

PORADNIK DLA LOKALNYCH GRUP DZIAŁANIA W ZAKRESIE OPRACOWANIA LOKALNYCH STRATEGII ROZWOJU NA LATA 2014-2020

Materiał zredagowany w Departamencie Rozwoju Obszarów Wiejskich Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi na podstawie wyników prac Zespołu Roboczego ds. Opracowania Zakresu Lokalnych Strategii Rozwoju przy Grupie tematycznej ds. Podejścia Leader

Warszawa 2014

SPIS TREŚCI

WYJAŚNIENIE SKRÓTÓW	3
WYJAŚNIENIE SYMBOLI	5
WSTĘP	6
I. CHARAKTERYSTYKA LOKALNEJ GRUPY DZIAŁANIA	8
1. Forma prawna i nazwa stowarzyszenia	8
2. Obszar	8
3. Potencjał LGD	8
II PARTYCYPACYJNY CHARAKTER LSR	18
III. DIAGNOZA - OPIS OBSZARU I LUDNOŚCI	21
IV. ANALIZA SWOT	24
V. CELE I WSKAŹNIKI	27
1. Logika realizacji LSR	27
2. Proces formułowania celów ogólnych, celów szczegółowych i przedsięwzięć dla potrzeb LSR	28
3. Cele i komplementarność w LSR	33
4. Przypisanie wskaźników do celów ogólnych i szczegółowych oraz przedsięwzięć	35
5. Sposób prezentacji celów i wskaźników w treści LSR	41
VI. SPOSÓB WYBORU I OCENY OPERACJI ORAZ SPOSÓB USTANAWIANIA KRYTERIÓW WYBORU	43
1. Formy wsparcia operacji w ramach LSR	43
2. Cel tworzenia procedur	44
3. Zakres procedur	45
4. Formułowanie kryteriów wyboru	48
VII. PLAN DZIAŁANIA	50
VII. PLAN DZIAŁANIA	50
VIII. BUDŻET LSR	52
IX. PLAN KOMUNIKACJI	53
X. INNOWACYJNOŚĆ	58
XI. ZINTEGROWANIE	61
XII. MONITORING I EWALUACJA	64
1. Monitoring i ewaluacja – definicja pojęć	64
2. Planowanie monitoringu i ewaluacji	65
Załącznik nr 1 LISTA OBSZARÓW TEMATYCZNYCH I WSKAŹNIKÓW DLA PROW (PROJEKT)	70
Załącznik nr 2 WYBÓR LITERATURY	72

WYJAŚNIENIE SKRÓTÓW

DG AGRI - Dyrekcja Generalna ds. Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich

DG EMPL - Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia

DG MARE - Dyrekcja Generalna ds. Gospodarki Morskiej i Rybołówstwa

DG REGIO - Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej

EFS - Europejski Fundusz Społeczny

EFRROW - Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich

EFMR - Europejski Fundusz Morski i Rybacki

EFRR - Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

EFSI - Europejskie Fundusze Strukturalne i Inwestycyjne

LEADER - działanie LEADER w PROW 2014-2020

Leader - oś 4 Leader w PROW 2007-2013

LGD - lokalna grupa działania

LGR - lokalna grupa rybacka

LSR - lokalna strategia rozwoju

LSROR - lokalna strategia rozwoju obszarów rybackich

OECD - Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju

OW - operacja własna

PG - projekt grantowy

PO RYBY 2014-2020 - program operacyjny „Rybacktwo i Morze” na lata 2014-2020

PROW - program rozwoju obszarów wiejskich

RLKS - rozwój lokalny kierowany przez społeczność, w przypadku EFRROW jest to działanie LEADER

Rozporządzenie 1303/2013 – rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 (Dz. Urz. UE L 347 z 20.12.2013 r., str. 320, z późn. zm.).

Rozporządzenie 1305/2013 - rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1305/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) i uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1698/2005 (Dz. Urz. UE L 347 z 20.12.2013 r., str. 487).

Rozporządzenie 508/2014 - rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 508/2014 z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylające rozporządzenia Rady (WE) nr 2328/2003, (WE) nr 861/2006, (WE) nr 1198/2006 i (WE) nr 791/2007 oraz rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1255/2011.

SW - samorząd województwa

WZC - walne zebranie członków

WYJAŚNIENIE SYMBOLI

	Definicja pojęcia
	Kluczowe kwestie do uwzględnienia w opisie danego zagadnienia
	Rekomendacje

WSTĘP

Oddajemy w Państwa ręce „Poradnik dla lokalnych grup działania w zakresie opracowania lokalnych strategii rozwoju na lata 2014-2020”, którego zadaniem jest wsparcie lokalnych grup działania w ich przygotowaniach do nowej perspektywy finansowej. Tekst niniejszego dokumentu jest efektem prac Zespołu Roboczego ds. Opracowania Zakresu LSR na lata 2014-2020, powołanego we wrześniu 2013 r. uchwałą Grupy Tematycznej do spraw Podejścia Leader, w skład którego weszli przedstawiciele Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, samorządów województw, lokalnych grup działania oraz lokalnych grup rybackich. Założeniem MRiRW, który wystąpił z propozycją stworzenia takiego materiału, od początku było, aby jego opracowaniem zajęli się wyłącznie praktycy posiadający bogatą wiedzę i długoletnie doświadczenie w zakresie wdrażania podejścia LEADER.

Rezultatem ich wspólnych prac jest przedmiotowy poradnik, przygotowany w oparciu o przepisy Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1303/2013, 1305/2013 oraz 508/2014 a także zapisy Umowy Partnerstwa i dokumentu pt. „Zasady realizacji instrumentu Rozwój lokalny kierowany przez społeczność w Polsce” opracowanego przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju we współpracy z MRiRW. Ponadto tekst odwołuje się także do Wspólnych Wytycznych Dyrekcji Generalnych Komisji Europejskiej, AGRI, EMPL, MARE i REGIO, na temat rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność w ramach europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych oraz Wytycznych dla podmiotów lokalnych dotyczących rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność, zredagowanych przez ww. Dyrekcje.

Nadrzędnym celem, przyświecającym autorom tego opracowania, było stworzenie zbioru praktycznych i jasnych instrukcji, które pomogą LGD w przygotowaniu LSR. Należy jednakże podkreślić, iż materiał ten określa przede wszystkim niezbędne elementy dokumentu strategicznego, jakim jest LSR. W związku z powyższym generalnie unika się w nim wskazywania sposobów dochodzenia do poszczególnych rozwiązań, pozostawiając decyzję odnośnie ich wyboru LGD. Jedynie w przypadku rozdziału V, który porusza kwestie sprawiające grupom w poprzednim okresie programowania, największej trudności, zdecydowano się umieścić w nim także szczegółowe zalecenia dotyczące metod formułowania celów i wskaźników.

Korzystanie z niniejszego poradnika ułatwi z pewnością jego układ, stanowiący odzwierciedlenie rozdziałów, z których powinna się składać LSR, a także znajdujące się na końcu każdej części krótkie podsumowanie najważniejszych kwestii, które zdaniem autorów powinny znaleźć się w każdej LSR. Dostosowanie się do tych wskazówek nie jest obowiązkowe, jednak zachęca się do wzięcia ich pod uwagę podczas opracowywania LSR. Wiele ze wskazanych w poradniku kwestii kluczowych zostanie uregulowanych w aktach prawnych odnoszących się do RLKS i będzie przedmiotem oceny w ramach procesu wyboru LGD.

Mamy nadzieję, że zawarte w tym opracowaniu wskazówki pomogą stowarzyszeniom właściwie przygotować się do funkcjonowania w kolejnym okresie programowania a zarazem przełożą się na opracowanie LSR wysokiej jakości, których realizacja w znaczący sposób przyczyni się do poprawy jakości życia mieszkańców obszarów wiejskich.

Jednocześnie zaznaczamy, że tekst poradnika może jeszcze podlegać pewnym zmianom i modyfikacjom wynikającym z konieczności dostosowania jego treści do finalnych wersji dokumentów programowych i krajowych aktów prawnych.

I. CHARAKTERYSTYKA LOKALNEJ GRUPY DZIAŁANIA

W tej części należy opisać najważniejsze informacje istotne dla oceny potencjału LGD, uwzględniając poniższe zagadnienia.

1. FORMA PRAWNA I NAZWA STOWARZYSZENIA

Formą prawną partnerstwa, jakim jest lokalna grupa działania w okresie programowania 2014-2020 jest stowarzyszenie „specjalne” posiadające osobowość prawną. Ta jednolita dla wszystkich LGD forma organizacyjno-prawna została wprowadzona do krajowego porządku prawnego przepisami ustawy z dnia 7 marca 2007 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (Dz.U. z 2013 r., poz. 173) oraz ustawy o wspieraniu zrównoważonego rozwoju sektora rybackiego z udziałem Europejskiego Funduszu Rybackiego (Dz. U. 2009 Nr 72 poz. 619, z późn. zm.) i zostanie utrzymana w projektowanej ustawie o rozwoju lokalnym kierowanym przez społeczność. W takim stowarzyszeniu obok osób fizycznych, członkami zwyczajnymi mogą być także osoby prawne, nadzór nad nim sprawuje marszałek województwa i może ono prowadzić działalność gospodarczą służącą realizacji LSR. Poza tym w takim stowarzyszeniu, obok walnego zebrania członków, zarządu oraz organu kontroli wewnętrznej, funkcjonuje dodatkowy organ jakim jest rada, która podejmuje decyzje w sprawie wyboru operacji realizowanych w ramach LSR.

Jeżeli LGD planuje realizację LSR przy wsparciu PO RYBY 2014-2020, musi zapewnić, zgodnie z rozporządzeniem 508/2014, oddzielny organ do wyboru operacji wspieranych ze środków tego programu. Organ ten powinien mieć zapewnioną w swoim składzie znaczną reprezentację sektorów rybołówstwa i akwakultury.

2. OBSZAR

Wymagane jest wskazanie obszaru objętego lokalną strategią rozwoju z podaniem liczby i nazw gmin oraz ich powierzchni, a także liczby jego mieszkańców, w tym z podziałem na poszczególne gminy.

3. POTENCJAŁ LGD

3.1 Opis sposobu powstania i doświadczenie LGD

W tym punkcie powinno się opisać sposób powstania LGD i budowania potencjału, podając m.in. następujące informacje: cel powstania LGD, inicjatora/inicjatorów utworzenia LGD, datę rejestracji LGD. Należy wyraźnie określić czy nowoutworzona LGD jest kontynuacją LGD, która realizowała LSR lub LGR, która realizowała LSROR w okresie programowania 2007-2013 na podstawie umowy o warunkach i sposobie realizacji LSR/LSROR, czy też wśród członków nowej LGD są takie podmioty, które uczestniczyły w realizacji LSR/LSROR.

W opisie powinno się wskazać doświadczenie kadr niezbędne do zarządzania LGD oraz doświadczenie członków LGD w realizacji operacji w ramach LSR oraz tych, których zakres

był podobny do zakresu realizacji LSR ze wskazaniem mierzalnych efektów realizacji tych operacji.



Operacja - projekt, umowa, przedsięwzięcie lub grupa projektów wybranych przez instytucje zarządzające lub na ich odpowiedzialność, przyczyniające się do realizacji celów priorytetu lub priorytetów, do których się odnoszą (art. 2 pkt 9 rozporządzenia 1303/2013).

„Nowe” LGD

W przypadku nowopowstałej LGD, powinno się **zwięźle** opisać doświadczenie podmiotów tworzących LGD **mające kluczowe znaczenie dla wdrażania planowanej LSR**, w tym rozdział ten winien obejmować:

- a) dotychczasowe **strategiczne** działania podmiotu ubiegającego się o status LGD oraz podmiotów tworzących LGD, mające znaczenie dla wdrażania planowanej LSR, a także **główne** zrealizowane operacje, o zakresie podobnym do zakresu realizacji LSR, ze wskazaniem mierzalnych efektów realizacji tych operacji,
- b) wpływ ww. działań, realizowanych przez LGD oraz podmioty tworzące LGD, na sytuację na obszarze objętym LSR,
- c) wskazanie sposobu wykorzystania zbudowanego wcześniej potencjału.

„Doświadczone” LGD¹

W przypadku takiej LGD/LGR powinno się opisać ciągłość jej działalności (w tym edycje podejścia Leader, w których uczestniczyła LGD) oraz wskazać, czy LGD zamierza kontynuować swoją politykę w okresie 2014-2020, czy koncentruje się na rozwiązywaniu innych niż dotychczas problemów.

Niniejszy punkt powinien także obejmować **zwięzły** opis dotychczasowych doświadczeń LGD/LGR w poprzednich okresach programowania, w tym:

- a) dotychczasowe **strategiczne** działania LGD/LGR oraz podmiotów tworzących nową LGD mające znaczenie dla procesu wdrażania planowanej LSR, a także zrealizowane **główne** operacje w ramach dotychczasowej LSR/LSROR oraz główne operacje o zakresie podobnym do zakresu realizacji LSR, ze wskazaniem mierzalnych efektów realizacji tych operacji, w tym efekty wdrażania Pilotażowego Programu Leader+ w latach 2004-2006, jeśli dotyczy,
- b) wpływ operacji realizowanych przez LGD/LGR oraz podmioty tworzące nową LGD na sytuację na obszarze działania LGD,
- c) wskazanie, w jaki sposób zbudowany dotychczas potencjał zostanie wykorzystany.

¹ LGD, które realizowały zintegrowaną strategię rozwoju obszarów wiejskich w okresie programowania 2004-2006 w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego 'Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich, 2004-2006' lub LSR w okresie 2007-2013 oraz LGD, które jako LGR realizowały LSROR w okresie 2007-2013 lub mają wśród członków takie podmioty.

3.2 Reprezentatywność LGD

Budowanie partnerstwa, jakim jest LGD oraz tworzenie strategii, polega zwykle na stopniowym włączaniu nowych grup interesów, środowisk społecznych i zawodowych oraz poszerzaniu reprezentacji partnerstwa o przedstawicieli tych grup i środowisk. Proces ten nie powinien się zakończyć po złożeniu wniosku o wybór strategii do realizacji. Partnerstwo LGD powinno być raczej postrzegane jako dynamiczny podmiot, który dostosowuje się do specyfiki lokalnej. Dlatego w tym punkcie powinno się podsumować obecną strukturę partnerstwa (podając liczbę członków, reprezentowane sektory, obszary działalności w jakich poruszają się jego członkowie- na dzień złożenia wniosku, pamiętając o tym, że LGD jest partnerstwem trójsektorowym), pokazując w jaki sposób odzwierciedla ono charakter i ukierunkowanie strategii. W skład LGD wchodzić muszą przedstawiciele instytucji publicznych, lokalnych partnerów społecznych i gospodarczych oraz mieszkańców.



Sektor publiczny - gminy i powiaty oraz uczelnie publiczne, jednostki badawczo – rozwojowe, samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, państwowe lub samorządowe instytucje kultury oraz państwowe lub samorządowe osoby prawne utworzone na podstawie odrębnych przepisów w celu wykonywania zadań publicznych, z wyłączeniem przedsiębiorców.

Sektor społeczny - organizacje pozarządowe, w tym fundacje i stowarzyszenia oraz podmioty prowadzące Centra Integracji Społecznej, Kluby Integracji Społecznej, Warsztaty Terapii Zawodowej, Zakłady Aktywizacji Zawodowej, kościoły i związki wyznaniowe, jeżeli ich cele statutowe obejmują prowadzenie działalności pożytku publicznego, także związki zawodowe i organizacje pracodawców, organizacje społeczno-zawodowe rolników oraz inne dobrowolne zrzeszenia i ruchy obywatelskie (Koła Gospodyń Wiejskich, rady sołeckie, rady parafialne itp.), a także osoby fizyczne.

Sektor gospodarczy - podmioty prowadzące działalność gospodarczą, w tym przedsiębiorstwa społeczne.

Zakres tematyczny instrumentu RLKS obejmuje m.in. działania na rzecz poprawy zatrudnienia i tworzenia miejsc pracy (EFS, EFRROW, EFMR), przeciwdziałanie ubóstwu i wykluczeniu społecznemu (EFS, EFRROW, EFMR), rozwój ekonomii społecznej (EFS, EFRROW, EFMR) i usług społecznych świadczonych w interesie ogólnym (EFS), rewitalizację fizyczną, gospodarczą i społeczną ubogich społeczności na obszarach miejskich i wiejskich (EFRR). Dlatego w tym rozdziale należy także odnieść się do sposobu w jaki partnerstwo zmierzy się z powyższymi wyzwaniami, a także sposobu odzwierciedlenia istniejących na obszarze LGD grup defaworyzowanych.

Grupy te powinny wynikać z analizy SWOT i zostać określone w LSR.

Przykładami grup defaworyzowanych, ze względu na dostęp do rynku pracy, są:

- długotrwale bezrobotni,
- niepełnosprawni,
- nieposiadający kwalifikacji zawodowych,

- kobiety samotnie wychowujące dzieci,
- osoby powyżej 50 roku życia,
- młodzież.

Należy także wskazać metody komunikacji z takimi grupami oraz określić rodzaje operacji, które będą im dedykowane wraz ze wskazaniem udziału finansowego takich operacji w budżecie LSR.

Szczególna rola partnerów reprezentująca podmioty ekonomii społecznej

Z uwagi na fakt, iż LGD wykazują duży potencjał w zakresie animowania przedsiębiorczości społecznej na terenach wiejskich sugeruje się, aby aktywnie włączyły się w tworzenie jak najlepszych warunków dla rozwoju ekonomii społecznej na swoim obszarze, zgodnie z Krajowym Programem Rozwoju Ekonomii Społecznej oraz treścią poszczególnych programów przewidujących realizację RLKS, w szczególności w zakresie:

- 1) włączania przedsiębiorstw społecznych w zakresie selektywnego zbierania odpadów, recyklingu i innych usług związanych z trzymaniem czystości i porządku w gminach, w zakresie melioracji wodnych oraz usług leśnych oraz działających w obszarze odnawialnych źródeł energii;
- 2) poszukiwania możliwości wspierania operacji w zakresie rolnictwa społecznego (rolnictwa zaangażowanego społecznie) obejmujące działania w zakresie reintegracji społecznej oraz rehabilitacji społecznej i zawodowej umożliwiających osobom w trudnej sytuacji ponowne wejście w kontakt z działalnością produkcyjną i naturą, przyczyniają się do lepszego samopoczucia tych osób, poprawiają ich stan zdrowia i włączenie społeczne;
- 3) budowania mechanizmów inicjowania, tworzenia i działania powiązań kooperacyjnych na poziomie lokalnym, uwzględniających przedsiębiorstwa społeczne,
- 4) wspierania metodycznego i animacyjnego włączania przedsiębiorstw społecznych w działające i inicjowane przedsięwzięcia kooperacyjne (m. in. identyfikacja nisz rynkowych), w tym szczególnie inicjatywy klastrowe w obszarze aktywizowania środowisk lokalnych i rozwoju obszarów wiejskich, aktywizowanie środowisk lokalnych, prowadzące do nawiązywania partnerstw i wspólnych inicjatyw. Modelowym przykładem są wioski tematyczne.
- 5) wykorzystania LGD jako animatorów przedsiębiorczości społecznej na terenach wiejskich; np. stworzenie Forum Partnerstw Lokalnych mających na celu promowanie idei partnerstwa, wspieranie współpracy pomiędzy partnerstwami oraz zbieranie i upowszechnianie wiedzy o istniejących partnerstwach;
- 6) współpracy z ośrodkami wsparcia ekonomii społecznej oferującymi usługi animacji lokalnej, inkubacji podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych oraz w miarę możliwości w obszarze wsparcia „biznesowego” dla istniejących już przedsiębiorstw społecznych.

LGD powinno zapewniać również właściwą reprezentację grup docelowych przedsięwzięć realizowanych w ramach LSR. Szczególną uwagę należy zwrócić na reprezentację sektora gospodarczego, gdyż w okresie 2014-2020 tworzenie nowych miejsc pracy powinno być jednym z najważniejszych celów LSR (w przypadku działania LEADER tworzenie miejsc pracy jest obowiązkowym wskaźnikiem).

3.3 Poziom decyzyjny – rada



Rada - poziom decyzyjny, o którym mowa w art. 32 ust. 2 lit. b rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiającego wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006.

Należy pamiętać, że partnerstwo jest odpowiedzialne za wybór operacji na poziomie lokalnym i ma zapewnić, że wybrane operacje są zgodne ze strategią. Proces decyzyjny w LGD nie powinien być zdominowany przez władze publiczne ani żadną z grup interesów.

Władza publiczna obejmuje wszystkie władze w sensie konstytucyjnym - ustawodawczą, wykonawczą i sądowniczą. W pojęciu tym mieszczą się także inne instytucje niż państwowe lub samorządowe, jeżeli wykonują funkcje władzy publicznej w wyniku powierzenia czy przekazania im tych funkcji przez organ władzy państwowej lub samorządowej. Wykonywanie władzy publicznej dotyczy wszelkich form działalności państwa, samorządu terytorialnego i innych instytucji publicznych.

Grupa interesu to grupa jednostek połączonych więzami wspólnych interesów lub korzyści, której członkowie mają świadomość istnienia tych więzów. Jej członkowie mogą brać mniej lub bardziej aktywny udział w artykulacji swoich interesów wobec instytucji państwa, starając się wpłynąć na realizację tych interesów. Mogą to być np. organizacje branżowe, grupy producentów.



