



farnet

PRZEWODNIK # 20

Strategie dla obszarów rybackich wobec wyzwań przyszłości



Autorzy:

Urszula Budzich-Tabor, Jean-Pierre Vercruyse, Gilles van de Walle, Janne Posti, Arthur Rigaud, Monica Veronesi Burch.

Zdjęcia:

Vianapesca (7), Galeb FLAG (7), David B. Townsend, Unsplash (7), Lapland FLAG (8), Alexandra Frankewitz (8), FLAG Costa Blu (8), Oeste FLAG (8), Lake Vättern FLAG (9), Malaga FLAG (10), La Safor FLAG (10), MonPêcheur (10), Salina Greens (10), Blue Crab PC (11), East Sardinia FLAG (13), CuanBeo (13), Cadiz Estrecho FLAG (13), VeGAL (13), GP Trading (14), Karczma "Dębowy Dwór" (15), Carbiotech (15), Motorfabrikken Marstal LLP (15), Peckas Naturodlingar AB (15), Galati FLAG (16), Schlei-Baltic Sea FLAG (17), Arcachon FLAG (17), ESKO FLAG (17), Cowork Klitmøller (17), ASPROMOR (19), Stonefish OÜ (19), Ostrobothnia FLAG (19), Sotavento Algarve FLAG (19), FLAG West (20), Orkney Fishermen's Society (21), Auray and Vannes FLAG (21), Adriatico Salentino FLAG (21), Vidourle Camargue FLAG (21), VeGAL FLAG (24), Comcot Partnership (25), Archipelago FLAG (26), Valea Mostistei FLAG (29), Danish Small Islands FLAG (32), Kavala City FLAG (35), Natural Resources Institute Finland (36), Igalina FLAG (37), Masurian Sea FLAG (37), Lapland FLAG (38), Posavje FLAG (39), Thau FLAG (40), Etruscan Coast FLAG (41).

Produkcja:

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

Kontakt:

FARNET Support Unit

Rue Belliard 40 | B-1040 Brussels

+32 2 613 26 50 | info@farnet.eu | www.farnet.eu

Wydawca:

Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Gospodarki Morskiej i Rybołówstwa, Dyrektor Generalny.

Zastrzeżenie:

Dyrekcja Generalna ds. Gospodarki Morskiej i Rybołówstwa odpowiada za całościowe wydanie niniejszej publikacji, nie odpowiada jednak za precyzję informacji zawartych w poszczególnych artykułach, za ich treść ani za wyrażone w nich poglądy. O ile nie zaznaczono inaczej, Komisja Europejska nie przyjęła ani w żaden sposób nie zaaprobowała żadnego z poglądów przedstawionych w tej publikacji, a zawartych w niej stwierdzeń nie należy traktować jako wyrażających poglądy Komisji ani Dyrekcji Generalnej ds. Gospodarki Morskiej i Rybołówstwa. Komisja Europejska nie gwarantuje precyzji danych zawartych w niniejszej publikacji, a ponadto ani Komisja Europejska, ani żadna osoba występująca w jej imieniu nie przyjmuje odpowiedzialności za wykorzystanie tych danych.

ISBN 978-92-76-20386-5

ISSN 2363-4065

doi: 10.2771/499888

© Unia Europejska, 2020.

Powielanie dozwolone pod warunkiem powołania się na źródło.

Spis treści

Wprowadzenie	4
1. Od roku 2020 do 2030: wyzwania, przed jakimi stoją LGR	6
1.1 Zrównoważona żywność lokalna	6
1.2 Przeciwdziałanie zmianom klimatu i dostosowanie się do nich	9
1.3 Czyste morza (w tym walka ze śmieciami), zrównoważone ekosystemy i ochrona bioróżnorodności.	12
1.4 Rozwój przedsiębiorczości, w tym zrównoważonej akwakultury i innych dziedzin błękitnego wzrostu.	14
1.5 Miejsce dla młodych: w zawodzie rybaka i w miejscowej społeczności.	16
1.6 Bezpieczne miejsca pracy dobrej jakości i włączenie społeczne dla każdego	18
1.7 Większa rola rybaków w zarządzaniu i poprawa wizerunku sektora	20
2. Jak zmienić nasz obszar: co wchodzi w skład LSR?	23
2.1 Budowanie w oparciu o doświadczenia	23
2.2 Definicja i diagnoza obszaru	25
2.3 Analiza SWOT obszaru LGR.	26
2.4 Wybór kierunków strategii	28
2.5 Określanie celów i wskaźników	30
2.6 Integrowanie różnych źródeł finansowania	30
2.7 Możliwość elastycznego reagowania	33
2.8 Plan działania	34
3. Jak skutecznie korzystać z projektów współpracy	35
3.1 Dlaczego warto współpracować?	36
3.2 Jaki rodzaj współpracy i na jakim poziomie?	39
3.3 Etapy projektów współpracy	40
4. Jak to zrobić w praktyce	42
4.1 Włączanie społeczności w proces tworzenia strategii	44
4.2 Dobre partnerstwo podstawą skutecznej strategii	46
4.3 Planowanie wdrażania	48
4.4 Planowanie działań informacyjnych i komunikacyjnych	50

Wprowadzenie

Rok 2021 jest początkiem trzeciego okresu programowania rozwoju lokalnego na obszarach rybactwa i akwakultury. Oznacza to, że większość lokalnych grup rybackich (LGR), tworząc lokalne strategie rozwoju (LSR) na kolejny okres, może oprzeć się na wcześniejszych doświadczeniach.

Pod koniec okresu 2021-2027 upłynie 20 lat od chwili, kiedy po raz pierwszy obszary rybactwa i akwakultury mogły skorzystać z rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność (RLKS), początkowo nazywanego Osią 4 Europejskiego Funduszu Rybackiego. Ten pierwszy okres rozwoju lokalnego na obszarach rybactwa i akwakultury (lata 2007-2013) można traktować jako czas eksperymentowania, natomiast drugi okres (lata 2014-2020) był czasem budowania. Kolejne lata (2021-2027) powinny być okresem dojrzałości.

LGR i instytucje zarządzające (IZ) powinny już zatem wiedzieć, co chcą osiągnąć przy pomocy RLKS oraz co można, a czego się nie da zrobić za pomocą tej metody. RLKS jest wprawdzie bardzo elastyczną metodą wspierania rozwoju lokalnego, ale nie może rozwiązać wszystkich problemów, gdyż dysponuje stosunkowo niewielkimi środkami i małym zasięgiem geograficznym. Doświadczenia zdobyte w ostatnich dwóch okresach mogą pomóc LGR i IZ znaleźć tematy, w których podejście to spowoduje rzeczywiste zmiany w społecznościach zależnych od rybactwa i akwakultury, i na nich skupić swoje działania.

Aby to osiągnąć, konieczne jest przygotowanie dobrej strategii, stanowi ona bowiem, obok partnerstwa i obszaru, jeden z trzech filarów RLKS.



Partnerstwo, to grupa organizacji i osób, które nadają kierunek strategicznym priorytetom LGR. Skład partnerstwa powinien odzwierciedlać główne kierunki strategii. Może to znaczyć, że skład ten powinien ulec zmianie przy pracy nad nową strategią.

Obszar LGR również musi odpowiadać celom, jakie chcemy osiągnąć. Czy ograniczone środki LGR należy skupić tylko na części obszaru? Jak zapewnić minimalną masę krytyczną zasobów ludzkich, naturalnych i finansowych, aby osiągnąć pożądaną zmianę?

Strategia – RLKS ma zapewnić, że projekty i inicjatywy lokalne wzmacniają się nawzajem, a wyzwania są postrzegane nie w izolacji, ale we współzależności. Aby tak się stało, potrzebny jest proces wspólnej refleksji na poziomie obszaru. Ta refleksja będzie podstawą zintegrowanej strategii rozwoju lokalnego, która nada kierunek działania lokalnej grupie i wspieranym przez nią projektom w całym okresie realizacji.

Należy także pamiętać, że lokalna strategia rozwoju (LSR) jest i powinna być **dokumentem żyjącym** i musi być aktualizowana w miarę realizacji, w odpowiedzi na nowe potrzeby. Planowanie pomaga przygotować się na przyszłość możliwie najlepiej, ale ta przyszłość pozostaje nieznana. Pokazały to różne globalne kryzysy w ostatnich dekadach (kryzys finansowy w 2008 roku, kryzys migracyjny czy ostatni kryzys spowodowany COVID-19). Dobra strategia to taka, która pozwoli danemu obszarowi i jego mieszkańcom zareagować również na nieprzewidziane wydarzenia.

Uważa się często, że zmiana wymaga pokolenia – zazwyczaj uznaje się że zajmuje to około 20 lat. Zatem LGR muszą postarać się do końca obecnego okresu programowania doprowadzić do takich zmian, które pozwolą obszarom rybactwa i akwakultury w Europie patrzeć w przyszłość z ufnością – ufnością we własne siły i swoją zdolność do przystosowania się do przemian. Kiedy pojawiają się nieprzewidziane zmiany, wpływają one na całą Europę, ale szczególnie na obszary nadbrzeżne.

Jest zatem bardzo ważne, aby LGR dysponowały strategiami, partnerstwami i obszarami odpowiadającymi doświadczeniom ostatnich dwóch okresów programowania i prowadzącymi do pożądaných zmian.

Niniejszy przewodnik ma **pomóc LGR w całej UE przygotować strategie trzeciej generacji**: bardziej skoncentrowane, bardziej innowacyjne i lepiej odpowiadające na lokalne wyzwania. W kolejnych rozdziałach przedstawimy:

- niektóre wyzwania, które stoją przed LGR w okresie do 2030 roku (Rozdział 1),
- strukturę i zawartość lokalnych strategii rozwoju po roku 2020 (Rozdział 2),
- szczególną rolę projektów współpracy w planowaniu strategicznym RLKS (Rozdział 3),
- praktyczne wskazówki dla przygotowania nowych, lepszych strategii (Rozdział 4).

W każdym z rozdziałów przedstawiamy przykłady z praktyki LGR i odpowiedzi pomagające lokalnym podmiotom w przygotowaniu lepszych lokalnych strategii na lata 2021-2027.

1. Od roku 2020 do 2030: wyzwania, przed jakimi stoją LGR

LGR są unikalnym narzędziem, pozwalającym społecznościom rybackim zaprojektować swoją przyszłość. Unikalnym, bo oferują miejscowym podmiotom szansę na wspólną refleksję o tym, w kierunku jakiej przyszłości chcą zmierzać i jak wykorzystają budżet LGR, aby się do niej przygotować. W tym celu muszą sobie wyobrazić przyszłość, która może znacząco różnić się od dzisiejszej sytuacji. Muszą się więc przygotować zarówno na **nowe wyzwania**, które dopiero się pojawią, jak i na **wyzwania nie całkiem nowe**: te, nad którymi LGR już pracowała w przeszłości, a które pozostają aktualne, ale wymagają silniejszych i lepiej zorganizowanych działań.

W trakcie dyskusji nad zamierzeniami na okres 2021-2027 Zespół FARNET zidentyfikował kilka wyzwań, które zdaniem LGR będą istotne w najbliższym dziesięcioleciu (do roku 2030). Są to mianowicie:

- zrównoważona żywność lokalna
- przeciwdziałanie zmianom klimatu i dostosowanie się do nich
- czyste morza (w tym walka ze śmieciami w morzu), zrównoważone ekosystemy i ochrona bioróżnorodności
- rozwój przedsiębiorczości, w tym zrównoważonej akwakultury i innych dziedzin błękitnego wzrostu
- miejsce dla młodych: w zawodzie rybaka i w miejscowej społeczności
- bezpieczne miejsca pracy dobrej jakości i włączenie społeczne dla każdego
- większa rola rybaków w zarządzaniu i poprawa wizerunku sektora.

Poniżej przedstawiamy krótką charakterystykę każdego z tych wyzwań i powodów, dla których mogą być ważne dla LGR, a także przykłady projektów i źródła dalszych informacji. Więcej praktycznych porad dla LGR pragnących zająć się tymi wyzwaniami znajdzie się w kolejnym przewodniku FARNET.

1.1 Zrównoważona żywność lokalna

Produkcja żywności coraz częściej staje się przemysłowa, handel detaliczny ulega koncentracji i w całym sektorze spożywczym spada rola małych firm, co ma znaczący wpływ na obrót i praktyki konsumenckie w ostatnich dziesięcioleciach. W UE przetwórstwo ryb w ogromnym stopniu opiera się na imporcie i konsumentom coraz trudniej znaleźć w sklepie świeże ryby złowione w okolicy. Małym przedsiębiorcom z kolei trudno zwiększyć skalę dostaw i wprowadzić produkty do handlu. Rybacy potrzebują zatem pomocy, aby uzyskać lepszą cenę za swoje produkty. Ważnym elementem poprawy łańcucha żywnościowego dla rybaków i hodowców ryb w małej skali jest więc rozwijanie umiejętności planowania biznesowego, przetwórstwa, marketingu, negocjowania cen, zarządzania logistyką i administracji, a także budowanie współpracy z innymi podmiotami.

Jednak pomimo tych trudności, w Europie otwierają się też szanse dla produktów lokalnych i ekologicznych. Konsumentów europejskich coraz chętniej podejmują świadome decyzje o tym, jaką żywność kupować i tam, gdzie to możliwe, preferują miejscowych producentów. Rosnące zainteresowanie rybami złowionymi lub wyhodowanymi lokalnie stwarza możliwości biznesowe dla rybactwa i akwakultury.

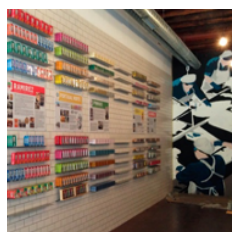
Niedawno ogłoszony Europejski Zielony Ład, którego jednym z filarów jest inicjatywa Od Pola do Stołu, mają zmienić systemy żywnościowe w Europie i uczynić je bardziej zrównoważonymi. Strategia Od Pola do Stołu przyczyni się także do rozwoju gospodarki obiegu zamkniętego i wzmocnienia roli europejskich rolników i rybaków w nowym systemie¹.

Pandemia COVID-19 w 2020 roku pokazała, że światowe łańcuchy dostaw żywności mogą ulec niespodziewanym zakłóceniom. Łańcuchy dostaw ryb i owoców morza mogą odczuć problemy logistyczne związane z ostrzejszymi kontrolami na granicach oraz ograniczonym dostępem do rynków ze względu na zamknięcie usług takich jak restauracje. Pojawia się zatem jeszcze większa potrzeba odpornych na wstrząsy łańcuchów żywnościowych.

Jak uwzględnić tematykę zrównoważonej żywności w strategii LGR

Planując uwzględnienie tego zagadnienia w swojej strategii, LGR może przewidzieć zestaw powiązanych działań, obejmujący następujące rodzaje przedsięwzięć:

Mapowanie miejscowych producentów i rynków w obrębie LGR i poza nim



Portugalska grupa **Litoral Norte** wsparła organizację producencką **Vianapesca**, która opracowała nowe produkty na bazie makreli i sardynek z miejscowych połowów. Pierwszy etap objął badanie rynku; następnie opracowano gamę gotowych dań; ostatnim etapem było zaprojektowanie nowych opakowań i kampania marketingowa, która pomogła znaleźć rynki w Portugalii i za granicą.

Zwiększanie świadomości konsumenckiej i informowanie o zrównoważonych metodach połowów i hodowli ryb



W chorwackim regionie Dalmacji, rybacy i restauracje dostały wsparcie od **LGR Galeb**, aby stworzyć markę i znak jakości **'Rybaczy polecają'** dla lokalnie złowionych produktów. Chodzi tu o wyróżnienie restauracji, które serwują świeże lokalnie złowione ryby, w odróżnieniu od tych, które serwują ryby z importu, często prezentowane jako produkty lokalne. System ma pomóc miejscowym rybakom w sprzedaży ryb po lepszych cenach, a jednocześnie zyskać uznanie ich pracy ze strony społeczności. Ponadto LGR Galeb liczy na to, że projekt pomoże wypromować ten obszar południowej Chorwacji jako atrakcyjne miejsce dla turystów o unikalnej gastronomii, opartej o znakomite ryby.

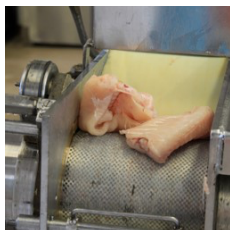
Budowanie zdolności producentów do tworzenia produktów wysokiej jakości



Przedsiębiorca z Finlandii zajmujący się połowem i hodowlą ryb skutecznie zastosował tradycyjną technikę japońską do wyprodukowania **pierwszego produktu umami z pstrągów z miejscowej hodowli**. LGR **Południowej Finlandii** wsparła projekt na dwóch etapach. Po pierwsze, w fazie testowania i marketingu produktu, kiedy opracowano kilka wariantów produktu, przetestowanych na imprezach organizowanych przez kucharzy posiadających gwiazdki Michelin. Następnie przy dalszych eksperymentach z techniką umami i jej zastosowaniem do innych gatunków ryb, a także w promocji nowych produktów na targach żywnościowych w Helsinkach z pomocą specjalisty od marketingu.

