleźć różne rodzaje terytoriów wiejskich. Na tę fascynującą różnorodność składają się obszary przybrzeżne, doliny w górskich regionach pasa alpejskiego, skupiska osad na rozległych równinach kontynentalnych, obszary słabo zaludnione na dalekiej północy, dobrze prosperujące obszary w pobliżu aglomeracji miejskich itd. Na wielu wspomnianych terytoriach LGD prowadzą działalność od wczesnych lat 90., podczas gdy inne położone są w krajach, które dopiero od niedawna są członkami UE. W niektórych krajach decyzje regulujące działania LGD są podejmowane w odległym Ministerstwie Rolnictwa, w innych zaś regionalni przedstawiciele pracują w ścisłym kontakcie ze stronami zainteresowanymi z LGD. Różnice w zakresie otoczenia LGD wykazują (przy założeniu, że wszystkie organizmy żywe

¹ Robert Lukesch, Podręcznik LGD – przewodnik po wspaniałym świecie lokalnych grup działania (The LAG-Handbook – A guide through the stunning world of local action groups), publikacja zlecona przez Punkt Kontaktowy Obserwatorium Leader+, Bruksela, 2007.



dostosowują się do swojego środowiska), że na obszarze całej Europy LGD opierają się na różnych strukturach i pełnią odmienne role.

LGD jako grupa rozwojowa reagująca na bodźce

LGD powinna reagować na potrzeby ludności lokalnej oraz dostosowywać się do jej trybu pracy i podejmowania decyzji. Co więcej, LGD powinna pełnić funkcję dopełniającą w zakresie sprawowania rządów i wносить wartość dodaną do zarządzania rozwojem obszarów wiejskich. W czasie powoływania LGD niezbędne jest dokładne zbadanie otoczenia. Oznacza to, że wszechstronna analiza w kontekście rozwoju lokalnego i regionalnego jest konieczna w celu zidentyfikowania:

- ▶ roli LGD w odniesieniu do innych podmiotów działających na danym obszarze, takich jak istniejące stowarzyszenia rolnicze, dostawcy usług turystycznych, młodzież itd.;
- ▶ wcześniejszych osiągnięć w dziedzinie rozwoju obszarów wiejskich, dywersyfikacji oraz istniejących braków, którymi należy się zająć, gdyż braki tego rodzaju odzwierciedlają sprecyzowane potrzeby lokalnych stron zainteresowanych;
- ▶ możliwości i ograniczeń, w zależności od kontekstu sprawowania rządów;
- ▶ możliwości i ograniczeń z uwzględnieniem własnego potencjału, umiejętności, technologicznych lub naturalnych ograniczeń w odniesieniu do niektórych rodzajów działań oraz wynikających z tego potrzeb w zakresie wstępnego budowania potencjału.

Rzetelna inwentaryzacja wspomnianych czynników pomoże określić, jaki rodzaj działania jest najbardziej potrzebny, aby osiągnąć widoczne i pożądane wyniki i wpływy.

LGD (stanowiąca model wzajemnego oddziaływania na obszarach wiejskich) można uznać za żywy organizm, który przechodzi szereg etapów rozwojowych. Charakter i zakres działalności będą się w sposób znaczący różnić na poszczególnych etapach jej rozwoju, od momentu rozpoczęcia aż do etapu dojrzałości:

- ▶ na początku ważną rolę odegra aktywizacja, która pomoże ludności zaangażować się; to dzięki niej mieszkańcy będą skłonni przyrzeć się terytorium, które zamieszkują, aktywizacja pomoże również LGD przejąć wiodącą rolę;
- ▶ w następnej kolejności działania strukturyzujące pomogą w określeniu wstępnych pomysłów oraz doprowadzą do utworzenia partnerstw i realizacji konkretnych projektów, takich jak rozwój nowych organizacji, kreowanie marki regionalnej oraz inwestycje w technologie;
- ▶ następny w kolejności będzie proces konsolidacji, w ramach którego wyniki projektów zostaną upowszechnione za pośrednictwem sieci międzysektorowych lub interdyscyplinarnych, a samodzielnie zorganizowane struktury utrwala się, kładąc silniejszy nacisk na stabilność ekonomiczną.

Typowym przykładem aktywizacji jest niedawny projekt luksemburskiej LGD Letzebuenger Musel (www.musel.leader.lu) dotyczący wypracowania tożsamości regionalnej pod nazwą „Miselerland”. LGD rozpoczęła działalność w czerwcu 2003 r. Projekt, który został uruchomiony pod koniec 2006 r., powstał w wyniku długotrwałego wewnętrznego procesu dyskusji. Na początku sytuację można było opisać w sposób następujący: szereg rozproszonych podmiotów działających w sektorze turystycznym oraz sektorze produkcji żywności regionalnej, a także dominująca rola sektora uprawy winorośli i produkcji wina. Najważniejszym rezultatem projektu było utworzenie szkieletu organizacyjnego dla przyszłych projektów, a także szereg działań marketingowych i promocyjnych. Tak zwane sojusze rynkowe obecnie grupują regionalnych producentów pod wspólnym logo, zaś deklaracja lub karta współpracy stanowi udokumentowane „świadcstwo” dla wszystkich zainteresowanych stron, które zdecydowały się pracować wspólnie.

Typowym przykładem działań strukturyzujących jest projekt o nazwie Bergholz Marketing Ltd, prowadzony przez austriacką LGD Vorarlberg (www.leader.vlbg.at). W projekcie tym uczestniczą wspólnie stolarz, tartak oraz przedsiębiorstwo leśne, którzy utworzyli spółkę po otrzymaniu zamówienia na wybudowanie drewnianego domu. Partnerzy wypracowali niezbędną wspólną strategię marketingową oraz zdobyli certyfikat jakości, a następnie wprowadzili do produktu szereg innowacji. Spółka, dla wygody potencjalnych klientów, zorganizowana jest na zasadzie „wszystko pod jednym dachem”.

Wyśmienitym przykładem działalności konsolidacyjnej jest projekt „Droga Mistrzów” (Meisterstrasse Salzkammergut). Jest to transregionalna, międzybranżowa sieć, która gromadzi rzemieślników wyspecjalizowanych w produkcji wysokiej jakości wyrobów przy wykorzystaniu nowatorskich pomysłów. Od samego początku, kiedy przedsięwzięcie zrzesało grupę dziewięciu rzemieślników w regionie Salzkammergut, zakres projektu jest stale poszerzany. W chwili obecnej w działania sieci, obejmującej swym zasięgiem ponad pięć regionów Leader+ w Austrii, zaangażowanych jest 100 partnerów. Do sieci partnerskiej należą obecnie partnerzy z branż rzemiosła i turystyki oraz instytucji kulturalnych. Jej działalność ukierunkowana jest przede wszystkim na wymianę doświadczeń, wspólny marketing, a także na wypracowywanie i wdrażanie docelowych środków w zakresie podnoszenia kwalifikacji.

Chociaż na przestrzeni cyklu życia LGD udział tego rodzaju działań może być różny, wyraźnie widać, że aby zapewnić ciągły dopływ nowych pomysłów na każdym etapie rozwoju programu, nieodzowne są trzy rodzaje działań.





W regularnych odstępach czasu, ale w szczególności w początkowym okresie działalności LGD, niezbędny jest rzetelny przegląd, który pomoże uniknąć pułapek w rodzaju nadmiernych ambicji lub braku akceptacji. Z doświadczenia LGD Północne Kymenlaakso (Finlandia) płyną trzy najważniejsze wnioski:

- ▶ istotne jest poświęcenie dostatecznej ilości czasu na wewnętrzne doprecyzowanie roli LGD we wszystkich aspektach praktycznych, gdyż w przeciwnym razie istnieje poważne ryzyko niekończących się zmagania i kompromisów, prowadzących do braku skuteczności;
- ▶ ważne jest, aby zdać sobie sprawę, że dobrowolna praca członków Rady LGD ma swoje ograniczenia, gdyż faktem jest, że większość tych osób pracuje zawodowo, ma rodziny i własne zainteresowania itd. Oprócz wewnętrznej atmosfery zaufania i rozsądnego podziału pracy w zarządzie LGD, niezbędne będzie również zaoferowanie wynagrodzenia finansowego, aby zapewnić nieprzerwane zaangażowanie tych osób;
- ▶ rola zarządu LGD jako dostawcy całego wachlarza usług musi znaleźć odzwierciedlenie w budżecie grupy.

Skład LGD oraz jej struktur odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji będzie nie tylko odzwierciedlał zakres i charakter kontekstu sprawowania rządów, ale również, do pewnego stopnia, kształtował tematykę i zakres działania. Rada LGD odzwierciedla zasadę Leader polegającą na uczestniczeniu społeczności w życiu lokalnym i w większości krajów składa się z przedstawicieli mieszkańców i lokalnych przedsiębiorców, stowarzyszeń i gmin. Jej członkowie pracują dobrowolnie. Ramieniem operacyjnym LGD jest zarząd LGD, który, formalnie rzecz biorąc, jest dostawcą usług nadzorowanym przez Radę LGD. Ponieważ kierownicy LGD jako jedyni mogą poświęcić cały swój czas i zdolności zawodowe na rzecz LGD, ich faktyczny wpływ ma w większości przypadków duże znaczenie. Organ publiczno-prywatny tak duży jak LGD wymaga niewielkiej jednostki kierowniczej, która z kolei będzie wywierać silny wpływ na przebieg działania.

Kontekst sprawowania rządów jako element decydujący

Krajowe ramy polityczne kształtują pole manewru LGD pod względem podejmowanych przez nią prac. W większości krajów polityka rozwoju obszarów wiejskich, podobnie jak polityka rozwoju regionalnego, stanowi zagadnienie przekrojowe, które w sensie administracyjnym jest podporządkowane polityce rolnej. Jedynie w niewielu krajach uznano rozwój obszarów wiejskich za pełnoprawny obszar polityki.

Finlandia od czasów Leader II praktykuje włączanie programu Leader do głównego nurtu polityki. LGD, finansowane ze środków Leader+ oraz innych źródeł krajowych, obejmują swoim zasię-

giem całe terytorium wiejskie i biorą czynny udział w opracowywaniu regionalnych programów rozwoju obszarów wiejskich, jak również odgrywają kluczową rolę w szeregu innych programów regionalnych. Tym sposobem LGD może być postrzegana jako *agencja wykonawcza ds. zintegrowanej polityki rozwoju obszarów wiejskich*. Wiele różnych zadań, niezbędnych do harmonizacji i realizacji polityki, wymaga również znacznych umiejętności zarządzania oraz środków.

W wielu innych krajach sytuacja LGD różni się zdecydowanie od przedstawionej w przykładzie fińskim. LGD pracują w charakterze dostawców usług na swoim obszarze i dążą do ukierunkowania środków z kilku źródeł finansowania w celu ich skonsolidowania oraz rozszerzenia zakresu działań. Umotywowanie docelowych grup w różnych sektorach, podobnie jak zajęcie się wielorakimi potrzebami różnych grup docelowych, wymaga nieprzerwanych wysiłków w zakresie aktywizacji oraz działań pobudzających uczestnictwo. Praca LGD wymaga zapewnienia autonomii i elastyczności, w czym często przeszkadzają wymogi formalne narzucane przez władze. W przypadku gdy rozwój obszarów wiejskich pełni funkcję podrzędną w stosunku do polityki rolnej, często podlega rozproszonym kompetencjom, w następstwie czego może paść ofiarą niedoborów kadrowych oraz niesprecyzowanych obszarów odpowiedzialności. W tym przypadku LGD mogłyby rozwijać swoje funkcje zintegrowanych platform oraz dostawców usług dla obszarów wiejskich. Wiedza specjalistyczna w zakresie wykorzystywania kilku źródeł finansowania będzie zatem stanowić istotną umiejętność. W takich przypadkach LGD powinny dołożyć starań, aby określić swoją pozycję jako *agencje rozwoju lokalnego*.

W innych krajach standardowe kwestie polityki rozwoju obszarów wiejskich podlegają gęstej już sieci uczestników. W Austrii na przykład programy rolne głównego nurtu są silnie zakotwiczone na szczeblu krajów związkowych (landów) i funkcjonują w ścisłej współpracy ze szczeblem krajowym. Istnieje tu szereg silnych organizacji sektorowych (na przykład regionalne izby rolnicze i handlowe, a także agencje gospodarcze i turystyczne) o wieloletniej tradycji i istotnym znaczeniu politycznym. Oprócz LGD także władze regionów mają pieczę nad polityką rozwoju lokalnego i regionalnego. Leader został opracowany jako program uzupełniający, nastawiony na miękkie inwestycje, na przykład zdobywanie wiedzy i umiejętności, a także przygotowywanie dużych projektów w ramach programów wywodzących się z głównego nurtu. W takich przypadkach LGD można uznać za lokalne partnerstwo rozwijające produkty niszowe albo za *uzupełniającą grupę pionierską*.



Jest rzeczą oczywistą, że kontekst sprawowania rządów kształtuje rolę LGD. W trzech poniższych przykładach zwrócono szczególną uwagę na zróżnicowane pozycje LGD oraz ich zakres działania.

Fińska LGD Pohjois-Kymen Kasvu – przykład agencji wykonawczej ds. zintegrowanej polityki rozwoju obszarów wiejskich

LGD jest współfinansowana z krajowych funduszy rozwoju obszarów wiejskich (ALMA). LGD bierze czynny udział w tworzeniu Regionalnego Programu Rolnego dla Finlandii Południowo-Wschodniej, natomiast podział zadań między właściwymi oddziałami Centrum Zatrudnienia i Rozwoju Gospodarczego a grupą jest obecnie na etapie uzgadniania. LGD odgrywa również zasadniczą rolę w programie na rzecz rozwoju regionu Kouvola Agenda 21 oraz w szeregu innych programów regionalnych pod kierownictwem Rady Regionalnej Kymenlaakso, nad którymi pieczę sprawuje krajowy Komitet ds. Polityki Rolnej.

Portugalska LGD In Loco – przykład agencji rozwoju lokalnego

LGD In Loco (www.in-loco.pt) została utworzona w 1988 r. w celu opracowania i rozszerzenia zakresu prac na rzecz rozwoju społeczności lokalnej, które rozpoczęto w 1984 r. pod auspicjami uniwersytetu. LGD uczestniczyła we wszystkich programach Leader od początku lat 90., kiedy Leader był jedynym programem rozwoju obszarów wiejskich, a LGD jedynym organem odpowiedzialnym za lokalną politykę rozwoju obszarów wiejskich. LGD postępuje zgodnie z podejściem opartym na „badaniach

w działaniu”, pozwalającym na uzyskanie całościowego obrazu rzeczywistych potrzeb ludności oraz znalezieniu odpowiedzi znacznie wykraczających poza zakres środków Leader. Za podstawę służy sieć podmiotów rozwoju lokalnego, ponadto przywiązuje się dużą wagę do informacji, aktywizacji, szkoleń i budowania potencjału, które mają pomóc w uzyskaniu coraz lepszej integracji obszaru.

Austriacka LGD Sauwald – przykład uzupełniającej grupy pionierskiej

Działająca w Górnej Austrii LGD Sauwald (www.sauwald.at) została założona w 1999 r. Po trwających kilka lat działaniach na rzecz wypracowania podstawowych struktur i zidentyfikowania najważniejszych zagadnień, specjalistyczny personel LGD skoncentrował się na realizacji projektów. Po zakończeniu okresu wstępnego, proces – dotychczas dosyć powolny – nabrał znacznego impetu i sprawy przybrały nieoczekiwany obrót. Pomysł na bardzo niekonwencjonalny projekt turystyczny, wniesiony przez koordynatora w trakcie określania strategii LGD, został trzy lata później podjęty przez grupę miejscowych podmiotów, a następnie zrealizowany. Tak narodził się „Spacer wśród koron drzew”, który natychmiast odniósł wielki sukces. Ów cieszący się ogromnym powodzeniem flagowy projekt turystyczny przyczynił się również do zmiany strategii LGD. Rada LGD zaczęła pełnić funkcję regionalnej rady ds. turystyki, a obecnie rozpoczęto proces tworzenia właściwej rady ds. turystyki. Przed realizacją projektu turystyka odgrywała w strategii LGD niewielką rolę. Obecnie oszałamiający sukces „Spaceru wśród koron drzew” stanowi dowód na możliwość wypracowania wartości dodanej w turystyce.

Jak wynika z powyższych rozważań dotyczących LGD jako uniwersalnego narzędzia rozwoju, w ramach wspólnego „znaku firmowego” LGD wyłoniło się mnóstwo rozmaitych partnerstw publiczno-prywatnych na szczeblu lokalnym. Kontekst sprawowania rządów ma zasadniczy wpływ na zakres działań, a nawet na skład i zakładanie LGD. W ramach różnych rodzajów sprawowania rządów lokalne grupy działania osiągnęły wyśmienite wyniki i wytyczyły obiecujące drogi rozwoju, nawet w bardzo ciężkich warunkach. Najważniejsze jest to, że LGD posiada pozytywne cechy żywego organizmu, tzn. w danym środowisku reaguje na bodźce zewnętrzne.

Teraz przyjrzymy się bliżej wewnętrznym mechanizmom partnerstw lokalnych.

Zakładanie skutecznej LGD i zarządzanie nią

Rozwijanie partnerstwa

Pierwszym krokiem w kierunku zapewnienia LGD skuteczności jest rozwinięcie silnego i zintegrowanego partnerstwa wielosektorowego, które powinno uwzględniać cechy szczególne danego terytorium, społeczność lokalną oraz produkty wytwarzane na danym obszarze. Najważniejszym celem jest dywersyfikacja obszarów wiejskich. Zazwyczaj istnieją już silne organizacje sektorowe, które są osadzone w ramach polityki regionalnej, a nawet krajowej. LGD łączy te organizacje, a następnie prowadzi je w kierunku rozwoju terytorium, mając na uwadze wszelkie możliwe synergie lub konflikty.



Wszystkie partnerstwa, które zaczynają podążać tą drogą, powinny pamiętać, że proces rozwoju, czyli ustanowienie partnerstwa oraz sformułowanie strategii, powinien spełniać wysokie wymagania w zakresie przejrzystości oraz szerokiego udziału różnych grup. We wszystkich przypadkach głównymi aktywami przyszłego rozwoju są zasoby ludzkie, czyli mieszkańcy terytorium LGD. Pierwszym wyzwaniem w odniesieniu do zarządzania w fazie rozruchu LGD jest znalezienie odpowiednich środków, umożliwiających uczestniczenie w procesie planowania. Proces taki wymaga, do pewnego stopnia, profesjonalnego przywództwa, dzięki czemu możliwe będzie zachowanie impetu i uniknięcie frustracji spowodowanej brakiem przygotowania, a zwłaszcza dokumentowanie osiągnięć i zawartych porozumień. Najważniejsze, aby zagadnienia i priorytety były wyraźnie i przejrzysto określone dla wszystkich zainteresowanych stron. Powinno być jednak jasne, że profesjonalne wsparcie należy wykorzystywać przy projektowaniu i realizacji procesu, a nie przy pisaniu samej strategii. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest utworzenie podstawowej grupy, która jest zainteresowana prowadzeniem prac w ramach projektu już w fazie planowania.

Strategia powinna mieć postać wspólnych wytycznych, w których jest miejsce na nowe pomysły i które są przejawem porozumienia pomiędzy partnerami skupionymi w LGD. Z oczywistych przyczyn będą istniały różnice pomiędzy nowymi LGD, kładącymi większy nacisk na aktywizację oraz tworzenie nowych partnerstw celem realizacji projektów, a bardziej dojrzałymi LGD, dążącymi do wykorzystania wcześniejszych osiągnięć lub poprawienia swojego statusu ekonomicznego, mając na względzie konkurencyjność regionalną. W wielu przypadkach do początkowego pisemnego porozumienia dołączone zostaną nowe pomysły i obiecujące nowe kierunki działania – w taki sposób wyłoni się nowa strategia. Jeżeli w ramach samego procesu budowania partnerstwa dojdzie do powstania silnych podsięci lub założenia jakiejś struktury organizacyjnej, strony zainteresowane z LGD nie uznają tego za poważny problem, ale raczej za bieżące dostosowanie.

Powołanie zarządu LGD

Zarząd LGD należy traktować jak identyfikowalną jednostkę, która świadczy usługi wysokiej jakości. W przypadku niewielkich LGD jest to szczególne wyzwanie, gdyż wprowadzenie i utrzymanie odpowiedniego poziomu usług wymaga minimalnego poziomu zatrudnienia. Trzeba również mieć na uwadze, że jest to „wędrująca działalność zarządcza”, która pokrywa swoim zasięgiem wszystkie części terytorium LGD. Z tej przyczyny bardzo trudno jest jednej osobie wywiązać się ze wszystkich funkcji, do których należy zarządzanie biurem, organizacja imprez, uczestnictwo w projektach, usługi doradcze, a także sprawozdawczość.

W Finlandii zakłada się, że do zarządzania LGD potrzeba co najmniej dwóch osób, nawet w przypadku mniejszych LGD. W celu zdobycia środków na finansowanie pracowników niewielkie LGD,

takie jak LGD Południowej Karelii, realizują jednocześnie większą liczbę projektów, tak by móc wykorzystać większą część łącznego budżetu niż 15% dostępne na potrzeby finansowania stałego personelu. W skład zarządu wchodzi dyrektor wykonawczy i sekretarz projektu. Dyrektor wykonawczy jest odpowiedzialny za monitorowanie, transakcje finansowe, powiązania z grupami uczestników partnerstwa, prace związane ze sprawozdaniami z projektu, wnioski o płatności oraz związane z nimi deklaracje. Sekretarz projektu pracuje w terenie i angażuje się przede wszystkim w aktywizację LGD, szkolenia i rozwój projektu. „Praca w parze potrzebna jest również, by prowadzić ciągle dyskusje oraz zachować komfort psychiczny”¹. Jest to gwarancja prawidłowego zarządzania biurem, które dzięki temu pozostaje otwarte dla klientów.

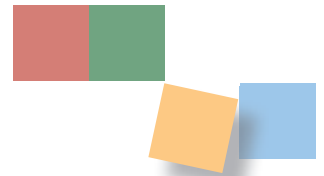
Bieżąca komunikacja oraz opracowanie narzędzi

W zasadzie strategia komunikacji musi uwzględniać różnorodność klientów i otoczenie lokalne. Strategia komunikacji powinna opierać się nie tylko na narzędziach standardowych, takich jak strony internetowe i ulotki, ale również na seminariach tematycznych lub spotkaniach informacyjnych dla partnerów projektu. Aby przyciągnąć nowych klientów, można wykorzystać również filmy wideo (patrz niżej), gdyż za ich pośrednictwem możliwe jest przekazanie emocji i umożliwienie interesującego wglądu w osiągnięcia.

Współpraca z prasą i mediami może uzasadniać wykorzystanie znacznych zasobów ludzkich, np. w przypadku gdy LGD realizuje obszerne projekty aktywizacyjne lub marketingowe. Tego rodzaju projekty aktywizacyjne mogą okazać się niezbędne podczas tworzenia szerokich partnerstw na rzecz rozwoju. Faktem jest, że proces kształtowania tożsamości regionalnej, jak również projekty dotyczące marketingu regionalnego lub kreowania regionalnej marki, wymagają nieustannej obecności w mediach na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym. Może to być bardzo absorbujące i czasochłonne. Regularnie dokonywana ocena działań komunikacyjnych i projektów ma decydujące znaczenie przy określaniu uczestnictwa różnych gmin i sektorów. Taka regularna refleksja jest ważnym elementem planowania działań aktywizacyjnych i informacyjnych, jeśli chcemy, by były one dostosowane do potrzeb.

Jednocześnie zarząd LGD powinien dokładać starań, aby program nie przestawał być atrakcyjny dla klientów. Obciążenia administracyjne ciężące na opiece projektu powinny być zminimalizowane, co z kolei wymaga sprawnego zarządzania biurem. Jak wynika z wiedzy specjalistycznej szeregu krajów, szczególną uwagę należy poświęcić narzędziom informacyjnym oraz kwe-

¹ Działanie w małych LGD – zalety i wady (Acting in Small LAG – Benefits and Disadvantages); prezentacja Riitty Bagge na minisesji plenarnej podczas seminarium „Dziedzictwo Leader+ na szczeblu lokalnym: budowanie przyszłości obszarów wiejskich”, Korsyka, Francja.



stii doradztwa dla wnioskodawców. Potwierdzono również, że zastosowanie „procedury dwuetapowej” jest cenną pomocą dla wnioskodawców: mają oni m.in. do dyspozycji szereg działań wspierających, począwszy od rozruchu projektu aż do jego realizacji. Do przydatnych narzędzi tego rodzaju należą:

- ▶ kompleksowe ramy planowania projektu, obejmujące szczegółowe instrukcje dotyczące tworzenia planu projektu;
- ▶ spotkania z wnioskodawcą, a także bieżące informacje zwrotne dotyczące kierunku rozwoju projektu;
- ▶ przejście do etapu wdrażania dopiero po zatwierdzeniu planu projektu przez kierownika LGD;
- ▶ z chwilą otrzymania oficjalnej decyzji kierownik LGD dokładnie zapoznaje się z całym dokumentem oraz wyjaśnia wszelkie nierozstrzygnięte kwestie, instruuje w sprawie praktycznych zagadnień związanych z wdrażaniem, a także oferuje pomoc przy opracowywaniu szczegółowego planu pracy.

W większości przypadków wspomniane usługi są oferowane wnioskodawcom odpowiednio do bieżących potrzeb. We wszystkich zgłoszonych studiach przypadku owa wstępna inwestycja okazała się opłacalna, gdyż wnioskodawcy projektu, którzy otrzymali dostateczne informacje, w rzeczywistości uruchamiają lepiej ukierunkowane i bardziej efektywne projekty, co z kolei pomaga personelowi LGD zaoszczędzić mnóstwo czasu na etapie wdrażania.

Dopilnuj, by system był otwarty na nowe pomysły i perspektywy

Aby LGD mogła funkcjonować jak żywy organizm, istotne jest wspieranie nowych pomysłów oraz utrzymanie zdolności uczenia się. Wymaga to umiejętnego balansowania między ciągłością a włączaniem nowych pomysłów i koncepcji. Z jednej strony zachowanie ciągłości personelu jest potrzebne, aby móc korzystać z wcześniejszych doświadczeń oraz wypracowywać pamięć instytucjonalną, która jest niezbędna w przypadku wszelkich bieżących dostosowań strategicznych. Z drugiej strony napływ nowych pomysłów i perspektyw ma podstawowe znaczenie, gdy trzeba reagować na wszelkie zmiany społeczne i materialne zachodzące na obszarach wiejskich.

Jednym z możliwych sposobów wspierania nowych pomysłów jest zapewnienie rotacji personelu w zarządzie LGD, który jest organem nadzorczym i decyzyjnym LGD. Przynosi to szereg pozytywnych skutków: po pierwsze, oddziaływanie dominujących osobowości na zarząd jest mniejsze, a po drugie – w związku z tym, że niektórzy członkowie zarządu pracują dobrowolnie – rotacja pomaga w skłonieniu wielu osób do oferowania swoich usług.

LGD powinna również dokładać starań, aby uwzględniać interesy możliwie jak największej liczby grup. Oczywiście jest, że przyciągnięcie niektórych grup istniejących w obrębie populacji do uczestnictwa w rozwoju obszarów wiejskich nie jest łatwe. Jedną z grup zasługujących na szczególną uwagę jest młodzież, gdyż na obszarach wiejskich, zwłaszcza oddalonych, istnieje tendencja

do migracji młodych ludzi do miast. Są dwa główne sposoby na zwiększenie zainteresowania młodych ludzi:

- ▶ po pierwsze, istnieje opcja specjalnych projektów młodzieżowych, a przykłady pochodzące z programu Leader+ obejmują zarówno kompleksowe inicjatywy edukacyjne, ukierunkowane na wzmocnienie więzi młodzieży z ich rodzimym regionem, jak i bezpośredni udział w działaniach związanych z ochroną przyrody czy koncepcje planowania współuczestniczącego;
- ▶ po drugie, interesy młodych ludzi można uwzględnić poprzez zapewnienie im uczestnictwa w LGD, a w szczególności możliwości udziału w procesie decyzyjnym, co faktycznie odnotowano w niektórych fińskich LGD.

Jedno z zagrożeń, które stoi przed dojrzałymi i osiągniętymi dobre wyniki LGD i które może doprowadzić do zaniedbywania innowacji, ma związek z pojawieniem się codziennej rutyny. W konsekwencji może rozpocząć się proces instytucjonalizacji, prowadzącej w końcu do „zmęczenia materiału”, szczególnie w przypadku członków LGD pracujących dobrowolnie. Warto wziąć powyższe pod uwagę, przy okazji przewidywania, jakie postanowienia w zakresie zarządzania należy podjąć w celu zapewnienia otwartości LGD na nowe pomysły i jej reakcji na bodźce z zewnątrz.

Zarząd LGD jako aktywna strona zainteresowana – przypadek LGD Oulujärvi (Finlandia)

Tak jak we wszystkich fińskich LGD, skład zarządu LGD Oulujärvi (www.oulujarvileader.com) został ustalony zgodnie z tzw. zasadą trójdzielności: jedna trzecia członków zarządu to przedstawiciele administracji publicznej, jedna trzecia to przedstawiciele stowarzyszeń, a kolejna jedna trzecia to osoby prywatne. W skład zarządu wchodzi 12 osób. Regulamin LGD przewiduje rotację członków zarządu, zaś długość kadencji określono na dwa lata kalendarzowe. Jedna osoba może pełnić funkcję przez okres nie dłuższy niż trzy kolejne kadencje. Corocznie wymieniana jest połowa członków zarządu, co oznacza, że wiele różnych osób ma możliwość uczestniczenia w procesie decyzyjnym. Młodzież uczestnicząca w LGD również ma swoją reprezentację w zarządzie, a w wewnętrznym „Kodeksie postępowania” podkreślono, że wszyscy partnerzy mają równy wpływ na podejmowane decyzje.