Kluczowe kwestie w zakresie zapewnienia wyboru operacji bez dominacji jakiejkolwiek grupy interesu

1. Skład rady - ani władze publiczne, ani żadna pojedyncza grupa interesu, nie mogą mieć więcej niż 49% praw głosu w podejmowaniu decyzji przez radę. Zapewnienie braku dominacji pojedynczej grupy interesu powinno być analizowane w kontekście konkretnej LSR, jej celów, przedsięwzięć i grup docelowych oraz uwzględniać powiązania branżowe. Np. w składzie rady nie może być ponad 49% praw głosu należących do grupy producentów i przetwórców mleka czy organizacji zrzeszających niepełnosprawnych.

Dodatkowo odpowiedni parytet musi być zachowany każdorazowo na etapie głosowania o czym szerzej w rozdziale VI.

2. LGD, planująca realizację LSR przy wsparciu ze środków w ramach PO RYBY 2014-2020, musi zapewnić oddzielny organ do wyboru operacji wspieranych ze środków tego programu. Organ ten powinien mieć zapewnioną w swoim składzie reprezentację sektorów rybołówstwa i akwakultury.



Dodatkowe rekomendacje w zakresie zapewnienia wyboru operacji bez dominacji jakiejkolwiek grupy interesu w radzie

1. Ograniczenie reprezentowania sektora społeczno-gospodarczego przez osoby związane z sektorem publicznym. Do takich rozwiązań należeć może np. zakaz członkostwa/reprezentacji członka z sektora społeczno-gospodarczego przez osoby powiązane służbowo z członkami z sektora publicznego oraz zakaz łączenia przez osoby fizyczne członkostwa w LGD z reprezentowaniem w niej osób prawnych².
2. Nieupoważnianie osób trzecich do udziału w podejmowaniu decyzji. Funkcje członków rady powinny być pełnione osobiście, tj. w przypadku osób fizycznych wybranych do rady – przez te osoby, zaś w przypadku osób prawnych – przez osoby, które na podstawie dokumentów statutowych lub uchwał właściwych organów są uprawnione do reprezentowania tych osób prawnych.



Dodatkowe rekomendacje w zakresie prawidłowości wyboru dokonywanego przez i członków rady

1. Działania dyscyplinujące wobec członków/reprezentantów członków, którzy systematycznie nie biorą udziału w posiedzeniach rady lub też podczas dokonywania oceny wniosków nie stosują zatwierdzonych kryteriów (dokonują oceny w sposób niezgodny z treścią kryteriów oceny). Do takich rozwiązań należeć może np. zapewnienie mechanizmu zmian w składzie rady, kiedy ocena niezgodna z kryteriami ma charakter powtarzalny lub w jej wyniku istnieje konieczność dokonywania powtórnej oceny wniosków.
2. Opracowanie programu szkoleń dla członków rady w zakresie oceny wniosków w celu podniesienia ich wiedzy i kompetencji.
3. Weryfikowanie w formie testu/egzaminu wiedzy członków rady w zakresie zapisów LSR.

² Raport końcowy z badania zleconego przez MRiRW pn. „Ocena funkcjonowania lokalnych grup działania realizujących lokalną strategię rozwoju w ramach PROW 2007 – 2013, zrealizowanego przez firmę PSDB [s. 63] potwierdza, że w dotychczasowych okresach programowania stosunkowo często występują sytuacje, gdy sektor publiczny dominuje w LGD. W konsekwencji zdarza się że jest on nadmiernie reprezentowany w radzie. Sytuację taką umożliwia m.in. członkostwo w LGD osób fizycznych, które są pracownikami instytucji publicznych, a w konsekwencji prawo do ich powoływania do rady.

3.4 Zasady funkcjonowania LGD

Rozdział ten odnosi się do rozdziału strategii poświęconego rozwiązaniom formalno-prawnym LGD. W niniejszym rozdziale należy wskazać jakie dokumenty wewnętrzne regulują działania LGD (statut, regulaminy funkcjonowania organów itp.) oraz sposób w jaki są one uchwalane i zmieniane.

Rodzaje dokumentów wewnętrznych, proponowane kwestie regulowane w tych dokumentach oraz sposób ich uchwalania zależą będą od potrzeb danej LGD a szczegółowość Statutu decydować będzie o konieczności wprowadzania dokumentów niższego rzędu. Istotne jest jednak to, że w przypadku sprzeczności zapisów w Statucie i dokumentach wewnętrznych należy niezwłocznie po ich wykryciu dokonać korekty i ujednolicenia zapisów, przy założeniu, że to tego czasu pierwszeństwo mają zapisy Statutu.



Rekomendacje odnośnie sposobu opisu dokumentów wewnętrznych regulujących zasady działania LGD

Poniższa tabela stanowi jedynie przykład opisu dokumentów wewnętrznych regulujących zasady działania

Lp.	Rodzaj dokumentu	Regulowane kwestie
1.	Statut LGD	Minimalny zakres uregulowań zgodnie z ustawą prawo o stowarzyszeniach oraz ustawą o rozwoju lokalnym kierowanym przez społeczność. Dodatkowo Statut winien regulować m.in. następujące kwestie: – organ nadzoru – wskazanie właściwego Marszałka Województwa, – wprowadzenie dodatkowego/ych organu/ów stowarzyszenia – rady/rad odpowiedzialnej/nych za wybór operacji oraz szczegółowe określenie jego/ich kompetencji i zasad reprezentatywności, – określenie organu LGD kompetentnego w zakresie uchwalenia LSR i jej aktualizacji oraz kryteriów wyboru operacji, – uregulowania dotyczące zachowania bezstronności członków rady w wyborze operacji (w tym przesłanki wyłączenia z oceny operacji), – zasady nabywania i utraty członkostwa w LGD oraz jej organach.
2.	Regulamin WZC LGD	– szczegółowe zasady zwoływania i organizacji posiedzeń WZC (sposób informowania członków o posiedzeniach, zasady dostarczania dokumentów dotyczących spraw

		podejmowanych na posiedzeniach, itp.), o ile nie zostały one określone w Statucie, – szczegółowe zasady podejmowania decyzji w sprawie powołania organów LGD (sposób zgłaszania kandydatów, oddawania głosów, ograniczenia dotyczące możliwości łączenia różnych funkcji w LGD, wybory uzupełniające, itp.) o ile nie zostały określone w Statucie, – zasady protokołowania posiedzeń WZC.
3.	Regulamin rady/rad LGD (dokument wymaga przyjęcia uchwałą WZC)	– szczegółowe zasady zwoływania i organizacji posiedzeń rady/rad (sposób informowania członków organu o posiedzeniach, zasady dostarczania dokumentów dotyczących spraw podejmowanych na posiedzeniach, itp.), o ile nie zostały one określone w Statucie, – szczegółowe rozwiązania dotyczące wyłączenia z oceny operacji (sposób wyłączenia członka organu z oceny), – szczegółowe zasady podejmowania decyzji w sprawie wyboru operacji (opiniowanie wniosków, sposób podziału wniosków do oceny pomiędzy członków organu, zasady preselekcji operacji, jeśli dotyczy, zasady dokumentowania oceny, wzory dokumentów, itp.) o ile nie zostały określone w Statucie lub innych dokumentach typu „księga procedur”, – zasady protokołowania posiedzeń rady, – zasady wynagradzania członków rady, – zakres odpowiedzialności osoby, której zadaniem będzie czuwanie nad prawidłowym przebiegiem procesu decyzyjnego oraz poprawnym opracowaniem dokumentacji dotyczącej wyboru operacji.
4.	Regulamin Komisji Rewizyjnej	– szczegółowe zasady zwoływania i organizacji posiedzeń Komisji, – zasady prowadzenia działań kontrolnych, – zasady protokołowania posiedzeń.
5.	Regulamin zarządu LGD	– podział zadań pomiędzy członków Zarządu, – zasady zwoływania i organizacji posiedzeń Zarządu, – zasady protokołowania posiedzeń, – zasady wynagradzania członków Zarządu bez uszczerbku dla art. 2 ust. 3 z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz. U. 2001 Nr 79 poz. 855, z późn. zm.) „Stowarzyszenie opiera swoją działalność na pracy społecznej członków; do prowadzenia swych spraw może zatrudniać pracowników”.

6.	Regulamin biura LGD	– zasady zatrudniania i wynagradzania pracowników, – uprawnienia kierownika biura, – zakresy obowiązków pracowników biura, – zasady udostępniania informacji będących w dyspozycji LGD.
7.	Regulamin ... (w zależności od potrzeb LGD)	

LSR nie powinna zawierać szczegółowych zapisów wynikających ze stosowanych dokumentów wewnętrznych, jak również dokumenty te nie powinny być załącznikami do LSR w celu uniknięcia konieczności aktualizacji LSR w przypadku zmian w dokumentach niższego rzędu

3.5 Potencjał ludzki LGD a regulaminy rady/zarządu/biura itd.

Jedną z podstawowych zasad podejścia RLKS jest fakt, iż partnerstwo jest odpowiedzialne za wybór operacji na poziomie lokalnym i ma zapewnić, że wybrane operacje są zgodne ze strategią. Dlatego też osoby zaangażowane w pracę na rzecz LGD powinny mieć odpowiednie kompetencje i zasoby do tworzenia i zarządzania procesami rozwoju na poziomie lokalnym. Pożądanym byłoby także, aby wiedza lub doświadczenie osób zaangażowanych do pełnienia wybranych funkcji w organach/biurze odpowiadały również zakresowi merytorycznemu lokalnej strategii rozwoju. W związku z powyższym w poszczególnych regulaminach należy opisać, jakie kompetencje są wymagane w LGD na konkretnych stanowiskach, w tym:

- w radzie,
- w zarządzie, o ile na danym stanowisku przewidziane jest wynagrodzenie,
- w biurze LGD,

oraz wskazać jakie rozwiązania będą zastosowane przez LGD dla zapewnienia spełnienia tych wymagań.

Podsumowanie informacji, które powinny znaleźć się w LSR

1. Opis procesu tworzenia partnerstwa uwzględniający dotychczasowe doświadczenia grupy/jej członków we wdrażaniu podejścia Leader bądź w przypadku nowej LGD podejmowane przez nią/podmioty ją tworzące działania pozytywnie oddziałujące na dany obszar.
2. Opis struktury LGD zawierający w szczególności krótką charakterystykę jej członków potwierdzającą, iż skład grupy jest reprezentatywny dla lokalnej społeczności i uwzględnia przedstawicieli grup defaworyzowanych.

3. Zwięzła charakterystyka rozwiązań stosowanych w procesie decyzyjnym, bez powielania informacji zawartych w statucie i regulaminach.
4. Wskazanie dokumentów regulujących funkcjonowanie LGD z podaniem sposobu ich uchwalania i aktualizacji oraz opisem głównych kwestii, które będą w nich zawarte.

II PARTYCYPACYJNY CHARAKTER LSR

LSR powinna być dokumentem wypracowanym, nie tyle dla lokalnej społeczności, co przy jej aktywnym udziale. W związku z powyższym w niniejszym rozdziale powinno się scharakteryzować metody, jakich użyto dla zapewnienia oddolnego charakteru lokalnej strategii rozwoju, tj. zagwarantowania udziału społeczności lokalnej w procesie tworzenia strategii i jej realizacji. Opisuując powyższe metody należy przedstawić także uzasadnienie ich zastosowania wraz z dokumentami potwierdzającymi takimi jak, ankiety, ogłoszenia itp. Z kolei skutki i wyniki ich użycia powinny znaleźć się we właściwych rozdziałach LSR. Taki sposób prezentowania rezultatów angażowania lokalnej społeczności w przygotowanie LSR pozwoli udowodnić, że rozwiązania przyjęte w poszczególnych częściach strategii, zostały rzeczywiście wypracowane przy udziale lokalnej społeczności. Zanim jednak LGD przystąpi do pracy ze społecznością lokalną powinna w pierwszej kolejności przeprowadzić jej analizę, która pozwoli określić jej skład, poznać głównych aktorów i na tej podstawie dobrać najtrafniejsze metody współpracy.



Kluczowe kwestie odnośnie zapewnienia partycypacyjnego charakteru LSR

1. Opis metod angażowania społeczności lokalnej w przygotowanie LSR, z określeniem grup docelowych, do których metody te są skierowane, w rozbiciu na poniższe etapy:
 - etap definiowania potrzeb i problemów (tzw. partycypacyjna diagnoza) – należy szczególnie zadbać o to, aby w pracach na tym etapie brali udział, na równych zasadach i przy w miarę zachowanych proporcjach, przedstawiciele wszystkich trzech sektorów, na których oparte jest działanie LGD, tj. przedstawiciele sektora społecznego, publicznego i gospodarczego,
 - etap określania celów i ustalania ich hierarchii- metodą jaką można wykorzystać na tym etapie są m.in. badania ankietowe. Pytania ankietowe służące konstruowaniu celów mogą być sformułowane np. w formie:
 - a) otwartej, tj. zawierać prośbę o wskazanie największych problemów i potrzeb mieszkańców obszaru, w określonych dziedzinach życia (np. w sferze kulturalnej, społecznej, ekonomicznej, w dziedzinie szkolnictwa, infrastruktury, itp.),
 - b) wypunktowanego spisu problemów i propozycji ich rozwiązania, z którego respondent ma wybrać te, które jego zdaniem są najważniejsze³,

³ Pierwszy sposób jest metodą łatwiejszą na początku (nie wymaga przygotowania pytań ankietowych), jednakże będzie wymagał dużo pracy przy późniejszym opracowaniu i usystematyzowaniu zebranego materiału badawczego. Drugi sposób wymaga natomiast bardzo dobrego przygotowania pytań ankietowych. Ten sposób ma szczególne znaczenie w sytuacji, gdy LGD ma świadomość pewnych problemów, z istnienia których nie zdają sobie sprawy podmioty biorące udział w konsultacjach. Opracowanie ankiety powinno być powierzone w tym przypadku osobom znającym dobrze problemy obszaru LSR, bowiem od trafności i precyzji pytań zależeć będzie jakość zebranego materiału badawczego. Jednakże i ten sposób zebrania opinii powinien

- etap poszukiwania rozwiązań, stanowiących sposoby realizacji strategii,
 - etap formułowania wskaźników realizacji LSR,
 - etap identyfikacji grup docelowych strategii.
2. Opis metod angażowania społeczności lokalnej w proces realizacji strategii z określeniem grup docelowych, do których metody te są skierowane, podczas:
- monitorowania i oceny realizacji strategii,
 - aktualizacji strategii,
 - opracowania i zmiany lokalnych kryteriów wyboru.

Powyższy opis powinien skupiać się na podsumowaniu poszczególnych prac ze społecznością lokalną i przedstawieniu ich głównych założeń. W kolejnych rozdziałach strategii (diagnoza, analiza SWOT, określanie celów i wskaźników w odniesieniu do opracowania LSR oraz wybór operacji, monitorowanie i ewaluacja, plan komunikacyjny w odniesieniu do realizacji LSR) należy z kolei zawrzeć:

- wskazanie wniosków z przeprowadzonych badań, analiz, ekspertyz, itp., które wykorzystano przy tworzeniu LSR oraz przypisanie grup docelowych objętych badaniami do poszczególnych wniosków, ze szczególnym wskazaniem wniosków pochodzących od grup defaworyzowanych ze względu na dostęp do rynku pracy,
 - wskazanie, które z powyższych wniosków zostały wykorzystane w procesie formułowania celów, przedsięwzięć i wskaźników strategii itd.
3. Wskazanie i zwięzła charakterystyka planowanych metod do wykorzystywania w celu animacji społeczności lokalnej - z opisu tego powinno wynikać m.in. w jaki sposób LGD planuje wspierać słabszych członków społeczności w procesie rozwoju lokalnego poprzez analizę sytuacji lokalnej, identyfikację i rozwój potencjalnych projektów, stymulowanie potencjalnych beneficjentów oraz pomoc lokalnym koordynatorom projektów w rozwijaniu własnych pomysłów w projekty kwalifikujące się do wsparcia finansowego.

Pomocna przy wyborze właściwych metod współpracy, z mieszkańcami i podmiotami działającymi na obszarze objętym LSR, będzie z pewnością *Baza dobrych praktyk partycypacji* prowadzona w ramach projektu „Decydujmy razem”, dostępna na stronie www.dobrepraktyki.decdujmyrazem.pl. Pracujący nad LSR znajdą w niej użyteczne narzędzia, metody i techniki (np. World cafe, Fokus, Planowanie partycypacyjne, Grupy wielokrotne itd.), które służyć mogą do prowadzenia działań partycypacyjnych na poszczególnych etapach prac nad strategią. Każda z przedstawionych tam metod została szczegółowo opisana z podaniem jednej lub kilku dobrych praktyk ich zastosowania.

przewidywać jedno pytanie otwarte, dotyczące innych nie wymienionych we wcześniejszych pytaniach problemów i ewentualnych propozycji ich rozwiązania, po to, żeby nie wykluczyć innych, nie mieszczących się w zakresie ankiety problemów.

Należy ponadto podkreślić, że w proces tworzenia LSR powinny być angażowane w pierwszej kolejności przede wszystkim te grupy, których wiedza, doświadczenie, bądź plany odnośnie przyszłego rozwoju, łączą się z zakresem i tematyką strategii.

Podsumowanie informacji, które powinny znaleźć się w LSR

Opis partycypacyjnych metod tworzenia strategii i jej realizacji, ze szczególnych uwzględnieniem partycypacji grup defaworyzowanych, w szczególności ze względu na dostęp do rynku pracy na wszystkich etapach.

III. DIAGNOZA - OPIS OBSZARU I LUDNOŚCI

Diagnoza obszaru stanowi podstawę przygotowania strategii jego rozwoju, a dobrze przeprowadzona diagnoza jest warunkiem trafności opracowywanych na jej podstawie celów strategicznych. Analiza powinna dotyczyć problemów i potrzeb, jak również zasobów i potencjału danego terytorium i danej społeczności. Diagnoza powinna obejmować wszystkie problemy i potrzeby występujące na danym obszarze istotne z punktu widzenia lokalnej społeczności, **natomiast szczególną uwagę należy zwrócić na te elementy, które mogą zostać objęte wsparciem w ramach poszczególnych funduszy europejskich, dostępnych dla danego terytorium⁴**. O ile diagnoza poprzedzająca opracowanie LSR powinna mieć jak najszerszy zakres, to w samej strategii należy szczegółowo opisać jedynie te jej elementy, które następnie wykorzystane zostały do formułowania celów LSR. Takie podejście do prezentowania wyników diagnozy pozwoli uniknąć przeciążenia strategii kwestiami, które w rezultacie okazały się dla jej przygotowania nieistotne i jednocześnie wyeksponować te, które w procesie tym odegrały znaczącą rolę. Diagnoza powinna definiować **stan faktyczny** w poszczególnych obszarach funkcjonowania społeczności lokalnej, **zmiany w czasie**, jak również działania jakie zostały podjęte w ostatnich latach w celu zmiany odwrócenia zdiagnozowanych negatywnych zjawisk/trendów.

Na tym etapie LGD wskaże rodzaj LSR, który chce realizować oraz wizję rozwoju obszaru - opartą na jednym lub kilku źródłach finansowania.

UWAGA! Umowa partnerstwa dopuszcza realizację LSR jednofunduszowej (wspieranej z PO RYBY 2014-2020) na obszarach zdominowanych przez sektor rybacki. W takim przypadku LSR będzie skoncentrowana na wsparciu branży rybackiej.

Czynnikiem jaki należy brać pod uwagę przy określaniu obszaru jest jego **spójność przestrzenna**.

W przypadku, gdy na obszarze strategii występuje także inny rodzaj spójności, mający związek z realizacją strategii, np. kulturowej, historycznej, przyrodniczej, itp., wówczas w strategii należy opisać taki rodzaj spójności.

Diagnoza w każdym z obszarów tematycznych (zidentyfikowanych problemów) powinna **wskazywać na trendy**, jakie mają miejsce, w celu wykazania czy dalsza interwencja jest niezbędna.

W tej części strategii powinno się opisać potencjał obszaru objętego LSR tj. wskazać elementy specyficzne dla danego obszaru, które będą istotne z punktu widzenia zawartych w strategii celów ogólnych. **Należy skoncentrować się na opisie kwestii, które będą stanowić główny cel rozwoju obszaru objętego LSR** np. jeśli głównym celem działania LGD będzie rozwój turystyki to należy wykazać atrakcyjność turystyczną obszaru.

Znaczący nacisk powinien zostać również położony na **zdiagnozowanie grup docelowych i obszarów/działalności podlegających różnego typu wykluczeniom (grup**

⁴ W sytuacji, gdy LGD zaplanuje realizację LSR ze środków tylko 1 programu, diagnoza obszaru może dotyczyć wszystkich problemów i potrzeb występujących na danym obszarze, natomiast szczególną uwagę należy zwrócić na te, które zostały przewidziane do objęcia wsparciem tego programu.

defaworyzowanych), określenie powodów tych wykluczeń i zaproponowanie sposobów przeciwdziałania im w ramach realizacji LSR.

Należy również zwrócić uwagę na bieżącą sytuację i trendy związane z **tworzeniem miejsc pracy** i warunków umożliwiających podjęcie pracy osobom dotąd pozostającym bez pracy (oraz wkraczającym na rynek pracy), a także tworzenia korzystnych warunków do zakładania nowych firm i rozwoju już istniejących. Sprzyjać to będzie zwiększeniu potencjału rozwojowego osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy.