¹ Więcej informacji na temat Europejskiego Zielonego Ładu: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_pl. O strategii Od Pola do Stołu [ang.]: https://ec.europa.eu/food/farm2fork_en

Promocja mniej znanych ale liczniej występujących gatunków ryb



LGR Laponii w północnej Finlandii pomogła rybakom w zbudowaniu firmy produkującej mielone z ryb, celem przetworzenia **ryb mniej atrakcyjnych i często wyrzucanych jako przyłów, na interesujące konsumentów produkty**, np. paluszki rybne. Dzięki projektowi rybacy zbadali, że istnieje popyt na mielone płocie. Zakupili zatem maszynę do mielenia i opracowali gamę produktów rybnych z płoci, miętusa i szczupaka, które kupują przetwórcy, stołówki należące do podmiotów gminnych i miejscowe restauracje.

Zmniejszanie śladu węglowego dzięki współpracy i nowym rynkom



Aby zwiększyć spożycie ryb, na południu Francji utworzono przedsiębiorstwo społeczne **“Terre et Mer”**, zajmujące się produkcją gotowych dań ze świeżo złowionych owoców morza. Firma powstała dzięki współpracy Czerwonego Krzyża i miejscowej aukcji rybnej i oferuje pracę osobom zagrożonym marginalizacją. Mrożone dania są dostarczane do szkół i domów opieki, a świeże produkty są sprzedawane w sklepach. Projekt, dofinansowany przez **LGR Thau**, nie stanowi konkurencji dla sklepów rybnych czy innych lokalnych kanałów dystrybucji, ale odpowiada na popyt na dania gotowe, zachęcając zarazem mieszkańców do konsumpcji ryb z miejscowych połowów.



Dzięki wsparciu włoskiej **LGR Costa Blu**, rybacy współpracują z Grupami Solidarnych Zakupów w Abruzzo, aby **wprowadzić ryby do koszyka produktów**. Projekt pomaga grupom solidarnych zakupów nabywać ryby i owoce morza złowione w sposób etyczny i przyjazny dla środowiska, oraz ułatwia miejscowym rybakom sprzedaż wszystkich gatunków za uczciwą cenę. Zyski ze sprzedaży służą do finansowania przedsięwzięć kulturalnych przynoszących dodatkowe dochody rybakom, takich jak kursy czyszczenia i filetowania ryb, promowanie nowych i tradycyjnych przepisów na dania rybne oraz odkrywanie starych zawodów, np. produkcja sieci rybackich.

Poprawa identyfikowalności pochodzenia z pomocą nauki



Trzy instytucje naukowe w Portugalii porozumiały się z miejscowym stowarzyszeniem zbieraczy skorupiaków, rezerwatem przyrody i gminą, aby opracować **metodę identyfikowania miejsca połowu pąkli**, dzięki wsparciu **LGR Oeste**. Metoda ta ma pomóc zidentyfikować przypadki nielegalnych praktyk, takich jak mylące oznakowanie towaru czy kłusownictwo, które grożą wyczerpaniem zasobów tego gatunku i przynoszą straty zbieraczom pąkli. Wypracowana technika, oparta na “katalogu mineralnych odcisków palca” pozwala na sprawdzenie pochodzenia produktów i zyskała międzynarodowe uznanie ze strony wiodącego czasopisma naukowego **Nature**, ze względu na swoją innowacyjność i praktyczne zastosowanie.

Najważniejszym czynnikiem nowego spojrzenia na obieg żywności w lokalnej strategii będzie współpraca z różnymi podmiotami i innowacja. Poniżej wymieniamy **kluczowych partnerów**, których LGR powinna wziąć pod uwagę:

- > rybacy i hodowcy ryb oraz ich stowarzyszenia,
- > przedsiębiorstwa obrotu owocami morza, handel detaliczny i hurtowy, sektor przetwórstwa itp.
- > turystyka i gastronomia,
- > instytucje naukowo-badawcze

Więcej pomysłów dla LGR zamierzających doskonalić łańcuch dostaw produktów rybnych można znaleźć w przewodnikach FARNET:

- nr 14, **Włączanie akwakultury w społeczności lokalne**
- nr 12, **Pobudzanie przedsiębiorczości w rybackim łańcuchu dostaw**
- nr 8, **Marketing ryb z lokalnych połowów**
- nr 3, **Podnoszenie wartości produktów lokalnego rybołówstwa i akwakultury**

1.2 Przeciwdziałanie zmianom klimatu i dostosowanie się do nich

Środowisko morskie i przybrzeżne należą do terenów najbardziej narażonych na skutki zmian klimatu, co ma wpływ na sektor rybactwa i akwakultury, źródła utrzymania mieszkańców i przestrzeń ich życia. Radzenie sobie z tymi zmianami jest tym trudniejsze, że warunki środowiskowe i społeczne wokół akwenów tworzą bardzo złożone systemy. Jednocześnie zależność sektora rybackiego od ropy i gazu nie tylko podnosi zużycie ograniczonych zasobów, ale także niszczy naturalne siedliska w miejscu ich wydobywania. Sektor rybacki uczestniczy w ten sposób w emisji gazów cieplarnianych wpływających na globalne ocieplenie i kwasowości oceanów.

W 2013 roku Komisja Europejska przyjęła unijną strategię dostosowawczą do zmian klimatycznych. Jej celem jest zwiększenie odporności Europy na zmiany klimatu, które wpływają na ekosystemy morskie i zasoby ryb, a także rolnictwo, nadbrzeżne mokradła, turystykę i wiele innych aspektów życia obszarów nadbrzeżnych². W poszukiwaniu właściwej reakcji na zmiany klimatyczne, a szczególnie na rolę LGR w tym zakresie, warto uzupełnić znane hasło „Myśl globalnie, działaj lokalnie”, o formułę „działaj lokalnie, aby uzyskać zmianę globalną”.

W ostatnich dwóch okresach programowania LGR wykazały, że podnosząc świadomość i wspierając zmiany stylu życia na rzecz większego korzystania z produktów i usług wyprodukowanych lokalnie i w sposób zrównoważony, mogą pomóc miejscowym społecznościom dostosować się do zmieniającego się świata. Jednocześnie ułatwiają one miejscowym podmiotom korzystanie z szans, które zmiany klimatyczne czasem przynoszą.

Jak uwzględnić tematykę zmian klimatycznych w strategii LGR

LGR, która zamierza uwzględnić ten temat w swojej strategii, może przewidzieć zestaw powiązanych działań obejmujący następujące rodzaje przedsięwzięć:

Zwiększanie świadomości mieszkańców i sektora rybackiego



LGR mogą przyczynić się do zmniejszenia wpływu zmian klimatu na zasoby ryb lub przygotowania się do nich poprzez podnoszenie wiedzy rybaków i mieszkańców obszaru. Na przykład **Grupa współzarządzająca zasobami jeziora Wetter**, przy wsparciu **LGR Wetter**, pomaga lokalnym podmiotom wypracować konsens w zakresie zrównoważonego zarządzania zasobami tego drugiego co do wielkości jeziora Szwecji. Jednym z efektów jej pracy było wypracowanie i realizacja (przy współpracy rybaków) środków uwzględniających wpływ zmian klimatycznych, takich jak zakaz połowów w określonych obszarach dla zmniejszenia presji na rozród organizmów już zagrożonych z powodu ocieplenia, czy też bardziej selektywny sprzęt połowowy.

2 Unijna strategia dostosowawcza: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013SC0133&from=EN>

Ograniczanie zużycia energii i emisji węglowych

Najważniejszym sposobem przeciwdziałania zmianom klimatycznym jest ograniczenie zużycia energii; drugim z kolei jest produkcja tej energii ze źródeł odnawialnych. Społeczności rybackie mają wiele pomysłów i dzięki wsparciu LGR podjęły wyzwanie zmniejszenia spożycia paliwa i przechodzenia na źródła odnawialne w całym łańcuchu dostaw: od kutrów poprzez infrastrukturę portową i transport produktów, aż do konsumenta.

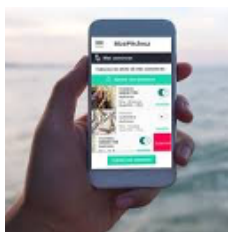


Na śródziemnomorskiej części wybrzeża Hiszpanii **LGR Malaga** zainicjowała **projekt pilotażowy** wypracowania i przetestowania technik oszczędności paliwa i redukcji emisji spalin. W tym celu grupa porozumiała się z miejscowym uniwersytetem i ośrodkiem badawczym zajmującym się silnikami łodziowymi. W silnikach zastosowano nanotechnologię, która ograniczyła emisję CO₂ i zmniejszyła zużycie paliwa o 15%. Również w Hiszpanii, **LGR Wschodniej Asturii** pomogło organizacji rybackiej ('*cofradía*') z Bustio uzyskać 100% samowystarczalność przy wykorzystaniu energii odnawialnej. Dofinansowała ona **dwa projekty**, które pozwoliły na zaopatrzenie budynków, w tym aukcji rybnej, w energię słoneczną i wiatrową, a także w akumulatory pozwalające na przechowywanie nadwyżek energii.

Zmiana obyczajów na bardziej ekologiczne przez ograniczenie podróży żywności (food miles)



Hiszpańska **LGR La Safor** dofinansowała projekt łączący gastronomię, konsumpcję żywności lokalnej i dziedzictwo rybackie w ramach **innowacyjnej restauracji** na najwyższym piętrze giełdy rybnej w mieście Gandia. Realizatorzy projektu zobowiązali się, że będą kupować ryby z miejscowej aukcji, w tym gatunki niżej cenione i zwykle odrzucane, które obecnie są stałym punktem menu.



Nowe technologie pomagają również ograniczyć podróże żywności. Dwie grupy z Bretanii (Francja), **Cornouaille** i **Brest**, dofinansowały młodą programistkę, która uruchomiła aplikację **MonPêcheur**, pozwalającą na bezpośrednią sprzedaż produktów morza w regionie Finistère. W sytuacji, kiedy europejski rynek owoców morza jest silnie zdominowany przez import, inicjatywy promujące spożycie miejscowych ryb mogą zapobiegać zmianom klimatycznym.

Wsparcie zrównoważonej produkcji zapobiegającej zmianom klimatu



Ochrona wrażliwego ekosystemu przybrzeżnego i rozwój miejscowej gospodarki – takie były cele projektu "**Salina Greens**" z Portugalii. Swoją sukces zawdzięcza wsparciu **LGR ADREPES Costeiro**, która pomogła miejscowemu biologowi założyć pierwszą w okolicy firmę produkcji i przetwórstwa kopru morskiego (solirodu) na nieużytkach słonych mokradeł. Koper morski to roślina o wysokiej odporności na zmiany klimatu, a jej hodowla jest zrównoważonym sposobem zapobiegania przyspieszonym procesom niszczenia słonych bagien wskutek zmian klimatycznych.

Gatunki inwazyjne: jak zamienić groźbę na szansę



Globalne ocieplenie i inne czynniki środowiskowe powodują zmianę w występowaniu gatunków morskich. Pojawiają się nowe, inwazyjne gatunki, które w niektórych obszarach stanowią rosnącą część połowów i mogą wypierać gatunki rodzime o wyższej wartości komercyjnej. Dzięki doradztwu i wsparciu finansowemu LGR, lokalne społeczności mogą te nowe gatunki badać, monitorować a nawet wykorzystywać jako nowe źródła dochodu. Na przykład inwazyjny gatunek kraba, kalinek błękitny, *callinectes sapidus* pojawia się coraz częściej u wybrzeży Morza Śródziemnego powodując szkody środowiskowe i gospodarcze. **LGR La Safor** dofinansowała **projekt współpracy** między miejscowym stowarzyszeniem rybaków a naukowcami z uniwersytetu w Walencji, mający na celu zbadanie występowania tego kraba, jego zasobów i wpływu na środowisko, a także opracowanie środków kontrolnych i zbadanie jego wartości rynkowej. W Grecji, **LGR Saloniki** również wsparła dwóch przedsiębiorców w stworzeniu dochodowej firmy zajmującej się **przygotowaniem i przetwórstwem owoców morza**, która specjalizuje się w eksporcie żywych krabów tego gatunku (głównie do Azji) oraz jego przetwórstwie.

LGR zajmująca się zmianami klimatycznymi powinna włączyć, jako **kluczowych interesariuszy**, następujące podmioty:

- rybacy i hodowcy ryb oraz ich stowarzyszenia,
- przedsiębiorstwa obrotu owocami morza, handel detaliczny i hurtowy, sektor przetwórstwa, miejscowe organizacje konsumenckie,
- samorządy lokalne i inne podmioty publiczne,
- organizacje zajmujące się ochroną środowiska, zarządy obszarów chronionych itp.
- sektor energii odnawialnej,
- instytucje naukowo-badawcze,
- szkoły, uczelnie wyższe i inne podmioty zajmujące się edukacją.

Więcej pomysłów dla LGR zamierzających zajmować się zmianami klimatu można znaleźć w przewodnikach FARNET:

- nr 18, **Inteligentne obszary przybrzeżne**
- nr 17, **Gospodarka cyrkularna na obszarach rybactwa i akwakultury**

Niektóre istniejące lub możliwe sposoby dostosowania się do zmian klimatycznych w różnych regionach świata omawiane są także w **Raporcie FAO 2018** "Wpływ zmian klimatycznych na rybactwo i akwakulturę".

1.3 Czyste morza (w tym walka ze śmieciami), zrównoważone ekosystemy i ochrona bioróżnorodności

Rybacko i akwakultura, jako sektory produkcji pierwotnej są uzależnione od stanu ekosystemu. Tego typu sektory odczuwają jako pierwsze skutki nierównowagi w ekosystemie. Jednocześnie same wpływają na ten ekosystem i muszą znaleźć cienką granicę między używaniem zasobów a ich ochroną.

W ramach wspomnianego wyżej Europejskiego Zielonego Ładu, kolejnym filarem jest europejska strategia bioróżnorodności, opublikowana w maju 2020. Podkreśla ona wagę bioróżnorodności w zapewnieniu żywności, zdrowia i leków, surowców, a także dobrostanu i rekreacji. Strategia zakłada ambitne cele, takie jak ochrona 30% powierzchni zarówno lądu, jak i morza w Europie do roku 2030³.

Ochrona bioróżnorodności zmierza do zachowania jak największego bogactwa życia roślinnego i zwierzęcego w danym ekosystemie. W środowisku morskim skutecznym narzędziem zachowania bioróżnorodności może być ustanawianie morskich obszarów chronionych (MOC). Ważne jest też odpowiednie zarządzanie połowami i pogodzenie ich z innymi, często konkurencyjnymi, sposobami wykorzystania ekosystemów morskich (np. żeglarstwo, wędkarstwo, nurkowanie). Dzięki swojemu wyjątkowemu charakterowi jako partnerstwa, LGR mogą bardzo skutecznie pomagać różnym podmiotom w podjęciu rozmów i osiągnięciu porozumienia wokół wspólnych celów.

Światowym problemem stało się zanieczyszczenie mórz plastikiem. Nie ma obecnie środowiska morskiego, które nie byłoby zatrute cząstkami plastiku. Sektor rybacko i akwakultury stoi przed podwójnym wyzwaniem:

- jest on jednym z głównych konsumentów plastiku w sprzęcie (sieci, ubiór ochronny, klatki na skorupiaki, liny itp.), z którego tylko niewielka część jest obecnie recyklowana, a znaczący procent trafia do morza wskutek wypadków, erozji lub przez niedbalstwo;
- nie znamy długofalowego wpływu cząstek plastiku w morzu na ryby, które go połykają, ale skutki te mogą w dłuższej perspektywie zagrozić trwałości sektora rybackiego.

Należy zatem pilnie znaleźć inne rozwiązania dla plastiku używanego przez sektor rybacki. LGR mogą stymulować dyskusję na ten temat. Przewodnik FARNET [Gospodarka cyrkularna na obszarach rybacko i akwakultury](#) daje w tym zakresie kilka podpowiedzi. Podejście "trzech R" – Reducing (ograniczania), Reusing (ponownego użytku) i Recycling (recyklingu) może zmienić podejście sektora do korzystania z plastiku. LGR mogą także wspierać inicjatywy badawcze i testowanie materiałów zastępujących plastik, w oparciu na przykład o algi, muszle, łuski ryb czy odpady trzciny cukrowej, oraz ich wprowadzanie na rynek. Ponieważ obszary nadbrzeżne leżą u ujścia cieków wodnych, a zanieczyszczenia zwykle spływają z prądem, LGR mogą także ułatwiać współpracę między obszarami nadbrzeżnymi i śródlądowymi dla poprawy stanu środowiska wodnego.

3 Więcej informacji można znaleźć na stronie: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/eu-biodiversity-strategy-2030_pl

Jak uwzględnić czystość morza i zdrowy ekosystem w strategii LGR

LGR zamierzające zająć się tą tematyką w strategii mogą przewidzieć zestaw powiązanych działań obejmujący następujące rodzaje przedsięwzięć:

Ograniczanie zanieczyszczeń w środowisku morskim



Cztery LGR z Sardynii porozumiały się z uniwersytetem w Cagliari, aby stworzyć projekt **Poławiania śmieci i sprzętu rybackiego**, celem wypracowania skutecznych rozwiązań dla śmieci generowanych przez rybaków. Projekt obejmował zamontowanie specjalnych pokładów pozwalających rybakom na segregację i przechowywanie złowionych śmieci, a także urządzeń na łodzi pozwalających na sortowanie i zbiórkę śmieci przy rozładunku kutra.