Istotnym elementem strategicznym jest ciągle zaangażowanie zastępców członków zarządu. Wszyscy członkowie zarządu otrzymują te same informacje, wszyscy są też zapraszani na szkolenia i wyjazdy, jak również do uczestniczenia w posiedzeniach zarządu i grupy roboczej. W rezultacie dochodzi do wzmocnienia poczucia wspólnej odpowiedzialności.



Poszerzanie zakresu działania poprzez współpracę i tworzenie sieci

Tworzenie sieci partnerstw lokalnych oraz udział w projektach opartych na współpracy na szczeblu międzyregionalnym i transnarodowym to jasno sprecyzowane wymagania uwzględnione w obowiązujących przepisach. Większość jednostek sieci krajowej (JSK) podziela pogląd, że dojrzałe LGD znajdują się w lepszej sytuacji, jeśli chodzi o stawienie czoła tym wyzwaniom. Inicjatywa na rzecz tworzenia sieci kontaktów pomiędzy kierownikami LGD, jak również zachęty do spotkania się w ramach wspólnych szkoleń lub specjalnych seminariów są wysuwane przede wszystkim przez JSK. Następnym krokiem w tej procedurze są często spotkania motywacyjne, organizowane wspólnie przez JSK sąsiadujących ze sobą krajów. Zazwyczaj sprawy są znacznie ułatwione, gdy sąsiadujące LGD posługują się tym samym językiem lub gdy dany język jest dobrze znany miejscowej ludności.

Mówiąc w skrócie, w kontekście współpracy transnarodowej zasadniczą rolę odgrywają bodźce „odgórne”. W wielu przypadkach funkcję wiodącą pełni kierownik LGD, który zaczyna rozpatrywać możliwe wspólne dziedziny zainteresowania. Dobrze opisują to dwa poniższe przykłady: luksemburska LGD Letzeburger Musel skontaktowała się ostatnio z sąsiadującą niemiecką LGD Mosel Franken, gdyż, między innymi, procesy rozwoju regionalnego na obydwu obszarach są w coraz większym stopniu powiązane. Przykładowo, wielu mieszkańców Luksemburga przeprowadza się do Niemiec, aby skorzystać z niższych kosztów mieszkaniowych. Nawiązano wstępne kontakty, a w niedalekiej przyszłości współpraca będzie się rozwijać – przy wyraźnym założeniu, że nie może się ona ograniczać do turystyki. Sąsiadujące LGD Ausserfern w Austrii oraz Auerbergland i Ostallgäu w Niemczech zrobiły jeszcze jeden krok naprzód. Nowo utworzone LGD istniały zaledwie kilka miesięcy, gdy dyrektorzy zarządzający spotkali się po raz pierwszy w celu wymiany pomysłów. Okazało się, że istnieje dużo wspólnych celów oraz możliwości współpracy. Wspólne dziedzictwo kulturowe i jego potencjał w zakresie turystyki zostały określone jako silny bodziec do nawiązania współpracy. LGD uzgodniły szczegóły projektu dotyczącego podnoszenia kwalifikacji w turystyce, a także transnarodowej edukacji w dziedzinie przewodników kulturalnych oraz zarządzania muzeami regionalnymi. Następnie projekt został opracowany i zrealizowany.

Otoczenie instytucjonalne LGD

Pod względem instytucjonalnym na otoczenie LGD wpływa fakt, że powinna ona świadczyć usługi opiekunom projektu, utrzymując jednocześnie powiązania z organami na szczeblu regionalnym lub krajowym, które są współodpowiedzialne za zarządzanie środkami finansowymi Leader. Jak już wcześniej ustalono, w najlepszych przypadkach ścisła współpraca z organami jest pożądana dla zapewnienia bezpośredniej komunikacji. Nie jest to oczywiście możliwe w kontekście wielu krajowych lub regionalnych rozwiązań politycznych. Duże administracje centralne mają tendencje do utrzymywania bardzo skomplikowanych sys-

temów podziału zadań, w związku z czym osoby z zewnątrz mają często kłopoty z dotarciem do właściwej osoby, będącej w stanie udzielić odpowiedzi na niektóre z bardziej szczegółowych pytań. We wszystkich przypadkach podstawową zasadą zarządzania LGD jest dyplomacja, niezbędna do wypracowania funkcjonalnej pozycji w otoczeniu instytucjonalnym. Stabilne i przejrzyste relacje pracownicze przyniosą korzyści klientom. Lepiej jest pracować według jasnych reguł, nawet gdy towarzyszą im bardziej rygorystyczne warunki, niż być uzależnionym od decyzji podejmowanych *ad hoc* lub polegać na niesprecyzowanych wskazówkach.

Mówiąc o stosunkach z wnioskodawcami, doświadczeni kierownicy LGD podkreślają, że nie wolno podejmować żadnych działań w imieniu wnioskodawców, lecz należy pracować razem z nimi, gdyż jest to proces oparty na współpracy i obie strony powinny zdobywać praktyczną wiedzę. Kierownicy LGD są często bardzo zaangażowani w tworzenie projektów w sensie lobbingu i tworzenia sieci, a także w opracowanie projektu. Należyte przygotowanie projektów jest warte zachodu, gdyż pozwala zaoszczędzić czas na kolejnych etapach. Celem Leader jest w rzeczywistości stymulowanie aktywności podmiotów wiejskich.

Czego unikać?

Przydatne jest czasem sporządzenie wykazu tego, czego nigdy nie powinno się robić w ramach zarządzania LGD. Poniższy wykaz został oparty na bogatym doświadczeniu Liisy Häme, która pracuje w fińskiej JSK.

Na początku:

- ▶ Nie pozwól tworzyć strategii zawodowemu konsultantowi; nikt się w nią nie zaangażuje ani nie zrozumie, o co w niej chodzi!
- ▶ Nie odkładaj pieniędzy w oczekiwaniu na lepsze projekty! Potrzebujesz praktycznych przykładów, aby wykazać, że uruchomienie działań jest naprawdę możliwe.

W ramach swojego wewnętrznego systemu kontroli i bilansów:

- ▶ Nie zatrudniaj „ważniaków”! Praca LGD opiera się na współpracy, nauczaniu i doradztwie.
- ▶ Nie trzymaj się kurczowo członków zarządu posiadających kwalifikacje i łatwych we współpracy! Rotacja wśród członków zarządu przyniesie nowe pomysły i skutecznie zapobiegnie skupieniu władzy w rękach jednej osoby lub grupy interesu.





Mając na względzie swoje otoczenie:

- ▶ Nie rób nic w imieniu wnioskodawców – pracuj razem z nimi! Koncepcja opiera się na uczeniu się przez działanie.
- ▶ Nie wdawaj się z władzami w spory, których można uniknąć! Twoi klienci więcej skorzystają na funkcjonalnych relacjach, nawet jeśli będą im towarzyszyć bardziej rygorystyczne warunki.

W nadchodzących latach:

- ▶ Nie ustawaj! Nigdy nie wolno ci stwierdzić, że masz do czynienia z systemem, w którym wszystko zostało osiągnięte.

Tworzenie udanych projektów i zarządzanie nimi

Różnorodność partnerstw w odpowiedzi na różnorodne projekty

Partnerstwa projektowe stanowią drugi zasadniczy aspekt partnerstwa w ramach Leader+. Skład owych partnerstw będzie się różnił w zależności od rodzaju projektu – na ogół można wyróżnić trzy idealne rodzaje projektów: projekty generowane przez LGD, projekty przedsiębiorców oraz projekty społecznościowe, mające swoje źródło w organizacjach pozarządowych lub lokalnych służbach publicznych. Poniższe przykłady pomogą zilustrować zróżnicowaną naturę partnerstw w ramach projektów Leader+.

Aby zareagować na wyzwania związane ze zróżnicowaniem obszarów wiejskich, które poniekąd jest najważniejszym celem Leader, tworzące się partnerstwa projektowe mają bardzo różnorodny charakter. Poniżej zamieszczono trzy przykłady wspomnianych partnerstw projektowych: partnerzy, którzy mają uzupełniające się interesy; niewielka liczba stron zainteresowanych mających możliwość włączenia swoich zasobów do wspólnego funduszu; a także całkowicie odmienni partnerzy o potencjale pozwalającym na znalezienie wspólnych interesów. W ramach projektów Leader możliwe są wszystkie wspomniane rodzaje partnerstw.

Ochrona zasobów wód podziemnych w Jurze – LGD Kelheim (Niemcy)

<http://lag-keh-nb.le-on.org>

Oto przykład, jak projekt może połączyć partnerów mających uzupełniające się interesy w celu zapewnienia im wspólnych korzyści. Terytorium LGD obejmuje m.in. obszar krasowy, który jest szczególnie wrażliwy z punktu widzenia ochrony wód podziemnych. W ramach projektu utworzono udane partnerstwo pomiędzy rolnikami i regionalnym przedsiębiorstwem wodociągowym, na czym zyskały obie strony. Rolnicy wprowadzili zmiany, dzięki którym uprawiają rolę bez ponoszenia strat pod względem zebranych plonów, a w zamian otrzymują zachęty finansowe od przedsiębiorstwa wodociągowego. Z kolei regionalne przedsiębiorstwo wodociągowe osiąga korzyści dzięki istotnemu obniżeniu kosztów oczyszczania wody. Rola LGD polegała na zapewnieniu współpracy między dwiema sąsiadującymi LGD w celu osiągnięcia masy krytycznej niezbędnej do przeprowadzenia planowanych działań. Później LGD pomogła partnerom w połączeniu sił oraz ułatwiła proces rozwoju i negocjacje. Przeprowadzono ponadto działania na rzecz podnoszenia świadomości w zakresie projektu na szczeblu regionalnym.

Projekt „Właściciele niewielkich lasów” – LGD Altusried-Oberallgäu (Niemcy)

<http://lag-altusried-schs.le-on.org/internet/lag/>

Niniejszy przykład jest dowodem na to, że możliwe jest osiągnięcie w ramach projektu masy krytycznej partnerów, którzy mają zbliżone interesy, co prowadzi do bardziej efektywnej organizacji oraz zdobycia lepszej pozycji na rynku. W ramach projektu założono spółdzielnię zrzeszającą niewielkie stowarzyszenia leśne, która pomaga optymalizować wykorzystanie drewna z niewielkich prywatnych lasów zgodnie z zasadami zrównoważonego leśnictwa. Spółdzielnia jest odpowiedzialna za organizowanie logistyki oraz sortowanie drewna, a także negocjuje ceny z przemysłem przetwórstwa drzewnego. W rezultacie uzyskano dostęp do nowych rynków oraz ustalono korzystniejsze dla właścicieli lasów ceny drewna. LGD skoncentrowała się na wspieraniu procesu wdrażania.





Projekt „Współpraca na rzecz zapobiegania” – LGD Fehngebiet (Niemcy)

<http://fehnggebiet.landkreis-leer.de/>

„Do wychowania dziecka potrzeba całej wioski” – to afrykańskie przysłowie dobrze opisuje projekt społecznościowy ukierunkowany na ważną grupę docelową. Ma on na celu pomoc młodzieży zamieszkującej obszar LGD w wyrobieniu poczucia własnej wartości w kontekście swojego terytorium, włącznie z optymistycznym spojrzeniem w przyszłość oraz pozytywną świadomością własnej tożsamości lokalnej. Różne instytucje oświatowe Osterhauderfehn usiłowały zrozumieć wyniki badań naukowych, które wykazały, że „20% młodych ludzi jest zagrożonych”. Do celów wspólnego przeanalizowania sytuacji i podjęcia odpowiednich działań utworzono sieć instytucjonalną, aby ulepszyć wsparcie pedagogiczne i umożliwić budowanie bezpiecznych więzi społecznych młodzieży z ich rodzimym obszarem. Obecnie struktura wsparcia liczy niemal 50 grup roboczych działających w różnych dziedzinach. Projekt pomógł zrozumieć, w jaki sposób należy zająć się problemami owych zagrożonych młodych ludzi. Późniejsza konferencja „W poszukiwaniu przyszłości” przyniosła przełomowe rezultaty. W rezultacie LGD zapoczątkowała partnerstwo projektowe, w którym nieuczestniczące zazwyczaj zainteresowane strony (np. policja i nauczyciele szkolni) połączyły swoje siły w ramach grupy sterującej.

Kwestia, która często bywa przedmiotem żywiołowych dyskusji między stronami zaangażowanymi w inicjatywę Leader, to wsparcie ze strony konsultantów zewnętrznych. Dwa najczęściej używane w tym kontekście argumenty są następujące: po pierwsze, konsultant nie może zająć miejsca wnioskodawcy i jeżeli w ramach rozwijania projektu potrzebne będzie wsparcie, to i tak z LGD skontaktuje się nie kto inny, tylko wnioskodawca. Po drugie, w ramach projektu powinno się korzystać z wiedzy specjalistycznej z zewnątrz za każdym razem, gdy stwierdzone zostają luki w wiedzy. Dla przykładu, projekty w dziedzinie energii ze źródeł odnawialnych powinny wykorzystywać wyniki badań przeprowadzonych w innych regionach; inicjatywy marketingowe można ulepszyć, uwzględniając normy międzynarodowe; poszukiwanie nowych rynków w ramach wspólnego przedsięwzięcia wymaga specjalistycznej wiedzy na temat warunków kształtujących rynek itp.

Specjalne wsparcie w ciągu całego cyklu życia projektu

Do roli zarządu LGD należy m.in. specjalne wsparcie, udzielane w ciągu całego cyklu życia projektu. Z oczywistych przyczyn na poszczególnych etapach potrzebne będą różne rodzaje wsparcia. Niemniej jednak standardową cechą tego procesu powinna być przejrzystość. Zaleca się utworzenie schematu blokowego oraz jasne określenie procedury kontroli jakości stosowanej w przypadku przechodzenia do kolejnej fazy projektu, w tym aktywnego informowania opiekunów projektu o stanie zaawansowania prac.

W fazie przygotowania najważniejsze kwestie to:

- ▶ utworzenie drogi dla danej inicjatywy, tzn. wniesienie wkładu w podnoszenie świadomości głównych podmiotów;

- ▶ położenie fundamentów przyszłego partnerstwa, określenie treści działań oraz utworzenie sieci (obejmujących swoim zasięgiem wewnętrzny krąg zainteresowanych stron projektu, szerszy krąg partnerów wspierających oraz pozostałe zainteresowane strony);
- ▶ zapewnienie narzędzi oraz efektywnych procedur roboczych, w szczególności przy przechodzeniu z etapu planowania do etapu wdrażania.

Drugim ważnym etapem, bezspornie stanowiącym wyzwanie z punktu widzenia zarządzania, jest zapewnienie terminowości, szybkości i przejrzystości *procesu decyzyjnego*. Jednym z elementów omawianego procesu podejmowania decyzji jest wewnętrzna zdolność LGD do powzięcia decyzji we właściwym czasie. Kolejnym elementem są procedury administracyjne, niezbędne do otrzymania wsparcia lub zatwierdzenia projektu ze strony organów regionalnych lub krajowych. W przypadku obu powyższych etapów otwarta i przejrzysta komunikacja z wnioskodawcą jest głównym czynnikiem zapewniającym przyjazne podejście do klienta. Oczywiście jest, że bliskie relacje pomiędzy LGD i organami władz są w tym względzie rozstrzygające.

Ocena wniosków projektowych w obrębie LGD stanowi pierwszy etap. Zapewnienie formalnej zgodności (a także sprawdzenie pod kątem kwalifikowalności) jest w większości przypadków objęte ugruntowanymi procedurami. Bardziej skomplikowane aspekty odnoszą się do oceny poziomu innowacyjności, opłacalności ekonomicznej oraz zrównoważonego charakteru projektu. Rzetelna ocena wewnętrznej zdolności LGD jest niezbędna do podjęcia decyzji, czy projekt może być w całości oceniony przez ekspertów wewnętrznych, czy też gruntowna ocena projektu wymaga posłużenia się wiedzą specjalistyczną z zewnątrz (w tym wiedzą specjalistyczną innych LGD, które



już wdrażały podobne projekty). W wielu LGD w skład Rady wchodzi również grupy sektorowe. Przewodniczącymi są często członkowie Rady, podczas gdy pozostali członkowie pracują w charakterze ekspertów zewnętrznych, którzy dokonują przeglądu wniosków projektowych i wydają oświadczenia dotyczące procesu decyzyjnego. Wielosektorowy często charakter dużej liczby projektów będzie wymagał intensywnych dyskusji między wszystkimi podejmującymi decyzje członkami, tak aby możliwe było osiągnięcie jednomyślnej decyzji w sprawie oceny.

W każdym przypadku dokumentacja dotycząca omawianego procesu, jak również jego wyników, stanowi podstawę rzetelnego i przejrzystego zarządzania LGD. Co więcej, bardziej formalne

rozplanowanie procesu wyboru nie powinno zwalniać z obowiązku przestrzegania przewodniej zasady, zgodnie z którą wszystkie projekty powinny stanowić odpowiedź na potrzeby danego obszaru. Narzędzia w rodzaju tabeli oceny, regulamin wewnętrzny, a także forma posiedzeń w sprawie wyboru projektów powinny być kontrolowane i poddawane korekcie w przypadku, gdy dyskusja służąca dokonaniu oceny traci impet i gdy grozi jej przekształcenie w rutynową czynność.

Po podjęciu przez LGD decyzji na korzyść projektu należy szybko doprowadzić do końca pozostałe kroki administracyjne, aby uniknąć pojawienia się frustracji. Korzyści wynikające z bezpośrednich relacji z organami oraz z ustalonych procedur administracyjnych są w tym względzie oczywistymi zaletami.

Krótkie i bezpośrednie ścieżki komunikacji oraz współodpowiedzialność w zakresie podejmowania decyzji – LGD Flevoland (Niderlandy)

Holenderska prowincja Flevoland stanowi dobry przykład bezpośredniej komunikacji w ramach procesu decyzyjnego. Kierownik LGD ds. projektów ma swoją siedzibę w tym samym biurze, w którym mieści się instytucja zarządzająca, dzięki czemu możliwe są częste i bezpośrednie dyskusje. Porady LGD dla instytucji zarządzającej są wiążące. Instytucja dokonuje przeglądu wniosku pod kątem aspektów finansowych i prawnych oraz przygotowuje decyzję o finansowaniu. Decyzji o zatwierdzeniu towarzyszy porozumienie, które zawiera istotne daty, oczekiwania oraz spodziewane rezultaty związane ze wsparciem finansowym. Porozumienie podpisują obie strony, tzn. instytucja oraz opiekun projektu. Metoda polegająca na rozłożeniu odpowiedzialności pomaga w usprawnieniu współpracy i zmniejsza liczbę problemów.

www.flevoland.nl

Kolejny etap, jakim jest faza wdrażania, przynosi całkowicie odmienne wyzwania z punktu widzenia zarządzania. W przypadku projektów zarządzanych przez samą LGD oczywistym wyzwaniem jest efektywne wykorzystanie potencjału LGD. Służy ono zapobieganiu powstawaniu tzw. wąskich gardeł oraz utrzymaniu odpowiedniej jakości w różnych dziedzinach, takich jak regularna komunikacja, aktywizacja lub szkolenia. W przypadku projektów realizowanych przez innych opiekunów projektu niezbędne mogą się okazać wszelkie rodzaje wsparcia ze strony LGD w zależności od charakteru danego projektu. Od zarządu LGD wymaga się standardowo wsparcia projektu za pomocą różnych inicjatyw medialnych i informacyjnych. Jednocześnie konieczne jest prowadzenie regularnego monitorowania postępów (bez nakładania niewspółmiernego obciążenia administracyjnego na opiekuna projektu), a także zapewnienie otwartej komunikacji, tak by zawsze, gdy

zajdzie taka potrzeba, istniała możliwość dostarczenia wiarygodnych informacji stronom zainteresowanym z LGD oraz organom władzy. Kluczową kwestią są zmiany we wstępnym projekcie, a w szczególności w projektach eksperymentalnych, które częściej mogą wymagać zmian. Jest bardzo pomocne dla obu stron, jeżeli zarząd LGD jest upoważniony do negocjowania i ustalania takich zmian w uprzednio określonym zakresie. W sytuacji gdy nawet pomniejsze zmiany wymagają przejścia przez pełną procedurę podejmowania decyzji, realizacja projektu będzie utrudniona, co z pewnością doprowadzi do frustracji u obu zaangażowanych stron. Z perspektywy LGD ważne jest utrzymanie równowagi pomiędzy elastycznością i trwałością. Cele strategiczne winny zostać zachowane, natomiast środki operacyjne mogą w codziennej praktyce wymagać zmian w celu zapewnienia niezbędnych zabezpieczeń.



Ocena w kontekście „życia po finansowaniu”

LGD jest odpowiedzialna za wachlarz projektów, które powinny odzwierciedlać spójne podejście do osiągnięcia celów strategii. Jest to proste „spojrzenie z lotu ptaka”, podczas gdy życie w terenie jest zupełnie inne. Często realizowane są pakiety wzajemnie powiązanych projektów albo projekty opierające się na sobie wzajemnie, zaś zakrojone na stosunkowo dużą skalę rozwojowi infrastruktury towarzyszą skromne działania aktywizacyjne. Personel LGD może być mocno obciążony swoją bieżącą działalnością administracyjną lub realizowaniem strategii LGD; w obu przypadkach jego czas i zasoby są niewystarczające. Jednakże jedyną faktyczną porażką w kontekście zarządzania projektami jest niewyciągnięcie nauki z tego, co się dzieje w terenie. Mikroelementy danej strategii, czyli projekty, należy oceniać w kontekście „życia po finansowaniu”. Nie należy tego jednak mylić z rozważaniami dotyczącymi stabilności ekonomicznej, która jest podstawowym wymogiem w odniesieniu do pewnego rodzaju projektów. Chodzi w tym miejscu o strategiczną decyzję, którą ma podjąć LGD – czy iść dalej ustaloną ścieżką rozwoju, czy też świadomie ją porzucić. Refleksja biegnąca tym torem stanowi jeden z podstawowych elementów pomyślnego zarządzania portfelem projektów, które zostanie omówione później w rozdziale dotyczącym oceny i monitorowania.

Magiczne słowo „innowacja”

Projekty w ramach Leader+ powinny być innowacyjne. Najmniejszym wspólnym mianownikiem takich projektów powinien być ich unikalny charakter w porównywalnym otoczeniu. Natura innowacji jest wieloraka: może ona dotyczyć zarówno produktu, jak i procesu. W ramach Leader+ zdarza się często, że głównym innowacyjnym elementem jest wielosektorowy charakter danej inicjatywy, który umożliwia połączenie standardowych elementów w nowy sposób. W praktyce dokonanie oceny innowacyjnego charakteru danego projektu jest często niełatwe. Jasne jest, że LGD oraz jej zarząd nie jest po prostu urzędem ds. finansowania, co mogłoby ograniczyć jej rolę w ocenie udziału innowacji w danym projekcie, gdyż LGD jest głęboko zaangażowana w tworzenie strategii. Strategia powinna obejmować pierwsze załączki innowacyjności. Jednakże w ramach procesu, dzięki któremu strategia jest rozwijana, może wyjść na jaw, że niezbędny jest „standardowy projekt aktywizacyjny” do przygotowania gruntu pod przyszłe nowatorskie projekty pochodne, które byłyby rzeczywiście innowacyjne. Oznacza to, że aby zrozumieć zagadnienie innowacyjności, trzeba być zorientowanym w tematyce klastrów projektowych.

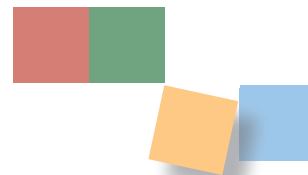
Przy rozpatrywaniu pojedynczych projektów, a zwłaszcza tych, w które zaangażowani są przedsiębiorcy, staje się jasne, że w dążeniu do bycia innowacyjnym kryje się pewien stopień ryzyka, brak jest natomiast gwarancji odniesienia sukcesu. Istnieje jednak szereg narzędzi służących do oceny ryzyka *ex ante*, w formie

np. kompleksowych badań wykonalności, do których należą: analiza kosztów i korzyści; standardowe techniki, np. wyliczenie wewnętrznej stopy zwrotu lub wartości bieżącej netto; a także korzystanie z pomocy ekspertów przy opracowywaniu biznesplanów lub wizyty w LGD, które realizowały porównywalne projekty. Mimo że nie można zagwarantować powodzenia każdego pojedynczego projektu, nie należy zapominać, że w naturze tego właśnie typu programu wsparcia leży promowanie projektów, które są niestandardowe. Istotnym krokiem w kierunku minimalizacji ryzyka jest wsparcie przy tworzeniu partnerstwa projektowego. W takiej sytuacji LGD powinna współuczestniczyć w jawnej ocenie mocnych i słabych stron początkowej grupy partnerów projektu. W razie wykrycia w fazie rozwijania projektu niedostatków w niezbędnej wiedzy, LGD powinna zdecydowanie opowiedzieć się za uwzględnieniem możliwości wykorzystania wiedzy specjalistycznej z zewnątrz.

Na zakończenie: o jakim projekcie powiemy, że zakończył się sukcesem?

Sukces projektu może wyglądać zupełnie inaczej z perspektywy poszczególnych kluczowych podmiotów w Leader+. W przypadku instytucji zarządzającej kluczowymi czynnikami przy określaniu sukcesu danego projektu może być zgodność z przepisami krajowymi i UE, jak również uzyskanie środków finansowych. W przypadku LGD za sukces jej projektu strategicznego może być uznany fakt, że pobudza on do działania nowe, pojawiające się na rynku sektory, a także przechodzi wyraźny cykl rozwojowy – od fazy uświadomienia sobie pewnych potrzeb, przez szkolenie i wsparcie biznesowe, aż po ustanowienie zrównoważonych struktur. W przypadku opiekuna projektu za sukces może być uznane np. terminowe osiągnięcie oczekiwanych wyników, zgodnie z początkowym planem.

Z bardziej formalnego punktu widzenia sukces projektu może być monitorowany pod kątem osiągnięcia kluczowych etapów oraz oczekiwanych rezultatów i wyników. Jest to trudniejsze przy dokonywaniu oceny skutków strategicznych danego projektu, zaś pełen obraz będzie widoczny dopiero po dokonaniu oceny skutków strategicznych portfela projektów na tle strategii. Jak już jednak sygnalizowano wcześniej, kluczowe projekty mogą tworzyć dodatkowe pole manewru i doprowadzić do modyfikacji pierwotnej strategii. Aby zgodzić się z wewnętrzną opinią o skutkach wywieranych przez projekty, wymagane jest uzasadnione połączenie informacji jakościowych i ilościowych. Wskaźniki ilościowe, takie jak utworzone i utrzymane miejsca pracy, tymczasowe miejsca pracy w ramach projektu, poczynione inwestycje, wzrost obrotu, liczba turystów itd., są jednym z elementów. Wskaźniki takie są potrzebne do wykazania powodzenia programu organom publicznym, gdyż wykazanie wartości dodanej wydatków publicznych jest obowiązkowe. Aby dyskutować o strategii w obrębie LGD, niezbędna jest duża ilość informacji jakościowych i ilościowych pozwalających na wycią-



gnięciu wniosków co do sukcesu projektu. Ważne jest, by zdać sobie sprawę, że kryteria sukcesu będą się różnić w zależności od rodzaju projektu:

- ▶ w przypadku projektów generowanych przez LGD jednym z kluczowych kryteriów mogłoby być wyzwalanie inicjatyw prowadzących do kolejnych projektów;
- ▶ w przypadku projektów opracowanych przez przedsiębiorstwa mogłoby to być zdecydowane wsparcie w fazie rozruchu, umożliwiające powstanie trwałej z ekonomicznego punktu widzenia, innowacyjnej działalności gospodarczej na niszowym rynku, prowadzącej do utworzenia miejsc pracy i wygenerowania regionalnej wartości dodanej;
- ▶ w przypadku projektów społecznościowych może to być znacząca i widoczna poprawa jakości życia pewnej grupy ludzi (co może być bardzo trudne do wyrażenia za pomocą wskaźników ilościowych; bardziej odpowiednia jest w tym celu kategoria budowania potencjału instytucjonalnego oraz generującego charakteru projektów, prowadzącego do innych twórczych procesów w obrębie danej społeczności).

Zróznicowany charakter poszczególnych projektów oraz wynikające z tego różnice w zakresie rodzajów skutków strategicznych muszą zostać w całości uwzględnione w przepisach dotyczących monitorowania i oceny. Podstawą pomyślnego zarządzania portfelem projektów jest przeznaczenie czasu i środków na wspólną refleksję. Jedyną porażką, do jakiej może dojść, to niewyciągnięcie nauki z tego, co zostało zrobione.

Monitorowanie i ocena na poziomie LGD

„Lepiej trafić do piekła w towarzystwie mędrca, niż do nieba w towarzystwie głupca” – przysłowie żydowskie

W poprzednich sekcjach podkreślano, jak ważna jest zdolność LGD do uczenia się. W przypadku LGD proces uczenia się oznacza dzielenie się spostrzeżeniami i punktami widzenia. W procesie uczenia się niezbędne są dobre chęci, czas i środki, ale można go również wesprzeć za pomocą odpowiedniego zestawu narzędzi.

Monitorowanie i ocena – terminologia i myśl przewodnia

Monitorowanie i ocena powinny pomóc w określeniu zdolności LGD oraz związanych z nią partnerstw do uczenia się. Obejmują one zestaw narzędzi i technik, które są do pewnego stopnia znormalizowane, ale zarazem uwzględniają motywację poszczególnych LGD. Należy wyraźnie rozgraniczyć pojęcia „monitorowanie” i „ocena”. Ogólnie rzecz biorąc:

- ▶ *monitorowanie* to w zasadzie porównywanie wyników z oczekiwaniami, i tym samym ważny warunek wstępny do dokonania oceny, podczas gdy

- ▶ *ocena* wiąże się z analizowaniem informacji pochodzących z monitorowania oraz innych źródeł w celu zapoznania się ze skutkami podjętych działań oraz ich wyjaśnienia.