Rozdział powinien zawierać również krótką charakterystykę demograficzną ludności zamieszkującej obszar tj. liczbę ludności, gęstość zaludnienia, strukturę ludności wg wieku i płci, poziom zatrudnienia i stopę bezrobocia, poziom wykształcenia, istotne z punktu widzenia realizacji LSR. Charakterystykę obszaru należy opracować na podstawie danych statystycznych dostępnych, w zależności od ich specyfiki, na poziomie województwa lub gminy.

Opis uwarunkowań społeczno – gospodarczych obszaru nie powinien ograniczać się tylko do ich wymienienia lecz powinien wskazywać w jaki sposób posiadane zasoby np.: surowce, miejscowa infrastruktura, lokalizacja (położenie geograficzne), dziedzictwo kulturowe, historyczne, przyrodnicze, potencjał mieszkańców, itp. mogą zostać wykorzystane na danym obszarze.

Dodatkowo w tej części LSR należy przedstawić wyniki konsultacji społecznych na tym etapie prac nad strategią oraz wskazać w jaki sposób w diagnozie zostały uwzględnione rekomendacje, uwagi i opinie lokalnej społeczności.

Podsumowanie informacji, które powinny znaleźć się w LSR

1. Określenie grup defaworyzowanych ze względu na dostęp do rynku pracy oraz problemów odnoszących się do tych grup.
2. Charakterystyka gospodarki/przedsiębiorczości (w tym przedsiębiorczości społecznej), branż z potencjałem rozwojowym (informacja o branżach gospodarki mających kluczowe znaczenie dla rozwoju obszaru).
3. Opis rynku pracy (poziom zatrudnienia i stopa bezrobocia - liczba bezrobotnych do liczby ludności czynnej zawodowo, charakterystyka grup pozostających poza rynkiem pracy).
4. Przedstawienie działalności sektora społecznego, w tym integracja/rozwój społeczeństwa obywatelskiego.
5. Wskazanie problemów społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem problemów ubóstwa i wykluczenia społecznego oraz skali tych zjawisk (np. dostęp do miejscowej infrastruktury i kultury, liczba osób objętych opieką społeczną).

Dla każdego z powyższych punktów analizy należy przedstawić krótki opis podstawowych wskaźników/danych statystycznych oparty o dostępne źródła informacji (np. GUS, badania własne LGD – ankiety). Dane statystyczne należy przedstawić za okres ostatnich kilku lat, licząc od roku poprzedzającego wybór LSR (dotyczy przedsiębiorczości oraz rynku pracy).

W przypadku pozostałych elementów należy wskazać dane co najmniej wg stanu na koniec 2014 r. lub o ile to możliwe i istotne z punktu widzenia LSR, wskazać dane pokazujące trend rozwojowy danego zjawiska.

Fakultatywnie w zależności od specyfiki i głównych obszarów zainteresowania LGD (odzwierciedlonych w dalszej części LSR w postaci celów) w LSR można zawrzeć

1. Opis zagospodarowania przestrzennego/układu osadniczego z uwzględnieniem planów odnowy miejscowości (opis układu przestrzennego, opis warunków zagospodarowania terenów oraz ograniczeń w ich użytkowaniu, dostęp do infrastruktury), opis stanu infrastruktury w kontekście potrzeb rewitalizacji jako kompleksowego procesu społecznego, gospodarczego, środowiskowego, przestrzenno-infrastrukturalnego.
2. Krótki opis dziedzictwa kulturowego/zabytków.
3. Krótką charakterystykę obszarów atrakcyjnych turystycznie oraz wskazanie potencjału dla rozwoju turystyki, informacja dotycząca liczby gospodarstw agroturystycznych, wskaźnik Schneidera (intensywność ruchu turystycznego).
4. Opis produktów lokalnych, tradycyjnych i regionalnych podkreślających specyfikę danego obszaru (krótki opis produktów charakterystycznych występujących na obszarze), w tym promocji i sprzedaży takich produktów.
5. Charakterystykę rolnictwa i rynku rolnego [liczba gospodarstw, kierunki produkcji (ze wskazaniem głównych), osób zatrudnionych w rolnictwie, średnia powierzchnia gospodarstw].
6. Opis innych/pozostałych obszarów tematycznych istotnych z punktu widzenia realizacji przyszłej strategii.

IV. ANALIZA SWOT

W tej części strategii **bazując na diagnozie obszaru** należy przedstawić analizę SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats tzn. mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia). Ważne jest wyznaczenie pola działania określonego z jednej strony przez silne strony obszaru LSR i jego szanse, z drugiej strony przez słabe strony i zagrożenia zewnętrzne.

Analizując silne i słabe strony, należy je traktować jako cechy wewnętrzne obszaru, zależne od mieszkańców/LGD, na które można wpływać i je zmieniać (w przypadku gdy dane zjawisko dotyczy jedynie części a nie całego obszaru objętego LSR należy zaznaczyć na jakim terenie występuje). Szanse i zagrożenia opisują otoczenie zewnętrzne, na które mieszkańcy/LGD nie mają wpływu, ale które bezwzględnie mają związek z obecną sytuacją obszaru i mają lub mogą mieć w przyszłości znaczenie dla jego sytuacji.



Czynniki wewnętrzne pozytywne – silne strony, atuty danego obszaru. Cechy wyróżniające obszar LSR od innych obszarów np. sąsiadujących np. tereny pod inwestycje, położenie geograficzne, dobre warunki do rozwoju turystyki.

Czynniki wewnętrzne negatywne – słabe strony danego obszaru, będące konsekwencją ograniczeń zasobów np. niewystarczająca infrastruktura turystyczna, niska przedsiębiorczość mieszkańców.

Czynniki zewnętrzne pozytywne – szanse, korzystne tendencje w otoczeniu zewnętrznym danego obszaru, które właściwie wykorzystane mogą stanowić impuls rozwojowy np. rozwój turystyki, rozwój przedsiębiorczości.

Czynniki zewnętrzne negatywne – zagrożenia, niekorzystne tendencje w otoczeniu zewnętrznym, które mogą być barierą dla rozwoju obszaru np. konkurencja sąsiednich obszarów, spowolnienie gospodarcze skutkujące brakiem zainteresowania obszarem inwestycyjnym.

W analizę SWOT powinna być zaangażowana lokalna społeczność. Należy zadbać szczególnie o to, aby w pracach brali udział na równych zasadach i przy w miarę zachowanych proporcjach, przedstawiciele wszystkich trzech sektorów, na których oparte jest działanie LGD, tj. przedstawiciele sektora społecznego, publicznego i gospodarczego. LSR powinna zawierać informację w jaki sposób uwzględniono w analizie SWOT rekomendacje, uwagi, opinie lokalnej społeczności i lokalnych aktorów.

Diagram ułatwiający identyfikację elementów SWOT

		Charakterystyka oddziaływania czynnika	
		Pozytywny (+)	Negatywny (-)
Miejsce występowania czynnika	Wewnętrzne „dzisiaj”, tutaj	S <u>Mocne strony</u> (pozytywne strony obecnej sytuacji)	W <u>Słabe strony</u> (negatywne strony obecnej sytuacji)
	Zewnętrzne „jutro”, tam	O <u>Szanse</u> (pozytywne możliwości jakie niesie za sobą przyszłość, możliwości wynikające z otoczenia zewnętrznego)	T <u>Zagrożenia</u> (negatywne możliwości jakie niesie za sobą przyszłość, zagrożenia wynikające z otoczenia zewnętrznego)

Opisane w rozdziale „Diagnoza” elementy, które w szczególny sposób charakteryzują dany obszar powinny być podstawą sporządzenia analizy SWOT zgodnie z poniższym układem:

Mocne strony	Odniesienie do diagnozy	Słabe strony	Odniesienie do diagnozy
1....	np. rozdział 1.1 diagnozy	1...	np. rozdział 1.1 diagnozy
2...	np. rozdział ... diagnozy	2...	np. rozdział ... diagnozy
Szanse	Odniesienie do diagnozy	Zagrożenia	Odniesienie do diagnozy
1....	np. rozdział 1.1 diagnozy	1...	np. rozdział 1.1 diagnozy
2...	np. rozdział ... diagnozy	2...	np. rozdział ... diagnozy

Analiza SWOT powinna stanowić podstawę do określenia celów ogólnych i szczegółowych LSR zgodnie z poniższym układem:

DIAGNOZA —————→ SWOT —————→ CELE —————→ WSKAŹNIKI

Takie podejście ma na celu jednoznaczne wskazanie, z których elementów opisanych w diagnozie sytuacji wynikają elementy analizy SWOT, które będą podstawą do formułowania celów rozwojowych, działań, wskaźników itd.

UWAGA! Mając na względzie umiejscowienie RLKS w celu dotyczącym walki z ubóstwem i wykluczeniem społecznym konieczne jest odniesienie się w analizie SWOT do tej kwestii.

V. CELE I WSKAŹNIKI

1. LOGIKA REALIZACJI LSR

Skuteczne wdrażanie LSR oraz pomiar efektów jej realizacji uzależniony jest od prawidłowego opracowania **logiki interwencji dla LSR**.



Logika interwencji - schemat pokazujący ciąg przyczynowo– skutkowy realizowanych w ramach strategii celów, przedsięwzięć i wskaźników. Efekty realizacji strategii muszą być ściśle powiązane z celami i przedsięwzięciami określonymi w tej strategii. Logika interwencji w prosty sposób obrazuje relacje pomiędzy wskaźnikami a celami i przedsięwzięciami.

Podstawowym poziomem logiki realizacji LSR są produkty - poszczególne przedsięwzięcia i realizowane w ich ramach operacje. Produkty realizacji tych operacji, czyli mierzalne efekty realizacji przedsięwzięć są to wszystkie elementy stanowiące efekt - produkt robót, dostaw i usług. Za osiągnięcie produktów odpowiadają podmioty realizujące operacje wpisujące się w LSR. Te podmioty powinny rozliczać się z efektów przed LGD, która odpowiada za realizację LSR. Zatem produkty przypisane są do poziomu przedsięwzięć.

W przypadku wielofunduszowej LSR przedsięwzięcia muszą być skonstruowane w sposób zapewniający finansowane w ramach tylko jednego funduszu: **1 przedsięwzięcie = 1 fundusz/program**.

Kolejnym poziomem logiki interwencji są rezultaty, tj. zaobserwowane w trakcie realizacji LSR zmiany wśród tych, którzy korzystają z produktów. Rezultatem jest także sposób eksploatacji infrastruktury, powstałej w wyniku robót budowlanych czy dostaw (zakupów). Rezultaty mierzą sposób wykorzystania produktów, powinny one wykazać zmiany w grupie docelowej objętej przedsięwzięciami. Zatem rezultaty przypisane będą do poziomu celów szczegółowych.

W przypadku wielofunduszowej LSR cele szczegółowe mogą być realizowane/finansowane w ramach wielu funduszy: **1 cel szczegółowy = wiele funduszy/programów**. Na poziomie LSR wskaźniki rezultatu mogą być wspólne dla wielu funduszy.

Przykład

W ramach celu szczegółowego: „Wzrost atrakcyjności turystycznej gminy X”, realizowane będą 2 przedsięwzięcia: „Zagospodarowanie jezior na obszarze gminy X jako naturalnego waloru regionu dla celów rekreacji, turystyki i kultury” z PROW 2014-2020 oraz „Promocja jezior gminy X” z RPO. Rezultatem dla produktów będących efektem realizacji tych przedsięwzięć będzie jednobrzmiący wskaźnik: „Wzrost liczby osób odwiedzających gminę X w roku B w porównaniu z rokiem A”. Wskaźnik ten może być prezentowany w LSR osobno dla każdego funduszu/programu (jako rezultat odrębnie dla każdego z przedsięwzięć, np. 2 PROW i 2 RPO) albo wspólnie dla całego celu (bez podziału na rezultat wynikający z danego przedsięwzięcia, np. 4 (PROW i RPO).

Realizacja wskaźników rezultatu dla działania Leader PROW 2014-2020 będzie monitorowana przez SW na etapie wniosków o płatność ostateczną lub sprawozdań beneficjentów składanych na późniejszym etapie.

Ostatnim poziomem logiki realizacji LSR są oddziaływania, czyli długotrwałe, pozytywne konsekwencje realizowanych w ramach LSR operacji dla bezpośrednich beneficjentów po zakończeniu ich udziału w projekcie lub po zakończeniu inwestycji, a także pośrednie konsekwencje dla innych adresatów znajdujących się w otoczeniu. Wskaźniki oddziaływania mierzą zmiany zachodzące w całej LGD w wyniku realizacji LSR, nie dotyczą wyłącznie grupy docelowej lecz całego obszaru i wszystkich mieszkańców oraz podmiotów na tym obszarze. Zatem oddziaływania przypisane będą do poziomu celów ogólnych.

W przypadku wielofunduszowej LSR cele ogólne podobnie jak cele szczegółowe mogą być realizowane/finansowane w ramach wielu funduszy: **1 cel ogólny = wiele funduszy/programów**. Na poziomie LSR wskaźniki oddziaływania mogą być wspólne dla wielu funduszy oraz przedstawiane w analizie wskaźnikowej LSR w sposób analogiczny do prezentacji celów szczegółowych.

Szczegółowy sposób formułowania celów, przedsięwzięć oraz przypisanych do nich wskaźników został omówiony w dalszej części rozdziału V.

2. PROCES FORMUŁOWANIA CELÓW OGÓLNYCH, CELÓW SZCZEGÓŁOWYCH I PRZEDSIĘWZIĘĆ DLA POTRZEB LSR



Cele to sprecyzowane, pożądane przez daną społeczność stany, które chce się osiągnąć (warunki życia do których osiągnięcia dąży określona grupa ludzi), w określonej perspektywie czasowej. Określenie celu jako przyszłego, pożądanego stanu, wiąże się zwykle z rozpoznaniem i brakiem akceptacji określonej teraźniejszej sytuacji, czyli z jakimś problemem dotyczącym lokalną społeczność.

Cel ogólny - odwrócenie dalekosiężnych, negatywnych następstw problemów, które wynikają z diagnozy obszaru LSR zawartej w analizie SWOT. Cel ogólny stanowi efekt szerszego oddziaływania rezultatu osiągnięcia celu szczegółowego dla grupy docelowej i jej otoczenia.

Cel szczegółowy – odnosi się do precyzyjnie zdefiniowanych w obszarze LSR problemów. Jest to cel bezpośredni, który stanowi odzwierciedlenie problemu grupy docelowej i który jest osiągany poprzez wykorzystanie bezpośredniego efektu dostaw, robót i usług.

Przedsięwzięcie - działanie złożone, wielopodmiotowe, pakiety komplementarnych operacji, stanowiące propozycję rozwiązania problemu. Bezpośredni efekt dostaw, robót i usług.

Wskaźnik – pomiar osiągniętego celu, zmobilizowanych zasobów, osiągniętego efektu, miernik jakości lub zmienna kontekstowa. Inna definicja wskaźnika brzmi: obserwowalne zjawisko lub cecha, którego zaobserwowanie pozwala określić z wystarczająco wysokim prawdopodobieństwem o wystąpieniu badanego zjawiska lub posiadaniu określonej cechy, co świadczy o tym, że osiągnięcie wskaźnika oznacza, że osiągnięto cel lub zaszło dane badane zjawisko.

Poniżej przedstawiono etapy prac nad konstruowaniem celów i przedsięwzięć dla potrzeb LSR. Poniższy opis stanowi wskazówki dla LGD odnośnie opracowania celów LSR i wskaźników ich realizacji.

W celu prawidłowego umiejscowienia i zobrazowania tego złożonego, i jak wynika z dotychczasowych doświadczeń, sprawiającego wiele trudności procesu, został on przedstawiony w szerszym kontekście obejmującym także zagadnienia szerzej rozpisane w pozostałych rozdziałach. Takie podejście do przedmiotowego tematu pozwala na kompleksowe przedstawienie w poradniku całego procesu formułowania celów przy zachowaniu chronologii wydarzeń. Jednocześnie nie oznacza ono, że w rozdziale nt. celów i wskaźników, jaki powinien znaleźć się w LSR należy powielać opisy wybranych elementów z innych części strategii. Przykładowo, znajdujące się poniżej zapisy dotyczące diagnozy sygnalizują konieczność uwzględnienia jej wyników na etapie formułowania celów, a nie ponownego opisywania sposobu jej przeprowadzania.

➤ **Krok I do konstruowania celów LSR – zebranie informacji o potrzebach (problemach) mieszkańców obszaru**

Każdy z trzech sektorów, na których oparte jest działanie LGD, ma własne problemy i interesy, ponadto każdy z jego przedstawicieli prezentuje własny, indywidualny punkt widzenia na rozwój lokalny, uzależniony od jego doświadczeń życiowych, wykształcenia, pełnionych funkcji społecznych i zawodowych itp. Należy zatem liczyć się z tym, że szeroki krąg podmiotów zaangażowanych w proces konsultacji będzie skutkować dużą różnorodnością zgłaszanych problemów, propozycji i oczekiwań, które w pierwszej ocenie mogą wydawać się niemożliwe do pogodzenia. Jednak tylko taka szeroka baza wyjściowa, stwarzająca możliwość spojrzenia na obszar LSR z perspektywy wszystkich liczących się podmiotów, da wiarygodny pogląd na to, które problemy są najistotniejsze i wymagają rozwiązania.

UWAGA! Konsultacje w tym zakresie mogą być rozpoczęte w każdym czasie (im wcześniej, tym więcej czasu na zebranie i obróbkę materiału) i nie są uwarunkowane znajomością przez LGD zasad czy przepisów programowych. Należy mieć na uwadze również to, że cele strategii powinny korespondować z celami określonymi dla RLKS.

➤ **Krok II do konstruowania celów LSR – analiza zebranego w trybie konsultacji materiału, konfrontacja z diagnozą obszaru oraz analizą SWOT, a także uwzględnienie przy definiowaniu celów ogólnych, celów szczegółowych i przedsięwzięć**

Każdy ze zgłoszonych problemów życiowych mieszkańców, ma swoją przyczynę w niedoborze dóbr lub usług, albo w niewłaściwym funkcjonowaniu mechanizmów lub reguł którym podlegają poszczególne sfery życia. Zgłaszający konkretny problem człowiek (lub grupa) postrzega go zwykle przez wąski pryzmat dotyczącej go uciążliwości i definiuje zwykle jako brak określonej infrastruktury lub innego dobra publicznego. Zgłaszane problemy mogą dotyczyć np.: braku przedszkola, placu zabaw, fatalnego stanu drogi w konkretnej miejscowości lub brakiem połączenia komunikacyjnego z miastem wojewódzkim, zaś propozycje rozwiązania tych problemów będą stanowić de facto

w większości przypadków **listę pojedynczych operacji, a niekiedy przedsięwzięć (jeśli są sformułowane w sposób bardziej ogólny)**, które proponuje lokalna społeczność. Wyciągnięcie wniosków z tak różnorodnego materiału może okazać się niemożliwe bez jego uprzedniego **uporządkowania i pogrupowania według kategorii oraz poziomu szczegółowości przedstawianych przez mieszkańców problemów.**

Odrzucenie problemów marginalnych

Zgłoszone w trakcie prac ze społecznością lokalną problemy mogą być bardzo różnorodne, a często dotyczyć będą jednostkowych problemów, odczuwanych przez pojedynczą osobę lub grupę interesu. Taka sama sytuacja może dotyczyć ewentualnych propozycji rozwiązywania problemów lokalnych, które w istocie służyć mają wąskiej grupie interesu i nie będą akceptowane przez większość mieszkańców. Kolejny etap analizy materiału powinien prowadzić do zidentyfikowania i odrzucenia propozycji krańcowych (niereprezentatywnych, marginalnych), nieprzyporządkowanych do żadnej z szerszych grup, o których mowa powyżej. Trzeba bowiem pamiętać, że z punktu widzenia budowy LSR – problemy istotne to te, które są rzeczywiście i realnie odczuwane przez znaczną część społeczności lokalnej.

Tak uporządkowany materiał z prac ze społecznością lokalną, w połączeniu z innymi materiałami źródłowymi (dane statystyczne, opracowania naukowe dotyczące obszaru, wyniki ewaluacji wdrażanych programów, itp.) powinien stanowić podstawę do uzupełnienia informacji zawartych w diagnozie obszaru i analizie SWOT, z których następnie zostaną wyprowadzone cele LSR.

➤ Krok III do formułowania celów w LSR – uzupełnienie diagnozy obszaru i analizy SWOT po konsultacjach ze społecznością lokalną

Zasady przedstawienia w LSR diagnozy obszaru oraz analizy SWOT zostały opisane w poprzednich rozdziałach.

➤ Krok IV – sformułowanie celów ogólnych, celów szczegółowych i przedsięwzięć oraz wskaźników produktu, rezultatu i oddziaływania

Przy formułowaniu celów strategicznych istotne jest, aby cele ogólne oraz odpowiednio cele szczegółowe i przedsięwzięcia były ustalane na jednakowym poziomie szczegółowości. Należy unikać sytuacji, w której każdy z celów ogólnych będzie sformułowany na innym poziomie szczegółowości, co pozwoli uniknąć sytuacji, w której dany cel ogólny w przypadku „x”, mógłby być celem szczegółowym w przypadku „y”, a w przypadku „z” nawet przedsięwzięciem. Z uwagi na fakt, iż sposób konstrukcji wewnętrznej struktury celów będzie rzutował na jakość wskaźników, a co za tym idzie na późniejsze rozliczanie efektów realizacji LSR, zagadnienie to zostanie przedstawione szerzej w kolejnych punktach.