Cuan Beo to organizacja społeczna stworzona przy wsparciu **LGR Zachodniej** (Irlandia), działająca na rzecz poprawy jakości wody w Zatoce Południowego Galway, poprzez odbudowanie współpracy między społecznościami położonymi na lądzie i nad morzem, wzmacnianie spójności społecznej i analizę, jak poprawić ochronę zasobów morskich tego regionu. Organizacji udało się uzyskać dla dwóch rzek wpływających do zatoki status priorytetowy w ramach ramowej dyrektywy wodnej.

Zapewnianie ochrony bioróżnorodności

LGR mogą na różne sposoby wspierać tworzenie i zarządzanie MOC, na przykład poprzez ułatwienie rybakom uczestnictwa w strukturach zarządczych i wzmocnienie ich podmiotowości, wsparcie monitoringu czy podnoszenie świadomości i akceptacji społecznej dla MOC, z równoczesnym zapewnieniem korzyści społeczno-gospodarczych z MOC dla obszaru LGR.



W Hiszpanii **LGR Cádiz Estrecho** połączył siły z hiszpańskim oddziałem WWF, aby mieć pewność, że środki samoregulacyjne wypracowane przez rybaków z nadmorskiej miejscowości Conil zostaną wzięte pod uwagę w **procesie tworzenia MOC**, które ma stać się częścią sieci Natura 2000.



We Włoszech, cztery LGR współpracują w projekcie **“Tarta Tur”**, w którym rybacy i naukowcy współpracują w zakresie monitorowania wpływu działalności rybackiej na dwa gatunki chronione (żółwie morskie i delfiny), oraz przy badaniu wpływu utworzenia morskiej strefy Obszaru mającego znaczenie dla Wspólnoty.

LGR zajmująca się jakością wody i zdrowiem ekosystemu morskiego powinna włączyć, jako **najważniejszych interesariuszy**, następujące podmioty:

- rybacy i hodowcy ryb oraz ich stowarzyszenia
- organizacje i agendy zajmujące się ochroną środowiska
- samorządy lokalne
- miejscowe firmy (np. zajmujące się turystyką, rekreacją itp.)
- instytucje naukowo-badawcze.

Więcej pomysłów dla LGR zamierzających zajmować się tymi zagadnieniami można znaleźć w przewodnikach FARNET:

- nr 17, [Gospodarka cyrkularna na obszarach rybactwa i akwakultury](#)
- nr 16, [Wzmocnienie zarządzania lokalnymi zasobami](#)

1.4 Rozwój przedsiębiorczości, w tym zrównoważonej akwakultury i innych dziedzin błękitnego wzrostu

W niektórych obszarach tradycyjna produkcja podstawowa (pierwotna), taka jak rybactwo czy akwakultura, ma wystarczającą masę krytyczną lub niszę rynkową wystarczającą na utrzymanie działalności w przyszłych latach. Na tych obszarach LGR powinny budować na mocnych stronach sektora rybackiego i wzmacniać jego związki z miejscową gospodarką. Gdzie indziej rybactwo i akwakultura stanowią działalność niszową doświadczającą silnej presji zarówno czynników wewnętrznych (trudności w znalezieniu rąk do pracy, brak infrastruktury) jak i zewnętrznych (konkurencja ze strony innych działalności, gentryfikacja). W takich obszarach może być konieczne poszukiwanie nowych szans rozwojowych dla społeczności lokalnej.

Blisko 45% mieszkańców UE (214 milionów) mieszka w regionach przybrzeżnych. Oznacza to liczne wyzwania (np. wyżej wspomniana konkurencja o przestrzeń), ale także szanse: ta liczna populacja stanowi rynek dla produktów lokalnych, a zarazem zasób pomysłów, wiedzy i talentów, które mogą generować projekty i firmy, jeśli tylko dobrze je zagospodarować. Obszary nadbrzeżne są bramą do mórz i oceanów oraz ich zasobów, mają zatem przewagę konkurencyjną w rozwoju błękitnej gospodarki.

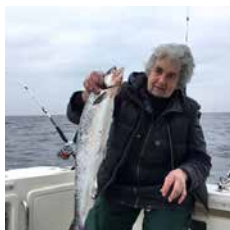
Jak uwzględnić rozwój przedsiębiorczości w strategii LGR

LGR, która zamierza uwzględnić ten temat w swojej strategii, może przewidzieć wspieranie rozwoju przedsiębiorczości w sektorze rybackim⁴, jak również inne rodzaje przedsięwzięć:

Wspieranie działalności uzupełniającej dochody z rybactwa

Rozwój działalności uzupełniającej dla produkcji pierwotnej jest decyzją strategiczną, która może zwiększyć szanse sektora rybackiego na przetrwanie.

“Twoja codzienność może być dla kogoś przygodą”: producenci (rybacy i hodowcy ryb) dysponują unikalną wiedzą, która pozwala im zaoferować szczególne doświadczenie odwiedzającym. Korzyści z tego mogą być liczne: oprócz dodatkowego dochodu, producenci budują bazę swoich klientów, a jednocześnie poprawiają wizerunek zawodu rybaka.



Dzięki wsparciu łotewskiej [LGR Północnej Kurlandii](#), jeden z [bałtyckich rybaków](#) stworzył ofertę wycieczek z przewodnikiem wzdłuż wybrzeża oraz połowy rekreacyjne, a właściciel gospodarstwa rybackiego w południowo-wschodniej Polsce otrzymał wsparcie od [LGR Roztocze](#) aby [zróżnicować swoje źródła dochodu](#). Połączył i rozbudował trzy małe stawy, tworząc jezioro o powierzchni 20 ha z wyspą, na której rozwinął atrakcyjny ośrodek turystyczny oferujący wędkowanie, wypoczynek na wodzie, działalność konferencyjną, usługi hotelowe i restauracyjne. Ważne jest, aby takie **działania turystyczne nie były planowane każde osobno**. Powinny być połączone i promowane w formie spójnych pakietów oferujących zakwaterowanie, wyżywienie i szeroki zakres atrakcji turystycznych dostępnych w okolicy.

4 nowe źródła dochodu związane z produktami rybnymi wysokiej jakości są omówione wyżej w rozdziale 1.1, a także w wielu [podręcznikach FARNET](#)



Turystyka nie jest jedyną działalnością, którą mogą wspierać LGR, aby pomóc rybakom w uzyskaniu dodatkowych dochodów. Na przykład jeden z estońskich rybaków rozpoczął **produkcję sprzętu rybackiego i sieci o różnym zastosowaniu**, aby zróżnicować źródła swoich dochodów poza sezonem połowów.

Uruchamianie błękitnej gospodarki

Termin „błękitna gospodarka” obejmuje wszystkie działania związane z morzem. Możliwości są tu bardzo szerokie i każda LGR musi znaleźć te, które najlepiej pasują do zasobów dostępnych na jej obszarze: ludzkich, rzeczowych, naturalnych i finansowych. Poza już znanymi dziedzinami, takimi jak rybactwo, akwakultura i turystyka, błękitna gospodarka obejmuje także biotechnologię, usługi zdrowotne, energetykę ze źródeł odnawialnych, technologie morskie, produkcję specjalistycznych statków itp. Ich możliwości rozwoju są ogromne.



Na przykład hiszpańska **LGR Costa da Morte** udzieliła wsparcia młodemu absolwentowi uczelni przy opracowaniu **produktu z mikro-alg o wysokiej wartości dodanej**. Algi te występują powszechnie przy wybrzeżu Galicji i są szczególnie bogate w kwasy omega-3. Przedsiębiorca współpracuje z miejscowymi rybakami, którzy dostarczają algi, a produkowany z nich olej sprzedaje przemysłowi farmaceutycznemu.



Kluczem do wygenerowania nowych pomysłów w dziedzinie błękitnej gospodarki jest współpraca ludzi z różnych środowisk. Taki jest cel projektu centrum biznesu i spotkań w **Fabryce Silników Marstala**. Położony na małej duńskiej wysepce Ærø projekt polegał na przekształceniu dawnej fabryki silników okrętowych w wielofunkcyjny ośrodek oferujący powierzchnię biurową wspólnego użytkowania i sale konferencyjne, który zaprasza do współpracy firmy innowacyjne i związane z morzem.

Wspieranie akwakultury jutra

Akwakultura jest dla wielu obszarów LGR ważną działalnością, szczególnie hodowla karpia i pstrągów na obszarach śródlądowych, a także hodowla skorupiaków na obszarach nadmorskich. Jednak konkurencja i problemy z akceptacją społeczną tej hodowli może stanowić barierę w dalszym rozwoju sektora.



Jedną z ważnych opcji jest rozwój nowych praktyk hodowlanych, biorących pod uwagę przemianę świadomości społecznej. Na przykład akwaponika (**zintegrowana produkcja ryb i warzyw**) oraz systemy recyrkulacji mogą obniżyć koszty społeczne i środowiskowe produkcji, gdyż systemy te mogą funkcjonować w niemal dowolnym miejscu (co pozwala uniknąć konfliktu o przestrzeń), a generowane przez nich zanieczyszczenia i zużycie energii są zredukowane do minimum.

Ciekawe możliwości dla producentów akwakultury stanowi także biotechnologia; na przykład interesująca może być produkcja **robaków morskich (wieloszczetów) dla celów medycznych**, która obok korzyści finansowych może przynosić też korzyści społeczne w formie postępu medycyny.

LGR zajmująca się rozwojem przedsiębiorczości i błękitnej gospodarki powinna włączyć, jako **kluczowych interesariuszy**, następujące podmioty:

- > rybacy i hodowcy ryb oraz ich stowarzyszenia
- > organizacje i doradcy zajmujący się rozwojem przedsiębiorczości

- > miejscowe podmioty turystyczne i usługodawcy
- > brokerzy innowacji
- > instytucje naukowo-badawcze.

Więcej pomysłów dla LGR zamierzających zajmować się tymi zagadnieniami można znaleźć w przewodnikach FARNET:

- > nr 18, [Inteligentne obszary przybrzeżne](#)
- > nr 14, [Włączenie akwakultury w społeczności lokalne](#)
- > nr 9, [Rybacko i turystyka: jak zapewnić korzyści dla społeczności](#)

1.5 Miejsce dla młodych: w zawodzie rybaka i w miejscowej społeczności

Większość obszarów rybackich stoi wobec wyzwania, jakim jest starzenie się rybaków. W sektorze połowowym średni wiek rybaka wzrósł w ciągu ostatnich 20 lat i w niektórych krajach zbliża się do 60. W akwakulturze sytuacja jest nieco lepsza. Niestety, niewielu młodych ludzi jest zainteresowanych podjęciem pracy w tych sektorach.

Wiele obszarów nadbrzeżnych ulega również wyludnianiu, bo młodsze pokolenia przenoszą się do większych miast w poszukiwaniu lepszego wykształcenia lub możliwości pracy. Niektóre kutry mają już dziś problem w znalezieniu załóg.

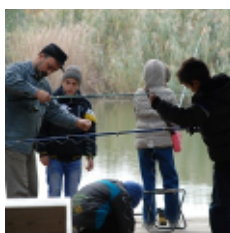
Nie wygląda na to, żeby sytuacja w najbliższej przyszłości miała ulec poprawie, zatem wiele strategii LGR na okres 2021-2027 będzie musiało uwzględnić rozwiązania ułatwiające zmiany pokoleniowe i przekazywanie doświadczeń między obecnymi a przyszłymi rybakami. Biorąc pod uwagę zaawansowany wiek wielu zawodowych rybaków, może to być ostatnia okazja na wykorzystanie ich umiejętności i doświadczenia i zapobieżenie utracie tej wiedzy w momencie ich przejścia na emeryturę.

Taki transfer wiedzy między pokoleniami może stanowić szansę na włączenie młodych ludzi w realizację strategii, co bywa trudne. Zapraszając młodych do odkrycia zawodu rybaka, LGR mogą nie tylko zachęcić ich do pozostania na miejscu, ale również stworzyć im szanse rozwoju zarówno osobistego, jak i zawodowego.

Jak uwzględnić kwestie ludzi młodych i przemiany pokoleniowej w strategii LGR

Planując uwzględnić ten temat w swojej strategii, LGR może przewidzieć zestaw powiązanych działań obejmujący następujące rodzaje przedsięwzięć:

Podnoszenie świadomości, szczególnie młodego pokolenia, na temat zawodu rybaka i wartości, jaką stanowi dla społeczności lokalnej



Na przykład rybakom z rumuńskiej [LGR Gałac](#) zależało na tym, aby ich wiedza i umiłowanie zawodu zostały przekazane następnemu pokoleniu. We współpracy z LGR i miejscową uczelnią przygotowali zatem [pakiet edukacyjny](#) w ramach zajęć pozaszkolnych, zwiększający wiedzę uczniów na temat zrównoważonego rybołówstwa i związanego z nim dziedzictwa kulturowego.

Identyfikowanie i usuwanie barier utrudniających zmiany pokoleniowe w sektorze rybackim



Zgodnie z 500-letnią tradycją, na obszarze niemieckiej **LGR Schlei – Bałtyk**, tylko rybacy mieszkający na Holmie (tradycyjnej dzielnicy rybackiej w Szlezewiku) mają prawo łowić ryby. Aby umożliwić dwóm młodym rybakom przejęcie firmy po ojcu i utrzymanie działalności rybackiej, LGR musiała wesprzeć ich w **rozbudowaniu pomieszczeń** oraz w doposażeniu działalności przetwórczej i naprawczej, przy zachowaniu rybackiego dziedzictwa kulturowego tego regionu.

Analiza możliwości zatrudnienia w całym sektorze rybackim (połowy, akwakultura, przetwórstwo itp.)



Francuska **LGR Arcachon** dofinansowała studium, analizujące problemy stojące przed hodowcami ostryg. Okazało się, że jedną z głównych barier było znalezienie wykwalifikowanych pracowników na krótki sezon zwiększonej sprzedaży. Znalaziono **rozwiązanie** polegające na dzieleniu się pracą między różnymi typami działalności nadmorskiej na przestrzeni roku.

Wsparcie szkolenia młodych ludzi zainteresowanych zawodem rybaka



Może się to odbywać w formie szkolenia grupowego lub indywidualnych zajęć dostosowanych do uczestnika. Na przykład brytyjska **LGR Kornwalii i Wysp Scilly** dofinansowała intensywny trzytygodniowy **kurs rybacki** dla bezrobotnej młodzieży. Z kolei **LGR Południowej Finlandii** zorganizowała kształcenie w miejscu pracy, pozwalające młodym ludziom pracować wspólnie z doświadczonymi rybakami w formie szkolenia **„mistrz-uczeń”**, z możliwością przejęcia w przyszłości przedsiębiorstwa rybackiego.

Zapobieganie wyludnieniu przez promowanie pracy na odległość



Duńska **LGR Thy-Mors** wsparła utworzenie centrum wspólnego użytkowania powierzchni biurowej w nadmorskim miasteczku. Dzięki temu mieszkańcy będą mogli pracować na miejscu i zachować równowagę między pracą a życiem rodzinnym, a jednocześnie pozwoli to przyciągnąć nowe firmy. Więcej informacji w przewodniku FARNET nr 18 **Inteligentne obszary przybrzeżne**, str. 21.

LGR planująca zatrzymać młodych ludzi na swoim obszarze i w sektorze rybackim powinna włączyć jako **kluczowych interesariuszy** następujące podmioty:

- aktywni rybacy (oraz ich stowarzyszenia, jeśli istnieją), hodowcy ryb oraz przetwórcy
- osoby i organizacje zainteresowane dziedzictwem rybackim (w tym emerytowani rybacy, miejscowe muzeum itp.)
- urzędy pracy, szkoły, uczelnie i inne podmioty edukacyjne
- organizacje młodzieżowe.

Więcej pomysłów dla LGR zamierzających zajmować się tymi zagadnieniami można znaleźć w przewodnikach FARNET:

- nr 13, **Włączenie społeczne dla żywienia obszarów rybackich**, szczególnie artykuł A2 "Wymiana pokoleń"
- nr 7, **Axis 4: A tool in the hands of fisheries communities**

1.6 Bezpieczne miejsca pracy dobrej jakości i włączenie społeczne dla każdego

Wiele obszarów rybackich zmaga się z marginalizacją produkcji pierwotnej, szczególnie działalności połowowej, ale często również hodowli ryb, połączoną z sezonowością innych działań (np. turystyki) i nierzadko niskim poziomem wykształcenia. Odpowiedzią może być podejście RLKS, toteż liczba miejsc pracy jest jednym z głównych wskaźników powodzenia działań finansowanych z RLKS w latach 2014-2020. Zatem dla wielu LGR priorytetem ich strategii będzie wsparcie działań tworzących trwałe, całoroczne miejsca pracy dla mieszkańców obszaru, zarówno w sektorze rybackim jak i poza nim.