Ocena na poziomie programu

Należy zwrócić uwagę, że Komisja Europejska, mając na względzie monitorowanie i ocenę *na poziomie programu*, opracowała i przyjęła kompleksowe ramy wyszczególniające oczekiwane normy w odniesieniu do rezultatów, w formie np. sprawozdań z oceny *ex ante*, *śródkresowej* i *ex post*. Oceny te dokonywane są na poziomie programu i uwzględniają oczywiście łączne osiągnięcia LGD. Ich najważniejszym celem jest prawne uzasadnienie wydatków publicznych przeznaczonych na niektóre polityki. Ważne jest jednak również uświadomienie sobie, że owe oceny na poziomie programu, o ile nie ograniczają się wyłącznie do weryfikacji zgodności, dostarczają dużej ilości informacji dotyczących samej polityki, przydatnych również podczas rozważań nad działaniami prowadzonymi na szczeblu LGD. Ocena *ex ante* powinna obejmować ramy pomiarów oddziaływania danego programu. Podczas jej dokonywania powinno się również przedyskutować, a nawet wypracować zestaw wskaźników, a także oszacować planowaną procedurę wdrażania. Ocena *śródkresowa* umożliwia przekrojowy wgląd w wyniki działalności LGD, często obejmuje również studia przypadku lub zachęca do spotkań stron zainteresowanych z LGD z całego kraju. Dyskusja oraz kontakty nawiązane w ramach takiego procesu oceny mogą być pomocne przy podejmowaniu decyzji w sprawie strategii na poziomie LGD. Oceny *ex post* są źródłem wielu informacji, gdyż mogą się już one w pełni opierać na studiach przypadku oraz na syntezie kilku nurtów polityki. Doświadczenia międzynarodowe oraz przywoływanie studiów przypadku lub korzyści wynikających z różnych systemów politycznych stanowią z pewnością wartość dodaną i pomagają poszerzyć horyzonty podmiotom działającym w Leader w poszczególnych krajach. Mówiąc krótko – ani sam proces, ani wyniki takich obowiązkowych ocen dokonywanych na poziomie programu nie powinny być zaniechane przez LGD. Posiadanie pełnego obrazu lokalnych lub regionalnych inicjatyw w postaci oceny strategii, analizy porównawczej oraz dzielenia się wiedzą dotyczącą poszczególnych inicjatyw stanowi niewątpliwą wartość dodaną.

Samoocena na poziomie LGD – różne potrzeby na różnych etapach

W odróżnieniu od oceny na poziomie programu, oczekiwania i wytyczne dotyczące *samooceny na poziomie LGD* są w większym stopniu oparte na ambicjach i motywacji LGD. Mówiąc ogólnie, pojęcie „samoocena” powinno być rozumiane jako narzędzie zarządzania jakością. Strony zainteresowane z LGD rozważają osiągnięcia i doświadczenia z przeszłości, mając na względzie poprawę sytuacji w przyszłości. LGD, jako żywy organizm, będzie się rozwijać przechodząc szereg faz, a w każdej z tych faz samoocena stanowi krok przełomowy:



- ▶ w fazie początkowej przydatne będzie określenie zakresu działania LGD oraz jej tożsamości. Do użytecznych metod tego rodzaju należą: analiza SWOT (mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia); grupy docelowe; sporządzanie map myśli oraz technika wydarzeń krytycznych; targi projektów itp.;
- ▶ bardziej dojrzałe LGD mogą wykorzystywać samoocenę do celów zarządzania i kontroli jakości, aby rozważyć wyniki działalności, formy postępowania i procedury robocze. Do stosowanych metod należą okręgi jakości, gromadzenie znormalizowanych danych, a także tzw. zrównoważona karta wyników;
- ▶ na koniec, bieżący i regularny proces samooceny, oparty na próbie różnych metod, może wnieść wkład w instytucjonalne

uczenie się oraz kodyfikację wiedzy, które pomagają organizacjom w fazie rozwoju, jak również w czasie rotacji personelu.

Istnieje szeroki zestaw metod lub technik samooceny. Przedstawiony poniżej przegląd metod został opracowany przez Bernda Schuha¹. Może on służyć jako punkt wyjścia do wypracowania rozwiązań dostosowanych do potrzeb samooceny.

¹ Bernd Schuh, Monitorowanie i ocena na poziomie LGD, przemówienie motywacyjne na miniseseji plenarnej w czasie seminarium na Korsycy „Dziedzictwo Leader+ na szczeblu lokalnym: budowanie przyszłości obszarów wiejskich”.

Etap rozwoju LGD	Cel samooceny	Wybrane metody
Formowanie	Samookreślenie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analiza SWOT ▶ Grupy docelowe (zalecana jest pomoc z zewnątrz) ▶ Technika wydarzeń krytycznych (jw.) ▶ Sporządzanie map myśli
Ścieranie się	Poszukiwanie tożsamości	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Filmy ▶ Rynki i targi tożsamości (pomoc z zewnątrz)
Normowanie	Kontrola i zarządzanie jakością	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Okręgi jakości ▶ Gromadzenie znormalizowanych danych ▶ Lokalna zrównoważona karta wyników
Działanie	Instytucjonalne uczenie się i kodyfikacja wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Baza danych (utworzona dzięki pomocy z zewnątrz, zarządzana wewnętrznie) ▶ Okręgi jakości

Samoocena wymaga wytycznych, wymiany i narzędzi

„Synteza ocen śródkresowych” rzuca światło na bieżącą sytuację w odniesieniu do samooceny w Leader+, zwłaszcza że jej zakres oraz jakość działań wykazują poważne braki. Działania cechowała często brak koordynacji, zaś jeżeli chodzi o otrzymane przez LGD wsparcie, współpraca z LGD i sieciami krajowymi odgrywała, z kilkoma wyjątkami, jedynie pomniejszą rolę. Samoocena ograniczała się często do jednorazowych działań, po których nie następowały działania naprawcze. W wyniku badań zalecono połączenie oceny zewnętrznej oraz wspomaganą samoocenę na poziomie LGD przy zdecydowanym wsparciu ze strony sieci regionalnych i krajowych.

Istnieje silna potrzeba wypracowania narzędzi: niektóre kompendia lub przykładowe informacje dotyczące samooceny zostały przygotowane przez jednostki sieci krajowej (JSK), tak jak miało to miejsce w przypadku Finlandii i Austrii. Fińska JSK opublikowała dwa obszerne dokumenty w sprawie samooceny, dostępne

w jęz. angielskim. Austriacka JSK zawiązała inicjatywę na rzecz ustanowienia samooceny LGD w ogólnych ramach zarządzania jakością Leader.

Niemniej jednak zapewnienie prostego zestawu narzędzi, które wspierałyby bieżący i regularny proces samooceny, jest w dalszym ciągu wyzwaniem dla większości krajów. Jak już wskazano wcześniej, potrzebny jest bardzo spójny system, który zaspokoiłby zróżnicowane potrzeby informacyjne na przestrzeni całego cyklu życia LGD. Korzyści wynikające z działań podejmowanych na szczeblu regionalnym lub krajowym są ewidentne. Porównywalność technik oceny, jak również późniejszych wyników, stanowi istotny element analizy porównawczej, której nie należy mylnie interpretować jako zwyczajnego porównania wyników działalności, ale uznać raczej za skierowaną do LGD zachętę do wzajemnego uczenia się.

Wiedza specjalistyczna z zewnątrz może stanowić rozstrzygające wsparcie w procesie samooceny. Niezbędne jest demonstrowanie



oraz szkolenie w zakresie skutecznego i efektywnego zastosowania technik oceny. Co więcej, także ukierunkowane wykorzystanie wyników oceny wymaga dyskusji, porozumienia oraz zaangażowania. W omawianym procesie osoba z zewnątrz mogłaby pełnić ważną rolę wspierającą. Niektóre JSK utworzyły grupy ekspertów posiadających potwierdzone doświadczenie w dziedzinie technik oceny. JSK otrzymuje informacje zwrotne dotyczące jakości prac przeprowadzonych przez osobę dokonującą oceny na rzecz LGD, w związku z czym może oprzeć swoje rekomendacje na wcześniejszych doświadczeniach. Tym samym przewyższone mogą zostać początkowe wahania odnoszące się do osoby trzeciej mającej wgląd w sprawy LGD.

Przepisy dotyczące samooceny powinny być określone i uzgodnione na bardzo wczesnym etapie. Jest sprawą dużej wagi, aby rozważnie wybierać stosowane techniki i określać formę spotkań. Powinno być możliwe wykazanie, że samoocena jest wzbogacającym doświadczeniem, a nie dokuczliwą niedogodnością. Ogólnie

rzecz biorąc, samoocena powinna stanowić otwarty i refleksyjny proces komunikacji uczestniczącej. Jej celem nie jest opracowanie poprawnie sformułowanych, zrównoważonych sprawozdań dotyczących polityki – samoocena powinna raczej pomóc w odzwierciedleniu praktycznego doświadczenia oraz perspektyw LGD, jak również w ułatwić dostęp do nowych możliwości rozwoju. Tak więc na wszystkich etapach oceny, od kwestionariuszy po grupy docelowe, język oraz oprawa spotkań ma decydujące znaczenie dla utrzymania zainteresowania uczestników.

Jak już uprzednio wykazano, istnieje szeroki zakres metod i technik gromadzenia i systematyzowania danych. Zwykle zastosowanie metod ilościowych szybko doprowadzi do obniżenia poziomu zainteresowania w grupie zainteresowanych. Aby dotrzeć do szerszej grupy stron zainteresowanych z LGD, potrzebne jest połączenie metod jakościowych i ilościowych. Kompleksowe techniki „burzy mózgów”, takie jak analiza SWOT, mogą być zastosowane w początkowej fazie określania strategii.

Proste, ale skuteczne: filmy wideo jako narzędzie samooceny stosowane przez LGD Grande-Terre (Gwadelupa, Francja)

LGD podjęła decyzję o wykorzystywaniu filmów wideo w charakterze prostego narzędzia – na przykład do filmowania projektów i wywiadów ze stronami zaangażowanymi w projekty, co dla członków LGD jest rzeczywiście cennym doświadczeniem. Filmy wideo pomagają w przekazaniu emocji i tym samym podnoszą poziom zainteresowania. W podobnym stopniu filmy wideo są wykorzystywane do analizowania spotkań LGD. Było to przydatne, gdy okazało się, że można bez trudu wprowadzić pewne zmiany w formie spotkania oraz że ma to korzystny wpływ na atmosferę i przebieg spotkań. Wykorzystanie filmów wideo doprowadziło do bardziej aktywnego uczestnictwa i zaangażowania podmiotów publicznych i prywatnych; w szczególności przedłużające się prezentacje zastąpiono dyskusjami.

www.maires-guadeloupe.org

Analiza SWOT i zrównoważona karta wyników w charakterze narzędzi: przykład LGD Auerbergland (Niemcy)

LGD Auerbergland wprowadziła analizę SWOT oraz zrównoważoną kartę wyników (ZKW) w charakterze narzędzi samooceny. W obu przypadkach istotne jest, aby objąć badaniami obszerną grupę stron zainteresowanych w celu zdobycia całego wachlarza opinii.

Analiza SWOT wychwytuje obszerną próbkę aspektów jakościowych, które mogą być wykorzystane również do wyłonienia odpowiednich wskaźników wykonania. Jest ona bardzo pomocna przy określaniu i dostosowywaniu strategii LGD w różnych fazach cyklu życia LGD, jak również przy opracowywaniu krótkoterminowych planów działania. W przypadku inicjatywy niemieckiej uwzględniono również elementy analizy porównawczej z innymi regionami.

ZKW przekształca wizję i strategię w dostosowany do potrzeb zestaw wskaźników wykonania na poziomie projektu. LGD wykorzystuje go do nie tylko do celów oceny, ale i monitorowania projektów w ciągu cyklu życia projektu. Znormalizowane systemy umożliwiają agregację, która również stanowi istotny wkład w dostosowywanie strategii. „Lokalna zrównoważona karta wyników”¹ (zob. str. 38) stanowi rozwinięcie ZKW i obejmuje cztery zintegrowane perspektywy: po pierwsze, zewnętrzną perspektywę rezultatów i oddziaływania na szczeblu terytorialnym; po drugie, długoterminowy proces rozwoju i uczenia się; po trzecie, wewnętrzne procesy wdrażania; i wreszcie po czwarte, krótkoterminową perspektywę zasobów. Dla każdej z czterech perspektyw można zidentyfikować kilka wskaźników.

W związku z faktem, że podstawowa siatka analizy SWOT, jak i ZKW pozostają niezmiennione, oba narzędzia umożliwiają porównanie i przejrzyste udokumentowanie oceny projektu oraz regularną ocenę strategii.

¹ Opracowanie: Leo Baumfeld przy współpracy grupy roboczej austriackiej sieci Leader+.

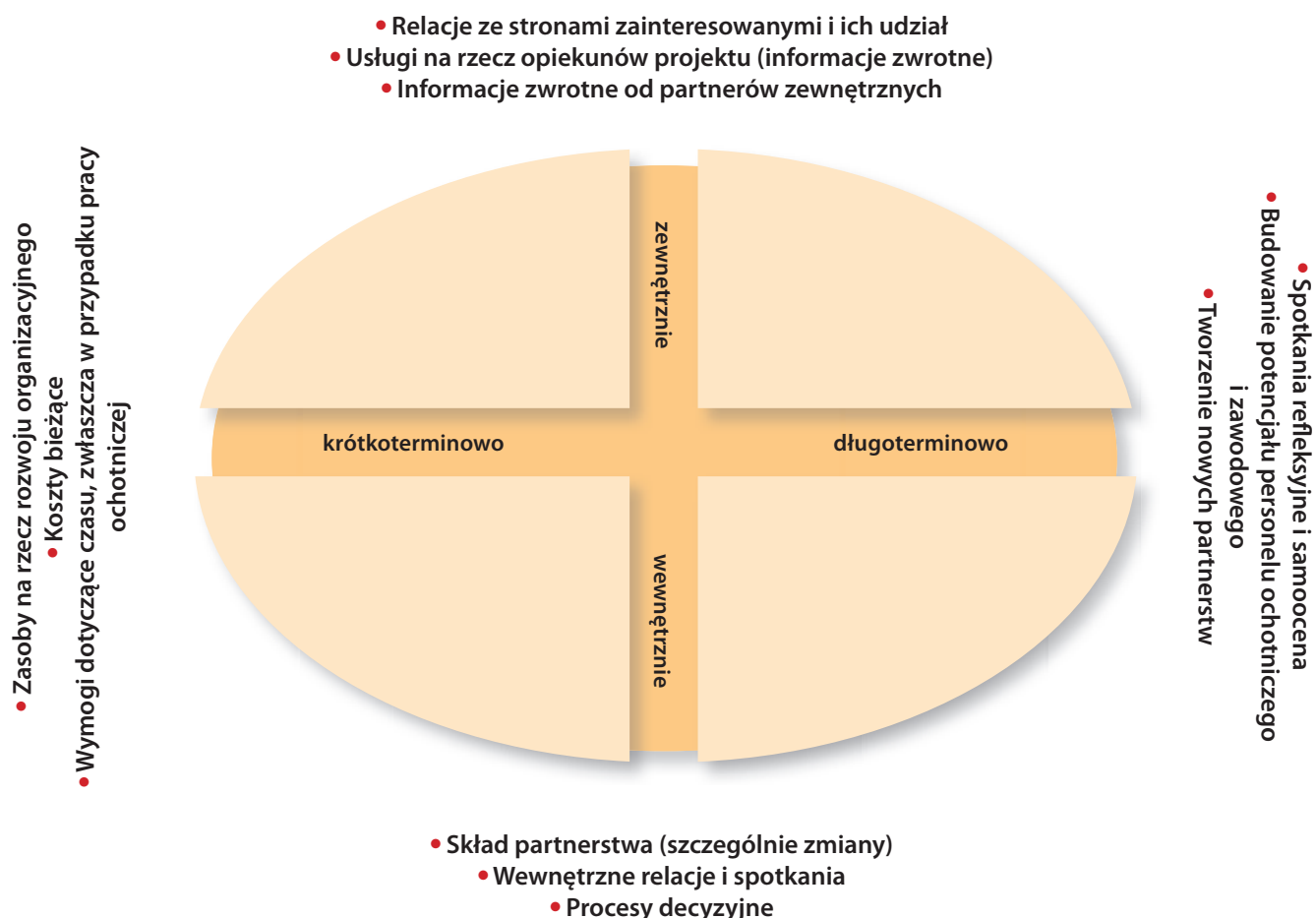


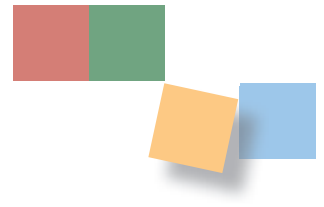
Pomoże to w określeniu najważniejszych kierunków działania, a także w zrozumieniu złożonego charakteru otoczenia LGD. Na poziomie programu również program Leader uwzględniał analizę SWOT, która jest ponownie stosowana w trakcie oceny śródkresowej. Może to zapewnić skuteczne porównanie perspektyw na szczeblu lokalnym i krajowym. SWOT mogłaby również stanowić standardowy element opracowania projektu. Ten rodzaj analizy jest podstawą dla różnych etapów. W konsekwencji – wymagania w zakresie gromadzenia danych i ich

zasadność są lepiej rozumiane i przyjmowane przez wszystkie zaangażowane strony.

Wewnętrzna usystematyzowana refleksja prowadzona w trakcie całego cyklu zarządzania projektem w odniesieniu do różnych rodzajów projektów, połączona z pracami grup docelowych obejmujących zarząd LGD i opiekunów projektu, mogłaby pomóc w wykryciu luk w potencjale LGD. Braki takie mogłyby zostać zminimalizowane w ramach okręgów jakości przy udziale wsparcia z zewnątrz.

Lokalna zrównoważona karta wyników (LZKW): przykład





Ogniwa łączące wszystkie etapy oceny

W porównaniu z innymi programami Leader+ posiada wyjątkowy potencjał w związku z faktem, że samoocena jest wspierana i częściowo dokonywana na poziomie LGD. Najmniejsze jednostki realizujące program zachęca się do wdrożenia przepisów w sprawie uczenia się. Dlatego też, w odróżnieniu od innych programów, w ramach Leader opracowano znaczną ilość technik gromadzenia i wykorzystywania informacji jakościowych i ilościowych.

Niemniej jednak całość kwestii oceny na poziomie LGD wymaga dalszego rozwoju. W wielu jeszcze miejscach możliwa jest poprawa, zaś JSK mogą odegrać istotną rolę w zwiększaniu dynamiki procesu. Wskazane jest stworzenie większej ilości szans na dokonanie przeglądu ocen na poziomie programu i LGD. Jakościowe ustalenia dotyczące polityki na poziomie LGD poprawiłyby jakość oceny na poziomie programu: minimalna ilość porównywalnych informacji na temat wyników działalności pomogłaby w uzyskaniu bardziej szczegółowego obrazu osiągnięć programu. Z kolei LGD mogłyby skorzystać na dobrze uzasadnionej refleksji nad polityką krajową, gdyż zyskałyby dzięki temu nowy wkład w ich wewnętrzne dyskusje oraz metody pomiaru wyników działalności.

Wnioski

W okresie pomiędzy Leader I oraz Leader+ zgromadzono bogatą wiedzę dotyczącą budowania partnerstwa na obszarach wiejskich. Niewiele jest takich inicjatyw na poziomie europejskim, w których interakcje pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za opracowanie strategii i opiekunami projektu byłyby tak bliskie jak w Leader. Niewiele jest również takich programów, które zapewniłyby stronom zainteresowanym taki poziom elastyczności pod względem tworzenia partnerstw strategicznych. Jest tylko jedyna podstawowa reguła: partnerzy ekonomiczni i społeczni, jak również przedstawiciele społeczeństwa obywatelskiego, powinni posiadać przynajmniej 50% uprawnień decyzyjnych w partnerstwach publiczno-prywatnych, czyli w skrócie LGD.

Różnorodność społeczno-kulturową obszarów wiejskich w 27 państwach członkowskich należy uznać za jeden ze skarbów UE. W związku z tym niezbędne są przemyślane i dostosowane do warunków strategii rozwoju, aby zabezpieczyć bieżący proces dywersyfikacji przy uwzględnieniu potrzeb mieszkańców obszarów wiejskich. Celem Leader jest zachęcanie do bezpośrednich interakcji, wzmocnienie potencjału w zakresie zwiększania wartości dodanej zasobów wewnętrznych, a także wspieranie integracji sektora rolnego z projektami wielosektorowymi. Patrząc z perspektywy administracyjnej, można stwierdzić, że w 15 państwach członkowskich ustanowiono długoterminowe partnerstwa lokalne, które wniosły istotny wkład w politykę obszarów wiejskich. W 10 państwach członkowskich LGD jako narzędzia rozwoju znajdują się w fazie początkowej. W dwóch państwach

członkowskich, w których rozwój obszarów wiejskich jest jednym z najważniejszych problemów, LGD są stosunkowo nowym zjawiskiem. Ogromna ilość informacji dotyczących procesów i technik w zakresie budowania i łączenia partnerstw mogłaby być przekazywana w obrębie UE, co z pewnością przyniosłoby korzyści wszystkim uczestnikom.

Partnerstwa w ramach Leader mają wspólne korzenie i stanowią element „znaku towarowego” na szczeblu europejskim. Jest to jednak znak towarowy odwołujący się do ogólnej zasady partnerstwa, a nie do produktu końcowego. Partnerstwa na poziomie LGD, jak również na poziomie projektu, podlegają ciągłym przemianom. LGD przechodzą cykl życiowy, którego etapy obejmują okresy od intensywnej aktywizacji i tworzenia sieci, przez rozwój zrównoważonych struktur przez cały czas trwania projektu, aż po połączenie wcześniejszych wyników ze stabilnością ekonomiczną, i wspólnie składają się na poprawę wizerunku i zwiększenie kompetencji. Zasadą, której należy przestrzegać i którą należy uwzględnić przy wdrażaniu polityki na szczeblu europejskim (w odniesieniu do 27 jednostek sieci krajowej w całym spektrum LGD), jest zdolność uczenia się zarówno na sukcesach, jak i na porażkach. Potencjał w zakresie wykrywania, rozpatrywania i dostosowywania zasadniczej strategii partnerstwa stanowi najważniejszą umiejętność, która pomoże zabezpieczyć pozytywną dynamikę w nowym okresie finansowania.

Na zakończenie parę uwag w odniesieniu do partnerstw projektowych jako „odpryskowych” (*spin-off*) partnerstw lokalnych. Partnerstwa projektowe mogą obejmować swym zasięgiem działania od bardzo rozległych po mniejsze, wyspecjalizowane akcje „odpryskowe”, koncentrujące się na stabilności i działalności gospodarczej. Partnerstwa mogą zmierzać ku zmianie statusu z instytucji tymczasowych na stałe, mogą również zostać przekształcone w nowy podmiot – wszystkie opcje są możliwe. Owe różnorodne i dynamiczne partnerstwa generują mnóstwo interesujących wyników. Uwzględnienie tych rezultatów na szczeblu europejskim, a mianowicie twórcza wymiana oparta na niektórych zagadnieniach oraz tworzenie nowych transnarodowych partnerstw, stanowi pożądaną wynik bieżącego procesu wymiany i wzajemnego uczenia się na szczeblu europejskim.

Podziękowania

Pragnę podziękować wszystkim kolegom, których wyśmienite referaty i studia przypadku stanowiły wkład w seminarium „Dziedzictwo Leader+ na szczeblu lokalnym: budowanie przyszłości obszarów wiejskich”, które odbyło się na Korsywie w kwietniu 2007 r. Ów cenny wkład składa się na „księgę źródłową” Leader i na jego właśnie podstawie dokonano niniejszego przeglądu kwestii budowania partnerstw.

Budowanie sieci i współpraca

John Grieve¹,
Przedsiębiorstwo Rozwoju Obszarów
Wiejskich, Szkocja



Wprowadzenie

Niniejszy artykuł nawiązuje do rezultatów dyskusji na dwa spośród tematów poruszonych przez uczestników w trakcie seminarium „Dziedzictwo Leader+” w Cap Corse. Jest on również próbą polemiki dotyczącą tych zagadnień, które obejmują:

- ▶ wartość dodaną i korzyści wynikające z tworzenia sieci;
- ▶ wartość dodaną i korzyści wynikające ze współpracy.

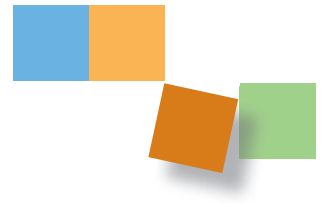
Struktura niniejszego artykułu stanowi odzwierciedlenie struktury dwóch grup w ramach minisesji plenarnych, w trakcie których poproszono uczestników o rozpatrzenie następujących kwestii: jakie były osiągnięcia Leader+ w zakresie dwóch wspomnianych tematów, jakie mocne i słabe strony przyjętej metody ujawniły się w trakcie realizacji działania, a także – jakie wnioski służące poprawie przyszłych działań można wyciągnąć z rozważań nad przedstawionymi doświadczeniami.

Podejście, jakie przyjęto w czasie wspomnianych minisesji plenarnych, odzwierciedlało elementy sieciowania i współpracy w działaniu poprzez uczenie się na cudzych doświadczeniach w postaci rozważań i dyskusji.

Jest rzeczą oczywistą, że istnieją wyraźne i bezpośrednie ogniwka łączące tworzenie sieci i współpracę, i często powoływano się na ten fakt w czasie omawiania każdego z tematów. Jest to dwustronny proces, w którym jeden rodzaj działalności „zasila” drugi: współpraca jest formą tworzenia sieci, zaś tworzenie sieci stanowi podstawę dla rozwoju współpracy. Owa interakcja pomiędzy dwoma omawianymi rodzajami działalności mogłaby sama w sobie stanowić podstawę artykułu, jednak tym razem założenie jest inne. W tym przypadku każdy z tematów zostanie, w miarę możliwości, rozpatrzony oddzielnie pod kątem merytorycznym, tak jak miało to miejsce w czasie dyskusji.

Niniejszy artykuł koncentruje się na kwestii: „w jaki sposób zastosowanie metody Leader wniosło wkład w budowanie sieci i współpracę w kontekście rozwoju obszarów wiejskich na szczeblu terytorialnym?”. Niektóre z prezentacji uwzględniały w większym stopniu kwestie operacyjne i doświadczenia w ramach Leader niż planowaną szerszą perspektywę wiejską. Było to dużo bardziej widoczne w przypadku tworzenia sieci, gdzie można znaleźć elementy upolitycznienia, które w niektórych państwach członkowskich są bardziej wyraźne niż w innych. Przyjmując powyższe zastrzeżenia do wiadomości, niniejszy artykuł skoncentruje się na określonej tematyce, pomijając wzmiankowane napięcia.

¹ Odpowiedzialny za ocenę w ramach programu Leader II w Anglii i Walii (ocena *ex-post*), programu Leader+ w Szkocji (ocena *ex-ante* i uaktualnienie w toku programu) oraz programu Leader+ w Anglii (uaktualnienie w toku programu oraz uzasadnienie włączenia do głównego nurtu polityki), a także ekspert grupy tematycznej w *Punkcie Kontaktowym Leader+*.



Tworzenie sieci

Wprowadzenie

Fakt, że spośród wszystkich minisesji plenarnych te poświęcone tworzeniu sieci obejmowały największą liczbę studiów przypadku oraz najobszerniejszą reprezentację terytoriów wiejskich, wydawał się całkowicie uzasadniony. Oprócz udziału moderatorów z Irlandii i Szwecji, w ramach dwóch minisesji plenarnych na temat „Wartości dodanej i korzyści wynikających z tworzenia sieci” wykorzystano studia przypadku z siedmiu państw członkowskich: Finlandii, Portugalii, Danii, Irlandii, Łotwy, Polski i Belgii.

Obaj moderatorzy obszernie omówili kontekst zagadnienia, jakim jest tworzenie sieci, w swoich referatach wstępnych, które odzwierciedlały szeroki zakres tematu oraz istotne różnice pod względem podejścia i doświadczeń. Następnie osoby prezentujące studia przypadku omówiły szczególne aspekty własnych doświadczeń lokalnych. Poniżej skupimy się na wyłonieniu najważniejszych elementów tego zróżnicowanego i istotnego doświadczenia, a następnie na ich podstawie spróbujemy sformułować wnioski na przyszłość.

Ustalenie kontekstu

W obu referatach określono kontekst dla rozległych rozważań nad charakterem sieci wiejskich, a także nad rodzajami działań w zakresie tworzenia sieci, jakie zostały podjęte w wyniku stosowania podejścia Leader. Referaty w znacznym stopniu koncentrowały się na różnorodności i złożonym charakterze sytuacji związanych z tworzeniem sieci, z którymi kojarzony jest Leader, jak również na zróżnicowanym zakresie doświadczeń. Kładąc nacisk na wspomniane aspekty, moderatorzy w skuteczny sposób wykazali bardzo złożony charakter działań związanych z sieciowaniem, w tym:

- ▶ zróżnicowanie w zakresie rozmaitych form sieci;
- ▶ wpływ różnych państw członkowskich;
- ▶ różne źródła pochodzenia i cele;
- ▶ przykłady elementów wspólnych doświadczeń.