Poniżej przedstawiono na przykładach sposób formułowania celów z wykorzystaniem „metody problemowej”. Przy opracowywaniu celów strategicznych można stosować inne opisane w literaturze metody, natomiast poniższe przykłady mogą pomóc w identyfikacji jednolitych i zrozumiałych poziomów strategicznych, dla sformułowania odpowiednio: celów ogólnych, celów szczegółowych i przedsięwzięć.

FORMUŁOWANIE CELÓW SZCZEGÓŁOWYCH. IDENTYFIKACJA PROBLEMÓW. PROBLEMY A CELE SZCZEGÓŁOWE

Formułowanie celów LSR powinno opierać się o analizę SWOT z uwzględnieniem wyników konsultacji społecznych, które uspołeczniają i uwiarygodniają proces budowania strategii. Opierając proces formułowania celów na przykładowej „metodzie problemowej”, pierwszym etapem procesu będzie identyfikacja problemów, bowiem jest to ten poziom, na którym będziemy identyfikować cele szczegółowe.

Problemy dotyczą zawsze ludzi i standardu ich życia, a nie zasobów. Zasoby materiałowe lub usługi stanowią wartość tylko wtedy, kiedy służą ludziom.



PROBLEMEM będziemy nazywać jakiś rodzaj dyskomfortu (np. utrudniony dostęp, brak dostępu, pogorszenie stanu zdrowia, itp.) odczuwanego przez określoną grupę ludzi (społeczności lokalnej), w związku z brakiem lub złą jakością określonych dóbr lub usług.

Bazując na wyżej przedstawionej definicji problemu, a także w oparciu o analizę SWOT oraz wyniki konsultacji społecznych, można przystąpić do identyfikacji problemów obszaru objętego LSR. Poniżej przedstawiono przykładowe problemy mieszkańców obszaru LSR, które sformułowano w następujący sposób: „brak dostępności infrastruktury drogowej dla mieszkańców obszaru X”; „brak dostępności infrastruktury rekreacyjno- sportowej dla dzieci”; „utrudniony dostęp dzieci do wychowania przedszkolnego” „utrudniony dostęp mieszkańców do usług komunikacyjnych” itp.

Dyskomfort określonej grupy ludzi związany z brakami w zasobach = problem

Propozycje dotyczące sposobu rozwiązania problemu = cel szczegółowy

Sformułowane powyżej problemy da się łatwo przeformułować (zgodnie z zależnościami określonymi w ramce) na cele szczegółowe, które mogą brzmieć odpowiednio: „poprawa dostępności infrastruktury drogowej dla mieszkańców obszaru X”, „poprawa dostępności do infrastruktury rekreacyjno– sportowej dla dzieci”, „poprawa dostępu do wychowania przedszkolnego dzieci”, „poprawa dostępu do usług komunikacyjnych”, itp.

IDENTYFIKACJA PRZEDSIĘWZIĘĆ JAKO PRZYCZYNY PROBLEMÓW ODCZUWANYCH PRZEZ MIESZKAŃCÓW OBSZARU LSR.

Przy zastosowaniu metody problemowej wszelkiego rodzaju braki w zasobach materiałowych, infrastrukturalnych, usługowych itp. nie stanowią problemu, ale są jego **przyczyną**. Problem zgodnie z funkcjonującymi definicjami nie dotyczy bowiem zasobów materialnych, ale ludzi.

Wskazanie braków w zasobach (np. brak drogi) = przyczyna problemu
Propozycje dotyczące uzupełnienia braków w zasobach (budowa dróg) = przedsięwzięcie

Bazując na zależnościach wykazanych w ramce, w odniesieniu do przykładowo wskazanych w poprzednim punkcie problemów możemy zidentyfikować **listę przedsięwzięć**, która będzie brzmieć odpowiednio: budowa infrastruktury drogowej, budowa infrastruktury rekreacyjno-sportowej dla dzieci, budowa infrastruktury przedszkolnej (lub tworzenie placówek przedszkolnych), tworzenie nowych usług komunikacyjnych itp.

Powyższe przykłady pokazują oczywiście sytuację w sposób uproszczony, kiedy jedno przedsięwzięcie przekłada się na jeden cel szczegółowy. W praktyce, do jednego celu szczegółowego będzie można (lub będzie trzeba - z uwagi na związki przyczynowe) przyporządkować więcej niż jedno przedsięwzięcie. W takiej sytuacji, należy zabezpieczyć, aby to samo przedsięwzięcie nie było przypisane do dwóch różnych celów. **Cele powinny być wobec siebie rozłączne (nie powinny się krzyżować ani zachodzić na siebie), żeby uniknąć późniejszych problemów z rozliczaniem realizacji wskaźników.**

Jeśli z analizy mającej na celu identyfikację problemów i przedsięwzięć wynika, że pożądana jest realizacja projektu współpracy, w LSR należy przewidzieć stosowne, odrębne wskaźniki, które będą osiąmane poprzez realizację danego projektu współpracy.

Uwzględnienie projektów współpracy na późniejszym etapie realizacji LSR jest możliwe po wcześniejszym przeprowadzeniu ponownej analizy mającej na celu identyfikację problemów i przedsięwzięć.

Realizacja przedsięwzięć powinna prowadzić do usuwania przyczyny problemów – usuwając przyczyny, niwelujemy problemy

IDENTYFIKACJA NEGATYWNYCH NASTĘPSTW ISTNIENIA PROBLEMU. NASTĘPSTWA PROBLEMU A CELE OGÓLNE.

Każdy z wyżej opisanych i zidentyfikowanych problemów – w sytuacji braku jego rozwiązania – będzie wywierał negatywny wpływ na pewne sfery życia mieszkańców (społeczną, ekonomiczną, zdrowotną, kulturalną, itp.). Identyfikacja takich dalekosiężnych negatywnych następstw sformułowanych w procesie analizy problemów, pozwoli nam określić cele ogólne LSR.

Należy pamiętać, że konstruowanie celów ogólnych LSR musi mieć bardzo wyraźne oparcie w analizie SWOT. Cele powinny stanowić rozwiązanie dla określonych w strategii problemów i wyzwań i powinny wynikać z dobrze przeprowadzonej diagnozy obszaru LSR.

Bazując na przykładach z poprzednich części, następstwem wszystkich wymienionych problemów może być np. wyludnianie się obszaru objętego LSR – **jeżeli taka tendencja (zmniejszenie liczby mieszkańców) wynika z diagnozy obszaru LSR zawartej w analizie SWOT.** Innymi następstwami przytaczanych w poprzednich rozdziałach problemów mogą

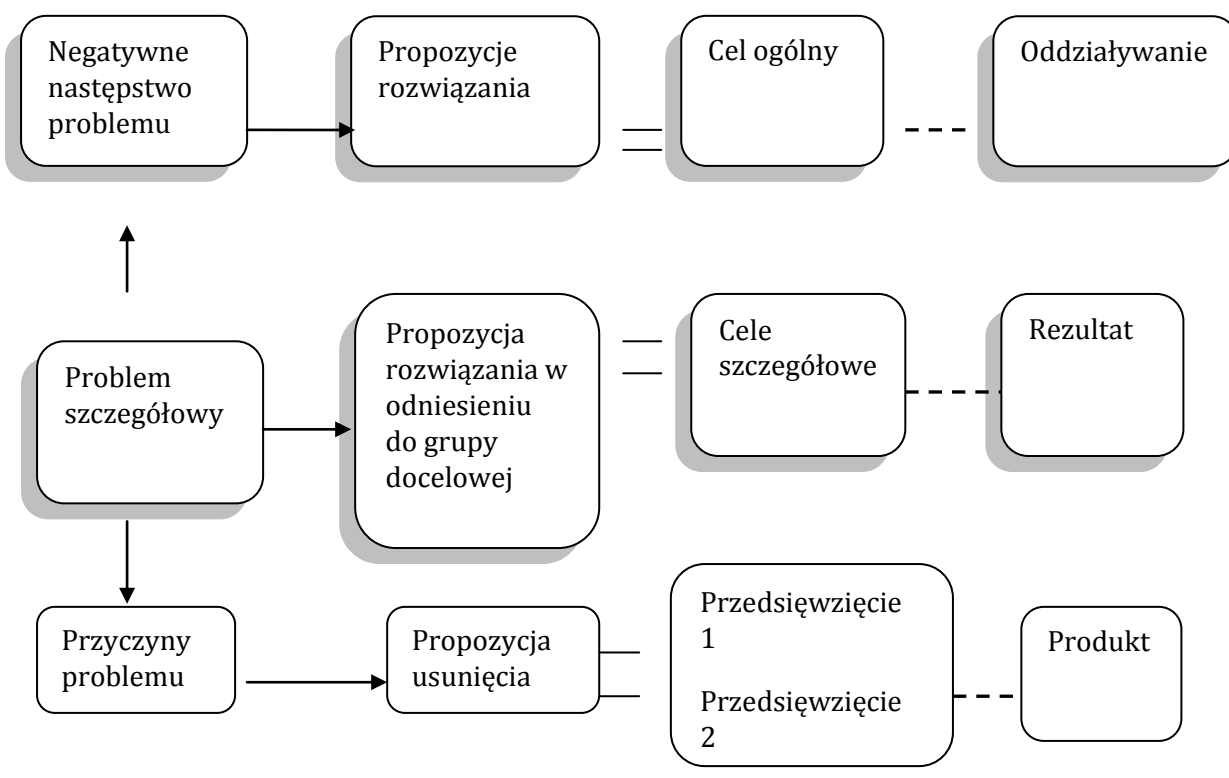
być np.: „pogorszenie jakości życia mieszkańców”, „niski poziom wykształcenia młodzieży” itp.

Dalekosiężne następstwa obecnych problemów powinny być ustalane w oparciu o analizę SWOT. To z diagnozy obszaru, będącej podstawą do przeprowadzenia analizy SWOT, będą wynikać problemy rozwojowe obszaru LSR i to ich rozwiązywanie będzie stanowiło cele strategii. Cele ogólne powinny także uwzględniać wyniki konsultacji społecznych oraz programów, z których planuje się finansowanie operacji planowanych do realizacji w ramach LSR.

Cel ogólny dla wskazanych wyżej przykładowo następstw mógłby być więc sformułowany w następujący sposób: (odpowiednio) „powstrzymanie procesu wyludniania się obszaru objętego LSR (lub wybranych gmin)”, „podniesienie standardu życia mieszkańców”, „podniesienie jakości wykształcenia młodzieży” itp.



Zależności przyczynowo skutkowe pomiędzy celami szczegółowymi, celami ogólnymi i przedsięwzięciami przedstawiono na poniższym schemacie:



3. CELE I KOMPLEMENTARNOŚĆ W LSR

Formułując cele w LSR należy pamiętać, że lokalna strategia rozwoju będzie realizowana w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014-2020 oraz ewentualnie innych programów finansowanych ze środków UE. Stwarza to konieczność uwzględnienia w celach strategicznych LSR, celów przypisanych do LEADERA w PROW 2014-2020 oraz celów

pozostałych programów i funduszy, z których finansowania LGD zamierza korzystać w ramach RLKS.

Z dotychczasowych doświadczeń, w zakresie wdrażania osi LEADER wynika, że sposób konstrukcji zawartych w LSR celów ma zasadnicze znaczenie dla późniejszej realizacji strategii, głównie w aspekcie łatwego monitorowania postępów w realizacji strategii oraz rozliczenia się z osiągniętych wyników. Konstruując cele strategiczne, należy zatem już na samym początku mieć na uwadze fakt, iż realizacja każdego z zapisanych w LSR celów musi być w trakcie wdrażania strategii mierzona, a stopień osiągnięcia poszczególnych celów będzie miał wpływ na ocenę realizacji całej strategii, w tym na ewentualne bonusy lub sankcje, związane z zadowalającym lub niezadowalającym poziomem jej realizacji. Oznacza to, że w LSR nie należy formułować celów zbyt ogólnych takich jak poprawa jakości życia czy zrównoważony rozwój.



Dążąc do zabezpieczenia powyższego, należy zadbać o to, aby zapisane w LSR cele spełniały **kryteria SMART**, czyli:

S(pecific) – powinny stanowić rozwiązanie dla określonych w strategii problemów i wyzwań. Sformułowane cele powinny wynikać wprost z diagnozy obszaru objętego strategią i z analizy SWOT. Istotne jest także, aby uwzględniały wyniki konsultacji społecznych. Ze względu na cele RLKS, LSR nie powinna być strategią ekspercką, ale w jak największym stopniu powinna uwzględniać opinie mieszkańców obszaru LGD i mieć cechy strategii partnerskiej.

M(easurable) – mierzalne poprzez wskaźniki. Znaczenie tej cechy zostało zasygnalizowane we wstępie do niniejszego punktu, natomiast sposób konstruowania mierzalnych wskaźników będzie przedstawiony w dalszej części niniejszego opracowania.

A(mbitious) – ambitne. Konstruując cele należy wyważyć dwie cechy, którym powinny odpowiadać cele: ambitne i możliwe do osiągnięcia. Odnosząc to do praktyki przygotowywania strategii, nie należy ulegać pokusie minimalizacji celów tylko po to, aby wywiązać się ze wskaźników.

R(ational) – cel powinien być możliwy do osiągnięcia, przy czym możliwość ta powinna być analizowana na dwóch płaszczyznach: perspektywy czasowej oraz możliwości technicznych i ekonomicznych, którymi dysponuje (lub dysponować może) LGD w określonej perspektywie czasowej. Konstruując cele szczegółowe i przedsięwzięcia należy pamiętać, że przypisane im wskaźniki monitorowania, powinny zostać w programowanej perspektywie osiągnięte. Wyłącznie cele ogólne mogą wykraczać poza perspektywę czasową określoną w LSR, choć także i one powinny wykazać w pomiarze pewien uchwyt „postęp”. Z drugiej strony, zakładane do osiągnięcia wskaźniki nie powinny być zaniżane tylko po to, aby mieć gwarancję ich pełnej realizacji, bowiem taka strategia będzie strategią mało ambitną, a zaplanowane koszty realizacji celu mogą zostać uznane za zawyżone w stosunku do planowanych efektów lub rezultatów. **Zatem przy konstrukcji celów konieczne jest wyważenie cechy A z cechą R ze SMART.**

T(ime) – cele muszą mieć określoną perspektywę czasową.



Kluczowe kwestie w zakresie określania celów z uwagi na konieczność zabezpieczenia partycypacji społecznej w procesie programowania i wdrażania LSR, rozliczenia się z realizacji wskaźników i celów

1. Cele powinny być jasno sformułowane, zrozumiałe i zaakceptowane przez wszystkie strony biorące udział w tworzeniu strategii. W procesie dopracowywania szczegółów strategii, warto konsultować kluczowe sprawy z zainteresowanymi grupami mieszkańców.
2. Cele powinny odpowiadać na realne i rzeczywiste problemy lokalnej społeczności i stanowić odzwierciedlenie rzeczywistych potrzeb (odpowiednik cechy **S** ze SMART, ale w odniesieniu do zakresu konsultacji, a nie wewnętrznej struktury LSR);
3. Cele powinny być realistyczne, czyli możliwe do osiągnięcia w danej perspektywie czasowej, przy określonych dostępnych zasobach finansowych i fizycznych (odpowiednik **R** ze SMART, z uzupełnieniem, że warunek ten będzie wymuszał wybór - spośród wielu zidentyfikowanych potrzeb – tych, których załatwienie w obecnym czasie jest priorytetowe lub których zaspokojenie jest możliwe w określonych realiach ekonomicznych, społecznych, finansowych, itp.).
4. Cele powinny mieć zaplanowane źródło finansowania (co koresponduje z warunkiem określonym w punkcie 3 powyżej, a w odniesieniu do strategii wielofunduszowych lub realizowanych z udziałem środków z innych programów lub funduszy, stanowi warunek prawidłowego rozliczenia poszczególnych programów).

Identyfikacja celów oraz ustalenie ich wzajemnych powiązań (wyodrębnienie celów ogólnych, szczegółowych i przedsięwzięć oraz ich właściwe sformułowanie) jest jednym z trudniejszych elementów planowania strategicznego. Jest to wieloetapowy proces, który powinien rozpocząć się od konsultacji społecznych na długo przed pisanem tekstu strategii, a dopiero ostatnim elementem jest sformułowanie treści celów strategicznych i ich zapisanie w LSR.

4. PRZYPISANIE WSKAŹNIKÓW DO CELÓW OGÓLNYCH I SZCZEGÓŁOWYCH ORAZ PRZEDSIĘWZIĘĆ

Wskaźniki zawarte w lokalnych strategiach rozwoju mają za zadanie mierzyć postępy w realizacji LSR, zarówno w odniesieniu do przedsięwzięć i celów szczegółowych, jak i celów ogólnych strategii.

Jak wykazały dotychczasowe doświadczenia, poprawne sformułowanie wskaźników stanowi jeden z podstawowych warunków dla prawidłowej realizacji LSR, zwłaszcza jej poprawnej ewaluacji i rozliczenia się z wyników.

Prawidłowo skonstruowane wskaźniki, podobnie jak cele, muszą spełniać warunki SMART.



Kluczowe kwestie w zakresie formułowania wskaźników realizacji LSR

1. Właściwe przyporządkowanie wskaźnika do celu. Wskaźnik powinien w sposób prosty i zrozumiały korespondować z konkretnym celem (przedsięwzięciem) i dawać

czytelną informację nt. postępów w jego realizacji (powinien zmieniać wartość w wyniku realizacji strategii). Zadaniem wskaźnika jest wychwycenie zmiany wywołanej realizacją strategii, a nie podsumowanie całego sektora czy dziedziny życia.

2. Wskaźniki powinny być mierzalne, dla każdego z nich powinna być wskazana jednostka miary, stan początkowy i planowany stan docelowy (ewentualnie poziomy przejściowe – jeżeli takie planujemy), nie należy stosować określeń obciążonych niekonkretnością i wieloznacznością, np. efektywny, skuteczny, zgodny, pełny, itp. Stosowanie takich określeń w konsekwencji oznacza, iż dwie osoby mierzące to samo zjawisko mogą oceniać je w różny sposób. Do technicznych problemów z doбором wskaźników można zaliczyć również stosowanie określeń, niedających się zmierzyć np. zwiększenie zdolności instytucjonalnych, poprawa efektywności, poprawa wydajności, ocena znaczenia, itd.
3. Dla każdej planowanej wartości wskaźnika musi być także ustalona perspektywa czasowa, tzn. określenie dat, w których poszczególne pulapy wskaźników mają być osiągnięte (końcową datą będzie prawdopodobnie rok 2022 – kończący perspektywę finansową 2014-2020), co nie przeszkadza, że mogą być określane daty pośrednie dla dokonania pomiaru ewentualnych przejściowych poziomów wskaźników – na potrzeby ewaluacji własnej LSR).
4. Wskaźniki powinny być dezagregowalne, tj. możliwe do zmierzenia z uwzględnieniem dezagregacji według różnych cech (np. kobiety/mężczyźni, wielkość przedsiębiorstwa).
5. Wskaźnik musi odpowiadać potrzebom osób monitorujących postęp w strategii, nie należy zbierać danych, które nie zostaną wykorzystane do oceny tego, czy strategia idzie w pożądanym kierunku oraz takich, których pomiar jest nieracjonalny finansowo.
6. Dokonywanie pomiaru powinno być możliwe w oparciu o dostępne źródła, w strategii należy wskazać sposób oraz częstotliwość dokonywania pomiarów. Pozyskiwanie danych do pomiaru powinno być w miarę proste i w miarę możliwości bazować na informacjach z dokumentów przechowywanych w LGD, lub instytucji wdrażającej/pośredniczącej, albo otrzymywanych od beneficjentów i wnioskodawców. Tylko w odniesieniu do celów ogólnych można przewidzieć wskaźniki, dla których źródłem będą badania (w tym ankietowe) prowadzone przez podmiot zewnętrzny lub oficjalne dane statystyczne zapewniane przez system polskiej statystyki publicznej.
7. Wystrzeganie się kilkukrotnego liczenia beneficjentów/odbiorców/materiałów w projekcie, np. w ramach cyklu takich samych wydarzeń promocyjnych.
8. Unikanie zaliczania do beneficjentów operacji osób, które nie powinny być uwzględnione przy szacowaniu wskaźnika rezultatu, np. przy celu szczegółowym: podnoszenie kwalifikacji **rolników i przedsiębiorców**, w ramach wskaźnika rezultatu mowa jest o **osobach**, które otrzymują wsparcie.
9. Wskaźniki nie powinny zawierać w sobie wielu składowych, które powinny być ujęte osobno, np. do 2014 roku 1 miejsce spotkań mieszkańców wyposażone będzie

w komputery oraz przeprowadzone zostaną 2 szkolenia dla mieszkańców, a także powstanie 1 strona internetowa.