Wśród sektorów o dużym potencjale tworzenia miejsc pracy należy wymienić turystykę i branże kreatywne, nowe technologie, akwakulturę i inne sektory błękitnego wzrostu. LGR powinna jednak uważnie sprawdzić, które z tych możliwości są realne na jej obszarze. W tworzeniu trwałych miejsc pracy nie ma uniwersalnego rozwiązania pasującego wszystkim, ale przydatne mogą być następujące podstawowe zasady:

- należy współpracować zarówno z **potencjalnymi pracodawcami** jak i **potencjalnymi pracownikami**, aby zapewnić możliwie najlepsze dopasowanie jednych do drugich,
- jeśli chodzi o *potencjalnych pracodawców*, należy skupić się na tych o najwyższym potencjale tworzenia miejsc pracy, nie zapominając jednak o zapewnieniu ich firmom możliwości stabilnego funkcjonowania i dochodowości w perspektywie wielu lat,
- o ile możliwe należy rozwijać praktyczne umiejętności *potencjalnych pracowników* przez szkolenia dopasowane do potrzeb lub staże w miejscu pracy,
- warto poszukiwać miejsc pracy w istniejących firmach oraz w nowo powstałych! Niektóre LGR mogą także liczyć na przyciągnięcie potencjalnych pracodawców spoza obszaru.

Ważnym zadaniem dla LGR jest upewnienie się, że powstałe miejsca pracy przyniosą korzyść także **grupom najbardziej zagrożonym marginalizacją** i że nikt nie pozostanie w tyle. Wzmacnianie włączenia społecznego nie tylko uczyni obszar LGR lepszym miejscem do życia dla wszystkich mieszkańców, ale także uodporni go na sytuacje kryzysowe. W latach 2014-2020 wiele LGR inicjowało projekty adresowane do osób niepełnosprawnych (w tym rybaków), długotrwale bezrobotnych, kobiet, młodzieży i osób starszych. W miarę starzenia się obszarów nadbrzeżnych i przy niepewności co do stanu gospodarki po kryzysie spowodowanym COVID-19, tego typu działania LGR będą potrzebne jeszcze bardziej niż przedtem.

Ubóstwo i bezrobocie nie są jedynymi formami wykluczenia na obszarach rybackich: mieszkańcy borykają się też na przykład z wykluczeniem transportowym lub cyfrowym. Dla wielu społeczności, szczególnie oddalonych od wielkich miast, sprawą pierwszej wagi może być dostęp do opieki zdrowotnej i bezpiecznych warunków pracy. Chociaż tego typu sprawy leżą zwykle w gestii władz krajowych lub regionalnych, doświadczenie pokazuje że LGR mogą odegrać ważną rolę w znajdowaniu lokalnych rozwiązań dla tych problemów.

Jak zaplanować w strategii działania na rzecz jakościowych miejsc pracy i włączenia społecznego

Planując uwzględnić ten temat w swojej strategii, LGR może przewidzieć zestaw powiązanych działań obejmujący następujące rodzaje przedsięwzięć:

Poprawa zatrudnialności mieszkańców obszaru



LGR mogą organizować szkolenia dla mieszkańców (lub udzielić wsparcia organizacjom, które zajmują się takimi szkoleniami), aby zwiększyć ich szanse na znalezienie pracy. Może to być szczególnie istotne dla osób napotyających na specyficzne bariery na rynku pracy. Na przykład hiszpańska **LGR Mariña Ortegal** wsparła pod kontrolą trenerów **szkolenia dla osób niepełnosprawnych umysłowo w zakresie recyklingu i naprawy** produktów z polietylenu i polipropylenu. LGR pomogła także zakupić sprzęt i uruchomić firmę oferującą naprawy przedmiotów z plastiku, między innymi na rzecz miejscowej giełdy rybnej.

Wsparcie istniejących i nowych firm mogących tworzyć miejsca pracy



Pomysłów na tworzenie miejsca pracy może być tyle, ile jest LGR. Czasem najlepszym rozwiązaniem jest wsparcie istniejącej firmy w rozwinięciu nowego typu działalności. Tak było w przypadku estońskiego przedsiębiorstwa **Stonefish**, które, dzięki dofinansowaniu ze strony **LGR Hiiukala**, rozwinęło się i ze sklepu rybnego prowadzonego przez rybaka stało się firmą oferującą przetwórstwo ryb (w tym wędzenie) i różne usługi dla turystów. Powstało w ten sposób **pięć nowych miejsc pracy**, a także dodatkowe miejsca w niepełnym wymiarze w sezonie wakacyjnym. Z kolei hiszpańska **LGR Ría de Arousa** pomogła trzem młodym przedsiębiorcom z małej wioski rybackiej utworzyć nową dochodową firmę łączącą **restaurację rybną, bar i delikatesy**, co stworzyło **14 stałych i trzy sezonowe miejsca pracy** dla okolicznych mieszkańców.

Promowanie włączenia społecznego



Bezpośrednie wsparcie tworzenia miejsc pracy jest tylko jednym ze sposobów budowania bardziej inkluzywnej społeczności rybackich. Fińska **LGR Ostrobotnia** znalazła sposób na rozwiązanie kilku ważnych problemów poprzez jeden projekt tzw. **„Błękitnej Opieki”**. Projekt ten umożliwia młodzieży z trudnościami w nauce uczestniczenie w specjalnym programie szkolenym, w którym część zajęć odbywa się w porcie rybackim, co jednocześnie zapewnia dodatkowe zajęcie i dochody rybakom.

Poprawa dostępu do usług zdrowotnych



Wiele obszarów nadbrzeżnych ma problem z utrzymaniem na swoim obszarze usług społecznych (np. transportu czy ośrodków zdrowia), niezbędnych dla jakości życia społeczności rybackiej. Na portugalskiej wyspie Culatra, osoby zatrudnione w sektorze rybackim małej skali częściej niż reszta populacji zapadają na choroby, które często nie są leczone z powodu trudności w dostępie do usług medycznych. **LGR Sotavento Algarve** uczestniczyła w stworzeniu kliniki telemedycyny, w której pacjenci są przyjmowani przez pielęgniarkę zatrudnioną na miejscu, a następnie odbywają konsultacje z lekarzem z kliniki na lądzie w formie wideokonferencji. Więcej informacji w przewodniku FARNET nr 18 **Inteligentne obszary przybrzeżne** (str. 18).

LGR zajmująca się tworzeniem bezpiecznych i jakościowych miejsc pracy oraz włączeniem społecznym powinna zaangażować, jako **kluczowych interesariuszy**, następujące podmioty:

- > organizacje i podmioty rynku pracy, urzędy pracy itp.
- > organizacje zajmujące się włączeniem społecznym, jakością życia, opieką zdrowotną itp.
- > gminy
- > organizacje sektora rybackiego
- > szkoły i inne podmioty edukacyjne
- > organizacje młodzieżowe.

Więcej pomysłów dla LGR zamierzających zajmować się tymi zagadnieniami można znaleźć w przewodnikach FARNET:

- > nr 18, **Inteligentne obszary przybrzeżne**
- > nr 13, **Włączenie społeczne dla ożywienia obszarów rybackich**

1.7 Większa rola rybaków w zarządzaniu i poprawa wizerunku sektora

Obszary nadbrzeżne stają się coraz bardziej atrakcyjne jako miejsca do mieszkania i rekreacji. Turystyka rozwija się szybko w wielu miejscowościach nadmorskich, a liczba kutrów i rybaków od wielu lat spada. To połączenie rosnącej atrakcyjności terenów nadbrzeżnych i spadku połowów często prowadzi do marginalizacji sektora rybackiego, którego głos z trudem przebija się w miejscowych strukturach zarządczych.

Rozwój innych form użytkowania obszarów nadbrzeżnych często następuje wbrew potrzebom podmiotów rybactwa i akwakultury. Konkurencja o przestrzeń na lądzie i morzu może być w wielu miejscach bardzo ostra. Na lądzie, hałas i przykre zapachy spowodowane działalnością rybaków lub hodowców mogą być uznane za uciążliwe przez innych użytkowników, korzystających z danej przestrzeni jako miejsca do rekreacji i odpoczynku. Na morzu, rybacy i hodowcy ryb również napotykać na konkurencję ze strony innych użytkowników, zarówno rekreacyjnych (jachty, nurkowie, wędkarze), jak i zawodowych (wiatraki, wydobycie surowców) bądź środowiskowych (morskie obszary chronione).

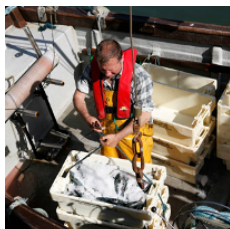
Atrakcyjność obszarów nadbrzeżnych podnosi także ceny nieruchomości, prowadząc w wielu przypadkach do ich gentryfikacji, kiedy to producentów pierwotnych nie stać na czynsz lub zakup terenów wzdłuż wybrzeża. Przyspiesza to wypychanie sektora rybackiego z tych terenów i zastępowania go hotelami, restauracjami, drugimi domami itp.

Jednak to właśnie społeczności rybackie, z uwagi na swoją tradycję i szczególny rodzaj działalności stanowią często o charakterze wielu tych obszarów. Obszary takie nierzadko zawdzięczają swoją atrakcyjność obecności funkcjonujących portów rybackich czy gospodarstw hodujących ryby lub owoce morza. Ważne jest zatem, aby rybacy i hodowcy ryb uczestniczyli w procesie zarządzania obszarem. Z braku czasu i rozdrobnieniu sektora może to być trudne, dlatego potrzebne są aktywne działania ze strony LGR.

Jak w strategii LGR uwzględnić działania ułatwiające sektorowi rybackiemu udział w miejscowym zarządzaniu

Planując ten temat w swojej strategii, LGR może przewidzieć zestaw powiązanych działań obejmujący następujące rodzaje przedsięwzięć:

Włączenie producentów pierwotnych w procesy decyzyjne



W Irlandii sektor przybrzeżnego rybactwa małej skali obejmuje około 1200 jednostek poniżej 12 metrów, ale jest bardzo rozdrobniony i rozproszony między liczne społeczności rybackie. Do niedawna nie miał on swojej reprezentacji i nie mógł uczestniczyć w dialogu z władzami. Władze uznały, że LGR będą doskonałym narzędziem kontaktu z flotą przybrzeżną i zachęciły je do pomocy w tworzeniu regionalnych forów rybactwa przybrzeżnego. Powstało sześć takich **regionalnych forów** obejmujących całe wybrzeże Republiki Irlandzkiej. Stanowią one platformę, na której rybacy przybrzeżni mogą komunikować się z władzami i wyrażać swoje stanowiska w istotnych dla nich kwestiach.

Włączanie rybaków i akwakultury w proces zarządzania wodami i zasobami ryb



Znalezienie równowagi między korzystaniem z ekosystemu w celach gospodarczych i zachowaniem go w dobrym stanie, a jednocześnie zachowując znaczenie sektora rybackiego, jest zadaniem niełatwym i wymaga godzenia często sprzecznych interesów. LGR mogą tu odegrać ważną rolę, jak pokazał wspomniany wyżej projekt **współzarządzania** jeziorem Wetter. Z kolei w Szkocji, **LGR Wysp Orkney** dofinansowała projekt **współzarządzania zasobami ryb przybrzeżnych** w celu osiągnięcia zrównoważonego stanu zasobów i uzyskania certyfikacji MSC dla połowów kraba kisańca.

Utrzymanie rybactwa i akwakultury na obszarze LGR



Na terenie działania francuskiej **LGR Pays d'Auray** miejscowi interesariusze uzgodnili opracowanie "**Dokumentu o specjalnym statusie ostryg**" (*la charte conchylicole*), który ma na celu zapobiec marginalizacji produkcji ostryg, która jest kluczowa dla gospodarki i tożsamości obszaru, lub jej wypychaniu przez inne formy użytkowania ziemi (np. mieszkalnictwo lub rekreację).

Podnoszenie świadomości mieszkańców na temat szczególnej roli sektora rybackiego



Włoska **LGR Adriatico Salentino** zrealizowała **pakiet działań** zmierzających do zacieśnienia więzi między społecznością lokalną a sektorem rybackim, oraz dających rybakom miejsce u sterów zmian zachodzących na obszarze. Pakiet ten obejmował promocję tradycyjnej wiedzy rybackiej i przepisów kulinarnych, działania edukacyjne o zrównoważonej konsumpcji ryb, aplikację ułatwiającą kontakty między rybakami a konsumentami itp.

Poprawia wizerunku sektora



Negatywne informacje o przełowieniu, nielegalnych praktykach, przypadkowych połowach organizmów chronionych, łatwiej trafiają do mediów niż wysiłki rybaków na rzecz zrównoważonych praktyk. Hiszpańska **LGR Navia Porcía** pomogła producentom małej skali stać się pierwszymi na świecie **poławiaczami ośmiornic certyfikowanymi przez MSC**. Podobnych projektów pomagających miejscowym rybakom działać w sposób zrównoważony i poprawić wizerunek jest więcej – na przykład pilotaż nowych metod i sprzętu połowowego, lub udział rybaków w kampaniach ograniczania śmieci morskich i ochrony środowiska morskiego.



Ponad 50 rybaków z francuskiego portu rybackiego Le Grau-du-Roi, przy wsparciu **LGR Vidourle Camargue**, uczestniczy w projekcie pilotażowym o nazwie **“ReSeaclons”** (nazwa łączy francuskie słowo “recyklujmy” i angielskie słowo “morze”), obejmującym promowanie gospodarki obiegu zamkniętego oraz zbiórkę i recykling śmieci morskich. Projekt wspiera współpracę między rybakami i mieszkańcami, tworząc partnerstwa przynoszące korzyści obu stronom, przekształcając plastikowe śmieci w nowe produkty i poprawiając wizerunek miejscowych rybaków.

LGR planująca zwiększyć udział sektora rybackiego w zarządzaniu i poprawić jego wizerunek powinna włączyć, jako **kluczowych interesariuszy**, następujące podmioty:

- > rybacy i hodowcy ryb oraz ich stowarzyszenia, sektor przetwórstwa
- > samorządy lokalne
- > agendy i organizacje zajmujące się ochroną środowiska
- > organizacje konsumenckie aktywne na poziomie lokalnym
- > szkoły, uczelnie i inne podmioty zajmujące się edukacją.

Więcej pomysłów dla LGR zamierzających zajmować się tymi zagadnieniami można znaleźć w przewodnikach FARNET:

- > nr 16, **Wzmocnienie zarządzania lokalnymi zasobami**
- > nr 14, **Włączanie akwakultury w społeczności lokalne**
- > nr 7, **Axis 4: A tool in the hands of fisheries communities**

2. Jak zmienić nasz obszar: co wchodzi w skład LSR?

Dobra strategia pomaga LGR odpowiedzieć na potrzeby zarówno skutecznie (czyli osiągając zamierzone efekty) jak i efektywnie (optymalizując wykorzystane zasoby). Pozwala ona także integrować różnego typu działania, tworzyć synergie i unikać działań wzajemnie sprzecznych.

Tworzenie nowej strategii wymaga dużego wysiłku zarówno od osób zaangażowanych w LGR, jak i od całej społeczności. Większość LGR planujących ubiegać się o finansowanie RLKS w ramach EFMR już opracowało wcześniej co najmniej jedną strategię, mogą więc zadać sobie pytanie, dlaczego muszą powtarzać ten proces. Jest ku temu kilka powodów:

- praca nad strategią to **proces ciągły** (lub **cykliczny**), obejmujący etap planowania, realizacji, oceny co udało się osiągnąć, oraz powrotu do fazy planowania,
- sytuacja i potrzeby naszego obszaru i sektora rybackiego mogły ulec **znaczącym zmianom** od czasu tworzenia strategii na lata 2014-2020,
- istnieje **wymóg prawny**, aby LGR opracowało lokalną strategię na każdy okres programowania, która staje się podstawą wyboru LGR i otrzymania dofinansowania,
- aktualizacja lokalnej strategii jest dobrą okazją do **wzmocnienia więzi** z ważnymi podmiotami lokalnymi i całą społecznością rybacką oraz do zachęcenia ich do udziału w rozwoju obszaru w kolejnym okresie.

Artykuł 26 projektu Rozporządzenia o zasadach realizacji funduszy UE po roku 2020⁵ stwierdza, że każda LSR powinna zawierać następujące elementy:

- obszar geograficzny i populację, których dotyczy dana strategia;
- opis procesu zaangażowania społeczności w opracowywanie strategii;
- analizę potrzeb rozwojowych i potencjału danego obszaru;
- cele strategii, w tym wymierne cele końcowe dotyczące rezultatów oraz odnośne planowane działania;
- ustalenia w zakresie zarządzania, monitorowania i oceny, pokazujące potencjał lokalnej grupy działania w zakresie realizacji takiej strategii;
- plan finansowy, w tym planowaną alokację z każdego odnośnego funduszu i programu.

2.1 Budowanie w oparciu o doświadczenia

Niniejszy rozdział ma pomóc LGR przygotować strategię oparte na dotychczasowym doświadczeniu i dojrzałej refleksji na temat potrzeb obszaru i sposobów ich zaspokajania. Przypomnimy tu pokrótce główne składniki dobrej strategii (diagnoza obszaru, analiza potrzeb i SWOT, wybór kierunków strategii, określenie celów i wskaźników, plan działania), nie wchodząc w szczegóły, gdyż istnieje już wiele podręczników i narzędzi poświęconych tej tematyce. Skupiamy się tu głównie na **zawartości merytorycznej** LSR. Praktyczne porady na temat procesu tworzenia strategii oraz główne składniki planu działania znajdują się w rozdziale 4.