Przedstawiono tym samym złożony kontekst tworzenia sieci na obszarach wiejskich i wykazano, że jest on rzeczywiście skomplikowany i zróżnicowany przez wiele czynników. Ogromna różnorodność sieci, ich form i rodzajów odzwierciedla wielorakie czynniki zewnętrzne, jakie mają wpływ na ich funkcjonowanie. Ponadto mamy do czynienia z równie urozmaiconym zakresem rozwiązań. Przedstawiając powyższe zagadnienie, obaj moderatorzy zadali sobie wiele trudu, aby dokonać jego kompleksowego omówienia obejmującego analizę przykładów opisanych w studiach przypadku oraz wyciągnięcie wniosków.

Moderatorzy w obu prezentacjach zajęli się wspomnianymi kwestiami różnorodności i złożonego charakteru z uwzględnieniem licznych punktów wspólnych, a także w sposób wyraźny

przedstawili najważniejsze punkty różniące poszczególne sieci tworzone w ramach Leader. W odniesieniu do działalności związanej z tworzeniem sieci w Leader zidentyfikowano dwie najważniejsze funkcje: jedna polega na zapewnianiu wsparcia uczestniczącym LGD, a druga na działalności lobbingowej. Podobnie zidentyfikowano dwa główne rodzaje sieci – formalne i nieformalne, zaś w ramach tych zmiennych działają jednostki sieci krajowej (JSK). Równowaga pomiędzy wspomnianymi czynnikami w różnych państwach członkowskich lub programach Leader jest bardzo zróżnicowana i w prezentacjach studiów przypadku oraz powiązanych dyskusjach niejednokrotnie to wykazywano i do tego się odwoływano. Różnice w tym miejscu były bardzo widoczne i aby umożliwić wzajemne zrozumienie, musiano ustalić, co się kryje za pojęciem sieci: jakie są jej cele, role i rodzaje, jakie osiągnięto wyniki, a także jakie stwierdzono mocne i słabe strony oraz jakie wnioski można wyciągnąć z doświadczeń związanych z tworzeniem sieci Leader. Tym samym pierwszy wniosek, do którego dochodzimy, jest taki, że istnieje wyraźna potrzeba, aby pojęcia „sieć” i „tworzenie sieci” były powszechnie rozumiane.

Z czego składa się sieć?

Ustalono, że aby móc rozpocząć rozważania nad tym, czym jest sieć, konieczne jest najpierw ustalenie, w jakim stopniu rozumiane są powszechnie pojęcia „sieć” i „tworzenie sieci”. W pierwszej kolejności ważne jest odróżnienie samej rzeczywistej działalności związanej z tworzeniem sieci, tj. dobrowolnego zgromadzenia członków, zwłaszcza LGD, od instrumentu, który ją wspiera, czyli jednostek wspierających tworzenie sieci, za pośrednictwem których zapewniane jest wsparcie techniczne. Później w tym samym artykule rozważymy pokrótce tę drugą rolę.

W najprostszej postaci proponuje się następującą definicję tworzenia sieci: jest to działalność, w wyniku której ludzie (i ich organizacje) łączą się wokół wspólnego interesu i podejmują działania, które są korzystne dla wszystkich stron. Czasami, aby zwrócić uwagę na wartość dodaną wynikającą z tworzenia sieci, przytaczane jest podobieństwo do „stada dzikich gęsi w locie”, w którym to przypadku dzięki wspólnej pracy na rzecz wzajemnych korzyści wspomniana grupa ptaków może wędrować dłużej i szybciej niż którykolwiek z nich w pojedynkę.

Sieci różnią się stopniem sformalizowania i zaangażowania członków. Na ogół skłaniają się one ku rezygnacji z biurokratycznych ograniczeń i opierają się na wzajemnym zaufaniu i porozumieniu między członkami. Ostatecznie wszystkie sieci opierają się na czynnym uczestnictwie i zaangażowaniu swoich członków, i to właśnie wspomniane zaangażowanie uzasadnia organizację sieci oraz podejmowane przez nią rodzaje działalności, a także decyduje o jej sile. Sieć czerpie swą siłę z połączenia jej części składowych, przy czym całość może być większa niż suma poszczególnych jednostek. Mamy zatem do czynienia z sytuacją, w której sieci, mimo że mają raczej nieformalną strukturę, wymagają uczestnictwa. W rzeczywistości nie można być członkiem sieci, jeżeli nie bierze się czynnego udziału w jej tworzeniu, lub, innymi słowy w przy-



padku faktycznego wyłączenia się z sieci i zaprzestania uczestnictwa, przestaje się być jednocześnie jej członkiem.

Co nam to mówi o członkach sieci? Jakie cechy możemy im przypisać? Jak wynika z doświadczeń LGD zaangażowanych we wspomniane sesje, prawdziwe sieci składają się z ludzi i są budowane przez ludzi, którzy angażują się czynnie w ich rozwój. Tacy członkowie sieci:

- ▶ mają ze sobą coś wspólnego;
- ▶ są ochotnikami;
- ▶ uznają korzyści wynikające z dzielenia się doświadczeniami i uczenia się od siebie nawzajem;
- ▶ pracują razem, nie polegając na strukturze hierarchicznej lub odgórnym zarządzaniu;
- ▶ są w stanie ustanowić mechanizmy i struktury pomagające im pracować na rzecz realizacji wspólnych celów;
- ▶ akceptują obowiązki wynikające z członkostwa, a nie tylko korzyści;
- ▶ uczestniczą w sposób czynny.

Jeden z autorów referatu nawiązał do tego, jak istotne jest osiągnięcie „sieciovego stanu umysłu”. Wyjaśniono, że określenie to dotyczy osób, które wnoszą wkład w działalność w zakresie tworzenia sieci oraz czerpią z niej korzyści dzięki temu, że myślą w sposób prowadzący do wzmocnienia samej sieci. O jaki stan umysłu chodzi? Jak można go zdefiniować? Czy każdy może go osiągnąć? W rzeczywistości oznacza to po prostu uznanie, że należąc do szerszej społeczności działającej na rzecz rozwoju obszarów wiejskich, wszyscy jesteśmy zaangażowani. Oznacza to również charakteryzujące się otwartym umysłem podejście do własnej działalności, które odzwierciedla fakt, że wszyscy jesteśmy częścią większej inicjatywy. Mówiąc prościej, sugeruje to zadanie sobie samemu kilku zasadniczych pytań:

- ▶ Kto znajduje się w sytuacji podobnej do mojej i z kim mogę współpracować?
- ▶ Komu jeszcze należy przekazać to, czego się właśnie nauczyłem?
- ▶ Kto może to zrobić?
- ▶ Komu należy powiedzieć o wynikach?
- ▶ Kto może pomóc?

Pytania, które nasuwają się przy okazji powyższych rozważań, brzmią: Dlaczego mielibyśmy to robić? Dlaczego mielibyśmy łączyć się w sieci? Jakie są tego cele?

Cele i role tworzenia sieci

Z referatów moderatorów oraz innych dokumentów zaprezentowanych w czasie minisesji plenarnych wyłania się tendencja do rozważania, w jaki sposób tworzenie sieci przyczynia się do rozwoju programu Leader, a nie odwrotnie. W pewnym stopniu stoi to w sprzeczności z planowanym kontekstem omawianych minisesji plenarnych oraz niniejszego artykułu. Wyraźnym celem zarówno

sesji, jak i artykułu było skoncentrowanie się na następującej kwestii: w jaki sposób metoda Leader+ wspomagała budowanie sieci, zwiększając tym samym wartość dodaną i przynosząc korzyści? Oznacza to, że działalność w zakresie tworzenia sieci jest rozpatrywana szerzej, co jest bezpośrednim rezultatem Leader+. Przy rozpatrywaniu celów tworzenia sieci musimy tym samym uwzględnić ich dwa rodzaje: jasno sprecyzowane cele sieci Leader, a także cele możliwe do osiągnięcia w drodze tworzenia sieci.

Jakie są cele sieci?

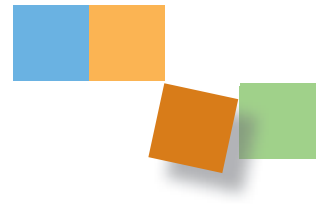
Cele sieci Leader to najczęściej cele najściślej kojarzone z jednostkami sieci – są one na ogół dokładnie zdefiniowane, stosunkowo wąskie i wiążą się z udzielaniem wsparcia lub z ułatwianiem procesów tworzenia sieci.

Tworzenie sieci może być w rzeczywistości postrzegane jako leżące u samych podstaw metody Leader i stanowiące sedno programu. Stanowi ono podstawę partnerstwa i połączeń w obrębie terytorium LGD, łącząc elementy lokalne z regionalnymi i krajowymi, a tym samym ostatecznie zbliżając je w ramach programu na szczeblu europejskim. Budowanie ogniw łączących za pośrednictwem tworzenia sieci wyraźnie odzwierciedla samo sedno koncepcji Leader i wnosi dodatkowy wkład w procesy innowacji, dzielenia się doświadczeniami oraz ich przekazywania.

Przyglądając się wspomnianym celom, musimy zdać sobie sprawę, że nie wolno nam traktować żadnej z sieci jako jednostki znajdującej się w odosobnieniu: sieci nie istnieją w izolacji. Jeżeli tworzymy sieci w sposób efektywny, wszyscy jesteśmy uczestnikami w obrębie wielu sieci, i to właśnie wzajemne powiązanie oraz interakcja stanowią istotę prawdziwego tworzenia sieci oraz źródło znacznej części wartości dodanej, wytworzonej dzięki uczestnictwu. Dzięki tej interakcji może dojść do sytuacji, w której metoda Leader będzie bardziej powszechnie rozumiana i wdrażana, co stanowi ważny wkład do procesu włączania metody do głównego nurtu polityki.

Cele, jakie mają być osiągnięte w drodze tworzenia sieci, są więc szerokie i odzwierciedlają cechy określające sieć. Jest to przede wszystkim łączenie ludzi (oraz ich organizacji) wokół wspólnego interesu oraz podejmowanie działań, które przynoszą im wzajemne korzyści. Poniższe przykłady zostały zilustrowane studiami przypadku:

- ▶ jednoczenie ludzi wokół tematów, działań lub problemów;
- ▶ lobbing lub wywieranie wpływu na rzecz zmian;
- ▶ tworzenie spółdzielni lub grup współpracy;
- ▶ budowanie relacji międzyludzkich i opieranie się na nich;
- ▶ rozwijanie indywidualnych i zbiorowych umiejętności i zdolności;
- ▶ rozwijanie indywidualnego i zbiorowego zaufania;
- ▶ dzielenie się zasobami, włącznie ze specjalistycznymi kompetencjami;
- ▶ ułatwianie przepływu informacji; a także



- ▶ osiągnięcie celów, których nie sposób osiągnąć jako jednostka lub pojedyncza LGD.

Omawiane cele można tym samym podsumować w trzech głównych kategoriach:

- ▶ grupowanie ludzi;
- ▶ ustanawianie mechanizmów wymiany informacji;
- ▶ tworzenie środków na rzecz uczenia się od siebie nawzajem.

Tym samym tworzenie sieci staje się efektywnym narzędziem służącym do rozszerzania zakresu oddziaływania Leader we wszystkich europejskich obszarach wiejskich, jak również wspiera wydajność, skuteczność oraz wpływ Leader na całym obszarze UE oraz na szczeblu UE.

Cele sieciowania i role podejmowane przez sieci

Szeroki zakres studiów przypadku oraz powiązanych dyskusji wykazał istnienie różnic między sposobami, w jakie omawiane cele są realizowane w poszczególnych sieciach. Stało się również jasne, że zróżnicowane cele oraz role nie mogą być rozpatrywane całkowicie oddzielnie, że istnieją między nimi znaczne interakcje oraz że uzupełniają się one nawzajem. Jak wynika z rozpatrywanych przykładów, możliwe jest wyróżnienie wspólnej płaszczyzny w oparciu o najważniejsze role, jakie wzięły na siebie sieci, mimo że mogą one dochodzić do celu różnymi drogami. Różne JSK w mniejszym lub większym stopniu udzielają wsparcia i pomagają w koordynacji tych ról. Na podstawie doświadczeń uczestników sieciowania, możemy wyróżnić następujące powszechnie występujące role:

- ▶ udzielanie wsparcia przy poszukiwaniu partnerów, wyszukiwanie płaszczyzny porozumienia, wspólne przedsięwzięcia i współpraca;
- ▶ aktywne angażowanie szerszego grona stron zainteresowanych z obszarów wiejskich;
- ▶ gromadzenie, zestawianie i upowszechnianie informacji;
- ▶ promowanie wymiany najlepszych praktyk oraz wyników;
- ▶ angażowanie się wraz z LGD, z pomocą całego wachlarza środków, w ułatwianie wymiany informacji, doświadczeń i wiedzy;
- ▶ udzielanie porad, szkolenie i pomoc techniczna oparte na tych doświadczeniach;
- ▶ wspomaganie pomysłów, promowanie nowych sposobów myślenia, innowacyjności i jakości;
- ▶ wzmacnianie części składowych w drodze włączania ich do większej całości;
- ▶ występowanie w charakterze mediatora pomiędzy osobami i organizacjami wysuwającymi różne koncepcje;

- ▶ wspieranie i ułatwianie wymiany między sieciami;
- ▶ szereg krajów zwraca uwagę na istnienie w tym miejscu znaczącego wkładu w budowanie kapitału społecznego, co jest poparte dowodami pochodzącymi z oceny;
- ▶ przekazywanie informacji oraz promowanie polityki i działań w zakresie rozwoju obszarów wiejskich;
- ▶ wspieranie realizacji i oceny programu (przede wszystkim za pośrednictwem JSK).

Przedstawione poniżej dwa studia przypadku, zaczerpnięte z prezentacji przedstawionych w ramach minisessji plenarnych, stanowią przykłady tego, jak różne formy działalności w zakresie tworzenia sieci mogą na różne sposoby wpłynąć na zwiększenie zaangażowania.

W studium przypadku z Łotwy zwrócono uwagę na to, w jaki sposób wspieranie współpracy za pośrednictwem sieci pomogło w tworzeniu grup lokalnych oraz angażowaniu się w ich działalność.

Studium przypadku:

Łotwa – budowanie LGD w drodze współpracy

Łotewskie Forum Wiejskie

Łotewskie Forum Wiejskie jest nową siecią, utworzoną w grudniu 2004 r., i funkcjonuje jako nieformalna sieć LGD. 14 spośród 28 łotewskich LGD wchodzi w jego skład w charakterze pełnych członków, zaś pozostałe 14 uczestniczy w charakterze obserwatorów. Cele Forum są następujące:

- ▶ promowanie zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich na Łotwie;
- ▶ wzmacnianie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego na obszarach wiejskich poprzez działanie na rzecz postępu, a także współpraca z lokalnymi grupami podejmującymi inicjatywę;
- ▶ występowanie w obronie interesów mieszkańców wsi wobec instytucji krajowych i międzynarodowych;
- ▶ budowanie partnerstw z organizacjami rządowymi, organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorstwami oraz innymi organizacjami.



Współpraca stanowi główny element łotewskiego podejścia, zaś sukces w tej dziedzinie był i jest kluczową przesłanką przy wyborze łotewskich lokalnych grup działania. Dzięki współpracy LGD realizują następujące cele:

- ▶ tworzenie kapitału społecznego;
- ▶ realizacja priorytetów w określonych dziedzinach lub sektorach;
- ▶ zapewnienie środków finansowych i wiedzy specjalistycznej;
- ▶ wzmacnianie, dzięki wspólnej pracy, tożsamości obszaru LGD oraz poprawa dostępu do zasobów lokalnych.

Przyniosło to wyniki w postaci wzmożonego zaangażowania oraz lepszego uczestnictwa dzięki nowym rodzajom działalności społecznej i ekonomicznej, nowym umiejętnościom, pozyskaniu nowych partnerów do współpracy oraz ulepszeniom w zakresie

ochrony środowiska oraz dziedzictwa kulturowego, przy czym wszystkie czynniki przyczyniły się do udoskonalenia otoczenia społeczno-ekonomicznego.

Powyższe rezultaty osiągnięto, opierając się na bardzo skromnym doświadczeniu i z pomocą niewielkiej liczby LGD; zakres doświadczenia pozostaje zatem ograniczony. Łotewskie Forum Wiejskie przyznaje, że do rozwinięcia działalności tego typu potrzebuje czasu i wsparcia, i prowadzi działania w tym kierunku. Jak wynika z doświadczeń, LGD, które skorzystały z oferty Łotewskiego Forum Wiejskiego, mają obecnie większy wybór, jeśli chodzi o partnerów do współpracy, i są w większym stopniu zaangażowane we współpracę z agendami rządowymi oraz innymi organizacjami publicznymi, prywatnymi i społecznymi. Zgodnie z zamierzeniami inicjatywa będzie się w dalszym ciągu rozszerzać w obrębie Łotwy, a za pośrednictwem sieci zakres współpracy ma objąć całą Europę.

W studium przypadku z Irlandii zwrócono uwagę na to, w jaki sposób sieć Leader pomogła w ułatwieniu, wsparciu i pogłębieniu zaangażowania szerszej grupy podmiotów związanych z rozwojem obszarów wiejskich dzięki wspólnej pracy w sieci.

Studium przypadku: Irlandia – zaangażowanie szerszego grona stron zainteresowanych

Irlandzka sieć Leader koncentruje swoje działania na jednoczeniu ludzi i budowaniu partnerstw, a w szczególności na łączeniu ludzi, na których życie wywiera wpływ polityka na rzecz obszarów wiejskich. W skład sieci wchodzi zarówno LGD Leader, jak i inne lokalne grupy zorganizowane oparte na metodzie Leader. Grupy obejmują zazwyczaj rolników, organizacje ekologiczne, kobiety, młodzież, firmy prywatne, agencje państwowe oraz lokalnych radnych. Dzięki wykorzystaniu struktury LGD tysiące mieszkańców wsi odgrywają czynną rolę w dziedzinie rozwoju obszarów wiejskich. Członkowie irlandzkiej sieci Leader są zdania, że metoda Leader może doprowadzić do pogłębionego zaangażowania wszystkich lokalnych stron zainteresowanych w całej Irlandii; jak dowodzą członkowie LGD, osiągnięcie tego celu jest możliwe. Wymaga to poszukiwania nowych sposobów mobilizacji różnego rodzaju potencjału ludzkiego, społecznego, gospodarczego, kulturowego i środowiskowego na każdym z obszarów, a także przyjęcia szerszej perspektywy w stosunku do konkurencyjności i innowacyjności.

Dzięki pracy w obrębie sieci, a nie jako pojedyncze LGD, osiągnięto znaczące sukcesy w zakresie zaangażowania na różne sposoby ludności wiejskiej we współpracę z rządem, agencjami oraz w ramach programów i projektów. Należą do nich:

- ▶ współpraca z Wydziałem ds. Spraw Społeczności, Spraw Wiejskich i Obszarów Irlandzkojęzycznych zaowocowała otwartym dialogiem z siecią, zaś interesy Leader są reprezentowane na forum szeregu rządowych grup roboczych wysokiego szczebla;
- ▶ pozyskano wsparcie rządowe dla sieci, w wyniku czego sfinansowano pełen etat koordynatora, koordynatora „niewielkiego programu spożywczego”, a także zapewniono bazę administracyjną;
- ▶ wspieranie LGD w celu rozwijania drobnego sektora spożywczego, m.in. w drodze działań podejmowanych przez koordynatora oraz za pośrednictwem lokalnych publikacji;





- ▶ wspieranie reprezentacji Leader w najważniejszych wydarzeniach wiejskich, np. w „Mistrzostwach Świata w Orce”;
- ▶ zapewnienie sieci wsparcia w postaci programów szkoleniowych, np. specjalistycznych szkoleń dla przedsiębiorstw branży spożywczej;
- ▶ podpisanie kontraktu i realizowanie „Wiejskiego Programu Społecznego” w odniesieniu do członków LGD; celem programu jest zachęcenie drobnych rolników i rybaków do zwiększenia swojej aktywności i zaangażowania się w działania na rzecz społeczności.

Te i inne inicjatywy są dowodem na to, że sieć odnosi sukcesy w dziedzinie opracowywania nowych sposobów zwiększania aktywnego zaangażowania mieszkańców wsi.

Rodzaje sieci

Na różnorodność sieci oraz działań sieciowych zwracano uwagę nie tylko w niniejszym artykule, ale i wcześniej w czasie dyskusji i prezentacji, na których podstawie powstał. Jakie są zatem zasadnicze rodzaje istniejących sieci? W wyniku badań przeprowadzonych w tym zakresie przez *Punkt Kontaktowy Leader+* zidentyfikowano trzy rodzaje sieci Leader:

- ▶ oficjalne jednostki sieciowe;
- ▶ „nieformalne” struktury sieciowe;
- ▶ sieć administracji.

W niektórych krajach napotkamy jeden rodzaj, w innych mogą istnieć wszystkie trzy, a jeszcze w innych możemy mieć do czynienia z połączeniem wszystkich rodzajów.

Przede wszystkim ważne jest, aby zwrócić uwagę na zasadnicze rozgraniczenie: istnieje różnica pomiędzy organem wspierającym, jednostką sieci krajowej i siecią LGD Leader, która związana jest z członkostwem. Zarówno sieci oddolne (własne, nieoficjalne sieci LGD), jak i odgórne (krajowe jednostki wsparcia) są potrzebne i pełnią odrębne, istotne role. Sieci oddolne koncentrują się na działalności w zakresie tworzenia sieci i lobbingu, zaś sieci odgórne pełnią w większym stopniu funkcję techniczną. Stopień, w jakim wspomniane podmioty są od siebie oddzielone, jest różny w poszczególnych państwach członkowskich, istnieją natomiast jasno określone różnice pomiędzy pełnioną przez nie funkcją i zakresem odpowiedzialności.

Jednostka sieci

Zbyt często jednostkę sieci określa się słowem „sieć”, natomiast to, co ludzie nazywają „siecią”, jest często faktycznie jednostką sieci. Niewłaściwe używanie pojęć prowadziło niejednokrotnie do nieporozumień w odniesieniu do przedmiotowej koncepcji. Jednostki sieci na poziomie europejskim, krajowym oraz regio-

nalnym i lokalnym są narzędziami i strukturami, które przyczyniają się do realizacji ogólnego celu, jakim jest tworzenie sieci. Są one w rzeczywistości katalizatorami, które pomagają ludziom łączyć się poprzez zapewnienie ram dla „systemu nawiązywania i utrzymywania kontaktu z ludźmi na tej samej płaszczyźnie” (zgodnie z definicją słowa „sieć” zamieszczoną w słowniku „Oxford English Dictionary”). Różne poziomy samych jednostek sieci uczestniczą bez wyjątku w jednej niepowtarzalnej sieci europejskiej. Zazwyczaj są one rozliczane przez instytucję zarządzającą, nie posiadają przedstawiciela i nie pełnią funkcji lobbiningowej.

Na wczesnych etapach sieci Leader uczestnicy często liczą na to, że to jednostka sieci „załatwi” sprawy związane z tworzeniem sieci. W wielu przypadkach odzwierciedla to decydującą rolę jednostki sieci w zakresie ułatwiania i inicjowania działań sieciowych pomiędzy LGD. Jest to istotna rola, dzięki której LGD łatwiej jest zaangażować się w działalność związaną z tworzeniem sieci na wczesnym etapie, tak by mogły one odnosić z tych działań korzyści. Tworzenie sieci rzadko jest pierwszą rzeczą, jaka przychodzi do głowy w czasie opracowywania strategii i uruchamiania LGD. Nieuchronna we wczesnych etapach jest tendencja LGD do skupiania się na sprawach lokalnych i w takim właśnie przypadku wyspecjalizowane i ukierunkowane zasoby i potencjał jednostki sieci mogą odegrać istotną rolę w rozwijaniu działalności w interesie sieci i jej członków. W konsekwencji zasugerowano, że jednostka sieci, jako odgórny element procesu tworzenia sieci, oferuje usługi, z zapotrzebowania na które grupa docelowa nie zdaje sobie sprawy. Postępując w ten sposób, musi ona jednak zdawać sobie sprawę z nieodłącznego ryzyka, że będzie postrzegana jako autorytatywna lub nadmiernie „dydaktyczna”. Problemowi temu trzeba oczywiście uświadomić zaradzić.

Ministudium przypadku: Polska

Polskie doświadczenie było dowodem wyraźnego zrozumienia roli sieciowej jednostki wsparcia. Wynika z niego, że organizacja tego rodzaju powinna:

- ▶ aktywizować członków sieci, ułatwiając udział i zachęcając do zaangażowania, komunikacji i wymiany;
- ▶ organizować konferencje, szkolenia i imprezy (z zastrzeżeniem, że tego rodzaju działania niekoniecznie same w sobie stanowią akt tworzenia sieci);
- ▶ wspierać poczucie odpowiedzialności za działania w zakresie tworzenia sieci, uznając, że najważniejsza wartość dodana powstaje w wyniku działań przeprowadzonych przez członków;
- ▶ kierować się potrzebami członków, np. z wykorzystaniem grupy sterującej (za pośrednictwem której członkowie mogą również dokonywać oceny jednostki sieci i przekazywać jej informacje zwrotne).



Ów podział odpowiedzialności oraz sposób, w jaki dwie strony mogą niewątpliwie uzupełniać się nawzajem, został wyraźnie pokazany w studium przypadku z Irlandii. Irlandzka sieć Leader oraz irlandzka jednostka wsparcia Leader blisko ze sobą współpracują już od czterech lat. Obie organizacje uznały swoją rolę. Sieć zaangażowana jest we wspieranie udziału swoich członków w kształtowaniu polityki rozwoju obszarów wiejskich oraz ich uczestniczenia w tworzeniu sieci na poziomie krajowym i europejskim. Jednostka wsparcia zapewniła wsparcie techniczne w tym zakresie, a także na rzecz promowania innowacji, pogłębiania aktywnego partnerstwa oraz ułatwiania rozwoju organizacyjnego LGD.

Sieci LGD

Przy rozpatrywaniu sieci LGD warto zastanowić się w pierwszej kolejności nad różnymi formami sieci oraz jej podwalinami. Określono zasadniczą różnicę pomiędzy tzw. sieciami horyzontalnymi i wertykalnymi. Sieci horyzontalne nie posiadają struktury hierarchicznej i należą do nich członkowie, którzy znajdują się na podobnym poziomie w obrębie danej populacji lub danego zakresu zainteresowań. Członkami mogą być osoby fizyczne, organizacje, przedsiębiorstwa, agencje itd. Sieci wertykalne to takie, które łączą członków wywodzących się z wielu różnych poziomów zaangażowania w społeczeństwie lub w obrębie hierarchii organizacyjnej, sektora albo zakresu zainteresowań. Łączą one na przykład grupy społeczności wiejskich z osobami posiadającymi praktyczne doświadczenie w dziedzinie rozwoju obszarów wiejskich, pracownikami naukowo-badawczymi i decydentami w dziedzinie rozwoju obszarów wiejskich.

Poniżej przytoczono kilka przykładów sieci horyzontalnych:

- ▶ sieć WWW to największa z nich (niezależne, choć wzajemnie połączone ogniwa);

- ▶ sieci elektroenergetyczne;
- ▶ lotniska i trasy lotów;
- ▶ przyjaciele, krewni i koledzy (taka sieć może być również wertykalna); powiązane organizacje lub stowarzyszenia.

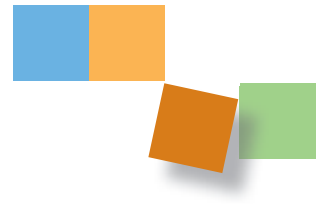
A oto kilka przykładów sieci wertykalnych:

- ▶ lokalne partnerstwa LGD w ramach Leader;
- ▶ organizacje pozarządowe, urzędnicy samorządowi, sektory prywatne, osoby fizyczne;
- ▶ organy administracji na poziomie krajowym, regionalnym i gminnym, np. w ramach sieci na rzecz ochrony środowiska;
- ▶ klastry i sieci klastrów, takie jak:
 - ▶ parki technologiczne powiązane z klastrem skupione wokół uniwersytetu;
 - ▶ klastry połączone w sieć.

W ramach inicjatywy Leader+ istnieją zarówno sieci wertykalne, jak i horyzontalne:

- ▶ partnerstwa lokalne LGD stanowią sieć zarówno wertykalną, jak i horyzontalną;
- ▶ sieci lokalne utworzone w ramach projektów mogą być wertykalne lub horyzontalne, w zależności od zagadnienia;
- ▶ sieci transnarodowe utworzone w ramach projektów współpracy są najczęściej sieciami horyzontalnymi;
- ▶ krajowe sieci Leader w UE stanowią przykład sieci horyzontalnych wśród LGD.

Przyszłe sieci krajowe w zakresie rozwoju obszarów wiejskich nie są jeszcze zorganizowane i z pewnością interesujące będzie obserwowanie, jaką przyjmą formę i strukturę.



Studium przypadku: Finlandia – interakcje pomiędzy sieciami

Fińskie doświadczenie potwierdza, że wszyscy jesteśmy podmiotami funkcjonującymi w kilku sieciach formalnych bądź nieformalnych, przy czym możemy, ale niekoniecznie musimy być tego świadomi. W studium przypadku z Finlandii zwrócono szczególną uwagę na interakcje sieci Leader z innymi formalnymi sieciami. Sieci formalne są ustanawiane przez inne podmioty w danej dziedzinie, przede wszystkim odgórnie przez władze lub innych ważnych partnerów. Prowadząc współpracę w tych sieciach, należy przede wszystkim pamiętać, że sieć służy wielu różnym klientom, stanowiąc dla nich wspólną płaszczyznę porozumienia, np. w wypadku wnioskodawców projektu lub potencjalnych wnioskodawców oraz urzędników państwowych na wszystkich poziomach administracji. Praca w sieciach formalnych jest pod pewnymi względami łatwiejsza, gdyż sieci te są ustanowione i pozostają do dyspozycji. Pod innymi względami są one jednak bardziej wymagające i zbiurokratyzowane z powodu formalności, reguł i wymogów administracyjnych. Sieci formalne różnią się w poszczególnych krajach, natomiast ich charakter jest często bardzo zbliżony.