Wskaźniki realizacji przedsięwzięć – wskaźniki produktu

Wskaźnik produktu – jak sama nazwa wskazuje mierzy fizyczne efekty (produkty usług, dostaw lub robót budowlanych), będące wynikiem realizacji pojedynczych operacji składających się na przedsięwzięcia. Fizyczny efekt (produkt) pojawia się natychmiast po zrealizowaniu każdego pojedynczego projektu (to co zostało dostarczone lub otrzymane w wyniku realizacji operacji, np. boisko, plac zabaw, szkolenie dla mieszkańców, warsztaty, impreza masowa, koncert, nowa działalność gospodarcza, ścieżka rowerowa, wyremontowana świetlica itp.) w wyniku zaangażowania zasobów (głównie finansowych). Bazując na powyższych przykładach wskaźniki produktu mogą być sformułowane odpowiednio: „liczba wybudowanych / przebudowanych boisk sportowych (lub szerzej: obiektów sportowych)”; „liczba wybudowanych / przebudowanych placów zabaw (lub szerzej: miejsc rekreacji dla dzieci)”; liczba godzin przeprowadzonych szkoleń dla (nazwa grupy dla której prowadzono szkolenia)”; „liczba godzin przeprowadzonych warsztatów (doprecyzowanie)”; liczba zorganizowanych imprez masowych”; liczba zorganizowanych koncertów”; „liczba zarejestrowanych działalności gospodarczych”, „liczba km. wybudowanych ścieżek rowerowych”; „liczba wyremontowanych / wybudowanych świetlic (lub szerzej budynków pełniących funkcje kulturalne”; itp.

Wskaźnik produktu powinien być tak skonstruowany, aby dawać wprost informację o postępach w realizacji przedsięwzięcia, np. w przypadku przedsięwzięcia sformułowanego: „poprawa stanu infrastruktury drogowej” wskaźnik powinien mieć brzmienie: długość wybudowanych dróg” i /lub „liczba kilometrów zmodernizowanych / rozbudowanych / wyremontowanych dróg”.

Stan początkowy wskaźnika będzie wynosił zwykle „0”.

UWAGA! wskaźniki produktu nie mogą ograniczać się do pomiaru liczby zrealizowanych operacji, ale być nastawione na pomiar konkretnych produktów, powstałych w wyniku realizacji operacji, tak jak to wskazano w powyższych przykładach. Oznacza to, że w wyniku realizacji jednej operacji, może powstać więcej niż jeden produkt, np. boisko i plac zabaw, lub boisko, plac zabaw i impreza masowa. Nie ma natomiast możliwości, aby realizacja operacji nie zakończyła się podniesieniem wartości co najmniej jednego wskaźnika produktu o co najmniej jedną jednostkę miary. Brak takiego efektu oznaczałby bowiem, że realizacja operacji nie miała wpływu na realizację celów LSR, czyli operacja taka nie powinna być wybrana przez radę LGD.

Zaplanowane wskaźniki produktu powinny zostać osiągnięte najpóźniej do końca realizacji LSR. Postęp w realizacji (monitoring) powinien być mierzony co najmniej w odstępach rocznych. Źródłem informacji do wskaźników produktu powinny być sprawozdania końcowe z realizacji operacji, doręczane do SW (lub LGD – w przypadku projektów grantowych) wraz z wnioskami o płatności końcowe. Dla potrzeb monitoringu LGD powinny otrzymywać kopie sprawozdań dotyczących wszystkich zrealizowanych operacji w ramach LSR.

Wskaźniki realizacji celów szczegółowych – wskaźniki rezultatu

Zgodnie z informacją przekazaną w punkcie dotyczącym konstruowania celów szczegółowych, cel ten odnosi się do rozwiązywania problemów, a nie braków w zasobach. Uzupełnianiu braków w zasobach służą przedsięwzięcia, których miernikiem jest wskaźnik produktu.



Bazując na powyższej zależności, **rezultatem tj.** miarą osiągania celów szczegółowych będzie sposób wykorzystania produktów (dóbr, usług dostarczonych w związku z realizacją przedsięwzięć), przez grupę docelową dla której były one przeznaczone. Zatem wskaźnikami rezultatu będą bezpośrednie i natychmiastowe efekty operacji, zmiany, jakie nastąpiły w wyniku wdrożenia operacji.

W zależności od sposobu sformułowania, wskaźnik rezultatu może mierzyć:

- 1) stan statyczny - np. „liczba osób, które ukończyły szkolenie i zdały egzamin (uzyskały certyfikat); liczba osób korzystających z nowo wybudowanych obiektów, itp.,
- 2) stan dynamiczny - zmianę w odniesieniu do stanu początkowego (postęp, dynamikę), np. wzrost liczby turystów, odwiedzających odrestaurowany zabytek, wzrost liczby użytkowników zmodernizowanej drogi itp.

W pierwszym przypadku wartość początkowa wskaźnika jest równa zero. Ten przypadek nie wymaga zatem ustalania wartości początkowej wskaźnika. W pierwszym przykładzie, postęp w realizacji celu będzie ustalany poprzez sumowanie liczby osób, które w trakcie realizacji LSR zostały przeszkolone w określonym zakresie i pozytywnie zdały egzaminy (otrzymały stosowne certyfikaty). Źródłem informacji będą dokumenty, pozyskane od dostawców usług szkoleniowych, a także beneficjentów, dla których stanowić będą potwierdzenie osiągnięcia celu operacji. Jest to najprostszy przypadek, który umożliwia bieżącą aktualizację wskaźnika (sumowanie liczby osób, które zdobyły certyfikaty). Ponadto wskaźnik ten daje wprost informację na temat postępów w realizacji celu szczegółowego.

Wskaźniki statyczne mogą być także stosowane do mierzenia rezultatu realizacji operacji inwestycyjnych. Ich stosowanie będzie możliwe głównie w odniesieniu do nowowyprowadzonych obiektów infrastrukturalnych, np. nowopowstałej trasy rowerowej, świetlicy wiejskiej, placu zabaw, odcinka drogi, itp. Dobrymi miernikami rezultatu będą w w/w przypadkach wskaźniki mierzące liczbę osób korzystających z wybudowanych obiektów.

Wskaźniki „dynamiczne” (mierzące zmianę w odniesieniu do stanu początkowego) będą zwykle stosowane w odniesieniu do operacji polegających na podnoszeniu jakości już istniejących obiektów np. rozbudowa, modernizacja, adaptacja, reorganizacja, itp., lub podnoszeniu wartości różnego rodzaju dóbr, usług, kapitału ludzkiego itp. W operacjach tego typu nie da się zastosować wskaźników statycznych z uwagi na fakt, iż „ulepszane” obiekty, dobra lub usługi mają pewną historię w postaci wartości początkowej wskaźnika. Np. zmodernizowana świetlica miała także wcześniej (przed realizacją operacji) jakąś liczbę użytkowników, którzy – należy zakładać – będą z niej korzystać także w przyszłości. Jednocześnie można zakładać, że w związku z modernizacją czy rozbudową tego obiektu, ilość korzystających ulegnie zwiększeniu (przyciągnie ich lepszy standard, większe

możliwości rekreacji itp.). W tym przypadku wskaźnik mógłby mieć brzmienie: zwiększenie liczby osób korzystających ze zmodernizowanych/ rozbudowanych obiektów kulturalnych.

Jak wynika z powyższego przykładu, wskaźnik „dynamiczny” ma zwykle pewną wartość początkową różną od zera. W tej sytuacji jest ważne, aby już w momencie formułowania wskaźnika zdawać sobie sprawę z konieczności ustalenia jego wartości początkowej, w odniesieniu do której będziemy wykazywać zmiany w trakcie wdrażania LSR. Musimy mieć gwarancję, że dane do zaplanowanego wskaźnika są możliwe do pozyskania od potencjalnych beneficjentów (są przez wszystkich potencjalnych beneficjentów rejestrowane), lub z innych ogólnie dostępnych źródeł, np. GUS, Urzędy Gmin itp. Przy tego typu wskaźnikach (przykładowo: „zwiększenie liczby użytkowników zmodernizowanej drogi”; „wzrost liczby turystów odwiedzających odrestaurowany zabytek”), należy także zwrócić uwagę na fakt, iż wskaźnik ten może być zawyżany (zafałszowany) przez inne czynniki ekonomiczne i społeczne zachodzące w okresie jego badania np. zwiększenie liczby samochodów w obszarze, przez który przebiega droga; wzrost zamożności społeczeństwa, oddziaływanie innych obiektów turystycznych na atrakcyjność obszaru bezpośrednio otaczającego zabytek, itp. Jednakże w tym przypadku, trudno byłoby ustalić taki wskaźnik, który będzie pokazywał zachodzące zmiany w obserwowanej płaszczyźnie, wyłącznie przez pryzmat realizacji LSR. Trudno sobie np. wyobrazić konieczność rejestrowania użytkowników zmodernizowanej drogi w podziale na tych, którzy jeździli nią przed modernizacją i tych którzy zaczęli jeździć dopiero po modernizacji. W tym przypadku, o wyborze wskaźnika zdecyduje pewnie zakres danych, możliwych do pozyskania od potencjalnych beneficjentów lub z innych ogólnie dostępnych źródeł.

W prawidłowo skonstruowanej LSR, zgodnie z logiką interwencji, wskaźniki rezultatu powinny być inne niż wskaźniki produktu

Dobrze skonstruowany wskaźnik rezultatu powinien w miarę możliwości bazować na dokumentach, lub danych gromadzonych przez beneficjentów jako dowód realizacji i zachowania celu operacji. Każdy beneficjent ma obowiązek posiadać dokumentację w tym zakresie i przechowywać ją przez okres związania z celem operacji. Dane do monitoringu wskaźników powinny być częścią sprawozdań końcowych z realizacji operacji i sprawozdań monitorujących składanych corocznie przez okres związania z celem operacji do SW.

Jednocześnie przy operacjach „miękkich”, należy dążyć do tego, aby wskaźnik rezultatu – poza informacją ilościową, zawierał również jakiś element jakościowy (pokazywał jakąś zmianę jakościową w grupie docelowej), związaną z realizacją LSR. Bazując na przykładzie prowadzenia szkoleń dla określonej grupy docelowej, wskaźnik nie powinien ograniczać się wyłącznie do zliczenia liczby osób które przeszły szkolenie, bowiem taki wskaźnik nie zawierałby żadnej informacji o zmianie jakościowej w grupie przeszkolonych (np. czy szkolenie zwiększyło poziom wiedzy, konkurencyjność na rynku pracy tej grupy, itp.). W przytoczonym wcześniej przykładzie posłużyliśmy się egzaminem lub certyfikatem – jako elementem weryfikującym zdobyte w wyniku szkolenia kwalifikacje i jest to jak najbardziej

wskaźnik jakościowy (określona grupa w sposób weryfikowalny podniosła swoje kwalifikacje lub wiedzę w określonej dziedzinie), co powinno być celem szkoleń, a nie wyłącznie ich ukończenie (cel nie powinien brzmieć: przeszkolenie, ale podniesienie wiedzy, umiejętności, zwiększenie szans na rynku pracy itp.).

Przy planowaniu wartości wskaźników należy także pamiętać, że w przypadku wskaźników rezultatu, zmiany mogą zachodzić (być zauważalne) z pewnym opóźnieniem i nie zawsze będą mogły być zarejestrowane w powiązaniu z konkretną operacją, czy w odniesieniu do jednego tylko przedsięwzięcia. Jest to tym bardziej ważne, że z osiągnięcia zaplanowanych wskaźników trzeba się będzie rozliczyć.

Wskaźniki realizacji celów ogólnych

W LSR należy zaplanować także wskaźniki oddziaływania. Zadaniem wskaźników oddziaływania jest dokonanie oceny osiągnięcia celów ogólnych strategii.



Wskaźniki oddziaływania dotyczą co do zasady zmian w danych makroekonomicznych i makrospołecznych i mają pokazać poprawę stanu, lub zmniejszenie zjawisk negatywnych w obrębie całej LGD, a nie wyłącznie w grupie docelowej – jak to było w przypadku wskaźników rezultatu. Wskaźniki oddziaływania to konsekwencje danej operacji wykraczające poza bezpośrednie i natychmiastowe efekty, dotyczące bezpośrednich beneficjentów oraz adresatów znajdujących się w otoczeniu.

Nie jest wskazane, aby wskaźniki oddziaływania koncentrowały się na poprawie czynników makroekonomicznych w szerokiej skali, np. spadek bezrobocia w województwie. Tego typu wskaźniki powinny dotyczyć mikroskali, np. na poziomie gmin tworzących obszar strategii. Jednak także w takim przypadku należy mieć świadomość, iż na polepszenie/pogorszenie takich czynników, wpływ będzie miało wiele różnych aspektów, nie tylko realizacja strategii.

Z uwagi na powyższe, pomiary dotyczące realizacji celów będą obciążone większym ryzykiem błędu, bowiem na wynik będą oddziaływać nie tylko operacje realizowane w ramach LSR, ale w dużej mierze także inne zmiany ekonomiczne i społeczne zachodzące w kraju i na świecie.

Wskaźniki oddziaływania powinny być programowane na okres dłuższy niż realizacja LSR i wydaje się, że zakres czasowy pozwalający na zarejestrowanie zmian w tym obrębie powinien być określony dla ostatniego roku związania operacji z celem.

Źródłem danych będą w przypadku tych wskaźników dane zewnętrzne tj. dane statystyczne, dane z gmin, z policji, z urzędów pracy itp.

UWAGA! Wskazane jest, aby w ramach analizy wskaźnikowej zostały wyodrębnione tzw. wskaźniki kluczowe, tj. najważniejsze wskaźniki (spośród przyjętych wskaźników produktu, rezultatu i oddziaływania) dla danego celu czy przedsięwzięcia. Ich wyodrębnienie pozwoli nadawać priorytety w realizacji LSR.

W zależności od zakresu operacji/tematyki przyjętych do realizacji w ramach danej LSR (np. turystyka, dziedzictwo lokalne), LGD będzie zobowiązana do umieszczenia (poza innymi określonymi przez siebie wskaźnikami realizacji LSR) w analizie wskaźnikowej obowiązkowych wskaźników monitorowanych na poziomie poszczególnych programów dla

danego obszaru tematycznego. Posłuży to ich wykorzystaniu do porównywania lub agregacji danych na poziomie Programu w ramach podobnych operacji/przedsięwzięć realizowanych w ramach poszczególnych LSR. W przypadku PROW 2014-2020 obowiązkowe wskaźniki nie odnoszą się do wskaźników oddziaływania, tylko wskaźników produktu i rezultatu i jak wskazano powyżej ich monitorowanie będzie prowadzone przez SW na etapie wniosków o płatność ostateczną lub sprawozdań beneficjentów składanych na późniejszym etapie.

Zestawienie obszarów tematycznych i wskaźników dla PROW 2014-2020 (projekt) znajduje się w załączniku nr 1.

5. SPOSÓB PREZENTACJI CELÓW I WSKAŹNIKÓW W TREŚCI LSR

Sformułowane według powyższych zasad cele ogólne, cele szczegółowe, przedsięwzięcia oraz odpowiadające im wskaźniki muszą zostać zapisane w treści LSR.

Podsumowanie informacji, które powinny znaleźć się w LSR

1. Specyfikacja i opis celów ogólnych, przypisanych im celów szczegółowych i przedsięwzięć oraz uzasadnienie ich sformułowania w oparciu o konsultacje społeczne i powiązanie z analizą SWOT– materiał opisowy.
2. Przedstawienie celów z podziałem na źródła finansowania.
3. Przedstawienie przedsięwzięć realizowanych w ramach RLKS a także wskazanie sposobu ich realizacji wraz z uzasadnieniem.
4. Specyfikacja wskaźników przypisanych do przedsięwzięć, celów szczegółowych i celów ogólnych, wraz z uzasadnieniem wyboru konkretnego wskaźnika.
5. Źródła pozyskania danych do pomiaru.
6. Sposób i częstotliwość dokonywania pomiaru, uaktualniania danych (podanie dokładnego sposobu liczenia wskaźnika, algorytmów itp.).
7. Stan początkowy wskaźnika oraz wyjaśnienie sposobu jego ustalenia.
8. Stan docelowy wskaźnika (stan przejściowy) oraz wyjaśnienie dotyczące sposobu jego ustalenia (założenia do planowania).

1.0	CEL OGÓLNY X							
1.1	CELE SZCZEGÓŁOWE							
1.2								
		Wskaźniki oddziaływania dla celu ogólnego	Jednostka miary	stan początkowy Rok	plan rok?	Źródło danych/sposób pomiaru		
W1.0								
		Wskaźniki rezultatu dla celów szczegółowych	Jednostka miary	stan początkowy Rok	plan rok?	Źródło danych/sposób pomiaru		
w1.1								
w1.2								
Przedsięwzięcia		Grupy docelowe	Sposób realizacji (konkurs, projekt grantowy, operacja własna, projekt współpracy, aktywizacja itp.)	Wskaźniki produktu				
				nazwa	Jednostka miary	wartość		Źródło danych/sposób pomiaru
						początkowa rok	końcowa Rok	
1.1.1								
1.1.2								
1.2.1								
1.2.2								
SUMA								

Część opisowa może być także przedstawiona w formie tabeli, z zabezpieczeniem w/w treści.

VI. SPOSÓB WYBORU I OCENY OPERACJI ORAZ SPOSÓB USTANAWIANIA KRYTERIÓW WYBORU

Kolejnym etapem prac nad przygotowaniem LSR, następującym po konsultacjach społecznych, przeprowadzeniu diagnozy obszaru i analizy SWOT oraz skonstruowaniu celów i wskaźników (patrz poprzednie rozdziały poradnika) powinno być opracowanie procedur i zasad regulujących kwestie wyboru i oceny operacji, w tym w szczególności określenie kryteriów ich wyboru. Zgodnie bowiem z zapisami Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1303/2013. do zadań LGD w nowym okresie programowania należeć będzie m.in. „opracowanie niedyskryminującej i przejrzystej procedury wyboru oraz obiektywnych kryteriów wyboru operacji, które pozwalają uniknąć konfliktów interesów, gwarantując, że co najmniej 50% głosów w decyzjach dotyczących wyboru pochodzi od partnerów niebędących instytucjami publicznymi i umożliwiają wybór w drodze procedury pisemnej”. Za instytucje publiczne uważa się podmioty tworzące sektor publiczny w rozumieniu definicji z rozdziału I, z części 3.2 „Reprezentatywność LGD” niniejszego poradnika.

Zadaniem tej części poradnika jest w związku z powyższym wskazanie LGD kwestii kluczowych w tym zakresie, które powinny znaleźć się w przygotowanych przez nie procedurach, zwrócenie ich uwagi na sprawy problematyczne, a także zasugerowanie pewnych opcjonalnych rozwiązań, których zastosowanie może okazać się przydatne w codziennym funkcjonowaniu biura i rady.

1. FORMY WSPARCIA OPERACJI W RAMACH LSR

W ramach LSR mogą być realizowane następujące typy operacji:

- 1) operacje realizowane indywidualnie w ramach wniosków składanych przez beneficjentów innych niż LGD i wybieranych przez radę, a następnie przedkładanych do weryfikacji do SW,
- 2) projekty grantowe (PG)



Projekt grantowy – zgodnie z art. 35 ust. 2 ustawy z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020 projekt, którego beneficjent udziela grantów na realizację zadań służących osiągnięciu celu tego projektu przez grantobiorców. Zasady realizacji projektów grantowych reguluje ustawa o rozwoju lokalnym kierowanym przez społeczność oraz rozporządzenia wykonawcze do tej ustawy.

Z uwagi na fakt, iż PG są jedną z metod wdrażania LSR w okresie 2014-2020, powinny zostać uwzględnione w strategii już na etapie jej tworzenia (pod warunkiem, że LGD w ogóle decyduje się na wdrażanie PG, ponieważ nie jest to obowiązkowe). Kluczowe jest zwłaszcza wykazanie w jaki sposób PG przyczynią się osiągnięcia celów LSR oraz określenie planowanych efektów ich realizacji.



Kluczowe kwestie w zakresie projektów grantowych

Jeżeli LGD decyduje się na realizację PG powinna zawrzeć w strategii przynajmniej odpowiednie informacje na temat:

- a) zakresu grantów realizowanych w ramach PG oraz realizowanych przez nie celów i przedsięwzięć LSR,
- b) wielkości środków przeznaczonych na PG,
- c) planowanych do osiągnięcia wskaźników produktu i rezultatu realizacji PG.

3) operacje „własne” LGD (OW), w których beneficjentem i realizatorem operacji jest LGD.



Operacje własne to operacje kluczowe dla osiągnięcia celów LSR, służące dobru ogółu, które są realizowane samodzielnie przez LGD i które nie spotkały się z zainteresowaniem innych wnioskodawców.

2. CEL TWORZENIA PROCEDUR

Właściwe przygotowanie procedur oceny i wyboru operacji powinno być przedmiotem szczególnej uwagi LGD z racji kluczowego znaczenia, jakie będą one potem odgrywać na etapie konkursu na wybór LSR, a następnie podczas realizacji samej strategii.