5 Projekt rozporządzenia o wspólnych zasadach funduszy unijnych po roku 2020, Artykuł 26.

Przygotowując się do pracy nad nową strategią, zespół LGR (czyli pracownicy i wolontariusze odpowiedzialni za proces tworzenia strategii) powinien najpierw zastanowić się nad wnioskami z obecnego okresu. **Mogą być do tego przydatne następujące pytania:**

- > Czy osiągnęliśmy cele poprzedniej strategii? Czy nasze oddziaływanie na obszar i społeczność rybacką było zgodnie z oczekiwaniami?
- > Jeśli nie osiągnęliśmy naszych celów, to dlaczego? Czy strategia była zbyt szeroka, zbyt wąska, zbyt ambitna, niewystarczająco zintegrowana, niedostatecznie skupiona na rezultatach, czy monitorowaliśmy niewłaściwe wskaźniki, czy natrafiliśmy na nieoczekiwane wyzwania (np. COVID-19), i tak dalej?
- > Co nam się dobrze udało i jak możemy to wykorzystać, aby rozwinąć nowe działania?
- > Czego się nauczyliśmy? Jak możemy się *więcej* nauczyć z przeszłych działań? Czy mieliśmy dobry system monitorowania i ewaluacji rezultatów?

Tworzenie nowej strategii w oparciu o wcześniejsze osiągnięcia



Włoska LGR VeGAL w swojej strategii na lata 2014-2020 skupiła się na trzech głównych celach:

- > utrzymanie i tworzenie miejsc pracy,
- > wzmocnienie roli społeczności rybackich w rozwoju lokalnym i zarządzaniu,
- > rozwój działalności opartej na rybnictwie i akwakulturze.

Po roku 2020 LGR spodziewa się, że te same cele będą nadal aktualne, ale planuje opracować nowe typy działań na bazie rezultatów osiągniętych w obecnym okresie. Oto kilka przykładów:

OKRES 2014-2020	OKRES 2021-2027
<ul style="list-style-type: none"> > tworzenie powiązań między sektorem rybackim a zrównoważoną turystyką (przyciąganie turystów do fragmentów wybrzeża związanych z rybnictwem i do wiosek rybackich) > praca nad standaryzacją usług turystycznych, ich umiejscowieniem i dostępnością 	<ul style="list-style-type: none"> > skupienie się przede wszystkim na bioróżnorodności i unikalnym charakterze wybrzeża, do którego LGR chce przyciągnąć turystów > wzmocnianie turystyki ekologicznej i włączanie rybaków w stałe monitorowanie wybrzeża i zatok
<ul style="list-style-type: none"> > poprawa infrastruktury niezbędnej dla rozwoju przedsiębiorczości > stabilizacja zatrudnienia w sektorze rybackim 	<ul style="list-style-type: none"> > tworzenie dodatkowej działalności w oparciu o udoskonaloną infrastrukturę, np. wykorzystanie portów i rynków sprzedaży ryb > promocja tworzenia sieci współpracy między przedsiębiorcami > wspieranie marketingu i rozwój innowacji technologicznych
<ul style="list-style-type: none"> > zwiększanie świadomości na temat kwestii środowiskowych > praca z rybakami nad wyznaczeniem obszarów bez połowów 	<ul style="list-style-type: none"> > dzięki zwiększonej świadomości, stwarzanie rybakom okazji włączenia się w monitorowanie stanu środowiska > wspieranie badań nad sprzętem połowowym ulegającym biodegradacji

Jeśli miała już miejsce **ewaluacja** poprzedniej LSR, proces refleksji powinien uwzględnić jej wyniki. Jednak niektóre LGR mogą planować ewaluację dopiero po zakończeniu realizacji wszystkich działań z okresu 2014-2020, a wówczas będzie już za późno, aby uwzględnić jej wyniki w pracy nad nową strategią. Trzeba pamiętać, że **nawet bez pełnej ewaluacji**, organy decyzyjne LGR mogą się **zastanowić nad osiągnięciami i wnioskami** z poprzednich okresów. Mogą także wykorzystać badania i analizy prowadzone w ramach innych projektów, jak w poniższym przykładzie.



Ewaluacja projektu Interreg wykorzystana do ulepszenia strategii LGR



Estońska LGR Jeziora Võrtsjärv była partnerem w projekcie „**Innowacyjne narzędzie poprawy konkurencyjności turystyki opartej na społeczności**”, finansowanym z programu Interreg. Celem projektu była poprawa konkurencyjności turystyki przy wykorzystaniu metod angażujących społeczności lokalne w Estonii i Finlandii, poprzez rozwijanie ich poczucia sprawczości.

Pilotaż projektu był realizowany w latach 2011-2013 w sześciu obszarach wiejskich, z których jednym był teren LGR jeziora Võrtsjärv. Ewaluacja projektu odbyła się w 2014 roku, a jej wyniki zostały uwzględnione przez LGR do ukierunkowania działań dotyczących zrównoważonej turystyki w jej strategii.

2.2 Definicja i diagnoza obszaru

Dla większości LGR funkcjonujących w latach 2014-2020, obszar geograficzny objęty strategią jest mniej więcej stały i może stanowić podstawę strategii po roku 2020. Jednak w niektórych przypadkach może być konieczne zastanowienie się, czy **obszar LGR nie powinien zostać zmieniony**. Będzie to szczególnie istotne w następujących przypadkach:

- podmioty z sąsiadujących z obszarem miejscowości są bardzo zainteresowane udziałem w LGR i jest możliwość rozszerzenia obszaru o te miejscowości bez utraty jego spójności,
- wystąpiły istotne problemy w realizacji zadań LGR w jakiejś części obszaru (na przykład silny konflikt lokalny, którego LGR nie udało się rozwiązać) – w tym przypadku może być uzasadnione wyłączenie tej części obszaru z LGR,
- w legislacji krajowej wprowadzono zmiany, które powodują że nasze obecne terytorium nie kwalifikuje się do finansowania w następnym okresie.

Propozycja rozporządzenia o wspólnych ramach na okres po roku 2020 znosi wymóg, aby liczba mieszkańców obszaru objętego strategią mieściła się w granicach 10 000 do 150 000 mieszkańców⁶. Daje to większą elastyczność w przypadku, jeśli zachodzi konieczność modyfikacji dotychczasowego obszaru (ale należy sprawdzić, czy nie ma dodatkowych przepisów krajowych regulujących wielkość obszaru LGR i liczbę jego mieszkańców).

Po podjęciu decyzji o zachowaniu lub zmianie dotychczasowego obszaru LGR, pora na przeprowadzenie **diagnozy** obszaru i jego społeczności rybackiej. Być może taka diagnoza została wykonana na początku okresu 2014-2020, ale jest bardzo prawdopodobne, że sytuacja od tego czasu uległa zmianie, nie tylko wskutek działań LGR, ale także czynników zewnętrznych: demografii, zmian na rynku, nieprzewidzianych wydarzeń takich jak COVID-19 itp. Dane zebrane w trakcie diagnozy mogą być przydatne do określenia stanu wyjściowego, czyli sytuacji przed planowaną interwencją LGR.

6 Artykuł 25 wymaga jedynie, aby RLKS obejmował obszary „poniżej szczebla regionalnego”.

W diagnozie można zbierać informacje zarówno ilościowe, jak i jakościowe:

- > **Informacje ilościowe** obejmują charakterystykę geograficzną, dane i trendy demograficzne, liczbę zatrudnionych i bezrobotnych, informacje o infrastrukturze, usługach, strukturze i organizacji miejscowej gospodarki, w tym o sektorze rybactwa i akwakultury. Część z tych informacji można uzyskać od samorządów lokalnych i agencji zajmujących się turystyką, ochroną środowiska itp. Inne dane można znaleźć w internecie, ale rzadko w odpowiedniej dla LGR skali geograficznej.
- > **Informacje jakościowe** można zebrać za pomocą różnego typu ankiet i wywiadów, co pozwoli na lepsze zrozumienie, jak mieszkańcy postrzegają pewne zagadnienia, na przykład mobilność czy dostępność lokalnych produktów żywnościowych.

Takie zebranie danych może być okazją do **zaangażowania większej liczby osób** w prace LGR. Na przykład badania ankietowe pomagają LGR dowiedzieć się czegoś na temat obszaru, ale jednocześnie informują mieszkańców o procesie budowania strategii. Zbieranie i analiza danych mogą być zaplanowane jako proces iteracyjny, pozwalający na dodawanie kolejnych punktów widzenia, aby wzbogacić analizę. Diagnoza obszaru może być też okazją do nawiązania bliższych kontaktów z instytucjami **na-ukowo-badawczymi** i uzyskania dostępu do źródeł danych. Może to być bardzo przydatne na późniejszym etapie, kiedy mogą wystąpić nieprzewidziane zjawiska, a pozyskana wcześniej wiedza może pozwolić realizatorom strategii na bardziej elastyczne reagowanie.



Współpraca LGR z naukowcami dla pogłębienia wiedzy o zasobach ryb



Śledź jest w Finlandii jednym z kluczowych gatunków ryb, którego połowy stanowią ponad 80% wszystkich połowów komercyjnych pod względem ilości i około 50% pod względem wartości. **LGR Morza Archipelagowego** połączyła siły z uniwersytetem w Turku w celu realizacji **dwuletniego projektu** zbierania danych o tarle śledzia we współpracy z miejscowymi rybakami, a także projektu badania pasożytów występujących w północnobaltyckiej populacji śledzi.

Informacje te były bardzo istotne przy tworzeniu strategii LGR, która ma na celu zwiększenie wykorzystania miejscowych zasobów ryb, w tym ich przetwórstwa, a także rozwoju łańcucha wartości w tym sektorze. Dobry dostęp do danych na temat zasobów rybnych był kluczowy dla powodzenia tej strategii.

2.3 Analiza SWOT obszaru LGR



Zanim rozpoczną Państwo analizę SWOT, trzeba uzgodnić punkt wyjścia:

z czyjej perspektywy robimy SWOT – obszaru, społeczności rybackiej, czy może sektora rybackiego (lub akwakultury)?

TheNajczęściej stosowanym narzędziem analizy obszaru jest analiza SWOT, obejmująca mocne strony (Strengths), słabe strony (Weaknesses), szanse (Opportunities) i zagrożenia (Threats). Większość LGR potrafi już przeprowadzić analizę SWOT, więc nie ma potrzeby jej tu szczegółowo omawiać⁷.

7 Przystępne wyjaśnienie analizy SWOT [w języku ang.] można znaleźć na przykład: <https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC05.htm>

Poniższa tabela zawiera kilka przydatnych pytań, które można zadać w trakcie analizy SWOT, pochodzących z materiałów FAME:

	POMOCNE	SZKODLIWE
Wewnętrzne Cechy obszaru LGR	Mocne strony <ul style="list-style-type: none"> > Jakie zasoby i środki posiadamy na naszym obszarze? > Co na naszym obszarze działa dobrze? 	Słabe strony <ul style="list-style-type: none"> > Co moglibyśmy robić lepiej? > Czego brakuje, a byłoby potrzebne? > Na jakie ryzyko jesteśmy narażeni?
Zewnętrzne Cechy naszego otoczenia	Szanse <ul style="list-style-type: none"> > Jakie są zewnętrzne trendy, z których można skorzystać? > Jakie nowe zewnętrzne zjawiska możemy jeszcze wykorzystać? 	Zagrożenia <ul style="list-style-type: none"> > Które ze słabości naszego obszaru czynią go podatnym na wstrząsy? > Czy grożą nam istotne zmiany nadciągające z zewnątrz obszaru? > Jakie czynniki zewnętrzne zwiększają naszą wrażliwość na wstrząsy? > Na co nie jesteśmy przygotowani?

W trakcie aktualizacji strategii warto ponownie zajrzeć do analizy SWOT z poprzedniego okresu programowania i zadać sobie niektóre z poniższych pytań:

- > na ile poprzedni SWOT okazał się przydatny w formułowaniu celów strategii?
- > czy poprzedni SWOT pokazuje, w czym nasz obszar jest **odmienny** od innych, co nas odróżnia?
- > czy dobrze oceniliśmy nasze słabe i mocne strony? Jakie elementy przeceniliśmy, a jakich nie doceniliśmy? Czy było możliwe uniknięcie tych błędów?
- > które ze zidentyfikowanych przez nas szans rzeczywiście wystąpiły? Z których mogliśmy skorzystać?
- > które ze zidentyfikowanych zagrożeń rzeczywiście wystąpiły? Czy udało się nam ograniczyć ich skutki?
- > jak sprawić, żeby w kolejnym okresie lepiej wykorzystać SWOT w naszej strategii?



Pamiętaj; SWOT nie jest tylko opisem! Jego głównym celem jest pomoc w podejmowaniu strategicznych decyzji!

2.4 Wybór kierunków strategii

Najważniejszą częścią analizy SWOT jest takie **połączenie** mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń, aby wybrać główny kierunek naszej strategii. Na przykład niektóre strategie mogą skupiać się głównie na mocnych stronach i szansach (**SO**), a inne na słabych stronach i zagrożeniach (**WT**). Poniższa tabela pokazuje, jak przełożyć analizę SWOT na różne rodzaje podejmowanych działań (źródło: FAME Support Unit):

		CZYNNIKI WEWNĘTRZNE	
		STRENGTHS (mocne strony)	WEAKNESSES (słabe strony)
CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE	OPPORTUNITIES (szanse)	<p>Działania typu SO:</p> <p>Strategia wzrostu (przyspieszenia/ekspansji)</p> <p>Wykorzystanie szans dopasowanych do mocnych stron danego obszaru</p> <p>np. Innowacje</p>	<p>Działania typu WO:</p> <p>Strategia dostosowania strukturalnego</p> <p>Pokonanie słabości, aby skorzystać z szans</p> <p>np. Rozwój umiejętności</p>
	THREATS (zagrożenia)	<p>Działania typu ST:</p> <p>Stabilisation strategy</p> <p>Identify ways of using existing strengths to reduce vulnerability to external threats</p> <p>np. Dywersyfikacja</p>	<p>Działania typu WT:</p> <p>Preventive strategy</p> <p>Plan to avoid weaknesses that make us susceptible to external threats</p> <p>np. Działania kompensacyjne</p>

Przykład wykorzystania analizy SWOT przez LGR do wyboru celów strategicznych i typów interwencji można znaleźć w przewodniku FARNET:

➤ nr 11, **RLKS zorientowany na rezultaty na obszarach rybackich**, str. 11-12

Wybór strategicznych kierunków rozwoju musi również brać pod uwagę kwestie finansowe, przede wszystkim **budżet**, jakim będzie dysponowała LGR. Obecnie LGR średnio dysponują kwotą 2.5 – 3 milionów euro na okres ok. pięciu lat, co ogranicza zakres działań jakie mogą dofinansować.



Nie próbuj zajmować się w strategii **wszystkim** – wybierz te dziedziny, w których możesz mieć największe oddziaływanie!

Ważne jest zatem, aby nie tylko ustalić, jakiego typu działania LGR będzie wspierać w swojej strategii, ale także jakich działań nie będzie wspierać. Dzięki tej decyzji wsparcie z LGR będzie uzupełnieniem innych źródeł finansowania dostępnych na obszarze LGR, co pozwoli skupić środki LSR na tych dziedzinach, dla których interwencja LGR jest szczególnie istotna.

Wybór kierunków strategii LGR, czyli tego co będzie, a co nie będzie wspierane, to decyzja wymagająca nieraz trudnych dyskusji i kompromisów. W przygotowaniu tej decyzji może być przydatne ćwiczenie z udziałem zainteresowanych podmiotów, zgodnie z poniższą tabelą:

Rodzaje działań wynikające ze SWOT	Przyczyny, dla których działania LGR w tym obszarze mogą dać dobre rezultaty	Inne źródła finansowania na ten cel (rzeczywiście dostępne dla miejscowych projektodawców)
Działanie 1		
Działanie 2		
...		

Nasze wsparcie powinniśmy skoncentrować na tych działaniach, dla których istnieje mocne uzasadnienie zaangażowania LGR (środkowa kolumna) **oraz** na które nie ma łatwo dostępnych innych źródeł finansowania (prawa kolumna).

Jednak przygotowanie LSR może również być okazją do poszerzenia zakresu działań LGR przez pozyskanie innych źródeł finansowania, uzupełniających wobec jej budżetu. W wielu obszarach strategia ułatwia znalezienie beneficjentów, którym LGR pomoże przygotować projekty finansowane z innych źródeł.

Na przykład we Francji w okresie 2007-2013 LGR miały bardzo małe budżety i mogły wspierać tylko niewielkie projekty, na przykład studia wykonalności, których beneficjenci, żeby zrealizować swój projekt, musieli pozyskać na niego większe środki z innych źródeł. W Finlandii niektóre LGR pomagają beneficjentom ubiegać się o finansowanie z innych priorytetów EFMR, używając do tego kosztów bieżących i animacji.