Poniżej wymieniono formalne sieci istniejące w Finlandii oraz ich najważniejsze funkcje i właściwości:

- ▶ Krajowa jednostka sieci Leader: dostarcza informacje, zapewnia szkolenia, kontakty, pomoc oraz wsparcie. Dostęp do niej jest łatwy, natomiast jej minusem jest to, że jest za mała. Dobra współpraca z Ministerstwem Rolnictwa i Leśnictwa.
- ▶ Ministerstwo: zapewnia szkolenia, informacje oraz wytyczne w sprawie przepisów wykonawczych. Dobra współpraca oraz łatwa i bezpośrednia łączność, aczkolwiek zależna od kontaktów indywidualnych.
- ▶ Organy regionalne: w bardzo dużym stopniu autonomiczne i zajmujące różne stanowiska w zależności od dziedziny. Jeżeli „wszystko idzie jak należy”, a informacje są przekazywane w obie strony, dobry partner w zakresie rozwoju administracji i podejmowania decyzji w LGD. Jest to dobry przykład oficjalnej sieci, która w znacznym stopniu wymaga pielęgnowania przez obie strony, aby mogła funkcjonować.
- ▶ Lokalne organy administracji, czyli gminy, działają w charakterze jednostki płatniczej i są sieciami ważnymi z punktu widzenia rozwoju i informacji. Mają one również dużo doświadczenia i pracują dla nich zdolni urzędnicy państwowi – ważne osoby kontaktowe w obrębie administracji gminnej. Są to ważni partnerzy, których zignorowanie może okazać się niebezpieczne.
- ▶ Wsie stanowią większość potencjalnych wnioskodawców, a efektywna współpraca w obrębie tej sieci ma duże znaczenie dla realizacji strategii LGD. Sieć ta jest zarazem formalna i nieformalna. Jeżeli w danej LGD sieć ta jeszcze nie istnieje, LGD musi ją stworzyć.

Mocne strony, słabe strony, wyniki i wnioski na przyszłość

To, że Leader odgrywa znaczącą rolę w tworzeniu sieci na obszarach wiejskich, wydaje się – w świetle omawianego seminarium – niemal oczywiste i żaden z autorów prezentacji ani uczestników nie próbował tego faktu poważnie kwestionować. Jak widać, Leader wspiera szereg rozmaitych form tworzenia sieci na różnych szczeblach, co w rezultacie prowadzi do wzmocnienia kultury tworzenia sieci dzięki tego rodzaju aktywnemu ukierunkowaniu. Zaprezentowane przykłady zwracają szczególną uwagę na mnogość form, jakie przybiera ten rodzaj działalności, oraz na to, że jest ona nieodłączna w przypadku dużej części działań Leader. Przy dokonywaniu oceny Leader jednym z największych wyzwań jest wyszczególnienie skutków i przypisanie ich do danej metody oraz do części składowych tej metody. Tworzenie sieci, biorąc pod uwagę charakter tej działalności oraz jej pozycjonowanie w obrębie Leader, niczym się pod tym względem nie różni. Czy takie podejście skłania ludzi do starań prowadzących do generowania lub czerpania korzyści w drodze tworzenia sieci? Na podstawie dowodów można z pewnością stwierdzić, że zachęca ich ono do uwzględniania oraz podejmowania aktywnych działań na rzecz tworzenia sieci. Czy jakiś aspekt sieci jest mniej lub bardziej istotny od innych? W oparciu o przykłady przytoczone w trakcie omawianego seminarium jednoznaczna odpowiedź na to pytanie wydaje się niemożliwa, gdyż różnice między sieciami są zbyt znaczne. Istnieje jednak szereg wskazówek prowadzących do sukcesu, które można odnaleźć we wspólnych doświadczeniach. Można wyróżnić pewne aspekty tworzenia sieci, które są najbardziej cenione, a także obszary, nad którymi należy popracować.

Wnioski

Przed wszystkim koncepcja sieci opiera się na ludziach i ich uczestnictwie – najlepszym narzędziem tworzenia sieci jest człowiek i bez jego zaangażowania sieć po prostu nie istnieje. Wsparcie dla tworzenia sieci na obszarach wiejskich pozwala ludności wiejskiej tworzyć sieci w sposób aktywny i czerpać realne korzyści dzięki łączeniu się, w przeciwieństwie do polegania na sieciach wirtualnych.

Na wczesnych etapach nowo powstałej sieci niezbędne jest powszechne zrozumienie samego zwrotu „tworzenie sieci”, a szczególnie wyraźnej różnicy pomiędzy siecią (dobrowolnym zgromadzeniem członków, przede wszystkim LGD) a jednostką wsparcia technicznego.

Tak jak sama inicjatywa Leader, rozwój sieci jest procesem o wyraźnie ewolucyjnym charakterze i wszelka pomoc udzielona na jego początku oraz dalsze wsparcie są dla niego bardzo korzystne. Przy rozpatrywaniu tej działalności decydującą przesłanką jest to, w jaki sposób wykształcić „sieciowy stan umysłu” u ludzi, którzy go nie mają, oraz jak zachęcić ludzi do przyłączenia się, uczestniczenia, dzielenia się i współdziałania?

Sukces podejścia do tworzenia sieci w Leader dowodzi korzyści wynikających z aktywizowania, ale także odzwierciedla sam duch



programu Leader i związany z nim paradoks „odgórnego wpływu na oddolny proces”: program działa najskuteczniej, gdy otrzymuje wsparcie. Tym samym dochodzi do interwencji i zgodnie z definicją nie jest to już całkowicie oddolne podejście. Powyższe odnosi się do dowolnego rodzaju sieci (dobrowolne zrzeszenie struktur lub opłacana jednostka wsparcia technicznego): aktywizacja ma pierwszorzędne znaczenie, zaś przedmiotowe działania stanowią wkład w dziedzictwo jednostki sieci.

Potrzeba aktywizacji może prowadzić do podawania w wątpliwość niezależności sieci, przede wszystkim w okresie początkowym, kiedy ludzi trzeba przekonywać, by zostali członkami. Ogólnie rzecz biorąc wydaje się, że owo podejście, przyjęte przez jednostki sieci, jest skuteczne oraz zgodne z etosem Leader, gdyż ułatwia i wspiera rozwój sieci, nie interweniując bezpośrednio w jej działania.

Zarówno sieci oddolne (własne, nieoficjalne sieci LGD), jak i odgórne (krajowe jednostki wsparcia) są potrzebne i wszystkie odgrywają istotną rolę. W sytuacji gdy LGD już działają i utworzyły swoje nieoficjalne sieci, niezwykle ciężko jest znaleźć uzasadnienie dla odgórnej sieci lub nowej jednostki sieci, dlatego też niezbędne jest wyraźne zrozumienie różnych ról oraz sposobów, w jakie mogą się one nawzajem uzupełniać.

Lobbying może w przypadku niektórych sieci stanowić poważną i sporną kwestię, szczególnie w związku z jednostkami sieci finansowanymi ze środków publicznych. W innych państwach członkowskich kwestia ta nie stanowi problemu. Być może w przyszłości (obecnie ma to miejsce na przykład w Irlandii i Portugalii) owe dwa rodzaje sieci powinny być rozdzielone i przekształcone w dwie różne organizacje.

Oprócz zapewnienia korzyści w postaci zbiorowej siły pracujących razem LGD, tworzenie sieci wnosi ważny wkład w rozwój kapitału społecznego na różnych szczeblach w ramach funkcjonowania programu. Na poziomie lokalnym można dostrzec ważne skutki sieciowania, dzięki którym dochodzi do łączenia projektów i dzia-

łań. Budowanie takiego kapitału ma również miejsce w obrębie lokalnych grup działania i pomiędzy różnymi partnerami, włączając w to personel.

W tym wszystkim zdaje się panować przeświadczenie, że jedynie „prawdziwi Leaderowcy” mogą zaangażować się w nieformalną sieć i że do organizacji publicznych, takich jak instytucje zarządzające, należy zwracać się oddzielnie. Prowadzi to do raczej jednowymiarowego podziału sieci na trzy rodzaje i przypisane im funkcje:

1. Oficjalne jednostki sieci krajowej – wsparcie techniczne;
2. „Nieformalne” struktury sieciowe – kwestie polityczne i funkcja lobbująca;
3. Sieci administracji – zarządzanie i bezpośrednie wsparcie w zakresie ograniczonej liczby tematów.

Należy tu ponownie zadać pytanie, czy w odniesieniu do całej zasady partnerstwa i tworzenia sieci nie przynosi to efektów odwrotnych do zamierzonych? Czy możliwe jest ustanowienie równowagi pomiędzy stosownymi obowiązkami i udziałem różnych części składowych procesu tworzenia sieci w dążeniu do osiągnięcia wspólnych celów?

Sieci rozwinęły się dzięki Leader i, w bardziej ogólnym ujęciu, sieć przez cały czas rośnie – czy to pod względem liczby członków oraz kategorii związanych z nią partnerów, czy też pod względem jej wieku i w związku z tym dojrzałości. Ewolucja ta jest możliwa dzięki kontaktom między sieciami (zarówno na szczeblu członków, jak i animatorów). Parafrazując słowa Liisy Hame z Finlandii: „sieci są jak dzieci – kiedy są małe, potrzebują uwagi i troski, czasem sprawiają kłopoty, ale kiedy dorosną, stają się doskonałym źródłem kreatywności i informacji ze świata zewnętrznego”.

Przedstawiony poniżej przykład z Polski odzwierciedla wiele z wymienionych powyżej wniosków, które znalazły potwierdzenie w trakcie tworzenia nowej sieci w nowym państwie członkowskim.

Studium przypadku: Polska, PREPARE – *Partnerstwo Przedakcesyjne na rzecz Wsi Europejskiej*. Praktyczne rozwiązania w zakresie tworzenia nowej sieci

W czasie rozważań nad tworzeniem sieci Leader w nowych państwach członkowskich należy uwzględnić przedstawione poniżej czynniki:

- ▶ niewielka liczba LGD, które są bardzo młode i nie mają zbyt wielu doświadczeń, którymi mogłyby się dzielić;
- ▶ tendencja do polegania na rozwiązaniach „odgórnym” (tendencja ta utrzymuje się po obu stronach, tj. zarówno „na górze”, jak i „na dole”, i powoli ulega osłabieniu);
- ▶ każdy jest bardzo zajęty (i nie ma czasu, by uczestniczyć w sieciach) – a przynajmniej tak się każdemu wydaje;
- ▶ ludzie są bardzo otwarci na współpracę i chcą uczyć się na podstawie doświadczeń zgromadzonych gdzie indziej.



Jakie rozwiązania praktyczne okazały się skuteczne w Polsce?

- ▶ dużo zależy od kontaktów osobistych; sieci „wirtualne” (internetowe) bywają skuteczne, jednak najlepiej byłoby zakładać je po osobistym spotkaniu zainteresowanych (rozwijanie zaufania, określenie wspólnych interesów, wzmacnianie motywacji);
- ▶ w przypadku gdy istnieje forum dyskusyjne, powinno ono mieć moderatora, aby pobudzał dyskusję, wprowadzał nowe wątki itd.; praca moderatora nie jest czasochłonna, wymaga natomiast zaangażowania i regularności;
- ▶ formalności są mniej ważne od „sedna” – czasami sieć nieformalna działa lepiej niż formalna, posiadająca jasno określone role oraz procedury; oznacza to, że powinniśmy w pierwszej kolejności koncentrować się na sednie (np. na wspólnej sprawie);
- ▶ wskazane są elastyczne rozwiązania organizacyjne (na przykład zmiany na stanowiskach przewodniczących lub w funkcjach biurowych i sekretarskich) – zapobiega to kształtowaniu się biernych postaw;
- ▶ częste spotkania są pożądane, ale nikt nie ma na nie czasu – potrzebujemy nowatorskich rozwiązań, aby podtrzymać zaangażowanie (łączenie spotkań członków sieci z innymi wydarzeniami, np. konferencjami; telespotkania lub spotkania za pośrednictwem Skype);
- ▶ ludzie zazwyczaj „otwierają się” i stają się kreatywni w czasie wyjazdów studyjnych (nawet w obrębie jednego kraju) – jest to bardzo użyteczne narzędzie tworzenia sieci;
- ▶ niektóre z działań można przenieść na grupy robocze (które wykonują większą część pracy, a następnie przedstawiają innym rozwiązania i wyniki), aczkolwiek istnieje zagrożenie, że szersze poczucie odpowiedzialności ulegnie osłabieniu.

Polska jednostka sieci krajowej odegrała decydującą rolę we wspieraniu tworzącej się sieci dzięki podjęciu działań, które zostały wyszczególnione w sekcji dotyczącej ról jednostek sieci.

Współpraca

Wprowadzenie

Zagadnieniu „Wartość dodana i korzyści wynikające ze współpracy” poświęcono dwie równoległe miniseseje plenarne. Tym samym omawiane doświadczenia i wnioski mogły zostać uwzględnione w szerszym zakresie. Sesje objęły prezentacje dwóch moderatorów, sześć studiów przypadku, a także końcowe sprawozdania. Studia przypadku dotyczyły aspektów współpracy w Leader związanych z projektem, LGD, terytorium oraz JSK.

Mimo wspólnego punktu wyjścia dyskusje, które miały miejsce w trakcie każdej z minisesej plenarnych, potoczyły się w całkowicie odmienny sposób, co pozwoliło rozpatrzyć temat z różnych perspektyw. Mimo że nie ułatwiło to znalezienia wspólnych klu-

czowych wątków i sformułowania wniosków, to jednak wniosło pewną wartość dodaną, gdyż umożliwiło rozpatrzenie tematyki w całej jej rozciągłości.

Obaj moderatorzy zarysowali kontekst w prezentacjach wprowadzających, w których omówiono cele realizowane dzięki współpracy, osiągnięte wyniki oraz zasadnicze czynniki pomagające osiągnąć sukces. Opierając się na przykładach, moderatorzy przedstawili m.in. swoje poglądy na temat sposobu, w jaki współpraca ulegała ewolucji wraz z rozwojem podejścia Leader. Jeden z moderatorów podsumował je zwięźle w przytoczonej poniżej wypowiedzi.

Współpraca – nieformalna w czasach Leader I, w pełni wspierana na szczeblu transnarodowym w Leader II, rozszerzona o partnerstwa z grupami działającymi w tym samym kraju lub poza terytorium UE w Leader+ oraz utrzymana w okresie programowania 2007–2013 jest bezspornie jednym z głównych elementów „metody Leader”. Współpraca jest postrzegana jako „bonus”; nie jest obowiązkowa, biorąc pod uwagę, że projekty współpracy mogą być złożone i niełatwe do wdrożenia, jednak grupom zaleca się jej nawiązywanie, gdyż może ona usprawnić ich działania na szczeblu lokalnym.

Prezentacje obejmujące studia przypadku oraz dyskusje dotyczyły szerokiego zakresu różnych aspektów współpracy, zaś najważniejsze ich elementy można podsumować w postaci siedmiu głównych punktów:

- ▶ czynniki motywujące do współpracy;
- ▶ cele współpracy i w ramach współpracy;
- ▶ doświadczenie, podstawa oraz warunki wstępne dla skutecznej współpracy;
- ▶ dalszy rozwój procesu i narzędzi;
- ▶ wymagane i cenione rodzaje wsparcia;
- ▶ rodzaje możliwych do osiągnięcia wyników lub korzyści oraz sposób, w jaki są wyrażane; oraz, na podstawie powyższego:
- ▶ uczenie się z doświadczeń Leader+ w celu przygotowywania skuteczniejszych projektów współpracy w przyszłości.

W dalszej części niniejszego artykułu omawiamy powyższe punkty, odnosząc je do trzech kwestii, wokół których zaplanowano sesje. Są to:

- ▶ główne rezultaty rozważań nad przedstawionymi doświadczeniami;
- ▶ najważniejsze komunikaty i wnioski z nich wynikające;
- ▶ nierozwiązane kwestie, które stanowią dla nas wyzwanie i wymagają objaśnienia.

Przemyslenia zilustrowano i poparto przykładami ze studiów przypadku zaczerpniętymi z prezentacji. Tym sposobem zidentyfikowano i omówiono osiągnięcia Leader, mocne i słabe strony



wynikające ze sposobu realizacji danego działania oraz wnioski ukierunkowane na poprawę sytuacji w przyszłości.

Najważniejsze rezultaty i cele

W tym miejscu rozpatrzmy najważniejsze punkty, które wyłoniły się w trakcie prezentacji, oraz szersze doświadczenia uczestników, które pojawiły się w ramach późniejszej dyskusji nad sześcioma najważniejszymi tematami wymienionymi powyżej.

Cele działań w ramach współpracy są złożone i mają związek zarówno z samym procesem, jak i produktem współpracy. Mogą one być zarówno wewnętrzne w stosunku do LGD, jak i zewnętrzne, i dotyczyć szerszego terytorium, rodzaju działalności lub procesu rozwoju obszarów wiejskich. Cele mogą być też wielorakie, to znaczy mogą one stanowić połączenie wspomnianych rodzajów. Nie ulega wątpliwości, że współpraca oznacza wiele więcej niż zwyczajną wymianę informacji, i uczestnicy bardzo dobrze zrozumieli ten fakt.

W toku dyskusji określono trzy główne rodzaje celów, a mianowicie:

- ▶ polityczne (promowanie uczestnictwa w UE);
- ▶ strategiczne (np. poszukiwanie korzyści dzięki przyjęciu postawy otwartej na świat);
- ▶ operacyjne (np. zdobywanie dodatkowych umiejętności).

Najważniejszym celem politycznym zidentyfikowanym przez uczestników było wnoszenie wkładu w projekt europejski, promowanie obywatelskiego zaangażowania, a także uczestnictwo, które uznano za cel bezwzględnie podstawowy. Uważa się, że LGD i społeczności wiejskie są silniejsze, jeśli występują razem, oraz że współpraca umożliwia czynne uczestnictwo w działaniach dotyczących europejskiej wsi. Drugi ze zidentyfikowanych najważniejszych celów politycznych to propagowanie podejścia Leader w celu dotarcia do nowych obszarów, sektorów, obszarów komplementarności itd., czyli w skrócie wspieranie bieżącego procesu włączania podejścia do głównego nurtu programowania.

Cele strategiczne koncentrowały się najczęściej na wzmocnieniu LGD i jej strategii, rozwijaniu świadomości różnych problemów oraz możliwościach i narzędziach pozwalających na uporanie się z nimi. Wkład w rozwój sieci był w tym przypadku najważniejszą przesłanką; pogłębienie i poszerzenie zakresu współpracy poprzez wzmocnienie i kontynuowanie istniejących związków może w istotny sposób wesprzeć LGD i rozwój strategii. Są również cele strategiczne, które bezpośrednio dotyczą określonego projektu lub strategii LGD. Przytoczone w tym miejscu przykłady objęły ukierunkowanie na rozwój nowych rynków, co można osiągnąć, podnosząc jakość oferty i produktów w drodze współpracy lub za pośrednictwem wspólnych działań marketingowych opartych na współpracy. Pozyskiwanie dodatkowych środków pieniężnych dla danego obszaru może być ko-

lejnym celem strategicznym w sytuacji, gdy określone kryterium rozdziału środków finansowych uwzględnia jedynie działania w ramach współpracy, tak więc np. angażowanie się w projekt współpracy zapewnia dodatkowe środki finansowe na rzecz obszaru i strategii LGD.

Cele operacyjne są przede wszystkim bezpośrednio związane z rozwojem i realizacją projektów oraz z korzyściami uzyskanymi w drodze wzajemnej komplementarności. Na przykład dzięki połączeniu swoich mocnych stron i zasobów współpracujące obszary Leader mogą przewyższyć ograniczenia i dzięki temu uzyskać wyniki, które w przeciwnym razie byłyby dla nich niemożliwe do osiągnięcia. Projekty mogą mieć na celu wymianę doświadczeń i *know-how* z korzyścią dla wszystkich partnerów. Celem współpracy może być pozyskanie dodatkowych zasobów na rzecz danego obszaru lub rodzaju działalności, co pozwoli na osiągnięcie niezbędnej masy krytycznej. Bariery, które w przeciwnym razie mogłyby powstać na etapie rozpoczęcia projektu, pozyskiwania zasobów lub rozwoju projektu, zostają tym samym przewyżczone.

W wielu przypadkach jest naprawdę trudno oddzielić wspomniane rodzaje celów, gdyż są one nieuchronnie ze sobą splecione i uzupełniają się oraz wspierają nawzajem. Mimo wszystko ważne jest zdawanie sobie sprawy z faktu, że owe grupy celów istnieją, że współpraca jest wielowymiarowym rodzajem działalności oraz że skuteczne wyniki mogą być osiągnięte w każdej z wymienionych dziedzin.

Studium przypadku: Haut-Jura – wielorakie cele

LGD PNR du Haut-Jura (www.parc-haut-jura.fr) posiada bogate doświadczenie w zakresie współpracy, gdyż w ciągu ponad dziesięcioletniego okresu wdrożyła pięć projektów z następującymi partnerami:

- ▶ Mont Sangbé (Wybrzeże Kości Słoniowej) w latach 1994–2001;
- ▶ Alto-Bellunese we Włoszech (2000–2001) w ramach Leader II;
- ▶ Värmland w Szwecji (2000–2001) w ramach europejskiego programu Recite II;
- ▶ Alto-Bellunese we Włoszech (2005–2007) w ramach Leader+;
- ▶ Rovaniemi w Finlandii (2005–2007) w ramach Leader+.





Współpraca została podjęta przede wszystkim ze względów politycznych, czyli:

- ▶ w przypadku Mont Sangbé celem było propagowanie w krajach trzecich koncepcji zrównoważonego rozwoju. Niestety, realizacja planu okazała się niemożliwa;
- ▶ w przypadku Alto-Bellunese, Rovaniemi czy Värmland, w ramach programów Leader lub Recite, celem było uczestnictwo w idei budowania Europy, a także zaangażowanie w tę sprawę obszarów wiejskich i ich mieszkańców, tak żeby kwestia ta nie pozostała wyłącznie domeną rządów.

Cel drugi jest celem strategicznym. Polega on na przekonaniu, że przyszłość takich obszarów jak Haut-Jura – górzystych, a tym samym charakteryzujących się trudnymi warunkami życia – może być pozytywna dzięki rozpoczęciu tworzenia sieci ze światem zewnętrznym. Jest to zarówno kwestia nowoczesnego podejścia, jak i przetrwania.

Cel trzeci to cel operacyjny. Obszar nie posiada wszystkich wystarczających kompetencji ani doświadczeń. Konieczne jest, aby obszar był w stanie wykonać krok naprzód i zdobyć je z zewnątrz. W przypadku Värmland chodziło o pewne doświadczenia w zakresie turystyki ekologicznej; w przypadku Rovaniemi o wykorzystanie nowych technologii, a w przypadku Alto-Bellunese – o wiedzę historyczną oraz podkreślenie dziedzictwa związanego z imprezami i przedstawieniami. Jest niemal pewne, że Haut-Jura nie byłaby w stanie znaleźć tak szerokiej wiedzy specjalistycznej wyłącznie poprzez nawiązanie współpracy terytorialnej z innym obszarem we Francji.

Doświadczenia, warunki wstępne i podstawowe warunki współpracy

Doświadczenie zgromadzone w ciągu kolejnych generacji programu Leader wskazuje, że współpraca na poziomie krajowym, a w szczególności transnarodowym, to kwestia stanowiąca największe wyzwanie w ramach programu Leader. Dowody na powyższe stwierdzenie można znaleźć w szeregu ocen działalności LGD i programów krajowych. Gdy rozpatrujemy doświadczenia związane ze współpracą, wyłaniają się pewne bardzo istotne wymogi wstępne, które, jeśli zostaną spełnione, ułatwiają LGD start na polu współpracy. LGD Leader potrzebują wtedy mniejszego wsparcia, aby opracować, zainicjować i wdrażać projekty współpracy. Nie można jednak zapominać, że nawet w przypadku spełnienia wspomnianych warunków wstępnych podjęcie działań w sferze współpracy wymaga znacznego nakładu pracy i przygotowań. W przypadku gdy warunków tych po prostu brak, oczywiste jest, że ich stworzenie oraz zapoczątkowanie samej współpracy wymaga jeszcze większych nakładów.

Do najważniejszych wymogów wstępnych należą:

- ▶ Niezbędne są pewne predyspozycje, aby zaangażować się we współpracę. Nieodzowne są również właściwe umiejętności i znajomość kultury współpracy obejmującej społeczność, LGD, regiony oraz instytucje zarządzające. Scenariusz optymistyczny przewiduje, że instytucje zarządzające oraz inne organy administracyjne zaangażowane w zarządzanie programem

lub jego realizację są zainteresowane współpracą i odgrywają czynną rolę w zakresie promowania możliwości współpracy i korzyści z nią związanych. Rola jednostki sieci krajowej, jako podmiotu ułatwiającego kontakt między tymi organami i LGD, może być w tym przypadku rozstrzygająca.

- ▶ LGD powinny posiadać dostatecznie rozwinięte umiejętności społeczne i kapitał społeczny. Współpraca udaje się najlepiej w sytuacji, gdy w LGD zbiorą się kierownicy, przewodniczący i lokalne strony zainteresowane dysponujące dużym doświadczeniem w dziedzinie rozwoju, umiejętnościami językowymi i (przede wszystkim) otwartymi umysłami. Proces współpracy opiera się na zasadzie otwartości – braniu, ale i dawaniu; w taki sposób, a nie poprzez konkurowanie ze sobą osiąga się korzyści. Osoby zaangażowane we współpracę muszą przezwyciężyć lęki związane z uczestnictwem i dzieleniem się.
- ▶ Logicznym warunkiem wstępnym wynikającym z takich wystarczająco rozwiniętych umiejętności społecznych i kapitału społecznego jest dojrzały, lokalny bądź regionalny system sprawowania rządów w odniesieniu do Leader, będący w stanie wdrożyć strategię rozwoju lokalnego w sposób zgodny z zastosowaniem metody Leader. Projekty współpracy muszą stanowić odpowiedź na rzeczywiste potrzeby partnerów oraz odzwierciedlać ich strategię. W najlepszym przypadku projekt współpracy stanowi naturalne ogniwo łączące partnerów oraz płaszczyznę porozumienia, co zwiększa jego atrakcyjność.



- ▶ Znalezienie odpowiedniego partnera i praca z nim to rzecz nieodzowna; potrzebna jest do tego wspólna płaszczyzna porozumienia oraz umiejętności w zakresie wzajemnego dopełniania się. W idealnej sytuacji współpraca może się opierać na wcześniej zbudowanej relacji z potencjalnymi partnerami oraz na doświadczeniach zdobytych w trakcie poprzednich działań w ramach współpracy. Projekty współpracy mogą stanowić szczególnie duże wyzwanie dla małych, słabo wyposażonych w zasoby LGD, co należy wziąć pod uwagę przy dobieraniu partnerów. Doświadczenie w zakresie tworzenia sieci jest konieczne do budowania zaufania i dobrze poinformowana jednostka sieci krajowej może w tym miejscu odegrać istotną rolę.
- ▶ Ustanawianie i realizowanie wyraźnie określonych i wymiernych celów w zakresie współpracy we wczesnej fazie procesu ma istotne znaczenie, o ile planowane jest osiągnięcie wyników wysokiej jakości. Zbyt często do współpracy dochodzi dopiero wtedy, gdy lokalne partnerstwo ma już ugruntowaną pozycję, a strategia lokalna znajduje się w zaawansowanej fazie wdrażania. Środki przeznaczone na współpracę wykorzystywane są zbyt późno w trakcie realizacji programu i w rezultacie ciąży nad nimi pośpiech wynikający z obowiązywania zasady N+2. Często ma to wpływ na zasięg i jakość podejmowanych działań.

W sytuacji idealnej współpraca oparta jest zatem na: predyspozycjach, doświadczeniu, strategii LGD, wyszukiwaniu partnerów pod kątem wspólnej płaszczyzny porozumienia, jak również na gruntownie opracowanym pomysle na projekt, a nie tylko na ogólnej wymianie informacji. Jak wykazano w poniższym przykładzie pochodzącym z LGD Verein Pillerseetal-Leogang, niektóre z wymienionych czynników mają bardzo duże znaczenie.

Studium przypadku: LGD Verein Pillerseetal-Leogang

LGD Verein Pillerseetal-Leogang (www.regio-tech.at) przeprowadziła projekt współpracy z udziałem dwóch austriackich LGD i jednej LGD z Finlandii. Projekt polegał na intensywnej, praktycznej wymianie doświadczeń pomiędzy niewielkimi przedsiębiorstwami turystycznymi prowadzącymi współpracę w zakresie turystyki plenerowej i kwalifikowanej; obecnie siedem przedsiębiorstw oferuje szeroki wachlarz atrakcji, takich jak spływy pontonowe, spływy górskie, wspinaczka, wspinaczka lodowa, tramping, piesze wędrówki, jazda rowerowa, wędkarstwo i łowiectwo oraz tor przeszkód na linach. Przedsiębiorstwa te wraz z LGD zaangażowały się w trzy główne działania projektu:

- ▶ szkolenia skoncentrowane na kwestiach technicznych;
- ▶ rekompensowanie strat wynikających z sezonowych wahań liczby klientów w dziedzinie turystyki aktywnej; a także
- ▶ marketing oparty na współdziałaniu.