Zgodnie z „Zasadami realizacji instrumentu Rozwój lokalny kierowany przez społeczność”, propozycja kryteriów wyboru operacji opracowana przez LGD będzie podlegać ocenie komisji wybierającej w trakcie konkursu na wybór LGD, a ich każdorazowa zmiana będzie wymagała akceptacji SW. Pozwoli to na premiowanie najlepiej przemyślanych i zaprojektowanych rozwiązań a w rezultacie, dzięki wprowadzeniu możliwości poprawiania strategii zgodnie z uwagami ekspertów, doprowadzi do wyboru tylko tych lokalnych partnerstw, które mogą się wykazać posiadaniem jasnych procedur pozwalających na skuteczną realizację LSR. Ich efektywne wdrażanie jest z kolei warunkiem koniecznym dla pełnej i sprawnej realizacji podejścia RLKS. W tym kontekście dodatkowo rośnie zatem znaczenie przygotowanych przez LGD procedur i kryteriów, gdyż to właśnie dzięki nim możliwy jest wybór operacji, których realizacja przekłada się bezpośrednio na osiągnięcie zawartych w strategii celów i wskaźników, a co za tym idzie na realizację samej LSR.

Kluczowym jest zatem, aby LGD przystępując do prac w tym zakresie miały na uwadze wcześniejsze ustalenia poczynione podczas definiowania problemów, przedsięwzięć, celów i wskaźników. Przygotowanie zasad odnoszących się do wyboru operacji w ścisłym powiązaniu z elementami wskazanymi powyżej pozwoli na zapewnienie spójności w ramach całej LSR i zagwarantuje, że wyselekcjonowane zostaną jedynie te operacje, które faktycznie przyczyniają się do realizacji strategii.

UWAGA! Należy podkreślić, iż LSR nie jest miejscem właściwym do zawierania w nim powyższych procedur. Procedury wraz z listą kryteriów należy przedłożyć do oceny samorządu województwa razem z projektem strategii podczas konkursu na wybór LSR.

Po ich zaakceptowaniu, stanowią one załącznik do umowy ramowej zawartej po wybraniu LSR do realizacji.

W samej strategii powinna się za to znaleźć część obejmująca ogólną charakterystykę przyjętych rozwiązań formalno-instytucjonalnych wraz ze zwięzłą informacją wskazującą sposób powstawania poszczególnych procedur, ich kluczowe cele i założenia oraz sposób tworzenia kryteriów. Należy również w tym rozdziale zawrzeć informację, czy LGD planuje realizować PG lub OW.

3. ZAKRES PROCEDUR

Zgodnie z przytoczonym już art. 34 pkt 3 lit. b Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. LGD będzie sama tworzyć swoje procedury wyboru operacji. Poza kilkoma podstawowymi wymogami wprowadzonymi przez prawodawstwo unijne i krajowe, grupom pozostawia się dużą swobodę i dowolność w zakresie przygotowania rozwiązań formalnych regulujących proces wyboru wniosków. Nacisk położony jest zdecydowanie na to by procedury LGD zapewniały sprawny i transparentny wybór oraz skuteczne funkcjonowanie poszczególnych organów, a nie na ich ostateczną formę.



Kluczowe kwestie do uwzględnienia w procedurach LGD, mające na celu zagwarantowanie prawidłowości wyboru operacji

1. Zapewnienie parytetu w poszczególnych głosowaniach rady, gwarantującego, że co najmniej 50% głosów podczas dokonywania wyboru wniosków do dofinansowania, pochodzi od członków, którzy nie są przedstawicielami sektora publicznego. To ograniczenie nie dotyczy więc jedynie przedstawicieli władz publicznych ale ma wymiar szerszy, czyli uwzględniać będzie również inne podmioty publiczne zgodnie z definicją z rozdziału I, z części 3.2 „Reprezentatywność LGD”.
2. Przejrzysty podział zadań i zakres odpowiedzialności poszczególnych organów LGD w procesie oceny z uwzględnieniem przepisów prawa. W zakresie kompetencji zarządu powinien być nadzór nad radą. Zakres czynności zarządu w zakresie nadzoru nad radą zostanie określony w ustawie o rozwoju lokalnym kierowanym przez społeczność.
3. Zapewnienie stosowania tych samych kryteriów w całym procesie wyboru w ramach danego naboru oraz sformułowanie mierzalnych i zrozumiałych kryteriów, a w przypadku kryteriów jakościowych, opisanie podejścia do oceny tego kryterium.
4. Organizacja naborów wniosków przy uwzględnieniu minimalnych wymogów określonych przepisami prawa (np. czas trwania naboru, termin rozpoczęcia naboru).
5. Opisanie sposobu oceny zgodności operacji z LSR i wyboru operacji do dofinansowania, w tym postępowania w przypadku, gdy kilka operacji otrzymało jednakową liczbę punktów, a limit dostępnych środków nie pozwala na dofinansowanie wszystkich oraz podejścia do oceny według jakościowych kryteriów.
6. Ustalanie zasad w zakresie określania kwoty wsparcia dla danej operacji.

7. Ustalenie zasad w zakresie określania kworum i systemu głosowania np. bezwzględną większością głosów albo zwykłą większością oraz konsekwentne stosowanie wskazanego przez siebie sposobu. LGD powinna zapewnić, aby w dokumentacji dotyczącej zasad funkcjonowania rady nie wskazywać rozbieżnych systemów głosowania. Minimalny wymóg w odniesieniu do kworum to 50% składu rady, przy zachowaniu parytetu.
8. Opisanie sposobu postępowania w celu zapobieżenia podwójnemu finansowaniu operacji.
9. Określenie trybu odwołania się wnioskodawców od rozstrzygnięć rady ws. wyboru operacji. Procedura oceny i wyboru operacji przez radę powinna pozwalać na takie rozłożenie poszczególnych czynności w ramach tego wyboru, aby ewentualne odwołanie wnioskodawcy od wyniku oceny mogło być skuteczne, np. aby uwzględniało regułę awizowania przesyłek pocztowych lub poinformowanie w inny skuteczny sposób, o ile sposób ten przyjęty jest w danej LGD.



Kluczowe kwestie w zakresie niedyskryminującego, przejrzystego i pozwalającego uniknąć ryzyka wystąpienia konfliktu interesu procesu decyzyjnego

1. Wyłączenia powinny dotyczyć co najmniej przypadków, w których członek/reprezentant członka rady jest wnioskodawcą, reprezentuje wnioskodawcę, zachodzi pomiędzy nim a wnioskodawcą stosunek bezpośredniej podległości służbowej, jest z nim spokrewniony, lub jest osobą fizyczną reprezentującą przedsiębiorstwo powiązane z przedsiębiorstwem reprezentowanym przez wnioskodawcę.
2. Osoba, która wyłączyła się z wyboru operacji z uwagi na ryzyko zaistnienia konfliktu interesu nie powinna brać udziału w całym procesie wyboru danej operacji, w tym opuścić salę co najmniej w momencie głosowania nad wyborem tej operacji.
3. Publikowanie protokołów z posiedzeń rady zawierających informacje o wyłączeniach z procesu decyzyjnego, ze wskazaniem których wniosków wyłączenie dotyczy.
4. Pisemne deklaracje i oświadczenia o zachowaniu bezstronności.



Kluczowe kwestie do uwzględnienia w procedurach związanych z realizacją PG

1. Zasady weryfikacji wykonania grantów przez grantobiorców.
2. Zasady rozliczania realizacji grantów.
3. Zasady sprawozdawczości z realizacji grantów.
4. Zasady monitoringu i kontroli PG.
5. Zasady ustalania kwoty wsparcia dla grantobiorców.
6. Opis sposobów zabezpieczenia się LGD przed niewywiązywaniem się grantobiorców z warunków umowy na ich realizację.

7. Jeżeli LGD dopuszcza możliwość wnoszenia wkładów rzeczowych przez grantobiorców, procedury wdrażania PG w tym zakresie muszą być zgodne z przepisami ogólnymi rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. oraz rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1305/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. dotyczącymi wkładów rzeczowych.

Istotne jest, aby wszystkie przygotowane przez LGD procedury charakteryzowały się dużym stopniem przejrzystości i prostoty. Muszą one także być jawne i powszechnie dostępne dla wszystkich zainteresowanych.



Rekomendacje w odniesieniu do zachowania parytetu na głosowaniach do ewentualnego wykorzystanie przez LGD

1. Zapewnienie wyższego niż 50% udziału partnerów niepublicznych w składzie rady.
2. Przyznanie wyższej wagi głosom oddawanym przez partnerów niepublicznych, co oznaczałoby, że w danym głosowaniu głosy partnerów niepublicznych liczone byłyby np. podwójnie.
3. W sytuacji gdy osobisty udział członków rady w głosowaniu nie jest możliwy proponuje się zastosowanie procedury pisemnej (obiegowej tj. rozesłanie członkom dokumentów pocztą bądź drogą mailową i otrzymanie odpowiedzi w ten sam sposób) w procesie wyboru operacji, co pozwoli na większą frekwencję przy zachowaniu bezpieczeństwa danych osobowych.
4. Zastosowanie elektronicznego systemu dokonywania wyboru operacji przy zachowaniu bezpieczeństwa danych osobowych.



Rekomendacje w zakresie niedyskryminującego, przejrzystego i pozwalającego uniknąć ryzyka wystąpienia konfliktu interesu procesu decyzyjnego do ewentualnego wykorzystania przez LGD

1. Struktura powinna odzwierciedlać poszczególne grupy docelowe lokalnej strategii rozwoju z uwzględnieniem ich roli w LSR oraz zabezpieczeniem przed sztucznym reprezentowaniem sektora społecznego przez osoby związane z sektorem publicznym, powinna także uwzględniać udział kobiet.
2. Kadencyjność członkostwa w radzie lub rotacyjna wymiana części składu.
3. Odpowiednie procedury zapobiegające rozbieżnym ocenom w ramach jednoznacznych kryteriów, stosowaniu nieobowiązujących kryteriów, błędnej punktacji, rozbieżnościom informacji zawartych w protokole i na liście obecności, głosowaniu nad wyborem operacji przez nieuprawnionych członków/ reprezentantów członków itp.
4. Określenie zakresu odpowiedzialności dla osób biorących udział w procedurze wyboru operacji, np. przewodniczący rady, który może pełnić rolę arbitra rozstrzygającego m.in. kwestie sporne związane z zastosowaniem jakościowych kryteriów. Dodatkowo można przewidzieć udział pracownika biura LGD we wszystkich posiedzeniach rady w celu zapewnienia ich obsługi technicznej. Dzięki temu zapewniony będzie nadzór

nad dokumentacją z wyboru i bieżąca weryfikacja jej poprawności obejmująca m.in. sprawdzenie podpisów, paraf itd.

Dobrym rozwiązaniem wydaje się także przeprowadzanie naborów fiszek projektowych (uproszczonych wniosków). Na podstawie ich wstępnej oceny tworzona byłaby lista operacji mających największe szanse na dofinansowanie i to jedynie z ich autorami LGD pracowałaby nad przygotowaniem pełnych wniosków.

UWAGA! Należy pamiętać, że jeśli LGD zakłada organizację pracy organu w mniejszych zespołach roboczych czy komisjach, których decyzje uznaje się za wiążące, minimalne wymagania dotyczące zapewnienia równowagi sektorów odnosić się powinny także do tych zespołów czy komisji.

4. FORMUŁOWANIE KRYTERIÓW WYBORU



Kluczowe kwestie w zakresie formułowania kryteriów wyboru operacji

Kryteria wyboru operacji powinny być:

- 1) obiektywne,
- 2) niedyskryminujące,
- 3) przejrzyste,
- 4) mierzalne a w przypadku kryteriów jakościowych powinny zawierać szczegółowy opis podejścia do ich oceny; w przypadku kryteriów mierzalnych należy jasno określić wymogi konieczne do uzyskania danej liczby punktów nie tylko w odniesieniu do maksymalnej wartości; w przypadku kryteriów jakościowych konieczne jest wymaganie od każdego członka pisemnego uzasadnienia przyznanej liczby punktów,
- 5) dookreślone w zakresie minimalnych i maksymalnych wartości wraz z opisaniem zasad przyznawania punktów w przedziale minimum – maksimum.



Kluczowe kwestie w zakresie procedury oceny projektów

1. Procedury powinny określać zasady uśredniania ocen dokonanych przez członków rady (średnia ważona, odrzucanie skrajnych i średnia arytmetyczna itp.).
2. Procedury powinny jednoznacznie wskazywać czy możliwe jest przyznawanie jedynie punktów całościowych czy dopuszczalna jest również punktacja ułamkowa.

Rolą LGD jest przyjęcie takich kryteriów wyboru operacji (spośród tych wskazanych w programie oraz dodatkowych kryteriów własnych odpowiadających specyfice strategii), które najlepiej przyczynią się do osiągnięcia priorytetów wskazanych w LSR.

LGD musi zatem zdecydować jakie kryteria będzie oceniać. Ważne jest, aby LGD nie dopuściła do sytuacji, w której na podstawie oceny opartej o przyjęte kryteria wszystkie

operacje będą mieć podobną wagę. W ramach LSR nie ma bowiem możliwości zrealizowania wszystkich operacji ani rozwiązania wszystkich problemów występujących na danym obszarze. LGD muszą skoncentrować się na działaniach, które w największym stopniu pozwolą osiągnąć założone w strategii cele, a służyć temu ma właściwe skonstruowanie kryteriów oceny operacji.

Podobne niebezpieczeństwo istnieje w przypadku zastosowania zbyt dużej ilości kryteriów. Wtedy też ryzykuje się, że żadne z nich nie będą mieć decydującej wagi, ani istotnego wpływu na ocenę końcową.

Dodatkowe wskazówki/wytyczne dotyczące kryteriów wyboru mogą być zawarte w poszczególnych programach finansujących RLKS.

Podsumowanie informacji, które powinny znaleźć się w LSR

1. Ogólna charakterystyka przyjętych rozwiązań formalno-instytucjonalnych wraz ze zwięzłą informacją wskazującą sposób powstawania poszczególnych procedur, ich kluczowe cele i założenia oraz sposób tworzenia kryteriów.
2. Informacja o realizacji PG lub OW.
3. Procedury wyboru i oceny operacji - załącznik do umowy ramowej.
4. Lista kryteriów oceny operacji - załącznik do umowy ramowej.

VII. PLAN DZIAŁANIA

Założenia dotyczące Planu Działania

Plan działania powinien być ściśle powiązany z logiką realizacji LSR opisaną w rozdziale dotyczącym celów i wskaźników w LSR.

Dla zachowania przejrzystego układu, plan działania powinien dotyczyć każdego celu ogólnego z osobna (aby zapewnić spójność z logiką), jednak ten cel byłby podawany informacyjnie, zaś realizacja w czasie dotyczyłaby poziomu przedsięwzięć, mając na uwadze, że cele ogólne i szczegółowe osiąmane będą w dłuższym okresie, zaś wskaźniki produktu mogą być mierzone bezpośrednio po zrealizowaniu operacji. W planie działania należy również przedstawić budżet celów szczegółowych w poszczególnych przedziałach czasowych.

Plan działania zawiera szczegółowe wskazanie harmonogramu osiągania poszczególnych wskaźników produktu (w przedziałach czasowych) dla określonych w strategii przedsięwzięć, co w konsekwencji przełoży się na osiągnięcie celów. Dany wskaźnik nie musi być osiągnięty w całości w jednym przedziale czasowym. Wskaźniki mogą być realizowane etapowo, wówczas w danym przedziale czasowym należy wskazać poziom jaki zostanie osiągnięty w danych latach oraz wskazanie narastającego poziomu realizacji całego wskaźnika oraz budżetu, jaki zostanie przeznaczony na realizację tej części wskaźnika. Zgodnie z definicją dla danego wskaźnika w zakresie terminu jego realizacji, należy wskazać rok, w którym zostanie on osiągnięty w całości, np. w ramach wskaźnika produktu: liczba rolników przeszkolonych w zakresie działalności pozarolniczych do roku 2018 wyniesie 100, ostateczny rok w planie działania, w którym zostanie osiągnięty wskaźnik nie będzie mógł być późniejszy niż 2018.

Szacując możliwości realizacji poszczególnych wskaźników produktu w poszczególnych przedziałach czasowych, należy wziąć pod uwagę, iż wartości te nie będą mogły być niższe niż wartości przyjęte w ramach kamieni milowych, a więc określonych na poziomie przepisów krajowych minimalnych osiągnięć w zakresie budżetu i wskaźników produktu w określonym czasie.

Zasady dokonywania zmian w planie działania będą określone w umowie ramowej.

Poniżej przedstawiono plan działania z przykładowym wypełnieniem.

Podsumowanie informacji, które powinny znaleźć się w LSR

1. Wskazanie harmonogramu osiągania poszczególnych wskaźników produktu.
2. Oszacowanie planu działania z uwzględnieniem kamieni milowych.

CEL OGÓLNY nr1	Lata	2016-2018			2019-2021			2022 -2023			RAZEM 2016-2023		Program	Poddziałanie/zakres Programu
	Nazwa wskaźnika	Wartość z jednostką miary	% realizacji wskaźnika narastająco	Planowane wsparcie(zł)	Wartość z jednostką miary	% realizacji wskaźnika narastająco	Planowane wsparcie (zł)	Wartość z jednostką miary	% realizacji wskaźnika narastająco	Planowane wsparcie (zł)	Razem wartość wskaźników	Razem planowane wsparcie (zł)		
Cel szczegółowy 1													PROW/RPO	
Przedsięwzięcie 1.1	Wskaźnik produktu	20 sztuk	20	20	60 sztuk	80	60	20 sztuk	100	20	100 sztuk	100	PROW	Realizacja LSR
	Wskaźnik produktu													Aktywizacja
Przedsięwzięcie 1.2	Wskaźnik produktu	20 sztuk	20	20	20 sztuk	40	20	60 sztuk	100	60	100 sztuk	100	RPO	
	Wskaźnik produktu													
	Wskaźnik produktu													
Razem cel szczegółowy 1				40			80			80		200		
Cel szczegółowy 2														
Przedsięwzięcie 2.1	Wskaźnik produktu												RPO	
	Wskaźnik produktu													
Przedsięwzięcie 2.2	Wskaźnik produktu												PROW	
	Wskaźnik produktu													
	Wskaźnik produktu													
Razem cel szczegółowy 2														
Razem cel ogólny														
Razem LSR														

VIII. BUDŻET LSR

W celu prawidłowego zaplanowania wydatkowania środków z poszczególnych funduszy EFSI niezbędne jest również przygotowanie odpowiednich tabel finansowych.

Założeniem jest planowanie wydatków na lata na całość LSR w rozbiciu jedynie na poszczególne fundusze EFSI. Jest to konieczne dla prawidłowego prognozowania zapotrzebowania danej LSR na wsparcie finansowe z poszczególnych funduszy. Zakłada się jednak elastyczność polegającą na możliwości wykorzystania środków niewydatkowanych w danych roku w kolejnych dwóch latach.

Rok	Wsparcie finansowe				
	PROW	RPO		PO RiM	Razem EFSI
		EFS	EFRR		
2016					
2017					
.....					
2023					
Razem 2016-2023					

W LSR należy również zawrzeć indykatywny budżet na poszczególne zakresy wsparcia tj. Realizacja operacji w ramach LSR, wdrażanie projektów współpracy, koszty bieżące i aktywizacja. Jest to niezbędne z uwagi na konieczność monitorowania wydatków na poszczególne poddziałania.

Poddziałanie	Wsparcie finansowe					Wkład własny		
	PROW	RPO		PO RiM	Razem EFSI	publiczny	prywatny	Razem wkład własny
		EFS	EFRR					
Realizacja operacji w ramach LSR								
Wdrażanie projektów współpracy								
Koszty bieżące i aktywizacja								

IX. PLAN KOMUNIKACJI

Jednym z aspektów wartości dodanej, możliwej do osiągnięcia w wyniku zastosowania RLKS na danym obszarze, powinno być systematyczne rozwijanie potencjału społeczności lokalnych do świadomego osiągania celów strategii. Można to uzyskać poprzez tworzenie warunków do aktywnego, ciągłego i szeroko rozumianego uczestnictwa społeczności lokalnych w jej bieżącym wdrażaniu oraz kreowanie lokalnych liderów wywodzących się tak z rdzennej jak i napływowej ludności, która dzięki swojemu zaangażowaniu i prowadzonej działalności zawodowej może przyczyniać się do rozwoju całego obszaru i osiągania założonych celów. Dotychczasowe doświadczenia podejścia LEADER wskazują, iż bieżące włączanie społeczności lokalnych w realizację strategii może przynosić nie tylko efekty edukacyjne, ale także może znacząco polepszać jakość operacji zgłaszanych do LGD przez wnioskodawców (dotyczy to zarówno operacji indywidualnych, przynoszących korzyści głównie poszczególnym beneficjentom z obszaru działań LGD, jak i przedsięwzięć wspólnych, wzmacniających powiązania partnerskie, niosących potencjalnie większą wartość dodaną).

Warunkiem skutecznego zaangażowania społeczności lokalnej w realizację LSR jest skuteczna (obustronna) komunikacja. Skoro możliwie szeroki udział społeczności lokalnych z obszaru działań LGD jest istotny nie tylko w fazie opracowywania LSR, ale także w trakcie jej wdrażania (tj. prowadzenia konkursów na wybór operacji realizujących cele LSR, wdrażania projektów grantowych, rozwijania i realizacji projektów współpracy, a także innych działań, w szczególności aktywizacyjnych) wymaga on przemyślenia i zaplanowania już w momencie tworzenia strategii. Ma temu służyć tzw. plan komunikacji.