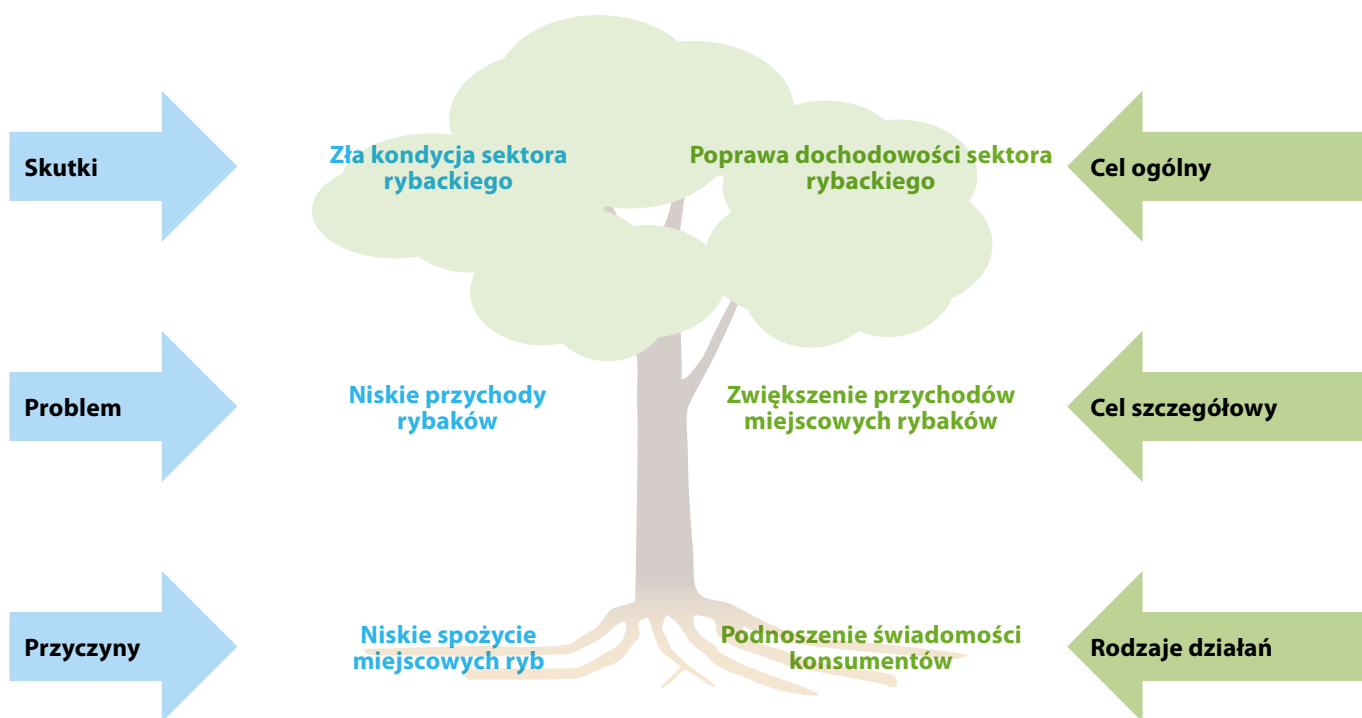
Dodatkowe środki na rozwój akwakultury



Rumuńska **LGR Valea Mostistei**, położona ok. 40 km od Bukaresztu, ma na swoim obszarze wiele jezior i stawów, długą tradycję i ludzi znających się na akwakulturze. LGR dofinansowała projekt wprowadzający nowe metody połowowe w jednym z jezior. Pomogło to beneficjentowi – prywatnemu producentowi akwakultury – pozyskać środki na drugi projekt, dotyczący usług środowiskowych świadczonych przez akwakulturę i finansowany bezpośrednio z priorytetu 2 EFMR.

2.5 Określanie celów i wskaźników

Lokalna strategia powinna przekładać potrzeby danego obszaru (zidentyfikowane np. w toku analizy SWOT) na cele, do których LGR będzie zmierzać, aby te potrzeby zaspokoić. Przydatna do tego może być metoda "drzewa problemów", graficznie prezentująca **podstawowe problemy** obszaru w formie drzewa, którego korzeniami są **przyczyny**, a gałęzmi – **skutki** danego problemu dla społeczności. Ułatwia to zdefiniowanie **celów ogólnych i szczegółowych** oraz **rodzajów działań**, które należy zrealizować żeby te cele osiągnąć.



Kolejnym ważnym krokiem jest ustalenie **wartości docelowych**, które chcemy zrealizować w strategii oraz wskaźników, które pozwolą nam monitorować **postępy rzeczowe, rezultaty i oddziaływanie**⁸. Więcej informacji można znaleźć w przewodnikach FARNET:

- > nr 15, **Ewaluacja RLKS – podręcznik dla LGD i LGR**, szczególnie rozdział 1.4 "Co należy oceniać".
- > nr 11, **RLKS zorientowany na rezultaty na obszarach rybackich**, szczególnie Artykuł 1 **Definiowanie celów strategii**

2.6 Integrowanie różnych źródeł finansowania

Niektóre LGR mogą realizować strategię, które łączą różne źródła finansowania. Podobnie jak obecnie, w przyszłym okresie można będzie finansować RLKS ze środków EFMR, EFRROW, EFS i EFRR.

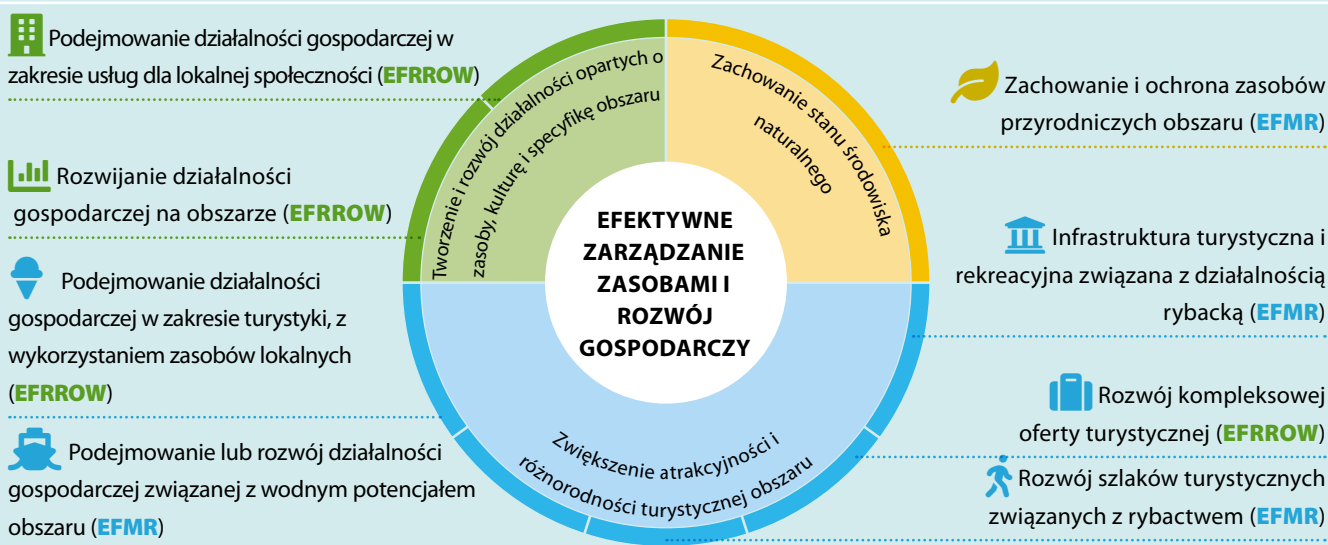
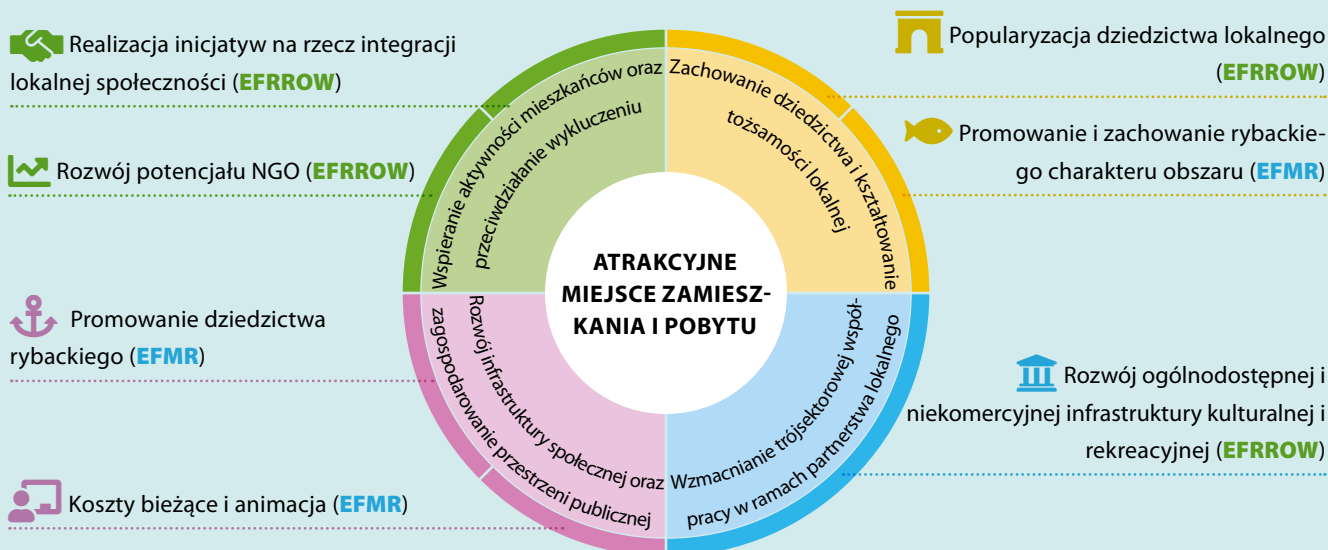
Na łączenie różnych funduszy w ramach jednej strategii musi wyrazić zgodę Instytucja Zarządzająca na poziomie programu. Jednak nawet jeśli IZ udostępni taką opcję, LGR powinna starannie przemyśleć decyzję, czy chce z niej skorzystać: czy takie połączenie środków wzmocni jej oddziaływanie na społeczność rybacką i czy nie zaskutkuje zbyt wieloma komplikacjami biurokratycznymi dla beneficjentów⁹.

8 Jeśli planujemy opracować plan działania jako dokument oddzielny od strategii, to w nim można ująć wartości docelowe i wskaźniki ich pomiaru, zob. podrozdział 2.8 poniżej.

9 W momencie przygotowywania niniejszego Przewodnika (maj 2020), nie są jeszcze znane szczegóły, w jaki sposób będzie funkcjonowała wielofunduszość w okresie 2021-2027, nie możemy zatem podać na ten temat więcej informacji.

Łączenie różnych celów i źródeł finansowania w spójną strategię

Polska **Słowińska Grupa Rybacka** korzysta ze środków EFMR i EFRROW w ramach jednej strategii. Obszar SGR ma silnie rybacki charakter, a jej funduszem wiodącym jest EFMR. Strategia przewiduje trzy cele ogólne i kilka celów szczegółowych. Rysunek poniżej pokazuje, jak poszczególne cele są ze sobą powiązane i z jakich źródeł są finansowane.



Możliwość synergii dzięki wielofunduszowości



Duńska LGR/LGD Małych Wysp obejmuje 27 wysepek rozsianych wokół wybrzeża Danii. W tej liczbie jest 11 wysp, na których nadal są prowadzone połowy, a także 16 wysp gdzie tej działalności nie ma, korzystających jedynie z finansowania LEADER. Grupa ma dwie strategie (co jest warunkiem ubiegania się o środki z EFMR i EFRROW w Danii), ale są one skoordynowane i obie mają na celu wsparcie małych firm. Ze środków EFMR finansowane są projekty związane z rybnictwem i „błękitnym wzrostem” (turystyką, infrastrukturą portową itp.).

Koordynacja działań na 27 wyspach stanowi niemałe wyzwanie i wymaga wielu podróży oraz rozwiązań technologicznych. Integrację i synergię ułatwiają następujące czynniki:

- Dla potencjalnych projektodawców LGD i LGR organizują wspólne warsztaty.
- Konkursy na projekty są ogłaszane w tym samym czasie. Wnioskodawcy muszą wybrać, o które środki chcą się ubiegać.
- LGD i LGR mają te same organy decyzyjne, a decyzje o finansowaniu mogą zapadać dla obu funduszy na jednym posiedzeniu.
- Systemy wdrażania są osobne, ale podobne (na przykład ta sama agencja płatnicza) i mają te same ramy czasowe.

Dzięki tym zasadom, LGD/LGR Małych Wysp stało się dobrze funkcjonującą agencją rozwoju lokalnego, która łączy różne źródła finansowania dla wsparcia wspólnej strategii.

2.7 Możliwość elastycznego reagowania

Kryzys spowodowany koronawirusem w 2020 roku pokazał, że sposób wdrażania RLKS może wymagać modyfikacji, aby umożliwić szybką odpowiedź na nowe wyzwania, takie jak rozprzestrzenianie się wirusa i jego skutki społeczno-ekonomiczne¹⁰. Lokalna skala działania LGR oznacza, że dysponują one możliwością szybkiej reakcji, dostosowanej do miejscowych warunków. Żeby to nastąpiło, potrzebne jest spełnienie dwóch warunków:

- **strategie LGR** muszą przewidywać możliwość elastycznego reagowania w sytuacjach kryzysowych, a także mieć jasne procedury pozwalające na ich modyfikację;
- **instytucje zarządzające** muszą być gotowe szybko akceptować te modyfikacje.

Reakcje LGR na koronawirus

W reakcji na COVID-19 instytucje unijne bardzo szybko uruchomiły nowe instrumenty wsparcia¹¹, jak również umożliwiły państwom członkowskim odpowiednie dostosowanie istniejących instrumentów¹².

Na poziomie lokalnym, LGR zaczęły działać wykorzystując środki w aktualnie obowiązujących strategiach, zanim ich modyfikacja stała się możliwa. Specjalna **Strona FARNET poświęcona reakjom na COVID-19** pokazuje przykłady działań zrealizowanych przez LGR, dotyczące głównie promowania dostaw świeżych ryb klientom zamkniętym w kwarantannie. Działania te pomogły rybakom znaleźć nabywców w czasie, kiedy normalne rynki zbytu nie funkcjonowały. Inne LGR pomagały wprowadzać zasady bezpieczeństwa na aukcjach rybnych i na statkach rybackich, aby mogły one kontynuować swoją działalność.

Kolejnym wyzwaniem dla LGR będzie pomoc w odbudowaniu miejscowej gospodarki, uderzonej przez kryzys spowodowany pandemią. Może to wymagać modyfikacji obecnych strategii i przesunięcia budżetu między celami strategicznymi.

Najważniejszą lekcją kryzysu jest potrzeba **elastyczności**, przy jednoczesnym zachowaniu odpowiedzialności za środki publiczne. Jak można to osiągnąć? Oto kilka pomysłów:

- Unikaj definiowania w strategii typów projektów i beneficjentów zbyt szczegółowo, zostaw przestrzeń na reagowanie na sytuacje kryzysowe, a także na pojawiające się innowacje!
- Bardzo dobra znajomość obszaru i tego co się na nim znajduje ułatwi elastyczne reagowanie na nowe potrzeby. Do tego celu przydatna będzie dogłębna diagnoza obszaru – patrz wyżej, podrozdział 2.2 (nawet jeśli nie wszystkie szczegóły diagnozy muszą się znaleźć w LSR, powinny one być łatwo dostępne dla zespołu LGR) – jak również stały dialog z miejscowymi podmiotami.
- Dobry system lokalnego zarządzania pomoże w szybkim podejmowaniu decyzji. Wymaga to dobrych kontaktów z miejscowymi politykami i z innymi instytucjami, np. bankami, oraz dobre zrozumienie układu sił, aby pukać do właściwych drzwi. Takie kontakty są łatwiejsze, jeśli LGR ma na swoim obszarze reputację autentycznej agencji rozwoju.

10 Podobna sytuacja, choć na mniejszą skalę, miała miejsce w roku 2015, kiedy to niektóre LGD i LGR musiały szybko znaleźć sposób na poradzenie sobie z **kryzysem uchodźczym**.

11 Są to następujące przedsięwzięcia: Inicjatywa inwestycyjna w odpowiedzi na koronawirusa (CRII) <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/59138:koronawirus-w-ue-komisja-europejska-okresla-skoordynowana-europejska-reakcje-na-skutki-gospodarcze-pandemii-covid-19-CRII>: <https://ec.europa.eu/regionalpolicy/sources/newsroom/crii/fscrii0204en.pdf>, oraz Inicjatywa inwestycyjna w odpowiedzi na koronawirusa Plus (CRII+) <https://ec.europa.eu/regionalpolicy/en/newsroom/news/2020/04/04-02-2020-coronavirus-response-investment-initiative-plus-new-actions-to-mobilise-essential-investments-and-resources>

12 **Rozporządzenie (EU) 2020/560 (23/4/2020)** wprowadziło zmiany w Europejskim Funduszu Morskim i Rybackim (EFMR), umożliwiające wsparcie do 31 grudnia 2020 działań zapobiegających negatywnym skutkom COVID-19 dla sektora rybactwa i akwakultury.