LGD Verein Pillerseetal-Leogang wykorzystwała pozytywne doświadczenia związane z programem Leader II i wynikające ze współpracy ze szkocką LGD w dziedzinie telekomunikacji. Pierwszy kontakt w zakresie omawianego projektu nawiązano w czasie seminarium europejskiego w 1999 r. Pierwszą wspólną płaszczyzną zainteresowania była turystyka rodzinna. Po uruchomieniu Leader+ obie LGD niezwłocznie uruchomiły swoje kontakty i rozpoczęły współpracę w tej dziedzinie. LGD Lapland pracowała z małymi przedsiębiorstwami, zatrudniającymi do pięciu pracowników, nad wyrobieniem postawy myślenia o zasięgu europejskim. Austriacka LGD zaprosiła funkcjonujące w Tyrolu LGD do współpracy w ramach działalności prowadzonej wspólnie z niewielkimi przedsiębiorstwami usiłującymi wejść na rynek turystyki sportowej. Firmy tego sektora były również obecne na obszarach tyrolskich LGD. Wspólnym celem było utworzenie partnerstwa pomiędzy tymi niewielkimi przedsiębiorstwami, tak aby umożliwić im prowadzenie marketingu międzynarodowego na większą skalę. Przedsiębiorstwa mogły czerpać z tego korzyści, nie tracąc jednocześnie niezależności. Działania marketingowe odpowiadały specjalizacji sektorowej uwzględnionej w poszczególnych strategiach LGD, a cały projekt dobrze współgrał z wieloma innymi projektami i działaniami w obrębie tych strategii.

W ramach trzech działań w najlepszy sposób wykorzystano szczególne umiejętności poszczególnych partnerów. Fińscy instruktorzy realizują komponent szkoleniowy, a fińscy przewodnicy pracują w Austrii w trakcie swojego okresu sezonowego. Wszystkie przedsiębiorstwa pracują wspólnie w ramach inicjatywy marketingowej, zwiększając zasięg projektu za pośrednictwem lokalnych klastrów oraz rozszerzają transnarodową wymianę doświadczeń, wcielając się w rolę „tajemniczego klienta” i w ten sposób sprawdzając ofertę swoich partnerów.



Czynniki motywujące

Motywowanie do zaangażowania się we współpracę może być niełatwym zadaniem. Zaangażowane i świadome uczestnictwo we współpracy prowadzi do lepszego zrozumienia – nie tylko podejścia Leader, ale również przedmiotowego obszaru wiejskiego. Wzmacnia to znaczenie „oddania się” współpracy, jako celu strategicznego i politycznego, który odzwierciedla dążenie do zmian i kształcenia ustawicznego.

Niektórzy partnerzy programu i podmioty odpowiedzialne są mimo wszystko podejrzliwi w stosunku do tego rodzaju działalności, która postrzegana jest jak „zabawa”. Do współpracy przywiązują się niewielką wagę: traktuje się ją raczej jako możliwość i szansę, a nie działanie nieodzowne lub obowiązkowe. Wyższy priorytet ma działalność na szczeblu lokalnym, gdyż jest bardziej oczywista, wymierna i bezpośrednia, zaś wyniki są szybciej widoczne. Wynika z tego, że motywując do zaangażowania, musimy przekonać podmiot odpowiedzialny, partnera finansującego, LGD lub przewodniczącego komisji decyzyjnej, a także wykazać, że współpraca przynosi rezultaty, i skoncentrować się na korzyściach, a nie na samej działalności. Należy wykazać, że dzięki współpracy tworzona jest wartość dodana, i to nie tylko w ramach danego projektu, ale również w odniesieniu do wszystkich projektów w ramach programu. Konieczność skoncentrowania się na korzyściach i na rezultatach była w tym względzie najbardziej wyraźnym komunikatem.

Jakie są zatem najważniejsze czynniki zidentyfikowane w trakcie rozważań nad motywowaniem do współpracy?

O ile skoncentrowanie się na korzyściach jest samo w sobie niezbędnym czynnikiem motywującym do współpracy, to – w przypadku wdrażania działań – równie istotne jest dysponowanie projektem o wyraźnie określonych celach. Sama współpraca nie stanowi dostatecznej motywacji: jest to w równym stopniu środek do celu, jak i sam cel. Projekt powinien zatem dotyczyć ściśle określonego celu lub możliwości związanych ze wspólnymi sprawami. Doświadczenie wykazuje, że powyższy czynnik często bywa wstępnym bodźcem do rozpoczęcia projektu współpracy.

Skąd wziąć pomysł na projekt, jak określić cel i gdzie znaleźć właściwych partnerów? W niektórych przypadkach punktem wyjścia była refleksja nad lokalną strategią. Współpraca jest wówczas postrzegana jako sposób na rozwiązanie niektórych problemów lokalnych lub umożliwiający realizację projektów, których pojedyncza LGD nie byłaby w stanie udźwignąć. Następnie LGD podejmuje bardziej szczegółowe i systematyczne poszukiwania pomysłów lub partnerów. W innych przypadkach kierownicy LGD lub inne podmioty lokalne mieli wcześniejsze doświadczenia w zakresie współpracy i powiązanych sieci, które są często źródłem nowych projektów. Miało to niekiedy miejsce w ramach Leader II (pierwsze doświadczenie w dziedzinie współpracy, wykorzystanie udogodnień zapewnionych przez sieci krajowe lub europejskie), Targów Współpracy Leader+ lub innych imprez i sieci. Nieformalne kontakty utrzymywane w trakcie procesu tworzenia sieci mogą doprowadzić do ustalenia wspólnych potrzeb i możliwości, co z kolei spowoduje rozwój działalności opartej na współpracy. Także w tym wypadku jednostka sieci krajowej może odegrać kluczową rolę w dziedzinie motywowania do tej działalności i jej wspierania.

Studium przypadku: Irlandzkie doświadczenia w zakresie współpracy transnarodowej

Ów opracowany pierwotnie w ramach Leader II projekt współpracy transnarodowej pomiędzy dwoma hiszpańskimi LGD i LGD Duhallow (Irlandia) wzmacnia rolę małych wiejskich szkół w zakresie budowania tożsamości lokalnej i wspierania rozwoju społeczności od najmłodszych lat. Powstał on w wyniku nieformalnych kontaktów utrzymywanych w trakcie tworzenia sieci, ma zaś na celu rozszerzenie zakresu uczestnictwa w Leader na grupy docelowe, nowe sektory i nowe lokalizacje geograficzne.

Szkoły wiejskie podpadły w wyniku wyludnienia oraz utrzymującego się latami braku inwestycji, stanowią jednak niewątpliwie pierwsze doświadczenie społeczne w życiu młodzieży wiejskiej. LGD Preperineo w regionie Pirenejów i LGD Integral w Murcji doszły do tego samego wniosku. Wszystkie trzy LGD uczestniczyły w seminariach Leader, kiedy to podczas rozmowy w czasie lunchu lub przerwy omawiano dążenie hiszpańskich LGD do utworzenia za pośrednictwem Leader Europejskiej Sieci Szkół Wiejskich. W początkowej fazie projektu dzielono się informacjami i nawiązano współpracę z pewną liczbą szkół w każdym z trzech obszarów LGD. Hiszpańska delegacja, w skład której weszli lokalni burmistrzowie, dyrektorzy szkół, nauczyciele oraz zarządy, a także uczniowie oraz członkowie i personel LGD, odbyła w 2001 r. tygodniową wizytę studyjną w Duhallow w Irlandii. Następnie miała miejsce rewizyta delegacji irlandzkiej, w której składzie znalazł się również członek kolegium nauczycielskiego z Irlandii, prowadzący w tym czasie badania nad rolą i przyszłością małych szkół wiejskich.

Obecnie projekt obejmuje swoim zasięgiem trzy LGD w Irlandii i bierze w nim udział sześć szkół. Dzięki projektowi irlandzkie LGD, wykorzystując hiszpańskie doświadczenia, opracowały projekt pilotażowy, w ramach którego zgrupowano małe szkoły lokalne, by pomóc im przezwyciężyć problem wynikający z ekonomii skali. Oznacza to, że możliwe jest obecnie wprowadzenie do programu nauczania wspomnianych szkół przedmiotów, takich jak nauki przyrodnicze, technologie teleinformatyczne, muzyka i badania nad środowiskiem naturalnym.





Wcześniej żadna z tych szkół nie miała wystarczającej liczby uczniów, aby pozwolić sobie na zatrudnienie nauczycieli specjalistów w wymienionych dziedzinach, jednak dzięki zgrupowaniu szkół stało się to możliwe. LGD przezwyciężyło lokalną apatię, motywując rodziców do podejmowania bardziej aktywnej roli w życiu szkoły poprzez tworzenie lokalnych rad rodzicielskich i gromadzenie funduszy na rzecz szkoły. Nauczyciele są wspierani w swoich dążeniach do utworzenia sieci oraz wspólnej pracy na rzecz opracowania i wdrażania różnych polityk, co często stanowi problem małych szkół z niedoborami kadrowymi. W rezultacie nie tylko Leader, ale i sama Unia Europejska stały się wymierną i realną częścią życia tych młodych ludzi oraz ich rodziców.

Dostęp do zasobów i ich skuteczniejsze wykorzystanie mogą stanowić główny czynnik motywujący, co niejednokrotnie podkreślono w opisywanym doświadczeniu.

W wielu państwach członkowskich środki w ramach osi 3 (tworzenie sieci) nie zostały wstępnie przydzielone LGD, dlatego zaistniała konieczność ubiegania się o nie osobno. Tym samym w przypadku pojedynczych LGD zaangażowanie się we współpracę może być wykorzystane w celu przyciągnięcia większej ilości środków do obszaru lokalnego.

Finansowanie współpracy może być wykorzystane w celu podjęcia działań, które w przeciwnym razie nie mogłyby otrzymać wsparcia, albo uzyskania wyników, które w przeciwnym razie byłyby niemożliwe do osiągnięcia. Środki te mogą być przeznaczone na przykład na rzecz zasobów ludzkich, których sfinansowanie w ramach lokalnego projektu sprawia często największe trudności. Alternatywnie środki te są często wykorzystywane na rzecz wspierania projektów, których nie przewidziano w czasie opracowywania lokalnej strategii. Konieczność osiągnięcia masy krytycznej, wystarczającej do uzyskania pożądanego rezultatu, może pomóc w dostrzeżeniu, że całość ma większą wartość niż suma poszczególnych części. Obszary wiejskie posiadają jedynie ograniczony „zapas” zasobów własnych, które są niewystarczające do rozwiązania określonych problemów lub optymalizacji potencjału. Łącząc dodatkowe środki, obszary te są w stanie przezwyciężyć wspomniane bariery i uzyskać wyniki, które w innym wypadku byłyby niemożliwe do osiągnięcia.

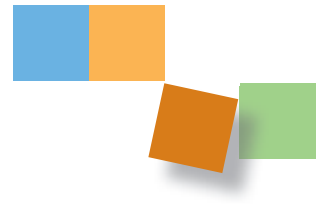
Pozytywne doświadczenia mają zasadnicze znaczenie i stanowią samonapędzający się czynnik motywujący. Ci, którzy zaangażowali się w zakończoną sukcesem współpracę, uważają to za wysoce motywujące, co dowodzi, że sukces tego typu może pomóc w przekonaniu sceptyków. Dla wielu z nich poddanie się nowemu doświadczeniu jest motywacją do dalszego i bardziej intensywnego zaangażowania się. Może to doprowadzić do zwiększenia doniosłości projektu oraz zakresu zaangażowania społeczności. Podniesienie poziomu wiedzy i zwiększenie puli wspólnego doświadczenia były i są głównymi czynnikami motywującymi, które zachęciły LGD do przystąpienia do projektów współpracy. Współpraca pomaga społecznościom wiejskim nie tylko w zrozumieniu szeroko pojmowanej Europy, ale i lepszym zrozumieniu siebie samych. Dzięki temu zasięg oddziaływania Leader oraz do-

świadczanie laboratorium Leader ulega rozszerzeniu w obrębie społeczności wiejskich i pomiędzy nimi.

Skoro istnieją czynniki motywujące, muszą występować również wyzwania lub czynniki zniechęcające i trzeba przyznać, że zidentyfikowane wyzwania dla zakończonej sukcesem współpracy są istotne.

A oto najważniejsze wyzwania: dzielące nas różnice, które trzeba przezwyciężyć; nowa forma partnerstwa, która uwzględnia cele i priorytety innych; a gdy zastanawiamy się nad współpracą transnarodową, nie można zapominać o różnicach kulturowych i językowych. Istnieje również zasadnicza kwestia odległości i wynikające z niej wyzwanie dla efektywnej współpracy. Może również dochodzić do sytuacji, w których poszczególne LGD współpracujące w ramach projektu są w niejednakowym stopniu zaangażowane. LGD nastawione proaktywnie do kwestii współpracy mogą zaangażować się w działania razem z mniej zainteresowanymi lub aktywnymi LGD za pośrednictwem jednej lub dwóch bardziej aktywnych osób, co może doprowadzić do napięć i trudności w obrębie LGD i pomiędzy nimi. Różnice pomiędzy poszczególnymi programami Leader mogą stanowić wyzwanie, gdyż różni uczestnicy nadają współpracy różne priorytety, a to w konsekwencji wywiera wpływ na motywację i przydział środków budżetowych. Ponadto może również dochodzić do pewnych napięć pomiędzy interesem lokalnym i regionalnym, krajowym lub transnarodowym. Jak ujął to Jean-Pierre Dichter w czasie sesji plenarnej podsumowującej omawiany temat: „to oczywiste, że skóra jest bliższa ciału niż koszula”.

Jest zatem bardzo ważne, aby stawić czoło wymienionym wyzwaniom, uwzględniając pozytywne czynniki motywujące, ustanawiając jasno określone cele oraz spełniając warunki wstępne omówione powyżej. W następnej kolejności musimy się zastanowić: jakie procesy, narzędzia i wsparcie pomogą zapewnić udaną współpracę?



Proces i narzędzia

Najważniejszym narzędziem i elementem procesu w zakresie wyzwań i możliwości związanych ze współpracą jest rozważne planowanie i realizacja projektu. Istotne jest, aby uzmysłowić sobie, że jest to intensywny proces wymagający dużego nakładu pracy, w związku z czym musi on się znajdować pod kontrolą.

Zasadnicze znaczenie ma przede wszystkim sam projekt. Musi on być nie tylko realny, ale i wymierny. Musi być dopasowany do lokalnych strategii rozwoju wszystkich uczestniczących LGD, a nie tylko partnera wiodącego lub inicjującego. Musi odpowiadać na realną potrzebę lub wykorzystywać realną sposobność, gdyż w innym wypadku będzie jedynie pustym gestem, który nie prowadzi do prawdziwego partnerstwa, prawdziwej współpracy ani do rzeczywistych korzyści. Ważne jest zatem, aby pamiętać o tym, kto jest w danym przypadku rzeczywistym beneficjentem, oraz że prawdziwa współpraca dokonuje się „między podmiotami”, zaś oddziaływanie „między LGD” stanowi jedynie ułatwienie (na tym właśnie polega ich praca). Ostatecznie jest to mechanizm służący do budowania zaangażowania społeczności wiejskiej w europejski projekt.

Zidentyfikowanie właściwych partnerów i nawiązanie z nimi kontaktu ma znaczenie decydujące i wymaga skutecznego poszukiwania partnerów w celu znalezienia wspólnej płaszczyzny i wspólnych zamierzeń. Sposoby, w jakie się to może odbywać, zostały opisane powyżej. Kluczową przesłanką w tym względzie jest dopasowanie pomiędzy uczestniczącymi organami publicznymi. Nie jest to szczególnie porywające zadanie, ale ma rozstrzygające znaczenie, zwłaszcza w odniesieniu do ich systemów finansowych. Uwzględniając powyższe, decydujące znaczenie ma zdolność do ciągłego samostanowienia w celu uniknięcia procesu biurokratycznego i uproszczenia go oraz zapobieżenia opóźnieniom.

Najlepiej, gdy każdy z partnerów utrzymuje kontrolę budżetową nad danym działaniem w swoim państwie. Niezbędny jest mechanizm wyrównywania kosztów ponoszonych przez partnerów, uwzględniający różne koszty utrzymania w poszczególnych państwach członkowskich. Wynika stąd, że budżetowanie projektu musi być przejrzyste. Każdy musi z góry wiedzieć i rozumieć, za co będzie musiał zapłacić, a także wyrazić na to zgodę. Co więcej, należy przy tym uwzględnić co najmniej jedno ściśle określone działanie dla każdego z partnerów. W przypadku braku takiego działania nie ma mowy o rzeczywistej współpracy.

Faza przygotowania ma podstawowe znaczenie dla nawiązania kontaktów i utworzenia kanałów komunikacji oraz dla podjęcia decyzji o wspólnej pracy. Dostępny w ramach Leader II fundusz przeznaczony na ułatwienie pierwszej wizyty kontaktowej jest nadal wspominany z sentymentem przez tych, którzy zdobyli doświadczenie w zakresie współpracy w ramach tego programu. Wyjątkowo duże znaczenie przykładają się do początkowego

kontaktu „twarzą w twarz”, będącego podstawą dla ustanowienia relacji roboczych, którego nie da się zastąpić rozmową telefoniczną, e-mailem, listem ani żadnym innym sposobem komunikowania się na odległość. W sytuacji gdy ludzie znają się już osobiście i istnieje między nimi płaszczyzna porozumienia co do decyzji o podjęciu współpracy, inne sposoby komunikowania się mogą być wystarczające.

Konieczność zachowania jawności w odniesieniu do tego, co kto robi, gdzie to robi i kiedy to robi, ma fundamentalne znaczenie. Bardzo istotne jest zatem efektywne tego zaplanowanie. Jest oczywiste, że wspólne działania wymagają obecności bardzo energicznego partnera prowadzącego, jednak sam energiczny partner prowadzący nie wystarczy. Przydział zadań w obrębie partnerstwa podejmującego projekt współpracy ma duże znaczenie. Nie można oczekiwać ani dopuszczać, aby partner prowadzący brał na swoje barki cały ciężar odpowiedzialności, podczas gdy inni partnerzy po prostu za nim podążają. Wymagany jest wyraźny podział zadań. Ludzie muszą być w pełni świadomi, jakie są względem nich oczekiwania, i musi być im to przekazane w sposób wyraźny i skuteczny. W związku z powyższym wszyscy partnerzy muszą pomóc w utworzeniu naturalnego przepływu informacji.

Podstawową przesłanką w zakresie wspomnianego przydziału zadań są dostępne zasoby ludzkie. Z jednej strony należy to uczynić w taki sposób, aby ułatwić całkowite zaangażowanie partnerów, z drugiej natomiast konieczne jest zapewnienie, że stosowne umiejętności w dziedzinie organizacji oraz efektywnej komunikacji istnieją, są właściwie wykorzystane i wsparte odpowiednimi środkami. Należy w tym miejscu uwzględnić jedno szczególne zadanie, za które odpowiedzialność musi wziąć na siebie partner prowadzący. Aby po zakończeniu okresu Leader możliwe było śledzenie postępów projektu, partner prowadzący musi zagwarantować, że istnieje jakiś proces bieżącego monitorowania.

Jak wyraźnie widać, rezultatem minisessji plenarnych było położenie silnego nacisku na konieczność skoncentrowania współpracy na realnych projektach, nie zaś na zwykłym transferze lub wymianie wiedzy. Należy jednak zadać pytanie, czy tego typu projekty oparte na wymianie mają jakąś wartość: czy mogą one pełnić funkcję zwiastuna pełniejszej współpracy? Poruszone zagadnienie odnosi się do charakteru pożądanego rezultatu – czy to „miękkich”, takich jak zaznajomienie się z innymi obszarami i kulturami, poczucie przynależności do tej samej społeczności w kraju lub Europie albo skonfrontowanie pomysłów z innymi perspektywami, czy też „twardych”, takich jak utworzenie miejsc pracy lub wartości albo nowy rodzaj działalności dla danego obszaru. Jak wskazuje doświadczenie, w przypadku dążenia do uzyskania „twardych rezultatów” konieczne jest podjęcie „wspólnego działania”, to zaś przyniesie skutki w postaci pogłębionej współpracy oraz wzmocnionej kultury współpracy, a także wzbogacenia „miękkich rezultatów” wynikającego z takich zmian.



Wsparcie

Przy realizacji celów Leader oczekuje się, że w projekty współpracy zaangażują się zarówno doświadczone, jak i mniej doświadczone LGD. Wynika z tego, że niezbędne są specjalne usługi wsparcia, aby zapewnić uczestnictwo LGD posiadających mniejsze doświadczenie. Jak zauważył jeden z delegatów: „skąd one mogą wiedzieć, czego nie wiedzą?”. Jakże zatem kluczowe elementy można zidentyfikować na podstawie doświadczeń uczestników?

Przede wszystkim bardzo istotne wydaje się tworzenie sprzyjającej atmosfery dla współpracy w obrębie społeczności Leader na szczeblu krajowym. Zachęta tego rodzaju uważana jest za rzecz nieodzowną, w rzeczywistości niektórzy popierali obowiązkowe ukierunkowanie, co jednak wymaga przeznaczenia należytych środków.

Wyraźnie podkreślono konieczność wsparcia technicznego w celu zachęcenia LGD oraz pomocy w zapewnieniu właściwych warunków i zdolności. Niedoświadczone LGD potrzebują, zwłaszcza w początkowej fazie, jakiejś formy bezpłatnej pomocy technicznej. Pomoc taka mogłaby obejmować zapewnienie szkoleń w zakresie współpracy, imprez lub warsztatów rozwojowych, pomocy eksperckiej, funduszu początkowego na rzecz rozwoju partnerstwa itp. Ze znacznym entuzjazmem podchodzono do dostępnego wcześniej wsparcia finansowego na rzecz „spotkań rozpoznawczych”, organizowanych w celu zainicjowania współpracy. Taki rodzaj współpracy niesie ze sobą niewiele zagrożeń finansowych i jest pierwszym krokiem w kierunku rzeczywistych projektów współpracy.

Nie należy zakładać, że wsparcie „przy rozruchu” to wszystko, czego potrzeba. Podczas realizacji projektów współpracy przydatne mogłoby się okazać zaoferowanie LGD od czasu do czasu wsparcia eksperckiego w celu przeanalizowania postępów w realizacji oraz omówienia wyłaniających się konfliktów.

Jednostki sieci krajowej oraz Punkt Kontaktowy Obserwatorium Leader+ odgrywają w tym miejscu zasadniczą rolę, na przykład udzielając pomocy w poszukiwaniu partnerów, moderowaniu warsztatów „dla początkujących” lub opracowywaniu wniosków projektowych. Prawdziwe sieci partnerów LGD także mają istotne znaczenie, gdyż mogą zapewnić dzielenie się wsparciem mentorskim pomiędzy LGD. Jest to rola odrębna od roli jednostki sieci krajowej.

Kluczowym celem wsparcia w zakresie współpracy jest obniżenie progów na drodze do uczestnictwa, ułatwienie dzielenia się prostymi rozwiązaniami, rozpoznawanie dziedzictwa wcześniejszych doświadczeń Leader oraz dzielenie się z tymi, którzy zmierzają w tym samym kierunku: w praktyce oznacza to „współpracę z przyszłością”.

Przedstawione poniżej studium przypadku dotyczące francuskiej jednostki sieci krajowej przedstawia dwa elementy jej zaangażowania w ułatwianie i rozwijanie realnej współpracy wykazujące wartość dodaną oraz pomoc w uzmysławianiu podmiotom lokalnym korzyści wynikających ze współpracy.

Studium przypadku: Francuska JSK

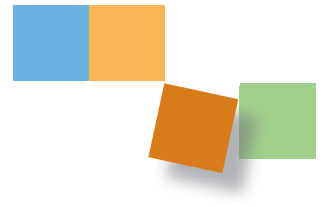
Francuskie LGD mogą skorzystać z dotacji w wysokości 6000 euro, przeznaczonej na sfinansowanie pierwszego spotkania z partnerami z zagranicy. Fundusz ten umożliwia sfinansowanie owego pierwszego kroku opartego na wymianie. Krok ten jest niezbędny, jednak sam w sobie nie wystarczy do wdrożenia projektu współpracy. Rozwijanie prawdziwego projektu współpracy w ramach wspólnego działania stanowi element jednoczący i uwydatnia większą wartość dodaną współpracy. W przypadku gdy projekt współpracy oparty jest wyłącznie na wymianie, naprawdę trudniej jest przekonać podmioty lokalne (a w szczególności radnych) o korzyściach wynikających ze współpracy, gdyż brak jest w takiej sytuacji wymiernych wyników. Współpraca nie jest celem – jest sposobem na rozszerzenie zakresu i wzmocnienie strategii rozwoju lokalnego. Ponadto obowiązująca we Francji definicja wspólnego działania nie była zbyt ograniczająca. Utworzenie wspólnego narzędzia komunikacji uznano za przykład wspólnego działania. Żadne ze wspólnych działań nie było zbyt ambitne, natomiast we wszystkich przypadkach był to jednak krok dalej niż zwykła wymiana. Co zyskali partnerzy współpracy na realizowanych projektach?

We Francji JSK sformułowała sześć powodów, dla których należy współpracować:

- ▶ rozwój produktów lokalnych;
- ▶ umacnianie spójności, tożsamości i wizerunku;
- ▶ nawiązywanie nowych znajomości i odkrywanie alternatywnych metod myślenia i działania;
- ▶ zwiększanie otwartości Europy na obszary wiejskie i jej świadomości w tym zakresie;
- ▶ wykorzystanie znacznego wsparcia oferowanego przez Leader+ na rzecz współpracy;
- ▶ zapobieganie opóźnieniom i przygotowanie obszaru na wyzwania w okresie po 2006 r.

Bardziej konkretnie rzecz ujmując, do najważniejszych efektów, które współpraca przyniosła francuskim LGD, należą:

- ▶ korzyści ekonomiczne (obniżenie kosztów) oraz zwiększone korzyści wynikające ze znalezienia nowego rynku dla produktu;
- ▶ nowe rozwiązania dotyczące lokalnych wyzwań;
- ▶ wzmocnienie tożsamości obszarów wiejskich.



Wyniki

Korzyści wynikające ze współpracy na szczeblu krajowym i europejskim wykraczały poza zakres rozważań, które miały miejsce w czasie omawianych sesji. Generalnie rzecz biorąc, korzyści wynikające ze współpracy, które zidentyfikowano na poziomie LGD, można podzielić na trzy główne kategorie: wyniki wymierne, niewymierne i odpryskowe, które mogą przynosić korzyści społeczne, techniczne lub strategiczne.

Wyniki wymierne: są one stosunkowo łatwe do oszacowania i powstają jako rezultat wspólnych działań, np. festiwali, nowych produktów lub wspólnych inicjatyw marketingowych. Owe wyniki to utworzone lub zachowane miejsca pracy, istniejąca infrastruktura, wartość lokalna wytworzona dla małych przedsiębiorstw, poprawa wizerunku lokalnego itp. Aby zapewnić prawdziwą wartość dodaną, potrzeba „prawdziwych” projektów. Może to być bardzo proste, np. w działaniach takich jak LGD dokonujące wspólnych zakupów lub podziału pracy w celu rozłożenia i obniżenia kosztów jednostkowych. Może to stanowić podstawę dla prawdziwej współpracy, zaś efekty związane z tworzeniem sieci są bardzo silnie odczuwalne.

Wyniki niewymierne: są one trudniejsze do oszacowania i często mają bardziej „miękki” charakter i są w większym stopniu „ukierunkowane na proces”. Należą do nich: „mobilizujące” oddziaływanie współpracy; zdolność do osiągnięcia masy krytycznej; dzielenie się zasobami w celu uzyskania większej wartości dodanej; zwiększenie puli wiedzy; utworzenie sieci w obrębie społeczności Leader; refleksja nad wizerunkiem własnego regionu na tle doświadczeń innego regionu; uczenie się o postrzeganiu i rozwiązywaniu problemów w różnych krajach i kulturach i wnoszenie tym samym wkładu w proces integracji europejskiej.

Wyniki odpryskowe: są trudniejsze do formalnego oszacowania, aczkolwiek mogą być bardzo oczywiste dla zainteresowanych. Podane przykłady obejmują wyniki odpryskowe, takie jak: lepsza mobilizacja partnerów lokalnych w zakresie realizacji strategii lokalnej dzięki możliwości spojrzenia na codzienną działalność z innej perspektywy; zwiększona motywacja; większa pewność siebie mieszkańców obszarów wiejskich. Społeczność lokalna może porównać swoje problemy z problemami dotyczącymi ludność zamieszkującą inne obszary, stać się bardziej otwarta oraz czerpać inspirację z pomysłów zrealizowanych w innych regionach. Tym samym obszary wiejskie mogą spojrzeć na przyszły rozwój z nowej perspektywy. Duże znaczenie mają również wyniki w zakresie rozwoju potencjału ludzkiego, np. rozwój zawodowy.

Duża część wyników związanych ze współpracą zalicza się do dwóch ostatnich kategorii, w przypadku których najważniejszy wynik związany ze współpracą polegał na wymianie doświadczeń, co często oznacza, że ambitne cele początkowe (np. rozwój nowych produktów i rynków) nie mogły być osiągnięte.

Wymierność wymienionych powyżej trzech rodzajów wyników jest bardzo różna, natomiast rzeczywiste wykazanie się wynikami

i związany z tym rozgłos medialny mają podstawowe znaczenie w zakresie motywowania do zaangażowania i efektywnej współpracy. Dziedzictwem takiej współpracy są wymierne i możliwe do wykazania wyniki, które można wykorzystać w przyszłych programach, także poza programem Leader. Szczególną uwagę zwrócono na fakt, że współpraca jest ważnym środkiem służącym do dzielenia się wynikami laboratorium Leader. Najważniejsza nierozstrzygnięta kwestia, jaką zidentyfikowano, dotyczyła pytania, w jaki sposób kapitalizować i osiągnąć pełen zakres korzyści i doświadczeń wynikający ze współpracy oraz projektów, które zobowiązano się zrealizować.