Plan komunikacji - opis celów, działań komunikacyjnych i środków przekazu (narzędzi) używanych w celu przekazywania informacji (komunikatów) na linii LGD-społeczności lokalne, których LGD zamierza używać na poszczególnych etapach wdrażania LSR.

Narzędzia te powinny, przynajmniej w części, umożliwiać pozyskiwanie informacji zwrotnej ze strony społeczności lokalnych. Za niedopuszczalną należy bowiem uznać sytuację, w której komunikacja LGD ze społecznościami lokalnymi ograniczałaby się jedynie do jednostronnych komunikatów⁵, np. na stronach internetowych, w broszurach, ulotkach czy publikacjach, czy okresowych sprawozdań z działalności LGD prezentowanych w trakcie zebrań jej członków. Należy pamiętać, iż dobra komunikacja jest podstawą do zapewnienia jawności i przejrzystości działań LGD, która korzysta przecież ze środków publicznych. Plan komunikacji ma służyć nie tylko zaplanowaniu narzędzi komunikacyjnych, ale też identyfikacji bieżących problemów komunikacyjnych, ma zwiększyć poziom współpracy partnerskiej i poziom zaangażowania partnerów i interesariuszy LGD.

⁵ Używanie jednostronnych form przekazu informacji stawiałoby pod dużym znakiem zapytania potencjalne osiąganie jakichkolwiek pozytywnych efektów w zakresie wzmacniania lokalnego kapitału społecznego, który powstaje w warunkach wzajemnego zaufania, w wyniku wspólnych działań, wzajemnych interakcji i aktywnej współpracy różnych osób, których podstawą jest dobra, bieżąca komunikacja zapewniająca dobre zrozumienie i przejrzystość działań LGD.



Kluczowe kwestie odnośnie zawartości planu komunikacji

1. **Główne cele działań komunikacyjnych wynikające z przeprowadzonej analizy potrzeb/problemów komunikacyjnych** - LGD powinna w tym miejscu opisać wyniki przeprowadzonej analizy, które zostały wzięte pod uwagę przy opracowaniu planu komunikacji (np. zidentyfikowane problemy w obszarze komunikacji, przeprowadzone dyskusje na ten temat, wyniki badań ewaluacyjnych, itp.). LGD powinna również określić najważniejsze cele realizacji planu (tj. wskazać czy będzie to np. bieżące informowanie o stanie realizacji LSR, w tym o stopniu osiągania celów i wskaźników, czy też bieżące informowanie potencjalnych wnioskodawców o zasadach i kryteriach udzielania wsparcia z budżetu LSR, w tym np. o kategoriach preferowanych operacji w największym stopniu realizujących założenia LSR, albo promocja dobrych praktyk osiąganych w innych regionach kraju lub za granicą, prezentowana z założeniem ich oddziaływania na kolejne operacje zgłaszane do LGD, czy też zwiększenie zaangażowania mieszkańców w działalność LGD, czy też kilka celów łącznie, itp.).
 2. **Działania komunikacyjne oraz odpowiadające im środki przekazu uwzględniające różnorodne rozwiązania komunikacyjne, których atrakcyjność i stopień innowacyjności dostosowane są do poszczególnych adresatów** – LGD powinna opisać zakładane działania komunikacyjne (np. kampanie informacyjne, badania satysfakcji, konferencje, szkolenia, seminaria, warsztaty tematyczne itp.), za pomocą których zamierza skutecznie dotrzeć do społeczności lokalnych i przekonać je, iż warto aktywnie uczestniczyć w bieżącej realizacji LSR, a także wskazać jakie środki przekazu w ramach tych działań (np. artykuły w prasie, ogłoszenia w urzędach, biuletyny, audycje w radiu, ankiety, bezpośrednie spotkania, portale społecznościowe, itp.) zostaną do tego użyte. Opisując poszczególne działania komunikacyjne należy wskazać jakie cele z pkt 1 realizują. Należy przy tym opisać czy zakładane działania będą różniły się od dotychczas stosowanych na danym obszarze oraz czy będą zawierały elementy atrakcyjne, innowacyjne i czytelne dla konkretnych grup adresatów. Istotną kwestią tej części jest również opisanie w jaki sposób LGD zamierza utrzymać mobilizację społeczną w całym kilkuletnim procesie komunikacji w trakcie wdrażania LSR.
- W niniejszej publikacji wielokrotnie już wspomniano o szczególnych wyzwaniach, jakie stoją przed LGD w zakresie przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, wzmocnienia kapitału społecznego, stworzenia warunków umożliwiających podjęcie pracy na obszarze strategii. Dlatego w tym rozdziale należy wskazać konkretne działania komunikacyjne skierowane do grup wykluczonych, defaworyzowanych ze względu na dostęp do rynku pracy.
3. **Wskazanie głównych adresatów poszczególnych działań komunikacyjnych, tj. grup docelowych** – LGD powinna zagwarantować, iż udział społeczności lokalnych lub wyodrębnionych z niej poszczególnych grup adresatów-interesariuszy (np. przedsiębiorców, rolników, młodzieży) w procesie komunikacji będzie możliwe

szeroki i co do zasady otwarty. Należy wskazać konkretnych adresatów poszczególnych działań, a tam gdzie to możliwe odpowiednio ich zdefiniować, np. osoby fizyczne, przedsiębiorcy, młodzież, kobiety, organizacje pozarządowe, grupy zmarginalizowane, defaworyzowane, itp. Bardzo ważne jest nie tylko wskazanie głównych adresatów, ale też zidentyfikowanie tła przekazu, ponieważ każda LGD funkcjonuje w pewnej rzeczywistości komunikacyjnej (LGD a interesariusze, LGD a partnerzy).

4. **Zakładane wskaźniki w oparciu o planowany budżet działań komunikacyjnych (finansowanych w ramach poddziałania Koszty bieżące i aktywizacji)** - LGD powinna opisać zakładane wskaźniki realizacji działań komunikacyjnych, za których osiągnięcie może ponosić pełną odpowiedzialność (np. w przypadku kampanii informacyjnych, LGD może zobowiązać się do zamieszczania np. 3 artykułów w prasie lokalnej i 2 na stronach internetowych, w przypadku organizacji spotkań tematycznych do zorganizowania np. 2 spotkań i zaproszenia np. 50 osób na każde spotkanie oraz do przedstawienia prezentacji na dany temat, itp.). Koszty sfinansowania poszczególnych elementów planu komunikacji muszą zostać oszacowane oraz uwzględnione w budżecie LGD w ramach przedsięwzięć realizowanych poprzez aktywizację. Okres realizacji planu komunikacji przypadnie na lata 2016-2020, stąd wskazane jest planowanie uruchamiania poszczególnych działań komunikacyjnych w okresach półrocznych lub rocznych.
5. **Planowane efekty działań komunikacyjnych** – LGD powinna opisać planowane do osiągnięcia rezultaty wynikające z przyjętych wskaźników i założonego celu.
6. **Analiza efektywności zastosowanych działań komunikacyjnych i środków przekazu** – LGD powinna przewidzieć cykliczne badanie stosowanych środków przekazu i zaproponowanych działań komunikacyjnych pod kątem osiągnięcia planowanych efektów a także racjonalnego wykorzystania budżetu planu komunikacji. W przypadku gdy efekty te są niezadowalające LGD powinna wskazać sposób skorygowania planu komunikacji np. przeprowadzona kampania informacyjna nie przelożyła się na oczekiwany wzrost liczby wnioskodawców.
7. **Opis wniosków/opinii zebranych podczas działań komunikacyjnych, sposobu ich wykorzystania w procesie realizacji LSR.** LGD w planie komunikacji powinna przewidzieć odrębne działania mające na celu pozyskanie informacji o funkcjonowaniu LGD i realizacji LSR. Dodatkowa takie informacje powinny być zbierane podczas działań informacyjnych o zasadach realizacji LSR skierowanych do potencjalnych wnioskodawców. Pozyskane w ten sposób informacje powinny być wykorzystane np. do aktualizacji LSR, procedur czy też zmiany sposobu funkcjonowania poszczególnych organów LGD czy biura. Należy również opisać, jakie działania zostaną podjęte przez LGD w sytuacji zaistnienia istotnych problemów z wdrażaniem LSR, a także potencjalnego pojawienia się sytuacji niesatysfakcjonującej akceptacji społecznej np. metod wdrażania LSR albo konkretnych działań podejmowanych przez LGD lub konieczności przeprowadzenia „rewizji” pewnych zamierzeń i planów LGD, których realizacja będzie dawała szansę

na przywrócenie społecznego poparcia. W tej części należy także opisać sposoby upubliczniania wyników działań w ramach planu komunikacji oraz sposobów ich wykorzystania na dalszych etapach realizacji LSR.

8. Całkowity budżet przewidziany na działania komunikacyjne w okresie realizacji LSR.

Przykładowe fragmenty planu komunikacji

Termin	Cel komunikacji	Nazwa działania komunikacyjnego	Adresaci działania komunikacyjnego (grupy docelowe)	Środki przekazu
I poł. 2016	Poinformowanie potencjalnych wnioskodawców o LSR, jej głównych celach, zasadach przyznawania dofinansowania oraz typach operacji, które będą miały największe szanse wsparcia z budżetu LSR	Kampania informacyjna nt. głównych założeń LSR na lata 2014-2020	– wszyscy potencjalni wnioskodawcy, w szczególności przedsiębiorcy, rolnicy oraz organizacje pozarządowe i mieszkańcy obszaru	– artykuły w prasie lokalnej – ogłoszenia w siedzibach instytucji publicznych (urzędy, GOK) – artykuły na stronach internetowych oraz portalach społ. – biuletyn LGD – spotkania
I poł. 2016	Poinformowanie potencjalnych wnioskodawców o głównych zasadach interpretacji poszczególnych kryteriów oceny używanych przez radę LGD (zwłaszcza kryteriów jakościowych)	Spotkania nt. zasad oceniania i wyboru operacji przez LGD	– wszyscy potencjalni wnioskodawcy, w szczególności przedsiębiorcy, rolnicy oraz organizacje pozarządowe i mieszkańcy obszaru	– prezentacje członków rady w trakcie spotkań – ulotka informacyjna wręczana na spotkaniu
I poł. 2017	Uzyskanie informacji zwrotnej nt. oceny jakości pomocy świadczonej przez LGD pod kątem konieczności przeprowadzenia	Badanie satysfakcji wnioskodawców LGD dot. jakości pomocy świadczonej przez LGD na etapie przygotowywania wniosków o przyznanie pomocy	– wnioskodawcy w poszczególnych zakresach operacji w ramach LSR	– ankiety w wersji elektronicznej rozsyłane na adresy email wnioskodawców

Termin	Cel komunikacji	Nazwa działania komunikacyjnego	Adresaci działania komunikacyjnego (grupy docelowe)	Środki przekazu
	ewentualnych korekt w tym zakresie (np. dodatkowego przeszkolenia osób udzielających pomocy, np. w zakresie komunikacji interpersonalnej)			

Podsumowanie informacji, które powinny znaleźć się w LSR

1. Prezentacja głównych celów i przesłanek leżących u podstaw opracowania planu komunikacji.
2. Opis działań komunikacyjnych i grup docelowych oraz środków przekazu, w tym działań podejmowanych w przypadku problemów z realizacją LSR, niskim poparciem społecznym dla działań realizowanych przez LGD itd.
3. Opis zakładanych wskaźników realizacji działań komunikacyjnych oraz efektów działań komunikacyjnych.
4. Analiza efektywności działań komunikacyjnych i zastosowanych środków przekazu.
5. Opis sposobu wykorzystania w procesie realizacji LSR wniosków/opinii zebranych podczas działań komunikacyjnych.

X. INNOWACYJNOŚĆ

Innowacyjność jest jedną z siedmiu cech podejścia LEADER. Zgodnie z podstawowym poradnikiem „Podejście LEADER”: „Wprowadzenie podejścia Leader z jego siedmioma cechami może być samo w sobie innowacją w kształtowaniu polityki, co może skutkować wygenerowaniem innowacyjnych działań na podstawie pierwotnie przyjętej metody realizacji tej polityki”. Innowacyjność nie jest zatem celem głównym działań LEADER, a raczej pochodną jego zastosowania, oczekiwaną składową wartością dodaną. Nie należy zatem postrzegać innowacyjności w podejściu LEADER w takim stopniu, w jakim oczekuje się jej w operacjach przyczyniających się dla osiągnięcia priorytetu w strategii „Europa 2020” – „rozwój inteligentny”. Podejście LEADER (na obszarach wiejskich) czy też szerzej mechanizm RLKS przyczynia się bowiem do osiągnięcia innego priorytetu tej strategii - „rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu”.



Innowacyjność – zgodnie z podstawowym poradnikiem „Podejście LEADER” innowacyjność należy rozumieć w szerokim znaczeniu tego słowa. Może ona oznaczać wprowadzanie nowego produktu, nowego procesu, nowej organizacji lub nowego rynku. Podobną definicję stosują OECD i Eurostat w Podręczniku Oslo: „Innowacja (innovation) to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem.” W Podręczniku Oslo znajdujemy też ważny zapis: „Przyjęto, że minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest, aby produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone) dla firmy. Zalicza się tu produkty, procesy i metody, które dana firma opracowała jako pierwsza, oraz te, które zostały przyswojone od innych firm lub podmiotów.” Zapisy w Podręczniku Oslo dotyczą firm. W przypadku LSR stosujemy podobne zasady do obszaru LGD.

Wsparcie przez LGD innowacyjności może znaleźć swój wyraz w celach lub przedsięwzięciach LSR oraz w kryteriach lokalnych, jak również w samym sposobie przygotowania LSR.

Cele i przedsięwzięcia zapisane w LSR powinny wynikać ze zidentyfikowanych potrzeb, jak również szans rozwojowych danego obszaru. Rozwój każdego obszaru odbywa się w warunkach określonej konkurencyjności ze strony innych obszarów, dlatego innowacyjne rozwiązania zaproponowane w LSR, mogą stanowić rodzaj dodatkowej szansy dla rozwoju danego obszaru. Z drugiej jednak strony należy zawsze pamiętać, że rozwiązania innowacyjne, jako nowe, zawsze będą obarczone większym ryzykiem niż sprawdzone rozwiązania tradycyjne. Nierzadko, z pozoru atrakcyjne, nowe rozwiązania, nie znajdują uznania klientów (mieszkańców, turystów, lokalnych przedsiębiorców czy zewnętrznych inwestorów). Zaleca się poszukiwanie celów i przedsięwzięć opartych o lokalne zasoby – ich wykorzystanie spowoduje, że przyjęte rozwiązania będą innowacyjne, w zależności od tego na ile te zasoby są unikalne i charakterystyczne tylko na danym obszarze. Mogą to być zasoby przyrodnicze, kulturowe, w tym związane z lokalnym dziedzictwem kulinarnym, tradycje rzemieślnicze, lokalne opowieści i legendy, wydarzenia historyczne, wybitne postacie

związane z danym obszarem poprzez miejsce urodzenia czy pobytu. Innowacyjne może być ich nietypowe, niestandardowe wykorzystanie czy promocja.

Kryteria oceny innowacyjności.

Innowacyjność należy rozpatrywać w odniesieniu do obszaru LSR jako całości lub jego części (np. gminy).

Nie zaleca się aby jedynym kryterium oceny innowacyjności był jej kontekst terytorialny a więc ocena czy operacja jest innowacyjna w skali sołectwa, gminy, województwa, kraju. LGD powinna dążyć do sformułowania kryteriów pozwalających na wybór operacji nowatorskich, niestandardowych, o eksperymentalnym charakterze, w nietypowy sposób podchodzących do lokalnych zasobów, tradycji, przyczyniających się do pozytywnych zmian na obszarze. Zachęca się również do wyboru innowacyjnych operacji w obszarze ochrony środowiska czy przeciwdziałania zmianom klimatycznym a także związanych ze zwalczaniem ubóstwa czy włączeniem społecznym.

Bardziej pożądanym jest zrealizowanie w ramach LSR kilku operacji faktycznie innowacyjnych niż uznawanie za innowacyjne operacji, które są powszechnie znane i stosowane (np. świetlice wiejskie). Oczywiście ważny jest kontekst – co do zasady świetlica wiejska nie jest formą innowacyjną ale np. w sytuacji gdy jej działanie, organizowanie byłoby w sposób partycypacyjny, lub sam projekt budynku byłby z punktu widzenia technologicznego/ wizualnego nowatorski to taką operację można uznać za innowacyjną.

Należy bowiem pamiętać, że mechanizm RLKS powinien wspierać budowanie kapitału społecznego i aktywizację mieszkańców, a zatem LGD nie powinna dyskryminować podmiotów mało doświadczonych w realizacji operacji, które chcą zastosować rozwiązania tradycyjne. W doborze kryteriów lokalnych należy zachować odpowiednią równowagę, tak aby przede wszystkim przyczyniały się do wyboru operacji najlepiej sprzyjających osiągnięciu celów RLKS i celów LSR.

Ocena innowacyjności jest zasadniczo oceną subiektywną członków rady – różne osoby mogą mieć różną ocenę tego czy dana operacja jest nową na danym obszarze w zależności od stopnia zastosowanych nowych rozwiązań. Istotne jest więc przyjęcie przez członków rady wspólnego podejścia oraz sporządzanie uzasadnień dokonywanych ocen. W celu zachowania przejrzystości i transparentności oceny operacji podejście do oceny innowacyjności powinno być powszechnie znane potencjalnym beneficjentom.

Innowacyjne podejście zaleca się także w zakresie sposobu opracowania LSR - zastosowanie nowych i skutecznych metod partycypacji społecznej, których jest bardzo wiele w świecie i z których tylko niewielka część znalazła już zastosowanie w Polsce. Niektóre z tych metod (technik) opisane zostały na stronie internetowej partycypacjaobywatelska.pl. Fundacja Partnerstwo dla Środowiska inspirowana przez Fundację Sendzimira wdrożyła w Polsce metodę „społecznych wskaźników zrównoważonego rozwoju”, zastosowaną m.in. przy opracowaniu strategii gminy Lipka (wielkopolskie). Ponad 20 metod partycypacyjnego opracowywania różnych dokumentów programowych znajduje się w książce „Participation Works! 21 techniques of community participation for the 21st century” opracowanej przez organizację New Economics Foundation. Zastosowanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie

opracowania LSR może się przyczynić do szerszego udziału społeczności lokalnej w jej przygotowaniu.

Podsumowanie informacji, które powinny znaleźć się w LSR

Uwzględnienie innowacyjności w kryteriach wyboru operacji wraz z przedstawieniem zasad jej oceny.

XI. ZINTEGROWANIE

Podstawowym uzasadnieniem stosowania podejścia Leader są lepsze wyniki w stosunku do tych osiąganych przy zastosowaniu tradycyjnych, odgórnych podejść. Jednak Leader nie powinien być traktowany jako konkurencja dla podejścia odgórnego realizowanego przez krajowe, regionalne i lokalne władze, ale jako narzędzie interakcji z nimi mające na celu osiągnięcie lepszych wyników ogólnych.

Podejście Leader realizowane jest przez LGD, które przygotowują LSR. Lokalna strategia rozwoju to spójny zestaw operacji mających na celu osiągnięcie lokalnych celów i potrzeb, który przyczynia się do osiągnięcia celów UE odnośnie inteligentnego, zrównoważonego i sprzyjającego włączeniu społecznemu wzrostu. Jednym z podstawowych elementów, na który należy zwrócić uwagę przygotowując LSR jest jej zintegrowany charakter.

Zintegrowany charakter LSR powinien pozwalać na wykorzystanie endogenicznego potencjału terytorium, jego zasobów i wiedzy. Umożliwiać realizację interwencji ukierunkowanych na wyzwania rozwojowe, a jednocześnie precyzyjnie dostosować się do lokalnych uwarunkowań.



Zintegrowanie może oznaczać

1. Ułatwienie łączenia różnych sektorowych i dziedzinowych interwencji tak, by efekt synergii był jak największy (integracja pozioma) np. sieciowanie producentów, przetwórców, dostawców.
2. Silniejsze powiązanie/koordynację działań podejmowanych przez podmioty na różnych szczeblach zarządzania (integracja pionowa) np. skrócenie łańcuchów dostaw.
3. Powiązań obszarów o większych problemach z obszarami tzw. szans np. obszary wiejskie i rynek zbytu w miastach).
4. Umieszczenie szeregu problemów, tematów istotnych dla społeczności w szerszym kontekście rozwojowym.

UWAGA! Zintegrowanie nie może być jednak postrzegane jako konieczność wskazania w LSR rozwiązań dla większości problemów z jakimi boryka się obszar, a tym bardziej nadania im tej samej wagi. Społeczności powinny skupić się na wyborze tych celów i działań które przyniosą w przyszłości największe i najbardziej pożądane zmiany.

Zintegrowane podejście powinno mieć odzwierciedlenie w doborze celów i przedsięwzięć w LSR a w tym rozdziale należy podsumować w jaki sposób LGD zastosowała podejście zintegrowane.