- Regularny kontakt między LGR a IZ (lub instytucją pośredniczącą) jest niezbędny, aby szybko można było uzgodnić, jak wykorzystać zasoby i umiejętności LGR w sytuacji kryzysowej, a także aby można było szybko zatwierdzić niezbędne zmiany. Takie kontakty może ułatwiać krajowa sieć wsparcia dla LGR.
- Byłoby wskazane, aby IZ przygotowała uproszczoną procedurę modyfikacji LSR, na przykład pozwoliła na modyfikację poszczególnych elementów strategii, bez potrzeby składania ponownie całego dokumentu.

2.8 Plan działania

W niektórych krajach LGR muszą przygotowywać opis "planu działania" (zwany też "biznes planem"), jako oddzielny dokument lub obowiązkowa część strategii. Celem takiego dokumentu jest pokazanie, **w jaki sposób LGR będzie postępować**, aby zrealizować cele strategii. Czasem taki plan działania składa się z arkuszy opisujących poszczególne rodzaje działań, wraz z ich celami szczegółowymi, wartościami docelowymi i wskaźnikami, a także z przypisanym im budżetem. Należy pamiętać, że nawet jeśli te rodzaje działań są opisane w osobnych arkuszach, nie należy ich traktować jak oddzielne przedsięwzięcia, ale jako skoordynowane części jednej całości¹³.

Innym ważnym elementem strategii, który można zawrzeć w planie działania, jest opis warunków funkcjonowania LGR w praktyce, sposobu organizacji partnerstwa, procesów decyzyjnych i zarządczych. Niektóre elementy takiego opisu są zaprezentowane w rozdziale 4 niniejszego przewodnika.

Dodatkowe źródła, przydatne LGR w opracowywaniu LSR:

- Wytyczne jak przygotowywać LSR dla LGD realizujących LEADER, opracowane przez Punkt Kontaktowy Europejskiej Sieci Obszarów Wiejskich (2016): https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/enrd-guidance_lsd.pdf
- Prosty formularz przygotowany przez szwedzką IZ dla LGD i LGR do opracowania strategii na okres 2014-2020 https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/enrd_publications/leader-clld_strategy_template.pdf

13 Na podstawie opracowania: Assessing the added value of LEADER. Rural Innovation Dossier nr 4 (1999). Obserwatorium LEADER

3. Jak skutecznie korzystać z projektów współpracy

Na poziomie programu IZ musi przewidzieć możliwość realizacji przez LGR projektów współpracy, ale to nie znaczy, że każda LGR musi z tego skorzystać. Jednak udział w projektach współpracy jest zalecany, gdyż mogą one wzmocnić lokalne oddziaływanie LGR. Współpraca między LGD zrodziła się już na samym początku podejścia LEADER¹⁴, aby poszerzyć zakres strategii dzięki współdziałaniu z podmiotami z innych obszarów. Następnie w ramach inicjatywy LEADER II powstał mechanizm grantów na uruchomienie współpracy. Od tego momentu współpraca stała się integralną częścią podejścia LEADER i RLKS.

LGD i LGR od początku zdawały sobie sprawę, że współpraca może wzmocnić efekty strategii i podejmowały projekty współpracy o różnym zasięgu geograficznym: lokalnym, regionalnym, krajowym i ponadnarodowym. Propozycja Rozporządzenia o wspólnych warunkach realizacji funduszy na lata 2021-2027¹⁵ przewiduje, że lokalne grupy będą zarządzać budżetem współpracy w ten sam sposób, jak środkami na pozostałe projekty.

Powinno to umożliwić **lepsze dopasowanie projektów współpracy do całości strategii LGR**. Współpraca może być jednym z narzędzi, jakimi dysponują LGR, aby spojrzeć szerzej, poza swój obszar czy miejscowe partnerstwo. Podejmując analizę SWOT LGR powinny zastanowić się nad mocnymi i słabymi stronami oraz szansami i zagrożeniami, na które można odpowiedzieć za pomocą współpracy z innymi LGR.

Przed uruchomieniem projektu współpracy LGR powinny przemyśleć, w jaki sposób planowany projekt przyczynia się do osiągnięcia celów strategicznych. Może to nastąpić już na etapie przygotowywania LSR, ale okazja do współpracy stanowiącej uzupełnienie LSR może się również pojawić w trakcie jej realizacji.



Projekt współpracy na bazie SWOT



W ramach analizy SWOT na lata 2014-2020, grecka **LGR Kavala** zauważyła brak zainteresowania przetwórstwem ryb z lokalnych połowów i hodowli (w tym także produktów ubocznych), który został uznany jednocześnie za słabą stronę i za utraconą szansę. Ten brak zainteresowania przekładał się na utratę potencjalnej wartości dodanej, bo istniejące produkty przetwórstwa ryb nie były dostosowane do potrzeb współczesnych konsumentów.

LGR Kavala doszła do wniosku, że podobny problem może występować u innych LGR wokół Morza Śródziemnego o podobnym profilu połowów i hodowli ryb, i że w związku z tym jednym ze sposobów jego rozwiązania może być projekt współpracy. Pozwoli to uczestnikom projektu pozyskać lepsze dane o rynku oraz wymienić się przepisami na nowe produkty.

W ramach tego tematu, LSR przewiduje uzupełniające się rodzaje działań: (a) dofinansowanie **prywatnych inwestycji** w przetwórstwo, oraz (b) **projekt współpracy** obejmujący identyfikację i spełnienie potrzeb konsumentów, badania rynku, innowacyjne pakowanie itp. Projekt współpracy związany jest z następującymi celami strategii:

1. Dodawanie wartości do produktów rybactwa i akwakultury
2. Tworzenie miejsc pracy
3. Ochrona środowiska dzięki przetwarzaniu produktów ubocznych
4. Wprowadzanie innowacji.

14 Inicjatywa LEADER 1 była realizowana w okresie 1991-1994. Wsparcie otrzymało wówczas 217 LGD i wiele z nich uczestniczyło we współpracy, mimo że nie było na nią wydzielonych środków finansowych.

15 https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:26b02a36-6376-11e8-ab9c-01aa75ed71a1.0013.03/DOC_1&format=PDF

Dla LGR Kavala współpraca pozwala szybciej i skuteczniej osiągnąć cele strategii (a ponadto w Grecji program operacyjny pozwala współpracującym LGR realizować działania takie jak szkolenia czy analizy w sposób bardziej elastyczny niż w przypadku innych projektów). LGR Kavala zaprosiła inne grupy do współpracy za pośrednictwem strony FARNET¹⁶.

3.1 Dlaczego warto współpracować?

Czym kierują się LGR, które zamierzają uwzględnić współpracę w swojej LSR? Jakiej wartości dodanej oczekują od projektów współpracy? Obserwatorium LEADER przeprowadziło w 1999 roku ankietę wśród LGD uczestniczących we współpracy¹⁷ i zidentyfikowało trzy główne powody, które są aktualne do dziś:

- > Aby wykorzystać podobieństwa
- > Aby wykorzystać uzupełnianie się zasobów lub umiejętności
- > Aby osiągnąć masę krytyczną

Wykorzystanie podobieństw

Niektóre projekty współpracy powstają dlatego, że uczestniczące w nich grupy mają podobne zasoby lub podobne problemy, nad którymi chcą pracować. Może to dotyczyć:

- > **Podobnego obszaru geograficznego**, na przykład w obrębie tego samego basenu morskiego. Dotyczy to na przykład projektu współpracy wokół Morza Bałtyckiego poświęconego „Fokom i kormoranom”.



Wpływ fok i kormoranów na rybnactwo wokół Morza Bałtyckiego



Foki i kormorany to chronione drapieżniki, które mają negatywny wpływ na połowy, a co za tym idzie, na dochodowość rybnactwa w małej skali, szczególnie nad Bałtykiem. W latach 2007-2013, **LGR Południowej Finlandii** zainicjowała projekt poszukiwania zrównoważonych rozwiązań dla tego problemu.

Ponieważ problem występuje w wielu obszarach rybnactwa wokół Bałtyku, inicjatywa ta rozwinęła się w projekt współpracy ponadnarodowej, który ma na celu uwspólnienie efektów badań instytucji naukowych zajmujących się zasobami naturalnymi z różnych krajów i mających wiedzę o sektorze rybnactwa. W styczniu 2020 roku w projekcie uczestniczyło 40 podmiotów z 14 obszarów rybnactwa z Danii, Estonii, Finlandii i Szwecji, które wspólnie badają, analizują i prowadzą działania edukacyjne w zakresie wpływu fok i kormoranów na społeczności rybnactwa i zasoby ryb w Bałtyku, a także poszukują zrównoważonych rozwiązań.

- > **Podobnej produkcji**: niektóre LGR współpracują przy promocji pewnych gatunków ryb (na przykład babki wielkogłowej, gatunek w Bałtyku inwazyjny), aby ograniczyć przyłów i odrzut, a także aby zmniejszyć presję na inne, bardziej popularne gatunki.
- > **Podobnych walorów kulturowych** bądź wspólnej historii w zakresie na przykład rybnactwa przybrzeżnego w małej skali.

¹⁶ https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet2/on-the-ground/cooperation/ideas/processing-and-retailing-fisheries-and-aquaculture-products_en

¹⁷ Magazyn LEADER nr 21, jesień 1999

Współpraca przy organizacji festiwalu rybackiego



Dwie litewskie LGR połączyły siły przy organizacji **festiwalu tradycyjnego rybactwa** na swoim obszarze, aby zachęcić do konsumpcji gatunków ryb, które występują w dużych ilościach i są smaczne, ale często niedoceniane. Przy organizacji festiwalu zawiązała się współpraca różnych podmiotów sektora rybackiego. Opowiedziano mieszkańcom o technikach połowowych i tradycjach kulinarnych. W dwóch festiwalach uczestniczyło ponad 400 osób, co pozwoliło zwiększyć ich wiedzę na temat miejscowych gatunków ryb i dziedzictwie kulturowym obszaru.

Jeden z festiwali obejmował pokazy metod połowu ryb w zimie, w tym łowienia pod lodem, stosowanych na litewskich jeziorach, a także konkursy sportowe i koncerty. Dzieci mogły za darmo skosztować posiłków przygotowanych zgodnie z tradycyjnymi przepisami, zorganizowano również "konkurs gotowania zupy rybnej" według klasycznej receptury, w którym uczestniczyło 57 załóg.

Wykorzystanie uzupełniających się zasobów lub umiejętności

Innym powodem współpracy może być chęć wykorzystania uzupełniających się zasobów lub umiejętności poszczególnych obszarów rybackich.

- **Uzupełniające się zasoby:** niektóre obszary mogą odnieść korzyść z połączenia odmiennych zasobów – przyrodniczych, kulturowych lub innych – aby poszerzyć ofertę i znaleźć większy rynek. Może to oznaczać współpracę między sąsiadującymi obszarami: nadmorskim i śródlądowym, które wspólnie promują produkty rolne i rybackie (np. w restauracjach, hotelach, koszykach żywnościowych, stołówkach publicznych itp.), lub też uzupełniające się oferty kulturalne, rekreacyjne lub turystyczne. Przykład poniżej pokazuje, jak polskie LGR korzystają ze współpracy, aby wspólnie promować różne formy kultury rybackiej ze swoich obszarów.

Północny Szlak Rybacki promuje kulturę rybacką 11 obszarów rybackich w Polsce



Północny Szlak Rybacki oferuje szereg szlaków turystycznych łączących i promujących różnego typu atrakcje związane z dziedzictwem rybackim na obszarach LGR leżących wzdłuż północnej granicy Polski. Celem projektu jest rozwój potencjału turystycznego tych obszarów, zacieśnienie współpracy między osobami, firmami i organizacjami zajmującymi się turystyką rybacką, a także ułatwienie wymiany wiedzy i doświadczenia między uczestniczącymi LGR.

Uruchomiony w okresie 2007-2013 projekt umożliwił powstanie Centrów Edukacji i Promocji w każdym z obszarów. Centra stanowią "kotwice" szlaku, wokół których można rozwijać dalsze działania. Prowadzą one różnorodne działania edukacyjne oraz promują zasoby rybackie swoich obszarów. Każde z centrów ma własny profil tematyczny, zgodny z charakterem obszaru (np. historia i dziedzictwo rybackie, akwakultura, gastronomia, środowisko morskie itp.). Projekt obejmował także opracowanie tożsamości wizualnej szlaku, strony www i broszury opisującej każde centrum i jego atrakcje, oraz innych materiałów promocyjnych.

Projekt był dalej rozwijany w okresie 2014-2020 i obecnie obejmuje 11 partnerów. W każdym z obszarów projekt angażuje dziesiątki małych firm (np. **Słowińska Grupa Rybacka** włączyła do współpracy 20 firm związanych z sektorem rybackim i 10 innych podmiotów promujących ten sektor, w tym restauracje, hotele, punkty informacji turystycznej itp.). Projekt wzmocnił również poczucie lokalnej tożsamości i gotowość do współpracy, a do Szlaku dołączają wciąż kolejne podmioty.

LGR "Mazurskie Morze" włączyło projekt szlaku do swojej strategii jako część celu ogólnego "Poprawa konkurencyjności obszaru jako miejsca wypoczynku, prowadzenia działalności gospodarczej i zamieszkania", w celu szczegółowym "Rozwój infrastruktury służącej zaspokajaniu potrzeb społeczności lokalnej i turystów". Odpowiada on działaniu "Organizacja ogólnodostępnych miejsc tradycji i historii, w tym historii rybackiej, oraz wspieranie rewitalizacji istniejącej ogólnodostępnej infrastruktury w tym zakresie". LGR zakłada udział w tym przedsięwzięciu ok. 300 osób i przewiduje na to środki rzędu 90 000 euro.

- **Uzupełniająca się wiedza:** w tego typu projektach uczestniczące LGR wymieniają się umiejętnościami lub rozwiązaniami w ramach różnych tematów, na przykład innowacyjnych i przyjaznych dla środowiska metod połowowych, sposobów przyciągnięcia młodych ludzi do pracy w sektorze rybackim, poprawy identyfikowalności i marketingu produktów rybnych czy ewaluacji działań LGR. Przydatnymi narzędziami mogą tu być wizyty studyjne, wymiany młodzieżowe czy wspólne uczenie się uczestniczących społeczności rybackich.

Transfer zrównoważonych metod połowowych



Głównym celem projektu **Inteligentne rybactwo (Fishing Intelligently)** było ułatwienie zastosowania przyjaznych dla środowiska metod połowowych, wypracowanych w Laponii (Finlandia), na obszarach dwóch polskich LGR: **Zalew Zegrzyński i Mazurskie Morze**.

Rybacki z **LGR Laponii** wypracowali oryginalne techniki umożliwiające połów wysokiej jakości ryb przy jednoczesnej ochronie zasobów rybnych i zwalczaniu eutrofizacji. Wprowadzenie tego typu technik i odpowiedniego sprzętu połowowego w Polsce może pozytywnie wpłynąć na środowisko, dochody rybaków i wizerunek tej profesji.

Projekt, w którym uczestniczy również przez Polski Związek Wędkarski, przewiduje przeszkolenie ośmiu polskich rybaków w Finlandii, którzy następnie będą prowadzić szkolenia w Polsce, jak również szereg działań promocyjnych i edukacyjnych adresowanych do innych śródlądowych obszarów rybackich tak w Polsce, jak i w krajach sąsiadujących.

Osiągnięcie masy krytycznej

Obszary zależne od rybactwa są często dość niewielkie, co utrudnia im samodzielne rozwiązywanie pewnych problemów lub korzystanie z pewnych szans. Łącząc swoje zasoby LGR mogą pokonać te ograniczenia i osiągnąć rezultaty, które w przeciwnym razie nie byłyby możliwe

➤ Wzmocnienie głosu społeczności rybackich

LGR mogą połączyć siły, aby lepiej wpływać na decyzje, od których zależy los społeczności rybackich. Może to oznaczać wspólny lobbing na rzecz zmian prawnych, aby umożliwić pewne działania lub projekty, takie jak turystyka połowowa. Na przykład niemieckie LGR planują współpracę, aby wykazać potencjał turystyki połowowej decydentom i w ten sposób umożliwić wsparcie tej działalności. Inicjatorem tej współpracy jest **LGR Wewnętrzna Zatoka Lubecka**.

➤ Ekonomia skali

Współpraca może pomóc LGR w sfinansowaniu projektów, których koszty przekraczają możliwości pojedynczej grupy. Na przykład dwie sąsiednie grupy z Francji połączyły środki finansowe, aby wspomóc przygotowanie aplikacji **MonPêcheur**, która ułatwia sprzedaż bezpośrednią rybakom obu tych obszarów. LGR z Grecji i z Cypru współpracują przy tworzeniu sieci **zrównoważonych szlaków nurkowania**, dzieląc się kosztami w taki sposób, że każda LGR odpowiada za inny element projektu (analiza, ulotki, konferencja itp.) LGR mogą też współpracować w celu zgromadzenia dostatecznej ilości surowca lub produktu (np. świeżych czy przetworzonych ryb na określone rynki, zużytych sieci rybackich do recyklingu itp.).