Zasugerowano, że Komisja może i powinna zrobić więcej, aby pomóc LGD w uświadomieniu sobie i wykorzystaniu korzyści możliwych do osiągnięcia i osiągniętych dzięki współpracy. Komisja mogłaby również wykorzystać uzyskane w ten sposób rezultaty. Jak zauważył jeden z uczestników: „nie musimy zawsze wymyślać nowych rzeczy, skoro istnieje tak dużo dobrych projektów i pomysłów – trzeba po prostu do nich trafić”, tzn. utworzyć powiązania, na których opiera się Leader.

Kompetencje ludzkie i budowanie potencjału rozwojowego



Thomas Norrby, członek Komitetu Sterującego szwedzkiej jednostki sieci Leader+ i ekspert grupy tematycznej Punktu Kontaktowego Leader+

Wprowadzenie

Niniejszy artykuł powstał na podstawie zagadnień i wniosków przedstawionych na minisesji plenarnej „Kompetencje ludzkie i tworzenie sieci”. Ma on na celu zwrócenie szczególnej uwagi na znaczenie wykorzystania kompetencji ludzkich, jak również zaprezentowanie kilku przykładów i metod wykorzystywanych w ramach Leader+ do celów ciągłego rozwoju kompetencji ludzkich na różnych szczeblach. Artykuł nie jest w żadnym wypadku wyczerpujący; wszystkie osoby zaangażowane w Leader z pewnością wyciągnęły naukę ze swojego uczestnictwa w programie. Miejmy nadzieję, że artykuł przybliży niektóre istotne doświadczenia zgromadzone w wyniku prac prowadzonych z wykorzystaniem metody Leader, a także umożliwi osobistą refleksję na temat procesu uczenia się, co może zostać wykorzystane w przyszłości nie tylko przez Was, ale i Wasze grupy Leader.

Gdy w niniejszym artykule jest mowa o kompetencjach ludzkich, nie dotyczy to wyłącznie osób działających w środowisku lokalnym, ale w ogóle osób na wszystkich szczeblach, włącznie z politykami i urzędnikami, co jest jak najbardziej zgodne z duchem Leader. Analogicznie, budowanie potencjału rozwojowego odnosi się nie tylko do poszczególnych osób, ale także do struktur, które są w stanie umożliwić i upoważnić do działań indywidualnych i grupowych. Jest to jedna z istotnych innowacji, jakie Leader wprowadził na europejską wieś.

Radzenie sobie ze zmianami: nacisk na uczenie się

Na początku lat 90. XX w. pracujący na Uniwersytecie Stanford naukowiec Peter Senge, który badał wcześniej zmiany organizacyjne, wydał książkę pod tytułem „Piąta dyscyplina – Teoria i praktyka organizacji uczących się” (1990). Senge dowodził, że ciągłe uczenie się jest niezbędne zarówno poszczególnym osobom, jak i organizacjom, by mogły one radzić sobie ze zmianami i być ich źródłem. Twierdził również, że organizacje uczące się to „organizacje, w których ludzie nieustannie zwiększają swoje zdolności w zakresie tworzenia upragnionych rezultatów; w których pielęgnowane są nowe i ekspansywne modele myślenia; w których uwalniane są zbiorowe aspiracje i w których ludzie nieprzerwanie uczą się, jak równocześnie dostrzegać całość”.

Leader w bardzo dużym stopniu podziela tę wizję; w tym miejscu nasuwa się jednak pytanie, czy Leader został wdrożony w sposób umożliwiający pełne wykorzystanie tego potencjału? Każdy posiada zdolność do uczenia się nowych rzeczy, jednak struktury i codzienne obowiązki nie zawsze pobudzają do refleksji i nauki. Większość ludzi jest zgodna co do tego, że wiedza i budowanie potencjału są bardzo ważne. W wielu organizacjach jednak podejście takie jest rzadko stosowane w praktyce.

W ramach Leader+ wiele LGD ma takie wizje i wprowadziło odpowiednie struktury. Zajmiemy się tym w dalszej części niniejszego



artykułu. Wiele podmiotów, które były zaangażowane w Leader, ma do niego bardzo pozytywne nastawienie, mają one jednak trudności ze sprecyzowaniem, czym mianowicie różni się praca w Leader w porównaniu z innymi programami. Być może odpowiedź jest zawarta w odczuciu bycia częścią otoczenia reagującego na bodźce i uczącego się. Senge ujął to tak:

„Gdy zapyta się ludzi, jak to jest być częścią większego zespołu, najbardziej uderzające jest wyrażane poczucie sensowności tego doświadczenia. Ludzie opowiadają, że są częścią czegoś większego niż oni sami, że czują się związani, czują się twórczy. Staje się jasne, że doświadczenie uczestnictwa w naprawdę dużych zespołach przez wiele osób traktowane jest jako wyjątkowy okres, w którym żyli pełnią życia”.

W tym właśnie sensie możliwe staje się kształtowanie rzeczywistości i tworzenie przyszłości, w odróżnieniu od samego reagowania na

czynniki będące powodem zmian. Warto zdać sobie sprawę z tego, że wiele osób, biorąc pod uwagę dozwolony kontekst, utworzyło tę przestrzeń – nie tylko w drodze biernego uczestnictwa, ale aktywnie lub raczej interaktywnie wytworzyło tę sytuację. Kierownik regionalnej spółki doradczej, wybrany członek grupy LGD, przedstawił swoje poglądy na temat pracy w ramach Leader:

„Uczestniczę w wielu różnych spotkaniach dotyczących rozwoju, odbywających się w moim regionie z udziałem rozmaitych osób, ale dopiero gdy spotykam się z grupą LGD, czuję, że omawiamy naprawdę istotne kwestie i posuwamy proces do przodu”.

Pytanie oczywiście brzmi, jak dochodzi do utworzenia tego rodzaju zespołów i sytuacji. W dalszym ciągu rozpatrzmy niektóre z metod stosowanych w czasie realizacji Leader+, zakończmy zaś paroma końcowymi uwagami dotyczącymi cech wspólnych dla omawianych metod.

Związała uwaga w sprawie teorii

Dzięki teorii organizacyjnego uczenia się (Senge, 1990, „Piąta dyscyplina”) możemy stwierdzić, że do efektywnego uczenia się na przestrzeni czasu potrzeba:

- ▶ Myślenia systemowego: ludzie wykazują tendencję do koncentrowania się na krótkoterminowych reakcjach zwrotnych i odpowiedziach, co może prowadzić do podejmowania kroków w nieodpowiednim kierunku. O ile rzeczywiście uczymy się na własnym doświadczeniu, nigdy w bezpośredni sposób nie doświadczamy skutków większości naszych istotnych decyzji lub działań. Tym samym musimy poszerzyć zakres refleksji w czasie i przestrzeni.
- ▶ Osobistego mistrzostwa: procesu nieprzerwanego doprecyzowywania i pogłębiania osobistej wizji i fachowości, ukierunkowywania własnej energii, wypracowywania cierpliwości

i postrzegania rzeczywistości nieco bardziej obiektywnie, a także świadomości własnej niekompetencji.

- ▶ Modeli myślowych: czyli obrazów i opowieści, które wpływają na sposób rozumienia świata. Poznanie ich wymaga „zwrócenia lustra do wewnątrz” w celu ujawnienia naszych własnych obrazów świata, a także znalezienia równowagi pomiędzy postawą badacza a postawą rzecznika.
- ▶ Budowania wspólnych wizji: formułowania wspólnej wizji przyszłości, do której utworzenia dążymy z pomocą zestawu wspólnych zasad i przewodnich praktyk.
- ▶ Zespołowego uczenia się: z greckiego „dialogos”; swobodny przepływ znaczeń w grupie, umożliwiający odkrycie punktów widzenia niedostępnych dla poszczególnych członków. Wymaga to dialogu pomiędzy członkami, którzy są w stanie zachować obiektywizm i gotowość do rzeczywistego „wspólnego myślenia”.

Budowanie potencjału: nieostre słowa czy zasadnicze centrum uwagi?

Kiedy poproszono Petera Backa, aktywistę fińskiego Ruchu na rzecz Wsi, o podzielenie się doświadczeniami w zakresie zabezpieczania ludzkich kompetencji i budowania potencjału w ramach Leader+, oświadczył on:

„Mamy do czynienia z »nieostrymi« słowami, takimi jak kompetencje, kapitał społeczny i potencjał. Ciężko je określić, trudno zmierzyć, mimo to są one jednak w dalszym ciągu realne i decydujące dla rozwoju”.

W czasie seminarium dotyczącego proponowanego systemu monitorowania i oceny w odniesieniu do Leader również stwierdzono, że niektóre skutki programu mają związek z „[...] niematerialnymi aspektami i efektami trudnymi do oszacowania (np. »zmianami behawioralnymi«) oraz że „motorem dobrych wyników działalności LGD jest fakt, że uczenie się jest w pewien sposób zorganizowane”.

Jednym z fundamentów Leader było od samego początku podejście uczestniczące. Wykorzystano w tym miejscu fakt, że rozwój musi opierać się na samych ludziach i przez nich jedynie może być realizowany. Jakikolwiek program, którego celem jest przyczynienie się do zmian, musi korzystać z kompetencji i gotowości zain-



teresowanych. To właśnie wizje, zdolności i dobre chęci lokalnej ludności, w ujęciu indywidualnym i zbiorowym, mogą doprowadzić do rozwoju i zmian. W Leader łączą się pasja i zaangażowanie obywateli, przedsiębiorczość i zdolność do działania sektora prywatnego, a także odpowiedzialność i siła organizacyjna sektora publicznego.

Wartość dodana Leader

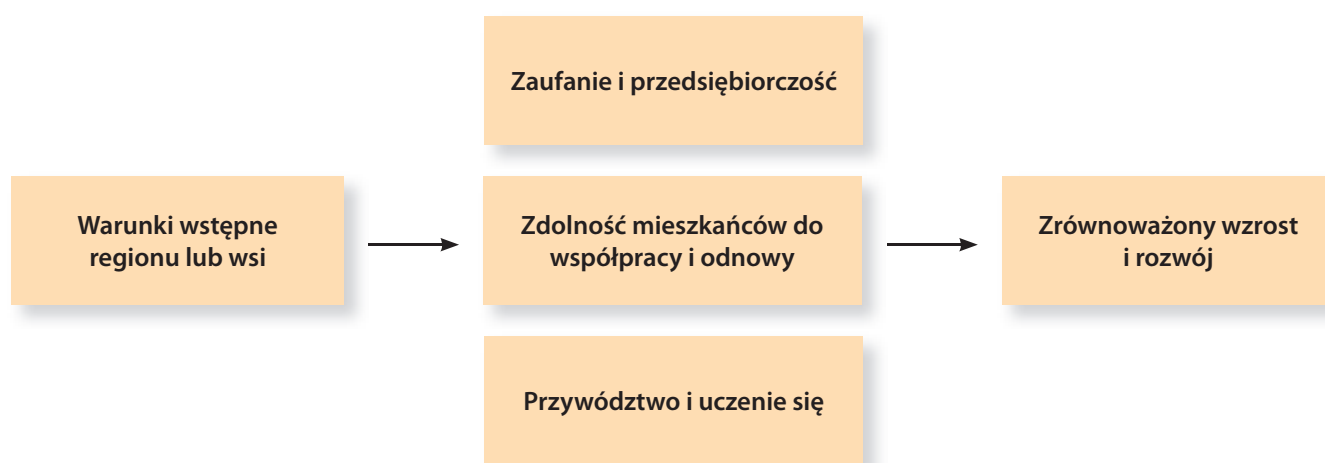
Jak stwierdziła pewna grupa LGD we Włoszech, wszystkie zdobyte doświadczenia wskazują na dobre wyniki, uzyskiwane dzięki połączeniu podejścia analitycznego, uczestniczącego i eksperymentalnego:

„Najważniejsza wartość dodana Leader+, wytworzona za pośrednictwem LGD, polega na zajęciu się najważniejszymi problemami

danego obszaru, udostępnieniu posiadanej wiedzy specjalistycznej do celów komunikacji oraz podejścia uczestniczącego, tak aby przekonać ludność lokalną i gminy do wypracowania eksperymentalnego podejścia opartego na postrzeganiu terytorium jako całości, za pośrednictwem przykładowych gmin, i wywieraniu na nie znacznego wpływu”.

Wartość dodana Leader polega na zapewnieniu struktury umożliwiającej zbliżenie ludzi wywodzących się z różnych sektorów, na sformułowaniu planu dla danego obszaru, jak również na utworzeniu płaszczyzn, struktur i metod ułatwiających ich starania. Leader jest w stanie zaproponować modele robocze wspólnych działań, włączając w to uznanie wagi przywiązywanej do zaufania, dyskretne i wielopoziomowe przywództwo, poprawę stanu przedsiębiorczości i innowacyjności, a także stałe koncentrowanie się na refleksji i uczeniu się opartym na współpracy. W skrócie można to przedstawić w sposób następujący:

Model wyjaśniający zjawisko rozwoju lokalnego i regionalnego



Istnieje ścisły związek pomiędzy wszystkimi tymi założeniami, szczególnie pomiędzy przywództwem i uczeniem się. Wprowadzenie metody Leader i praca oparta na niej oznacza kształtowanie kontekstu sprawowania rządów. Przywództwo musi być realizowane zarówno przez instytucję zarządzającą (na szczeblu administracyjnym położonym wyżej niż grupa Leader), jak i w obrębie samej LGD. Członkowie społeczności lokalnej mogą zacząć odgrywać rolę współtwórców w tym procesie jedynie w sytuacji, gdy mają dobrego przywódcę, który zachęci ich do dzielenia się wiedzą i aspiracjami, umożliwiając im w ten sposób zrobienie użytku ze swoich kompetencji. Owo przywództwo, aby

było trwałe, musi z założenia opierać się na atmosferze dzielenia się oraz uczenia.

„Jedno z najważniejszych doświadczeń polega na tym, że Leader zainicjował proces nieustannego uczenia się, proces zakorzeniony w społeczeństwie lokalnym. Kolejne doświadczenie to rozwój lepiej zaplanowanych projektów i dynamicznie działających sieci. Można to nazwać łagodną »rewolucją kulturalną« opartą na założeniu, że społeczeństwo lokalne jest w stanie wziąć odpowiedzialność za rozwiązywanie własnych problemów” (wypowiedź duńskiego kierownika LGD).



Umożliwianie i upoważnianie

Zaangażowania osób i zespołów, na co zwrócono uwagę na przykład w austriackim opracowaniu¹ na temat wprowadzania Leader do głównego nurtu programowania, nie da się osiągnąć jedynie poprzez wprowadzenie nowego środka, nowych możliwości finansowania lub poprzez odgórne zarządzenia administracyjne.

„Jest to w dużo większej mierze kwestia umożliwiania (administratorom i strukturom wsparcia) i upoważniania (podmiotów lokalnych i pośredników), co wymaga połączenia sprecyzowanego celu strategicznego oraz bardziej pośrednich interwencji”.

Włoska LGD opisała swoje stosunkowo długie doświadczenie w zakresie korzystania z metody Leader w pracy i wprowadzania jej do głównego nurtu w następujący sposób: *„Zastosowanie tej samej metody Leader w celu rozwijania działań wspieranych przez inne programy pozwoliło w szczególności przezwyciężyć niektóre »ograniczenia« samego otoczenia Leader (limity czasowe, ograniczone zasoby finansowe oraz zahamowanie niektórych rodzajów inicjatyw w związku z pewnymi określonymi regulami itd.), a także uzyskać wymiennie wyniki, uświadomić sobie problemy i dostrzec dobre praktyki obszarów wiejskich w szerszym kontekście, a jednocześnie kontynuować realizację spójnego, jednolitego i zrównoważonego programu rozwoju”.*

Powyższa uwaga odzwierciedla konkretne podejście nastawione na rozwój przedsiębiorczości, które okazało się bardzo skuteczne. Włączenie Leader do głównego nurtu jest zalecane na szczeblu regionalnym, podobnie jak uznanie, że metody stosowane w Leader mają decydujące znaczenie dla zintegrowanego rozwoju regionalnego.

W austriackim opracowaniu stwierdzono również: *„[...] prawdziwa przewaga podejścia typu Leader polega na jego większych możliwościach w zakresie uwzględniania złożoności systemu terytorialnego, np. w kontekście infrastruktury wiejskiej, wspólnych dóbr, dziedzictwa lokalnego, zdolności organizacyjnych, transferu wiedzy, rozwoju kulturalnego itd. Może dojść do twórczej wymiany pomiędzy podejściem terytorialnym i podejściem sektorowym, mającej na celu opracowanie strategii ukierunkowanej na poprawę konkurencyjności łańcucha wartości dodanej, np. w sektorze spożywczym lub drzewnym”.*

Tak więc warunki zapewnione dzięki polityce UE są w stanie rzeczywiście umożliwić pozytywne uczenie się oraz poczucie „bycia częścią większej całości”. Kontekst ten nie wyzwala jednak automatycznie procesu uczenia się. Aby tak się stało, konieczne jest przyjęcie podejścia opartego na świadomym uczeniu się, w ra-

mach którego przeznacza się przestrzeń i czas na refleksję. Proces ten rozpoczyna się zaś od dialogu na temat opracowania planu.

Budowanie wspólnych wizji i planów

„Pod pojęciem »kompetencje ludzkie« kryją się ludzie, którzy wiedzą »jak«, a także »dlaczego«. Nie wystarczy wiedzieć »jak« i »co« zrobić. Trzeba wiedzieć »dlaczego« się to robi. Wizja bez planu działania jest snem na jawie – plan działania bez wizji jest koszmarem” (Peter Backa).

Jedną z metod wdrożonych przez Leader jest plan rozwoju, wymagany w odniesieniu do wszystkich LGD. Opracowanie funkcjonalnego planu wymaga uczestnictwa zainteresowanych. Proces planowania jest czasem równie ważny jak sam plan. Z tej właśnie przyczyny plany sporządzone przez zewnętrznego konsultanta lub mniejsze zespoły mogą często sprawiać dobre wrażenie, a mimo to często nie udaje ich się zrealizować.

W Finlandii – a bardzo możliwe, że i w wielu innych krajach europejskich – ruch na rzecz wsi stanowi istotny fundament rozwoju lokalnego. Metoda wykorzystywana w celu sporządzenia „planu rozwoju wsi” łączy ludzi ze środowiska lokalnego, którzy omawiają i badają szczegółowo możliwe warianty dotyczące przyszłości oraz rozpatrują lokalne mocne strony w kontekście wspomnianych scenariuszy. Program Leader dla regionu Ostrobothni przewidywał, że projekty Leader mogą być finansowane jedynie wtedy, gdy uwzględniają pragnienia mieszkańców wsi. Nie oznaczało to, że każdy mieszkaniec wsi musiał podejmować decyzję w sprawie każdego projektu – natomiast każda wieś, która starała się o sfinansowanie projektu realizowanego na jej terenie, musiała posiadać „plan wiejski” określający wybraną przez mieszkańców strategię.

Wiedzieć „jak” – ale również wiedzieć „dlaczego”!

Plan jest wyrazem woli ludzi (którzy wiedzą „dlaczego”), inspiruje ich do opracowywania nowych projektów i stanowi kontekst (jest to wiedza „jak”, czyli know-how) dla poszczególnych projektów. Jak twierdzi Peter Backa, proces ten oddaje „najwyższą władzę najniższemu poziomowi”.

Jak pisze w książce „Insights on Leadership” (Rozważania na temat przywództwa) dr Ann McGee-Cooper, twórczyni koncepcji „przywództwa służebnego”:

„W zespołach, które wiedzą, jak prowadzić dialog [...] dochodzi do wzrostu inteligencji zbiorowej, która zaczyna znacznie przewyższać inteligencję najmądrzejszego członka zespołu. Jednak w zespołach, w których poszczególne osoby konkurują między sobą o to, kto ma rację i do kogo należy ostatnie słowo, dochodzi do obniżenia inteligencji zbiorowej poniżej poziomu najmniej mądrego członka zespołu, ponieważ co mądrzejsi członkowie zaczynają eliminować się nawzajem za pomocą manifestacji siły i zastraszania”.

¹ Włączenie innowacji Leader do głównego nurtu programowania: metody i sukces; podejście do programów rozwoju obszarów wiejskich (Methods for and success of mainstreaming Leader innovations and approach into rural development programmes); raport końcowy ÖIR – Managementdienste GmbH, Wiedeń, 19 kwietnia 2004 r.



Tym samym podejście uczestniczące nie oznacza rezygnacji z obrony własnych poglądów, wymaga natomiast bycia precyzyjnym w wyrażaniu własnych myśli oraz ustanowienia prawidłowej równowagi i przyjęcia postawy opartej na słuchaniu, pozwalającej usłyszeć, co mają na myśli inne osoby posługujące się tymi samymi słowami lub wyrażeniami. W wielu świadectwach dotyczących prac prowadzonych przez grupy LGD na przestrzeni lat jest mowa o przyjmowaniu postawy „my” zamiast „z mojego punktu

widzenia” i stawaniu się prawdziwie współpracującym zespołem. Wymaga to czasu oraz świadomego, wspólnego podejścia do kwestii „dokąd zmierzamy i w jakim celu?” Nie jest to łatwy proces, niemniej jednak każda LGD będzie musiała przezeń przebrnąć. Region Dalarna poleca sposób na skuteczniejsze zagłębienie się w ten proces. Jego doświadczenia przedstawiono w czasie seminarium Obserwatorium Leader+, które odbyło się w listopadzie 2006 r. w Tihany na Węgrzech (zob. ramka poniżej).

Region Dalarna: Bądź precyzyjny w swoich wypowiedziach!

Władze regionu Dalarna w Szwecji od lat pracują przy użyciu różnych narzędzi planowania uczestniczącego, włączając w to 15 społeczności oraz przedstawicieli sektora obywatelskiego i prywatnego. Jeden przypadek dotyczył tworzenia lokalnych planów, mających pomóc w osiągnięciu krajowego celu zadowalających usług prywatnych i publicznych we wszystkich zakątkach obszarów wiejskich (sklepy, dostęp do organów władzy publicznej itd.). W procesie tym od początku kładziono nacisk na uczenie się od siebie nawzajem i wyciąganie wniosków z działań już zrealizowanych. Organizowano na bieżąco spotkania w celu dostosowania planu przy uwzględnieniu realiów i zmieniających się wizji. Jednak mimo wielu spotkań i dyskusji właściwie nie osiągnano wyników. Krótko mówiąc – opisany proces wykazał, że różne słowa były różnie rozumiane przez różne osoby. W rzeczywistości łatwiej było „porozumiewać się” za pomocą niesprecyzowanych sloganów, niż faktycznie wskazywać autentyczne problemy.

Opisane doświadczenie jest dowodem na to, że jedyną szansą na wypracowanie funkcjonalnych planów jest świadoma rezygnacja z wypowiedzi wieloznacznych na rzecz wypowiedzi precyzyjnych i zrozumiałych. Chodzi o to, by każda osoba naprawdę starała się bardzo precyzyjnie wyrazić to, co chce przekazać grupie. U podstaw przyjęcia takiej postawy leży bezpośrednia analiza przyczyn podstawowych: dlaczego znaleźliśmy się w obecnej sytuacji? Dopiero wtedy proces planowania programu w drodze otwartej dyskusji będzie posuwał się do przodu:

- Czy będziemy w stanie rozpoznać, że nasz program przynosi pożądane skutki?
- Jak mamy odkryć istotne zmiany, do których naszym zdaniem powinno dojść, aby skutki stały się rzeczywistością? (metody osiągnięcia skutków)
- Czy opierają się one na poprawnych założeniach?

O ile same pytania wydają się proste, odpowiedzi na nie stanowią, przynajmniej w teorii, warunek wstępny wszelkiego rodzaju planowania projektów i programów. Aby pogłębić tę kwestię, można zadać przedstawione poniżej przydatne pytania:

- Na czym polega najistotniejsza zmiana, do której musi dojść, aby nasz cel został osiągnięty?
- Dlaczego nie może do niej dojść dzisiaj?
- Jaki problem lub przeszkoda jest tego przyczyną?

Aby uzyskać więcej informacji, prosimy wysłać e-mail na adres: eva.lundin@w.lst.se

Działanie i uczenie się: refleksyjni praktycy

„Czego się dziś nauczyłeś w pracy?” Z lękiem oczekuję na dzień, kiedy w odpowiedzi na zadane przeze mnie synowi pytanie: „czego się dziś nauczyłeś w szkole, kochany chłopcze?”, usłyszę: „a ty, tato?”.

W 1983 r. Donald Schön napisał książkę na temat codziennego uczenia się, zatytułowaną „The reflective practitioner” (Refleksyjny praktyk), która stała się wzorcem dla kadry zarządzającej i zainspirowała liczne artykuły. Poruszała ona zagadnienia, które Peter Senge rozważał w kategoriach „mistrzostwa osobistego” (zob. wyżej). Leader zapewnia taką przestrzeń do działania, która umożliwia partnerstwu wypróbowanie nowych i innowacyjnych

konceptji. W połączeniu z czasem i przestrzenią, świadomie poświęconymi na refleksję, tworzy ona solidną podstawę do uczenia się – zarówno na szczeblu indywidualnym, jak i grupowym.

W szwedzkim opracowaniu autorstwa Cecilii Waldenström na temat podmiotów w dziedzinie rozwoju obszarów wiejskich (z uwzględnieniem Leader) czytamy, że istnieją dwa warunki wstępne, aby mógł zaistnieć rzeczywisty proces uczenia się na rzecz rozwoju lokalnego: dostępność „przestrzeni do działania” oraz „przestrzeni do refleksji”. Do sytuacji takiej może dojść jedynie w umożliwiających to kontekście. Elena Saraceno, będąca od dawna zwolenniczką modelu Leader i posiadająca bogate doświadczenie w zakresie wdrażania polityk UE, stwierdziła wyraźnie: „Lokalne grupy działania, mające szerokie uprawnienia



i znaczną swobodę przy podejmowaniu decyzji w sprawie treści swoich biznesplanów, stanowią autentycznie rewolucyjną innowację wniesioną przez Leader” (Elena Saraceno).

Można argumentować, że uczenie się nie jest procesem typu „przyczyna–skutek–refleksja”, lecz działa raczej na zasadzie pryzmatu. Liczba czynników wywierających wpływ na rezultaty procesu uczenia się jest niemożliwa do kontrolowania, a czasem nawet trudna do określenia. Nie zawsze (a prawdopodobnie bardzo rzadko) możliwe jest wydobycie wszystkich faktów na jaw i wyciągnięcie prawidłowych wniosków. Każdy przedsiębiorca czy kierownik spółki poświadczyłby, że wiele decyzji podejmuje się na podstawie intuicji. Wymaga to budowania w grupie LGD poczucia zaufania – nie tylko pomiędzy jej członkami, ale również w stosunku do beneficjentów.

Biorąc powyższe pod uwagę, trzeba również zastrzec, że nie oznacza to, iż bycie zorganizowanym byłoby przydatne w niewielkim stopniu lub w ogóle nieprzydatne, podobnie jak zbieranie i gromadzenie możliwie dużych ilości informacji w celu doskonalenia i tworzenia najlepszych możliwych warunków wstępnych dla nowatorskich pomysłów. Jest to zgodne z prawdą zarówno w odniesieniu do jednostki, jak i całej organizacji.

Uczenie się od innych

Wcześniejsze oceny

Na całym obszarze europejskim realizowane są liczne programy w celu poprawy jakości życia obywateli. Większość z nich podlega również ocenie, podejmowane są także próby monitorowania, czy realizowane programy są zarządzane w najbardziej efektywny sposób oraz czy rzeczywiście prowadzą do osiągnięcia stojących przed nimi celów. Dokonane oceny pozwalają na wyciągnięcie wielu istotnych wniosków. W przypadku Leader bardzo przydatne może okazać się dokładne zapoznanie się ze śródkresowym przeglądem Leader+ lub oceną *ex post* Leader II (http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/library/eudocuments/evaluation_en.htm).

Istnieje jednak wiele innych ocen programów obejmujących rozwój obszarów wiejskich na szczeblu europejskim, krajowym i regionalnym. Jak ujął to Peter Backa: „Jednym z pomysłów charakterystycznych dla metody Leader jest przekraczanie granic. Koncentrowanie się wyłącznie na Leader jest zaprzeczeniem samej naturze Leader! Przekraczanie granic sektorowych, regionalnych i innych stanowi »znak towarowy« Leader. Oznacza to, że nie powinniśmy zapominać o doświadczeniach, kompetencjach i sieciach istniejących w ramach innych programów – europejskich, krajowych, a nawet regionalnych, takich jak Interreg, EQUAL, URBAN itp.”.

Najlepsza praktyka

Oceny rzadko docierają do tych, którzy właśnie mają przystąpić do realizacji nowych programów i projektów. Ludzie bezpośrednio

zaangażowani w rozwój swoich społeczności bądź regionu bardzo rzadko wykorzystują wcześniejsze oceny jako podstawę prac w zakresie planowania i rozwoju. Zamiast tego często poszukują sposobów na nawiązanie dialogu z ludźmi, którzy sami dokładali starań na rzecz rozwoju w danym obszarze – ludzi, którzy próbowali, ponieśli porażkę i mimo to próbowali dalej. Uważa się, że osobiste świadectwa mają większą wagę od wydrukowanych sprawozdań.

Jest to całkowicie racjonalny sposób odnoszenia się do informacji. Faktycznie ktoś, kto podjął próbę zrobienia czegoś, jest szanowany bardziej niż ktoś, kto wie, jak to zrobić. Jesteśmy skłonni przypisywać większą wagę uczeniu się przez działanie niż badaniom teoretycznym, aczkolwiek nie oznacza to, że jedno musi stać w sprzeczności z drugim.