W przypadku tworzenia strategii wielofunduszowych projekty realizowane w ramach LSR będą mieć zawsze charakter jednofunduszowy. Dlatego też kluczową kwestią jest zachowanie komplementarności wsparcia z różnych funduszy przy realizacji jednofunduszowych projektów. Komplementarność będzie realizowana na dwóch etapach, tj. programowania oraz

wdrażania. Na etapie programowania - przy tworzeniu programów operacyjnych i określaniu ich zakresu tematycznego. LSR powinna być spójna z poszczególnymi programami operacyjnymi wszystkich zaangażowanych funduszy unijnych, które zamierza dana strategia zaangażować. Na etapie wdrażania z kolei komplementarność będzie konieczna przy ocenie konkretnych projektów - w przypadku RLKS projekty nie będą oceniane tylko pod kątem ich zgodności z poszczególnymi priorytetami inwestycyjnymi, lecz muszą być ze sobą kompatybilne (wynikać z LSR). W większości przypadków interwencje w ramach EFS oraz EFRR będą stanowiły uzupełnienie interwencji z EFRROW i EFMR na tym samym terytorium objętym wspólną LSR, co pozwoli na zapewnienie zintegrowanego komplementarnego wsparcia.



Kluczowe kwestie odnośnie opisu komplementarności LSR z innymi dokumentami planistycznymi

LGD powinna opisać w jaki sposób LSR będzie uzupełniała inne działania na obszarze oraz w jaki sposób te działania będą uzupełniały projekty realizowane w ramach LSR. Należy więc wskazać powiązania z innymi dokumentami planistycznymi. W szczególności chodzi o następujące dokumenty:

- 1) na poziomie gminy: strategie rozwoju gminy, plany zagospodarowania przestrzennego, plany rozwoju lokalnego, wieloletnie plany inwestycyjne,
- 2) na poziomie województwa: strategie rozwoju województwa, regionalne strategie tematyczne dotyczące wybranych branż np. turystyki, bezrobocia, infrastruktury, edukacji,
- 3) Regionalne Programy Operacyjne w szczególności strategie zintegrowanych inwestycji terytorialnych oraz priorytety inwestycyjne 9.9 (ESF) oraz 9 ca (EFRR), które dotyczą rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność,
- 4) Program Operacyjny Pomoc Żywnościowa 2014-2020 w przypadku gdy LGD pełni funkcję lokalnej organizacji partnerskiej,
- 5) sporządzane przez instytucje zajmujące się pomocą społeczną,
- 6) programy zwalczania bezrobocia,
- 7) przygotowywane przez ośrodki doradztwa rolniczego.

Na szczególną uwagę zasługuje też Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, gdzie planuje się poprawę zarządzania strategicznego na wszystkich szczeblach zarządzania a także zwiększenie udziału obywateli w kształtowaniu, wdrażaniu, monitorowaniu i ewaluacji polityki rozwoju.

Przygotowując LSR należy mieć na uwadze wymienione wyżej dokumenty lub inne plany/strategie istotne z punktu widzenia celów LSR. Należy również uwzględnić doświadczenia z wdrażania tych programów.

W tym rozdziale należy opisać w jaki sposób LSR realizuje zintegrowane podejście do rozwoju obszaru.

Podsumowanie informacji, które powinny znaleźć się w LSR

1. Opis komplementarności z innymi dokumentami planistycznymi/strategiami. Należy wskazać w jaki sposób przyjęte w LSR cele korespondują z wyżej wymienionymi dokumentami.
2. Integracja podmiotów różnych sektorów – tzn. w jaki sposób realizacja kolejnych przedsięwzięć wymaga aktywnego włączenia się podmiotów reprezentujących różne miejscowości i różne sektory.
3. Integracja zasobów – w jaki sposób realizacja zaplanowanych przedsięwzięć jest związana z wykorzystaniem różnych zasobów obszaru.
4. Integracja wewnątrz danego sektora.
5. Integracja obszaru – należy wskazać w jaki sposób proponowane przedsięwzięcia zapewnią swoim zasięgiem cały obszar LSR. Nawet jeżeli charakter danego przedsięwzięcia jest ograniczony przestrzennie, powinien on w miarę możliwości stanowić część większego systemu (zwłaszcza operacje turystyczne realizowane w ramach szlaków turystycznych, czy też bazy informacyjne prezentujące informacje o konkretnych obiektach czy usługach).
6. Integracja funkcji – należy opisać w jaki sposób w ramach strategii dąży się do integrowania rozwoju w wymiarach środowiskowym, społecznym, kulturowym gospodarczym i przestrzennym. Wszystkie te wymiary współzależą od siebie, a realizacja przedsięwzięć w ramach jednego wymiaru sprzyja osiągnięciu celów w innych wymiarach.

XII. MONITORING I EWALUACJA

W tym rozdziale LSR należy określić zasady i procedury dokonywania ewaluacji oraz monitorowania, służące zbadaniu, czy stowarzyszenie dobrze realizuje postawione przed nim zadania.

1. MONITORING I EWALUACJA – DEFINICJA POJĘĆ



Monitoring to proces systematycznego zbierania i analizowania informacji ilościowych i jakościowych na temat funkcjonowania LGD oraz stanu realizacji strategii w aspekcie finansowym i rzeczowym, którego celem jest uzyskanie informacji zwrotnych na temat skuteczności i wydajności wdrażanej strategii, a także ocena zgodności realizacji operacji z wcześniej zatwierdzonymi założeniami i celami.

Proces monitoringu powinien obejmować:

- a) monitorowanie rzeczowej realizacji LSR polegającej m.in. na:
 - analizie stopnia osiągnięcia mierzalnych i weryfikowalnych wskaźników wykonalności celów strategii,
 - monitorowaniu operacyjnym na podstawie bezpośrednich rozmów z beneficjentami i wizji lokalnych na miejscu realizacji operacji,
 - wykorzystaniu partycypacyjnych metod ewaluacji (tj. angażowaniu społeczności lokalnej w proces ewaluacji);
- b) monitorowanie wydatkowania środków na poszczególne operacje i działania własne LGD.



Ewaluacja to systematyczne badanie wartości albo cech konkretnego programu, planu, działania (eksperymentu) bądź obiektu (programu komputerowego, programu nauczania, rozwiązania technicznego) z punktu widzenia przyjętych kryteriów, w celu jego usprawnienia, rozwoju lub lepszego zrozumienia. Jednym z głównych celów ewaluacji jest ocena rzeczywistych lub spodziewanych efektów realizacji danej interwencji publicznej. Ewaluacja jest zatem próbą znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy nasze działania przyniosły efekty (lub czy je przyniosą w przypadku ewaluacji ex-ante). Podziału na poszczególne rodzaje ewaluacji dokonujemy ze względu na moment, w którym ewaluacja jest realizowana, poziom, którego dotyczy, oraz sposób jej organizacji. Podstawowym podziałem jest klasyfikacja według momentu realizacji w cyklu interwencji publicznej, w którym ewaluacja jest podejmowana. Ze względu na moment uruchomienia badania ewaluacyjnego rozróżniamy:

- ewaluację ex-ante (przed rozpoczęciem realizacji interwencji) – celem takiego badania jest poprawa jakości planowanej do uruchomienia interwencji,
- ewaluację on-going (w trakcie wdrażania interwencji) - celem jest oszacowanie stopnia osiągnięcia zakładanych celów w świetle wcześniej przeprowadzonej ewaluacji wstępnej, zwłaszcza pod względem dostarczonych produktów i osiągniętych rezultatów oraz określenie trafności zamierzeń w stosunku do aktualnych trendów społeczno-gospodarczych,

- ewaluację ex-post (po zakończeniu realizacji interwencji) - celem jest określenie jego długotrwałych efektów, w tym wielkości zaangażowanych środków, skuteczności i efektywności pomocy.

Funkcjonowanie LGD powinno być na bieżąco monitorowane i poddawane badaniom ewaluacyjnym w celu stałego podnoszenia jakości i efektywności działań. Ewaluacja będzie niezbędna do sprawnego wydatkowania środków publicznych w ramach LSR, a także do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki otoczenia społeczno-gospodarczego na terenie LGD.



Kluczowe kwestie odnośnie kryteriów ewaluacji

1. Trafność/adekwatność/odpowiedniość – stopień, w jakim przyjęte cele projektu odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym projektem i/lub realnym potrzebom beneficjentów.
2. Efektywność/wydajność – ocena poziomu „ekonomiczności” projektu, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów, przy czym przez nakłady rozumie się zasoby finansowe, ludzkie i poświęcony czas.
3. Skuteczność – ocena stopnia, na ile cele przedsięwzięcia, zdefiniowane na etapie programowania, zostały osiągnięte.
4. Użyteczność – stopień zaspokojenia potrzeb beneficjentów w wyniku osiągnięcia rezultatów podejmowanych operacji.
5. Trwałość – ocena faktu, czy pozytywne efekty projektu na poziomie celu mogą trwać do zakończenia finansowania zewnętrznego oraz czy możliwe jest utrzymanie się wpływu tego projektu w dłuższym okresie na procesy rozwoju na poziomie sektora, regionu czy kraju.

UWAGA! Pomimo wielu wspólnych cech, ewaluacja nie jest monitoringiem – zadaniem monitoringu jest jedynie „rejestrwanie” najbardziej bezpośrednich efektów wdrażania (produktów), podczas gdy ewaluacja pozwala na ustalenie związków pomiędzy podjętymi działaniami, a uzyskanymi efektami, zwłaszcza w ujęciu średnio i długookresowym (rezultaty).

2. PLANOWANIE MONITORINGU I EWALUACJI

Jak wspomniano we wstępie, aby prawidłowo realizować LSR, LGD powinna przyjąć zasady dokonywania monitoringu i oceny własnej tam, gdzie wytyczyła sobie cele i tam, gdzie chce osiągnąć zamierzony efekt. Niezbędne zatem jest badanie i analizowanie przez LGD podejmowanych działań. Ocena powinna umożliwić w jak największym stopniu określenie, czy LSR jest wdrażana prawidłowo, a jej realizacja przebiega zgodnie z założeniami i czy sposób funkcjonowania stowarzyszenia przebiega w sposób gwarantujący wypełnienie wszystkich nałożonych na nie zadań.. Każdorazowa modyfikacja dotycząca np. zmiany

terminu, czy zakresu, zarówno stała, jak i jednorazowa, powinna wymagać uzasadniania i uprzedniej zgody SW.



Kluczowe kwestie odnośnie planowania ewaluacji

1. Wskazanie elementów podlegających ocenie.

W przypadku oceny funkcjonowania LGD powinna wskazać istotne elementy swojego funkcjonowania, które będą podlegały ocenie. Elementy te powinny móc sprawdzić, czy LGD funkcjonuje poprawnie. Do tej kategorii należeć mogą elementy takie, jak: efektywność pracy biura i organów LGD, ocena przebiegu konkursów, sposobu przepływu informacji, ocena pracowników, efektywność promocji i aktywizacji lokalnej społeczności, efektywność współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej między LGD, itp.

W przypadku oceny wdrażania LSR LGD powinna wskazać również jak najwięcej elementów oceniających proces wdrażania LSR. Elementy te powinny móc sprawdzić, czy realizacja LSR przebiega zgodnie z założeniami. Elementami tymi mogą być np.: stopień realizacji celów i wskaźników, stopień realizacji wybranych operacji, wykorzystania budżetu, jakość stosowanych kryteriów wyboru operacji i procedur itp..

2. Sformułowanie kryteriów według których będzie sporządzana ocena.
3. Czas i okres przeprowadzenia oceny.
4. Sposób pomiaru w tym za pomocą ankiet, statystyk i/lub rejestrów.
5. Uwzględnienie wniosków i opinii pozyskanych podczas realizacji planu komunikacji.



Kluczowe kwestie odnośnie planowania monitoringu

1. Wskazanie elementów podlegających monitorowaniu.

LGD powinna wskazać jak najwięcej elementów, które zamierza monitorować. Elementy te powinny być w stanie na bieżąco monitorować, czy LGD funkcjonuje poprawnie oraz czy realizacja LSR przebiega zgodnie z założeniami. Elementy monitorowane przez LGD mogą się częściowo pokrywać z tymi, które będą oceniane w trakcie okresowych ewaluacji okresowych. Mogą to być m.in.: stopień wykorzystania budżetu, zainteresowanie stroną internetową LGD, ogłaszanymi konkursami, prowadzonymi szkoleniami, itp.

2. Opracowanie formularzy do zbierania danych (sprawozdania, ankiety).
3. Czas i okres zbierania danych.
4. Sposób zapewnienie przekazywania danych przez beneficjentów beneficjentów (np. oświadczenia).

Dobłą praktyką planowania monitoringu i ewaluacji jest rozpisanie metod zbierania oraz analizy i oceny danych w odniesieniu do badanych zagadnień w formie tabeli (przykład poniżej). Takie tabelaryczne zestawienie jest bardzo przejrzyste i ułatwia analizę adekwatności i wykonalności zaproponowanej metodologii. Pomaga to również w śledzeniu postępów w realizacji badania. Każda zawarta w tabeli informacja powinna spełniać trzy kryteria: rzetelności, istotności oraz aktualności.

Przykładowy sposób realizacji badania (monitoringu lub ewaluacji).

CO SIĘ BADA?	KTO WYKONUJE?	JAK SIĘ WYKONUJE?	KIEDY?	OCENA
Pytania badawcze; elementy funkcjonowania i wdrażania podlegające ocenie	Najczęściej zewnątrzni i niezależni eksperci (ewaluacja zewnętrzna), ale także osoby zaangażowane we wdrażanie (w przypadku ewaluacji wewnętrznej i monitoringu)	Źródła danych i metody ich zbierania; kryteria, według których będzie przeprowadzana ocena realizacji LSR i funkcjonowania LGD, a także sposób dokonywania pomiaru	Czas i okres dokonywania pomiaru.	Analiza i ocena danych; wskaźniki.
Przykładowe elementy funkcjonowania LGD podlegające ewaluacji:				
Pracownicy biura LGD, Komitet (Rada), Podwykonawcy,	Zarząd LGD (ocena własna)	• opinia dyrektora i/lub kierownika biura nt. podległego personelu • wywiad z wnioskodawcami • opinia zarządu, • opinia Komisji Rewizyjnej	Czas pomiaru: I kwartał roku następującego po roku ocenianym Okres objęty pomiarem: cały rok kalendarzowy	• rzetelne i terminowe wypełnianie obowiązków wskazanych w umowie • realizacja LSR zgodnie z harmonogramem • uczestnictwo w posiedzeniach • przestrzeganie regulaminu • jakość świadczonych usług

Przykładowe elementy wdrażania LSR podlegające ewaluacji :				
Cele określone w LSR, procedura wyboru, kryteria, harmonogram, budżet	Zewnętrzni, niezależni eksperci (ocena zewnętrzna) Ocena własna Ewaluacja z udziałem społeczności lokalnej	analiza przeprowadzona przez ekspertów na podstawie CAPI lub CATI lub CAWI lub IDI z pracownikami LGD, beneficjentami i wnioskodawcami.	Czas pomiaru: każdy kwartał Okres objęty pomiarem: kwartał poprzedzający	- powszechność dokumentu na obszarze LGD - stopień realizacji poszczególnych celów - stopień wykorzystania budżetu - zgodność z harmonogramem - opinia społeczności lokalnej na temat wdrażania LSR i realizowanych operacji
Przykładowe elementy podlegające monitorowaniu :				
Harmonogram ogłaszania konkursów, budżet LGD, wskaźniki realizacji LSR,	Pracownicy biura LGD (ocena własna)	- dane zebrane z przeprowadzonych konkursów - rejestr danych,	Na bieżąco	- zgodność ogłaszania konkursów z harmonogramem, - stopień wykorzystania funduszy, - wysokość zakontraktowanych środków, - stopień realizacji wskaźników

Podsumowanie informacji, które powinny znaleźć się w LSR

1. Wskazanie elementów funkcjonowania LGD, które będą podlegać ewaluacji.
2. Wskazanie elementów wdrażania LSR, które będą podlegać ewaluacji.
3. Wskazanie elementów, które LGD zamierza monitorować.
4. Wskazanie kryteriów, na podstawie których będzie przeprowadzana ewaluacja funkcjonowania LGD i realizacji LSR.
5. Określenie czasu, sposobu i okresu objętego pomiarem.

Fakultatywnie

Przedstawienie w formie tabelarycznej metod zbierania oraz analizy i oceny danych odnoszących się do badanych zagadnień.

**ZAŁĄCZNIK NR 1 LISTA OBSZARÓW TEMATYCZNYCH I
WSKAŹNIKÓW DLA PROW (PROJEKT)**

Obszar tematyczny	PRODUKT	REZULTAT
Koszty bieżące	Liczba osobodni szkoleń dla pracowników LGD	Liczba osób, które otrzymały wsparcie po uprzednim udzieleniu indywidualnego doradztwa w zakresie ubiegania się o wsparcie na realizację LSR, świadczonego w biurze LGD
	Liczba osobodni szkoleń dla organów LGD	
	Liczba podmiotów, którym udzielono indywidualnego doradztwa	
Aktywizacja	Liczba spotkań informacyjno-konsultacyjnych LGD z mieszkańcami	Liczba osób uczestniczących w spotkaniach informacyjno – konsultacyjnych
		Liczba osób zadowolonych ze spotkań przeprowadzonych przez LGD
Realizacja LSR - przedsiębiorczość	Liczba operacji polegających na utworzeniu nowego przedsiębiorstwa	Liczba utworzonych miejsc pracy (ogółem)
	Liczba operacji polegających na rozwoju istniejącego przedsiębiorstwa	
Realizacja LSR - przedsięwzięcia szkoleniowe	Liczba szkoleń	Liczba osób przeszkolonych w tym liczba osób z grup defaworyzowanych objętych ww. wsparciem
		Liczba osób oceniających szkolenia jako adekwatne do oczekiwań zawodowych
Realizacja LSR - turystyka	Liczba nowych lub zmodernizowanych obiektów infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej	Wzrost liczby osób korzystających z obiektów infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej
	Liczba nowych miejsc noclegowych	Liczba osób, które skorzystały z miejsc noclegowych w ciągu roku
	Liczba sieci w zakresie usług turystycznych, które otrzymały wsparcie w ramach realizacji LSR	Liczba osób, które skorzystały z więcej niż jednej usługi turystycznej objętej siecią, która otrzymała wsparcie w ramach realizacji LSR
Realizacja LSR - dziedzictwo	Liczba zabytków poddanych pracom konserwatorskim lub restauratorskim w wyniku wsparcia otrzymanego w ramach realizacji strategii	Wzrost liczby osób odwiedzających zabytki i obiekty
	Liczba operacji obejmujących wyposażenie podmiotów działających w sferze kultury	

	Liczba podmiotów działających w sferze kultury, które otrzymały wsparcie w ramach realizacji LSR	
Realizacja LSR - infrastruktura służąca przetwarzaniu produktów rolnych udostępniania lokalnym przetwórcom	Liczba centrów przetwórstwa lokalnego	Liczba podmiotów korzystających z infrastruktury służącej przetwarzaniu produktów rolnych
	Liczba sieci w zakresie krótkich łańcuchów żywnościowych lub rynków lokalnych które otrzymały wsparcie w ramach realizacji LSR	
Realizacja LSR – infrastruktura techniczna	Liczba operacji infrastruktury technicznej	Liczba osób korzystających z nowej lub zmodernizowanej infrastruktury technicznej
Projekty współpracy	Liczba przygotowanych projektów współpracy	Liczba projektów wykorzystujących lokalne zasoby: -ludzkie -przyrodnicze -kulturowe -historyczne -turystyczne -produkty lokalne
	Liczba zrealizowanych projektów współpracy w tym projektów współpracy międzynarodowej	Liczba projektów skierowanych do następujących grup docelowych:
	Liczba LGD uczestniczących w projektach współpracy	-przedsiębiorcy -grupy defaworyzowane (określone w LSR) -młodzież -turyści

ZAŁĄCZNIK NR 2 WYBÓR LITERATURY

1. Bienias S. i in., *Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012
2. Bloch E., Kościelecki P., Śpiewak R., Zalewska K., *Podręcznik tworzenia i ewaluacji wskaźników w lokalnych strategiach rozwoju*, Warszawa 2010
3. Dziemianowicz W. i in., *Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012
4. Kot T., Weremiuk A., *Wskaźniki w zarządzaniu strategicznym. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012
5. Raport z pierwszej fazy prac grupy fokusowej ds. transferu wiedzy i innowacji Europejskiej Sieci na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich
6. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006
7. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1305/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) i uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1698/2005
8. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1306/2013 z dnia 17 grudnia 2013 w sprawie finansowania wspólnej polityki rolnej, zarządzania nią i monitorowania jej oraz uchylające rozporządzenia Rady (EWG) nr 352/78, (WE) nr 165/94, (WE) nr 2799/98, (WE) nr 814/2000, (WE) nr 1290/2005 i (WE) nr 485/2008
9. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 508/2014 z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylające rozporządzenia Rady (WE) nr 2328/2003, (WE) nr 861/2006, (WE) nr 1198/2006 i (WE) nr 791/2007 oraz rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1255/2011
10. Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 809/2014 z dnia 17 lipca 2014 r. ustanawiające zasady stosowania rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1306/2013 w odniesieniu do zintegrowanego systemu zarządzania i kontroli, środków rozwoju obszarów wiejskich oraz zasady wzajemnej zgodności
11. Wspólne Wytyczne Dyrekcji Generalnych Komisji Europejskiej, AGRI, EMPL, MARE i REGIO, na temat rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność w ramach europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych

12. Wytyczne dla podmiotów lokalnych dotyczące rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność

13. Zasady realizacji instrumentu Rozwój lokalny kierowany przez społeczność w Polsce, Warszawa 2014