Jak stwierdził Peter Backa: „*Najlepsza praktyka inspiruje i jest dobrym sposobem aktywizacji. Nie zawsze jednak wykorzystanie najlepszej praktyki w innym kontekście jest łatwe; lokalne warianty, różnice kulturowe itd. mogą przysporzyć problemów w przypadku, gdy najlepsza praktyka została gdzieś skopiowana i jest wdrażana w nowym kontekście.*”

Rzeczywiście, doświadczenie wywodzące się z pewnego obszaru i określonego czasu może być w znacznym stopniu bezproduktywne na nowym obszarze i w innym czasie. Tym samym każde doświadczenie należy przetworzyć i porównać z innymi doświadczeniami w celu sformułowania wszelkiego rodzaju wniosków co do wartości jakichkolwiek ustaleń w nowym kontekście. Zachęcając nowe państwa członkowskie do wyciągania nauki z duńskich doświadczeń, Arne B. Thomsen z duńskiej jednostki sieci krajowej (JSK) wyraźnie zaznaczył:

„Zapraszamy do złożenia nam wizyty i zapoznania się z tym, co i jak zrobiliśmy. Przestrzegam Was jednak przed próbami kopiowania tego! Odwiedzajcie nas, odwiedzajcie też innych, ale wyciągajcie własne wnioski i róbcie rzeczy po swojemu!”.

W naszej codziennej praktyce tak właśnie wykorzystujemy informacje. Nowe doświadczenia są „filtrowane” przez nasze wcześniejsze doświadczenia, gdyż chcemy się przekonać, w jakim stopniu nam one pasują. Możemy szukać wsparcia dla naszych wcześniejszych wniosków zamiast informacji prowadzących do obalenia starych prawd. Wielu z nas nie przetwarza czynnie nowych informacji, ale raczej działa w charakterze „zbieraczy” doświadczeń i gromadzi je, by były gotowe do wykorzystania w razie wystąpienia podobnej sytuacji.

Tworzenie sieci

Tworzenie sieci jest najbardziej indywidualną formą pracy zbiorowej. Utrzymywanie właściwej sieci jest jednym z najważniejszych aktywów, któremu każdy jest w stanie poświęcić czas. Dlatego też zapewnianie członkom LGD i urzędnikom czasu i przestrzeni na tworzenie sieci ma tak duże znaczenie. Uczestnictwo w warsztatach, krajowych lub międzynarodowych, jest często wymieniane



jako jeden z najistotniejszych sposobów nawiązania nowych kontaktów.

Uczenie się przez działanie: zapotrzebowanie na metody

Jak stwierdził Peter Backa: „Kompetencje są indywidualne, ale zawsze mają związek z innymi osobami, grupami ludzi, organizacjami, sieciami i społecznościami. Dlatego też musimy je postrzegać przy uwzględnieniu obu aspektów i znaleźć w tym celu odpowiednie metody”.

Metody są często oparte na szeregu najlepszych praktyk, przy czym próbuje się znaleźć i opisać podobieństwa oraz odrzucić cechy indywidualne. Aby dana metoda była sprecyzowana i możliwa do przeniesienia, należy zapisać ją w podręczniku. To jest właśnie *know-how* (czyli „wiedzieć, jak”). Dobra metoda odnosząca się do rozwoju społeczności lub obszarów wiejskich powinna mieć charakter uczestniczący oraz posiadać wartość dodaną w postaci zdolności do wyjaśniania ludziom także tego, „jak” mają działać.

Przy wymienianiu ważnych metod nie wolno zapominać o edukacji. Urzędnicy i członkowie LGD mają do dyspozycji liczne kursy w wielu krajach, ukierunkowane na ułatwienie transferu wiedzy pomiędzy poszczególnymi okresami realizacji programu, co ma znaczenie również z punktu widzenia kompetencji i budowania potencjału, nie zapominając także o aspekcie tworzenia sieci. Autorzy austriackiego opracowania doszli do następującego wniosku: „Wyzwanie w zakresie kompetencji pojawia się w związku z coraz większą złożonością i jest skutkiem włączania cech *Leader* do zasadniczych programów rozwoju obszarów wiejskich. Pomoc techniczna oraz aktywizacja na dwóch poziomach (pomiędzy organem programującym i grupami lokalnymi oraz pomiędzy grupą lokalną i beneficjentami) odgrywają decydującą rolę, podobnie jak wystarczająca ilość czasu przeznaczonego na uczenie się i optymalizację procesów organizacyjnych. Nie wolno ograniczać budowania potencjału wyłącznie do grupy lokalnej”.

Dostępne są nie tylko formalna edukacja i szkolenia, ale również bardziej innowacyjne metody, takie jak działające w krajach nordyckich „kółka wiedzy”, w których uczestnicy uczą się od swoich kolegów. W tym przypadku nie ma nauczyciela, który ma wiedzę, ani uczniów, którzy jej nie mają. W kółku wiedzy wszyscy są równi, gdyż każdy ma niepowtarzalne i cenne doświadczenia. Każdy ma coś do powiedzenia, wszyscy zaś słuchają. Połączone doświadczenie w obrębie grupy jest większe niż doświadczenie jakiegokolwiek pojedynczego nauczyciela. W warunkach idealnych zapoznanie się z doświadczeniami innych prowadzi do wytworzenia synergii w postaci nowego zrozumienia i nowych pomysłów. Kółko wiedzy może działać na podstawie określonego materiału badawczego lub z wykorzystaniem kompleksowej metody generowania nowych pomysłów, nowych tematów itd.

Współpraca transnarodowa stanowi dobrą strategię wyszukiwania nowych sposobów myślenia, a zwłaszcza uzyskania szansy spojrzenia na własną pracę „nowymi oczami” dzięki odwiedzającym

Was gościom, którzy zadają wszystkie te „dziwne pytania”, których sami nigdy nie zadajecie.

„Fakt, że *Leader+* pobudza współpracę transnarodową w celu inspirowania do wzajemnego uczenia się oraz do tworzenia masy krytycznej, stanowił główną zachętę dla opiekunów projektów” (kierownik austriackiej LGD).

„Podobne podejście w stosunku do LGD w odnośnym obszarze umożliwiło współpracę” (kierownik brytyjskiej LGD).

Gdy organizacje takie jak LGD działają na rzecz tworzenia sieci, ważne jest, aby w LGD miała miejsce skuteczna praca zespołowa. Nie powinno dojść do sytuacji, w której istnieje jeden „sekretarz ds. międzynarodowych”, będący „ekspertem od wszystkiego”, co ma związek ze współpracą. Taka struktura jest bardzo słaba, gdyż w przypadku, gdy taka osoba rezygnuje, przestaje również funkcjonować sieć. W wielu krajach na terenie Europy grupy LGD utrzymują się przez pewien czas w takiej samej postaci. Pod pewnymi względami jest to korzystne, gdyż ciągłość grupy LGD gwarantuje w pewnym sensie „połączenie mostem” kompetencji ludzkich w kolejnych okresach programowania.

„Metoda *Leader* była w Finlandii od początku wprowadzana do głównego nurtu, co oznacza, że wszystkie tereny wiejskie są objęte grupami *Leader* lub typu *Leader*. W praktyce oznacza to, że niemal wszystkie LGD kontynuują swoje prace rozpoczęte jeszcze w poprzednim okresie. To z kolei oznacza, że zachowanie kompetencji ludzkich oraz sieci staje się łatwe. Wszystko, czego potrzeba, to poczynienie odpowiednich uzgodnień w odniesieniu do »luki« dzielącej okresy programowania, dopilnowanie, aby luka ta była możliwie wąska, a także utrzymywanie ludzi w stanie gotowości” (wypowiedź przedstawiciela fińskiej LGD).

Dopóki LGD zachowuje zdolność do utrzymania silnej pozycji i jest gotowa na dokonanie przeglądu i odnowienie swoich planów i procesów, powyższe stwierdzenia są zgodne z prawdą. Z drugiej strony obszary te stoją w obliczu ryzyka, że nie staną się w wystarczającym stopniu innowacyjne, co uniemożliwi rozwój nowych pomysłów. Ponadto, jeżeli mówimy o metodach uczenia się, w ocenie przeprowadzonej przez brytyjską LGD w odniesieniu do jednego z jej projektów zwraca się uwagę na „[...] *znaczenie rozrywki – zabawy nie tylko dla dzieci, ale i dorosłych – jako efektywnego sposobu prowadzącego do mimowolnego uczenia się*”.

Skoncentruj się na słowie „jak”!

W opracowaniu dotyczącym włączania *Leader* do głównego nurtu podkreślono, że przy opracowywaniu strategii rozwoju ważne jest skoncentrowanie się na tym, jak się coś robi, a nie tylko na tym, co należy zrobić. W opracowaniu przedstawiono pięć decydujących czynników sukcesu, które zasługują na przytoczenie w tym miejscu, gdyż reprezentują aktywne, praktyczne podejście do metod i, zasadniczo, do pracy LGD:



- ▶ **Plastyczność:** wystarczająca ilość czasu, zasoby i elastyczność, niezbędne do rozbudowywania potencjału administracyjnego w zakresie koordynacji wewnętrznej i zewnętrznej, jak również do wypracowania sposobów porozumienia ze strukturami wsparcia i grupami lokalnymi.
- ▶ **Zorientowanie na usługi:** pośredniczące struktury wsparcia operacyjnego do celów pomocy technicznej i aktywizacji, tworzenia sieci i budowania potencjału.
- ▶ **Zdolność reagowania:** oparty na dialogu mechanizm reakcji zwrotnych, łączący wszystkie poziomy i rodzaje kluczowych podmiotów oraz uwzględniający środki budowania potencjału.
- ▶ **Lokalność:** mieszane (trójstronne) grupy lokalne, upoważnione do formułowania strategii i wybierania projektów i odpowiedzialne za nie (uczenie się wymaga przestrzeni do działania!).
- ▶ **Zorientowanie na strategię:** strategiczne ukierunkowanie regionalnych programów operacyjnych oraz lokalnych biznesplanów w połączeniu z szeroką gamą działań kwalifikujących się do finansowania.

Gdy mowa jest o zapotrzebowaniu na metody, należy wspomnieć również o samoocenie. Jest ona wykorzystywana na szeroką skalę w charakterze świadomego procesu monitorowania i dokonywania oceny tego, jak radzi sobie LGD, oraz w celu podejmowania działań na rzecz usprawnienia programu.

Kolejny krok – zarządzanie wiedzą regionalną

Obszar jest nieco abstrakcyjną jednostką, utworzoną z uwzględnieniem podziału geograficznego. Jak wskazuje metoda Leader, rozwój danego obszaru jest pełniejszy, jeżeli wytyczono go, biorąc pod uwagę wspólną tożsamość. Istotny atut, jakim jest poczucie wspólnoty, wymaga oczywiście stałego potwierdzania i odnawiania. Co jednak pozostaje, gdy powszechne poczucie wspólnoty jest słabe lub obciążone negatywnymi odczuciami?

Styryjska Kraina Wulkanów: historia sukcesu

Styryjska Kraina Wulkanów jest obejmującym 76 gmin stowarzyszeniem Leader+ położonym na południowym wschodzie Styrii w Austrii. Jest to w przeważającej mierze obszar rolniczy, zamieszkały przez około 100 000 osób. Do typowych cech tego regionu Austrii należą: łagodny, pagórkowaty krajobraz wulkaniczny; drobni rolnicy; znaczna koncentracja rzemiosła; naturalny krajobraz; szeroka gama produktów regionalnych (wywodzą się stąd: olej z pestek dyni, wyśmienite wina, soki owocowe, szynka, piwo itd.).

Aby skorzystać na rozszerzeniu UE i wzmocnić gospodarkę regionalną, zainicjowano program rozwoju regionalnego. W ramach tego programu najważniejsze strony zainteresowane (politycy, instytucje, szkoły i uniwersytety, przedsiębiorstwa, społeczności,

obywatele) pracują razem na rzecz pomyślnej przyszłości swojego regionu.

Aby wspierać i nieprzerwanie doskonalić działania w zakresie zrównoważonego rozwoju regionalnego, uruchomiono „System zarządzania wiedzą regionalną” w połączeniu z nieustanną oceną procesu rozwoju regionalnego. Celem jest wspieranie rozwoju regionu, poprzez podkreślanie jego mocnych stron, tj. dokumentowanie, opracowywanie i udostępnianie wiedzy regionalnej. Dzięki niej generowane będzie *know-how*, które wspomogą zintegrowany, endogeny proces rozwoju regionalnego i tym samym wzbogaci potencjał regionu w zakresie innowacyjności.

Zadania „Systemu zarządzania wiedzą regionalną” obejmują:

- ▶ dokumentowanie działań na rzecz rozwoju;
- ▶ rozbudowywanie bazy wiedzy regionalnej;
- ▶ generowanie niezbędnej wiedzy;
- ▶ angażowanie obywateli w proces rozwoju regionalnego;
- ▶ rozpowszechnianie istotnych informacji i wiedzy;
- ▶ działanie na rzecz rozwoju regionalnej sieci kompetencji ludzkich;
- ▶ zapobieganie błędom.

„System zarządzania wiedzą regionalną” obejmuje część technologiczną w postaci portalu internetowego (internet i intranet), którego zasoby ciągle się powiększają, oraz część odpowiedzialną za rozbudzanie świadomości, która ma na celu wykształcenie kultury dzielenia się wiedzą w obrębie społeczności lokalnych obszarów.

System składa się z dwóch części. Część technologiczna ma postać portalu internetowego opartego na wielowymiarowej bazie danych, składającej się z różnych modułów i dzięki temu będącej w stanie spełnić wymagania systemu. Druga część ma na celu tworzenie świadomości oraz angażowanie obywateli w działania na rzecz rozwoju regionalnego, mając na względzie kształtowanie kultury dzielenia się wiedzą. System zarządzania wiedzą będzie można uznać za udany, gdy każda zainteresowana osoba będzie mogła wskazać korzyści wynikające ze stosowania systemu w jej codziennej pracy. Wymienione poniżej działania i środki pomogą w osiągnięciu należytego zrozumienia zarządzania wiedzą regionalną i wynikających z tego korzyści dla uczestników lokalnych:

- ▶ warsztaty wprowadzające;
- ▶ programy motywacyjne;
- ▶ opowiadanie historii: dzielenie się opowieściami o korzyściach wynikających z dzielenia się wiedzą;
- ▶ rozpowszechnianie wiedzy lokalnej za pośrednictwem „gry lokalnej”;
- ▶ podręczniki obsługi;
- ▶ relacje z otoczeniem (PR);
- ▶ regionalne imprezy związane z zarządzaniem wiedzą;
- ▶ zespoły ekspertów.



Innowacyjność i zrównoważony rozwój

Dwie z wiodących zasad Leader to „innowacyjność” i „zrównoważony rozwój”. Na pierwszy rzut oka może się wydawać, że innowacyjność stoi nieco w sprzeczności ze zrównoważonym rozwojem, gdyż zrównoważony rozwój nie sugeruje czegoś statycznego. Wręcz przeciwnie – jak już niejednokrotnie stwierdzono – „jedyna stała rzecz to zmiany”! Warunkiem wstępnym

dla zrównoważonego rozwoju w kontekście społecznym jest zdolność do radzenia sobie ze zmianami. Zarówno w przypadku społeczności, jak i przedsiębiorstw, jest to zdolność do wprowadzania innowacji i reform, stanowiących podstawę zrównoważonego rozwoju. W bardzo przejrzysty sposób przedstawiła to LGD Styryjska Kraina Wulkanów.

Styryjska Kraina Wulkanów: nigdy nie przestawaj odnawiać

Zdaniem osób zaangażowanych w rozwój styryjskiej LGD szczególnie istotne jest rozpoznanie i ciągle skoncentrowanie uwagi na mocnych stronach obszaru. Rezygnacja z takiego podejścia może skutkować niesprecyzowanymi strategiami, których wdrażanie nie przyniesie pożądanego efektów. Drugim etapem jest zidentyfikowanie kluczowych uczestników. Bardzo często są to osoby posiadające głęboką wiedzę z określonych dziedzin, współpracujące równolegle z rozległymi sieciami zewnętrznymi. Identyfikowanie takich osób oraz ciągle motywowanie ich i zapewnianie jasno określonych bodźców w celu włączenia ich do procesu to bardzo ważna strategia. Niezbędne jest w tym celu zapewnienie im pewnych korzyści w zamian za ich codzienną pracę. Regularne komunikowanie się z najważniejszymi uczestnikami to klucz do sukcesu.

Po zidentyfikowaniu mocnych stron oraz kluczowych uczestników w danym regionie możliwe jest określenie istotnych informacji, które powinny zostać włączone do bazy wiedzy regionalnej. Nie powinno to mieć zbyt fachowego charakteru, gdyż istnieje ryzyko „zgubienia się” w gąszczu technicznych rozwiązań zamiast koncentrowania się na ludziach i wnoszonym przez nich wkładzie.

Na koniec jeszcze dwa zalecenia ze Styryjskiej Krainy Wulkanów: nigdy nie wolno przestawać się rozwijać, trzeba natomiast nieprzerwanie usprawniać system (i to nie tylko jego techniczną część). Zrównoważony rozwój opiera się na stałym rozwoju. Rozumie się przez to, że w ramach Leader konieczne jest ciągle zapewnianie przestrzeni i czasu na dialog na temat nowych wizji.

Więcej informacji na stronie www.vulkanland.at, można również wysłać e-mail na adres: gerstl@vulkanland.at

Potrzebny rodzaj innowacji

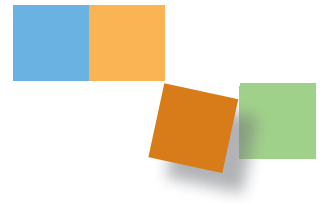
W czasie seminarium na Korsyce Robert Lukesch z ÖIR Austria podzielił się swoimi doświadczeniami w zakresie rodzaju innowacji, które można wprowadzić dzięki podejściu Leader:

LGD nie działa na „dziewiczym” obszarze. Najprawdopodobniej dochodziło już tam niejednokrotnie, i w dalszym ciągu dochodzi, do mniej lub bardziej udanych prób wspierania rozwoju obszaru. Są to zarówno koncepcje endogenne, jak i interwencje pochodzące z zewnątrz. W ramach analizy wstępnej należy zatem ocenić:

- ▶ co już zrobiono i z jakim skutkiem;
- ▶ jaką rolę powinna przyjąć LGD w stosunku do innych podmiotów działających na danym obszarze, a także
- ▶ jaki rodzaj działania jest najbardziej potrzebny dla osiągnięcia maksymalnego efektu dzwigni.

Na podstawie klasycznego modelu ewolucji (mutacja, selekcja i rekombinacja) możemy w zasadzie wyróżnić trzy rodzaje działań innowacyjnych:

- ▶ działania aktywizacyjne, których celem jest „doprowadzenie do zapłonu”, mobilizowanie ludzi, przeszukiwanie terenu pod kątem ukrytych skarbów, ciekawych pomysłów, zagubionych koncepcji i odważnych pionierów;
- ▶ działania strukturyzacyjne: zatwierdzenie pomysłu na prowadzenie działalności, znalezienie partnerów lub możliwości współpracy, założenie przedsiębiorstwa, wypracowanie marki, a także inwestowanie w nowe technologie;
- ▶ działania konsolidacyjne: tworzenie łańcuchów wartości dodanej poprzez łączenie odrębnych dotychczas procesów w (badania, produkcja, marketing i dystrybucja), wspieranie samorganizujących się struktur, by mogły osiągnąć stan równowagi, pomaganie im w generowaniu dochodów oraz w zachowaniu długoterminowych wartości.



Baza Kompetencji Leader – zasoby krajowe i transnarodowe

Wcześniej opisaliśmy, jak bardzo potrzebne jest „mistrzostwo osobiste”, rozumiane jako nieprzerwana refleksja. Opisaliśmy, jak ważne jest, aby LGD przeznaczala czas i przestrzeń na refleksję grupową. Opisaliśmy również możliwe podejście do kwestii „zarządzania wiedzą lokalną” oraz potrzebę, aby innowacyjność (oraz uczenie się na podstawie działań podejmowanych wcześniej) miała trwały charakter. Czas teraz zająć się szczeblem międzynarodowym: w jaki sposób mnogość kompetencji Leader można uwidocznnić i udostępnić podmiotom lokalnym, regionalnym i krajowym?

Elena Saraceno w swoim przemówieniu wygłoszonym w czasie seminarium Leader+ na Korsyce zajęła się ryzykiem utraty kompetencji ludzkich w okresie przejściowym pomiędzy okresami programowania:

„Historia inicjatywy Leader jest historią stopniowego »uczenia się poprzez działanie«: najpierw lokalne grupy działania, mobilizacja i aktywizacja, następnie działania innowacyjne i tworzenie sieci,

i w końcu bogatsze w treść formy współpracy oraz skoncentrowanie się na określonych tematach. Doszło do znaczącego nagromadzenia *know-how* oraz postępującego objęcia programem obszarów wiejskich w Europie (a nawet poza jej granicami w przypadku Leader+), co ma ogromne znaczenie zarówno dla włączania inicjatywy do głównego nurtu w kolejnym okresie programowania, jak i dla krajów trzecich zainteresowanych omawianym podejściem. Wiedza ta jest jednak w dalszym ciągu zakorzeniona w doświadczeniu i dwustronnych transferach, nie jest natomiast systematyzowana i kodyfikowana, aby umożliwić włączenie jej do głównego nurtu w obrębie administracji oraz w charakterze wiejskiego *know-how*. Konieczne jest zrobienie takiego właśnie kroku naprzód”.

Aby podjąć inicjatywę w tym kierunku, *Punkt Kontaktowy* Obserwatorium Leader+ opracował internetowe narzędzie, którego celem jest: uwidocznienie kompetencji nabytych w trakcie realizacji programu Leader+, zaprezentowanie ich w sposób godny zaufania, a także udostępnienie ich do użytku w okresie 2007–2013. W przedstawionej poniżej ramce znajdziecie więcej informacji na temat tego narzędzia, które obejmuje obecnie ponad 150 kolegów posiadających dużą wiedzę i doświadczenie Leader.

Baza Kompetencji Leader

Dlaczego stworzono Bazę Kompetencji Leader?

Baza Kompetencji Leader (LCP) została stworzona, aby umożliwić osobom zaangażowanym w Leader opisanie własnymi słowami własnych doświadczeń i nabytych kompetencji. Jest to narzędzie, które rejestruje pewną część wiedzy i doświadczeń, zgromadzonych w czasie trwania programu Leader. Celem narzędzia jest uzupełnienie innych, bardziej tradycyjnych form sprawozdawczości. Dzięki niemu osoby zaangażowane w Leader mogą stać się bardziej widoczne, stając się tym samym dostępne w odniesieniu do nowych obszarów współpracy lub różnych rodzajów wsparcia.

Kto stworzył to narzędzie?

LCP została opracowana przez *Punkt Kontaktowy* Leader+ na wniosek Dyrekcji Generalnej ds. Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, który powstał w oparciu o wyniki oceny śródrokresowej Leader+. Ocena ta ujawniła, że w wielu przypadkach zgromadzone doświadczenia zostały zaprzepaszczone w okresie dzielącym Leader II i Leader+. Pomysł narzędzia LCP został omówiony i dopracowany przy udziale przedstawicieli LGD, jednostek sieci krajowej oraz instytucji zarządzających w trakcie seminarium Obserwatorium Leader+ w Tihany na Węgrzech w listopadzie 2006 r.

Należy ono obecnie do dziedzictwa „Wirtualnej Społeczności Leader”, które obejmuje szereg interaktywnych narzędzi internetowych, takich jak narzędzie wyszukiwania partnerów (PST).

Dla kogo narzędzie to zostało stworzone?

Twórcy LCP mają nadzieję, że zapewnią osobom, które są zaangażowane w działalność na rzecz rozwoju obszarów wiejskich w całej Europie, narzędzie, dzięki któremu będą one mogły znaleźć kolegów lub wiedzę specjalistyczną z określonych dziedzin i które pomoże im bez względu na ich sytuację. Rejestracja w LCP jest otwarta dla wszystkich podmiotów, które działały w ramach programu Leader na szczeblu lokalnym, krajowym lub europejskim. Należą do nich osoby zawodowo zajmujące się Leader, które działają w: zarządach LGD, sieciach regionalnych, międzyregionalnych lub krajowych oraz organach instytucjonalnych, takich jak instytucje zarządzające. Wielu pracowników naukowo-badawczych i konsultantów działało dotychczas w ramach programów Leader, a ich doświadczenia mają niewątpliwie ogromną wartość z punktu widzenia przyszłych prac w zakresie rozwoju obszarów wiejskich.

Narzędzie LCP dostępne jest pod adresem:

<http://leaderplus.cec.eu.int/cpdb/public/competence/CompSearchFS.aspx>



Czego nauczyłeś się dziś w pracy?

Dokąd zaprowadziła cię ta podróż? Powtarzaj sobie to pytanie, nie zapominaj o robieniu w międzyczasie notatek i wracaj do nich wielokrotnie, aby je w sposób kompleksowy przeglądać – zarówno samemu, jak i w Twojej LGD. Oto najważniejsze przesłanie wynikające z niniejszego artykułu. Zaczynij natychmiast. Później wygospodaruj odpowiednią ilość czasu, żeby zastanowić się nad własnymi spostrzeżeniami, a potem znajdź jeszcze trochę czasu, aby je omówić z innymi. Kluczową cechą Leader jest dążenie do utworzenia prawdziwego „środowiska sprzyjającego wspólnemu myśleniu”, opartego na zaufaniu, otwartych umysłach oraz ukierunkowanym i pełnym treści dialogu.

Kolejne przesłanie, na które należy zwrócić szczególną uwagę – bez względu na to, czy jesteś na etapie początkowym, czy potrzebujesz odnowy – to słowa Arne B. Thomsena z duńskiej JSK: „*Odwiedzajcie nas, odwiedzajcie też innych, ale wyciągajcie własne wnioski i róbcie rzeczy po swojemu!*”. Zaufajcie zdolnościom, które posiadacie jako

grupa, i znajdźcie własne sposoby działania właściwe dla Waszego obszaru. Jesteście jedynymi, którzy są w stanie to zrobić, więc liczcie na siebie samych i nie zapominajcie, że to, co zostało zrobione gdzie indziej, może służyć za inspirację i pomóc wam dojrzeć wszystko wyraźniej – ale to, co macie zrobić, róbcie po swojemu!

Trzeci istotny wniosek to potrzeba skoncentrowania się na tym, jak się coś robi, a nie tylko na tym, co się robi. Nigdy też nie wolno przestawać się rozwijać! Aby uchronić metodę Leader, trzeba ją nieustannie rozwijać.

Inicjatywa Leader nie dobiegła jeszcze końca, a dotychczasowe osiągnięcia dopiero czekają na oszacowanie. W trakcie realizacji tej inicjatywy wiele osób wiele się nauczyło, indywidualnie lub w grupach. Aby jednak ułatwić podjęcie przyszłych działań i poczuć się za nie odpowiedzialnym, możemy zrobić kilka małych kroków, które usprawnią proces uczenia się w ramach nowego programu. Niektóre z tych kroków zaprezentowano w niniejszym artykule. Zaczynamy: czego się dziś nauczyłeś w pracy?

Podstawowa bibliografia:

- ▶ Senge, Peter, 1990, „*Piąta dyscyplina – Teoria i praktyka organizacji uczących się*”, Doubleday.
- ▶ Schön, Donald, 1983, „*The reflective Practitioner – How professionals think in action*”, Basic Books inc.
- ▶ Spears, Larry C., 1998, „*Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*”, Wiley&sons.
- ▶ Torege, Jan et al, 2005, „*Spela roll – en bok om lokal och regional utveckling*”, Sverige kommuner och landsting (wyłącznie w języku szwedzkim).
- ▶ Waldenström, Cecilia, 2007, „*Space for Action and Space for Learning*”, artykuł niepublikowany, Szwedzki Uniwersytet Nauk Rolniczych.
- ▶ Raport końcowy ÖIR – Managementdienste GmbH, Wiedeń, 19 kwietnia 2004 r.: „*Methods for and success of mainstreaming Leader innovations and approach into rural development programmes*” (http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/leader/index_en.htm).

Dokumentacja seminariów Punktu Kontaktowego Leader+, które odbyły się w listopadzie 2006 r. w Tirany na Węgrzech oraz w kwietniu 2007 r., jest dostępna na stronie: http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/events/index_en.htm.

Leader+ Magazine

Spis treści

1 Jednym słowem...

2 Omówienie seminarium zorganizowanego przez Obserwatorium Leader+ Dziedzictwo Leader+ na szczeblu lokalnym: budowanie przyszłości obszarów wiejskich – Korsyka, kwiecień 2007 r.

W centrum uwagi: Omówienie czterech poszczególnych rodzajów dziedzictwa

6 Budowanie terytorium

23 Budowanie partnerstw

40 Budowanie sieci i współpraca

58 Kompetencje ludzkie i budowanie potencjału rozwojowego

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.



Nazwa

Leader (Links between actions for the development for 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 strategiczne programu Leader+, określone przez Komisję:

- ▶ Jak najlepsze wykorzystanie zasobów naturalnych, w tym wzmacnianie walorów danych terenów;
- ▶ Poprawa jakości życia na obszarach wiejskich;
- ▶ Zwiększanie wartości produktów lokalnych, zwłaszcza przez ułatwianie małym jednostkom produkcyjnym dostępu do rynków przez wspólne działania;
- ▶ 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 działaczom lokalnym z 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 najskuteczniejszego 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 z 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 czego 2106,3 mln euro (2143,5 mln po indeksacji w połowie okresu) pochodzi z Sekcji Orientacji EFOGR, a pozostałą część stanowi wkład publiczny i prywatny.