➤ Wzmocnienie oddziaływania

Ten typ współpracy może być przydatny, kiedy LGR próbują rozwiązywać problem wykraczający poza ich obszar, na przykład LGR z Sardynii zajmujące się **śmieciami z morza** wokół całej wyspy (patrz wyżej, rozdział 1.3). Tego typu współpraca może też pomagać LGR we wzmacnianiu działań promocyjnych i marketingowych, szczególnie na rynkach krajowych (a nawet ponadnarodowych), jak w poniższym przykładzie.

System jakości dla produktów rybnych w Słowenii



Trzy słoweńskie LGR śródlądowe współpracują ze sobą w celu wspólnego **promowania produktów rybnactwa śródlądowego**. Dzięki połączeniu sił z Wydziałem Biotechnologii uniwersytetu w Lublanie, udało im się opracować znak jakości. Ma on pomóc słoweńskim hodowcom ryb porównywać między sobą różne produkty rybne przy wykorzystaniu obiektywnych kryteriów, aby podnieść jakość tych produktów, zwiększyć ich wartość dodaną oraz zapewnić bezpieczeństwo konsumentom.

Ważnym elementem projektu była wspólna promocja wśród konsumentów w Słowenii i za granicą, przy wykorzystaniu kampanii medialnej z udziałem krajowej telewizji oraz prezentacja produktów na degustacjach organizowanych w historycznym centrum Lublany – są to działania, których żadna z uczestniczących grup nie mogłaby zapewne zorganizować sama.

3.2 Jaki rodzaj współpracy i na jakim poziomie?

Planując projekty współpracy w ramach strategii, LGR mogą wybierać między różnymi możliwościami.

Współpraca na jakim poziomie?

Współpracę należy planować na takim poziomie, aby maksymalizować oddziaływanie projektu, a minimalizować związane z nim trudności. LGR mogą rozważyć następujące możliwości:

- Współpraca z innymi LGR z tego samego kraju lub regionu (współpraca międzyobszarowa)
- Współpraca z LGR z innymi państwami członkowskimi UE (współpraca ponadnarodowa)
- Współpraca z grupami korzystającymi z RLKS z innych funduszy, np. LEADER
- Współpraca z obszarami spoza UE.

Współpraca ponadnarodowa jest atrakcyjna, ale LGR powinny pamiętać, że projekty współpracy mogą być trudne i należy znaleźć dla nich stosowną skalę. Współpraca zaczyna się zwykle blisko domu i nie zawsze trzeba poszukiwać partnerów daleko od naszego obszaru. Im większy dystans (geograficzny, kulturowy, językowy itp.), tym trudniej może być osiągnąć oczekiwane rezultaty. Należy też pamiętać że zasady wdrażania i kwalifikowalności mogą się znacząco różnić między państwami.

Jaki rodzaj współpracy?

Korzyści ze współpracy będą zależały od rodzaju planowanych działań. LGR mogą się zastanowić nad następującymi typami projektów współpracy:

- Wizyty studyjne
- Mentoring
- Szkolenia i staże
- Twinning (grupy bliźniacze)
- Warsztaty i konferencje tematyczne
- Wspólne działania (np. wspólna promocja, opracowanie wspólnych produktów itp.)

Wizyty studyjne, pierwszy krok do współpracy

Wizyty studyjne polegają na wyjeździe jednej lub więcej osób reprezentujących podmioty z obszaru jednej LGR do innego obszaru rybackiego. Najczęstszym celem wizyty jest **kształcenie**: osoby odwiedzające dowiadują się o problemach obszaru przyjmującego, jego projektach i działaniach dzięki spotkaniom z ludźmi, obserwowaniu ich pracy i słuchaniu opowieści, a także poprzez zadawanie pytań i bezpośrednie dyskusje. Ta forma kształcenia może mieć znacznie silniejszy wpływ na uczestników niż dokumenty pisane czy prezentacje na odległość.

Wizyty studyjne zawierają też zwykle element **wymiany doświadczeń**, dając obu stronom (tak odwiedzającym jak i gospodarzom) okazję do dzielenia się przydatnymi praktykami czy rozwiązaniami. Należy pamiętać, że nie tylko strona odwiedzająca uczy się od gospodarzy, bardzo często ten proces zachodzi też w drugą stronę!



Wizyty studyjne są często punktem wyjścia do długofalowej współpracy między LGR. Na przykład kiedy szwedzka **LGR Bohuskust** rozważała możliwości uruchomienia produkcji ostryg, zabrała swoich producentów na pięciodniową wizytę do kilku grup francuskich mających duże doświadczenie w tej dziedzinie (**Marenes Oleron, Zachodnia Normandia, St. Brieuc i Thau**), aby tam zapoznali się z metodami tworzenia produktów wysokiej jakości, wyróżniania ich na rynku i wykorzystywania ich jako atrakcji turystycznej.

Wizyta studyjna nie tylko dostarczyła szwedzkim producentom ostryg przydatnych informacji i inspiracji, ale także stała się podstawą długofalowej współpracy między LGR ze Szwecji i z Francji. Również polsko-fiński projekt "Inteligentnych połowów" opisany wyżej w rozdziale 3.1 był efektem wizyty studyjnej polskich podmiotów rybackich w Finlandii.

Istnieją różne sposoby poszukiwania nowych pomysłów i metod, dzięki którym LGR mogą rozwinąć istniejące projekty lub stworzyć nowe w oparciu o połączone umiejętności lub zasoby, bądź też znaleźć nowe rynki i możliwości rozwojowe. Tego typu wymiana może zmotywować podmioty, które zobaczą, że nie są same w obliczu pewnych wyzwań. Wymiana taka może w efekcie doprowadzić do uruchomienia wspólnych działań wykorzystujących synergię lub uzupełnianie się, takich na przykład jak wspólne prace badawcze, wspólne projektowanie (np. aplikacji, materiałów promocyjnych itp.), przygotowanie wspólnych standardów (np. znaków jakości), wspólna promocja i marketing, czy też skoordynowane działania na rzecz ochrony środowiska.

3.3 Etapy projektów współpracy

Większość projektów współpracy obejmuje wszystkie lub niektóre z poniższych etapów:

- 1 Identyfikacja potrzeby lub szansy
- 2 Opracowanie pomysłu na projekt
- 3 Znalezienie odpowiedniego partnera lub partnerów
- 4 Organizacja pierwszego spotkania partnerów
- 5 Przygotowanie umowy o współpracy
- 6 Zawarcie umowy o współpracy
- 7 Alokacja środków finansowych
- 8 Realizacja projektu
- 9 Ewaluacja¹⁸

18 Ewaluacja poszczególnych projektów nie jest wymagana w ramach EFMR – tylko przeprowadzenie ewaluacji całej strategii jest obowiązkowe. Jednak LGR mogą być zainteresowane oceną, w jakim stopniu projekt współpracy przyczynił się do osiągnięcia celów LSR

Jeśli LGR planuje uwzględnić projekty współpracy już w momencie tworzenia strategii, powinna przemyśleć przynajmniej następujące etapy:

1 Identyfikacja potrzeb lub szans

W trakcie analizy SWOT LGR powinna zidentyfikować konkretne potrzeby lub szanse, na które ma odpowiadać projekt współpracy. LGR powinna także sprawdzić, czy oczekiwane rezultaty uzasadniają dodatkowe komplikacje związane z współpracą z partnerami z innego obszaru lub kraju.

2 Opracowanie pomysłu na projekt

Kiedy już wiemy, jaka są potrzeby lub szanse, możemy przygotować pomysł na projekt. Należy się zastanowić jakie działania wejdą w zakres projektu, jaki wkład przewidujemy ze strony potencjalnych partnerów, oraz jakich rezultatów oczekujemy. O ile to możliwe, należy na tym etapie już wskazać LGR lub LGD, które mogą coś wnieść do projektu i które są zainteresowane współpracą. Jednak nie należy zbyt precyzować pomysłu na projekt w LSR, aby zostawić przestrzeń na pomysły i potrzeby przyszłych partnerów.

7 Alokacja środków finansowych

W LSR można od razu przewidzieć konkretne środki na projekty współpracy, ale projekty takie mogą też być finansowane w ramach budżetu przeznaczanego na poszczególne cele strategii, na przykład dodawanie wartości miejscowym produktom rybackim lub poprawa stanu środowiska morskiego. Tak czy owak, każdy z partnerów musi wnieść swój wkład w finansowanie przedsięwzięcia. Ten etap powinien w przyszłości przebiegać łatwiej, gdyż decyzje o przyznaniu środków na projekt współpracy mogą odbywać się zgodnie z tą samą procedurą, co wybór zwykłych projektów. Należy jednak pamiętać o przesłaniu operacji do IZ w celu sprawdzenia jej kwalifikowalności, podobnie jak innych projektów.

LGR mogą także poszukiwać innych źródeł finansowania, uzupełniających budżet pochodzący ze środków RLKS, aby sfinansować projekty współpracy, tak jak w poniższym przykładzie.



ENSAMBLE: LGR ubiega się o dodatkowe środki, aby zastosować podejście RLKS w społecznościach rybackich w Tunezji



Europejska agencja EASME¹⁹ ogłosiła konkurs na projekty w dziedzinie błękitnej gospodarki w basenie Morza Śródziemnego. W tym konkursie włoska LGR „Costa degli Etruschi” pozyskała finansowanie na projekt obejmujący kilka krajów. Oprócz tradycyjnych partnerów LGR (stowarzyszeń rybaków, małych i średnich firm rybactwa i akwakultury, gmin i związków rybackich), partnerami w projekcie są Petra Patrimonia Corsica (innovacyjna spółdzielnia z Korsyki), Legambiente Toscana (włoska organizacja ochrony środowiska), organizacja ochrony środowiska z Tunezji (WWF Afryka Północna), jak również tunezyjskie Ministerstwo Transportu.

Celem projektu jest utworzenie sieci miejscowych społeczności rybackich z Tunezji, Francji i Włoch, co ma ułatwić przygotowanie strategii typu RLKS w niektórych społecznościach Afryki Północnej, a także wymianę dobrych praktyk między Włochami a Francją na temat podejścia RLKS w społecznościach rybackich.

Przewodniki i inne przydatne materiały:

- Przewodnik FARNET nr 2, [Współpraca pomocą w rozwoju europejskich obszarów zależnych od rybactwa](#)
- prezentacja na temat [kluczowych etapów realizacji projektów współpracy](#)
- specjalna strona [“współpraca w działaniu”](#) na stronie FARNET

19 Agencja Wykonawcza ds. Małych i Średnich Przedsiębiorstw (EASME) zarządza m.in. konkursami na projekty finansowane z tej części EFMR, która jest zarządzana bezpośrednio przez Komisję Europejską.

4. Jak to zrobić w praktyce

W poprzednich rozdziałach była mowa głównie o tym, **co** należy zawrzeć w lokalnej strategii. W niniejszym rozdziale prezentujemy praktyczne porady, **jak** to zrobić. Prawodawstwo unijne wymaga, aby lokalne strategie zawierały opis²⁰:

- procesu zaangażowania społeczności w opracowywanie strategii,
- zarządzania, monitorowania i oceny, pokazujący potencjał lokalnej grupy działania w zakresie realizacji strategii.

Niektóre z tematów, na przykład tworzenie kryteriów wyboru projektów w zgodzie z planowanymi rezultatami, a także monitorowania i oceny, są już szeroko omówione w innych przewodnikach FARNET²¹. W niniejszym rozdziale będziemy zajmować się przede wszystkim następującymi zagadnieniami:

- jak włączyć społeczność lokalną w proces tworzenia strategii
- jak planować pracę z najważniejszymi partnerami
- jak zorganizować funkcjonowanie i system zarządzania LGR
- jak zaplanować działania komunikacyjne w strategii

Jednak zanim do tego przejdziemy, chcemy zachęcić LGR do zastanowienia się nad następującą kwestią: **jak sprawić żeby nasza strategia była lepsza niż poprzednie?**

Początek nowego okresu finansowania jest dobrą okazją do poprawy funkcjonowania naszej LGR. Proponujemy tu dwa narzędzia, które mogą w tym zakresie być szczególnie przydatne, jeśli LGR chcą uniknąć prostego powtórzenia, ewentualnie z niewielkimi modyfikacjami, działań z poprzedniego okresu, ale poszukują autentycznie nowych, dojrzałych odpowiedzi na występujące na ich obszarze wyzwania. Proponowane narzędzia to:

- **Teoria U**, jako sposób na zerwanie z dawnym sposobem działania i rozpoczęcie od nowa,
- **wspólna refleksja**, w której wyciągniemy wszystkie istotne wnioski z przeszłości i weźmiemy je pod uwagę w planowaniu nowego okresu.

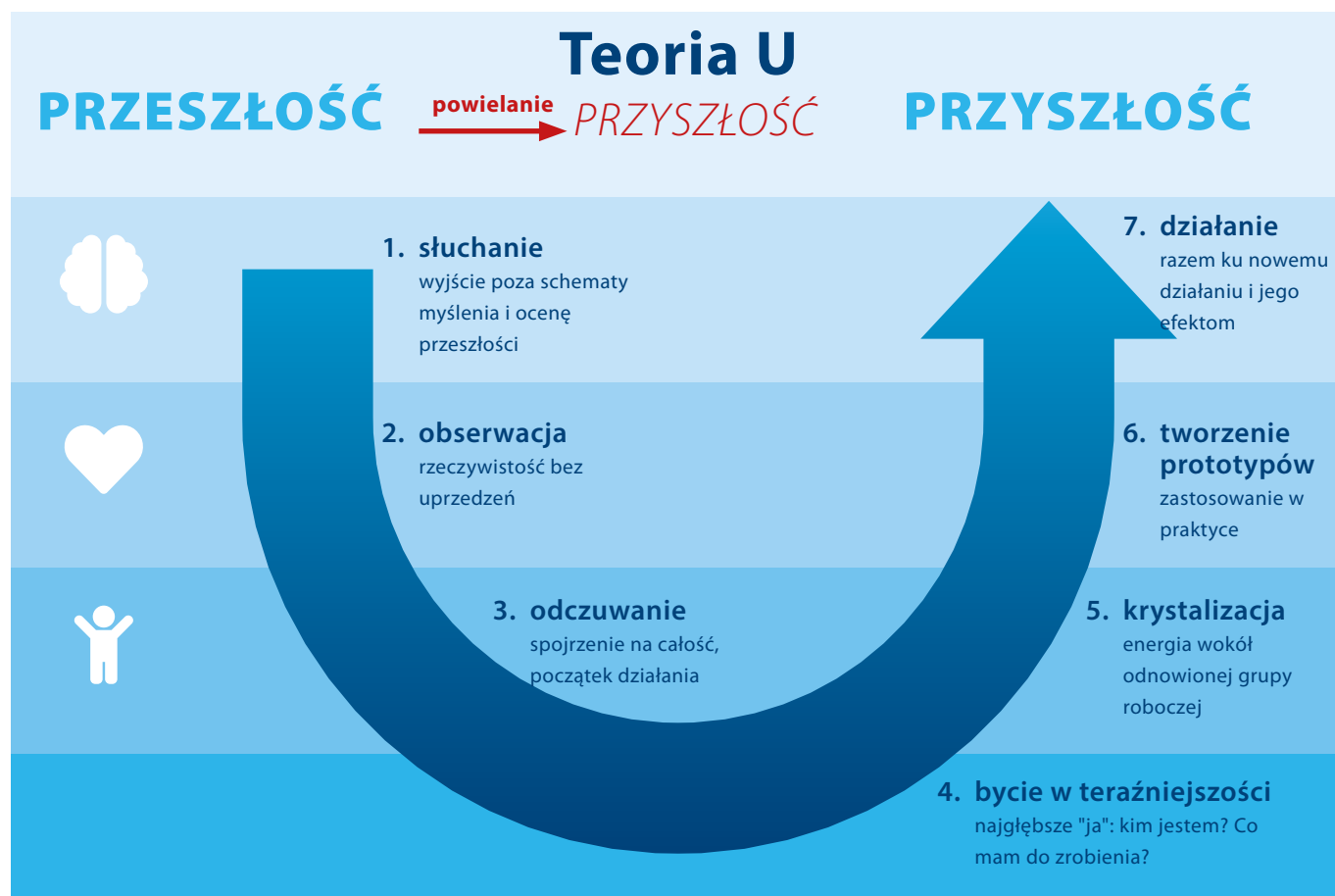
Nowy początek – Teoria U

Jeśli LGR chcą odnieść się do nowych wyzwań w strategii lub uniknąć popełniania starych błędów, może je zainteresować podejście zwane "Teorią U". Teoria ta, wypracowana przez naukowca z MIT, Otto Scharmera, pomaga organizacjom i firmom zaplanować działania na przyszłość ze świeżym spojrzeniem, odrywając się od modeli i paradygmatów z przeszłości. Można to osiągnąć poprzez wejście „w głąb” sytuacji, aż do momentu, kiedy można będzie zapomnieć o tym, co było i wynurzyć ponownie w stronę zupełnie nowej przyszłości.

²⁰ Projekt rozporządzenia o wspólnych przepisach, Art. 26 o zawartości lokalnych strategii (p. (b) i (e))

²¹ nr 15 [Ewaluacja RLKS Podręcznik dla LGD i LGR](#) i nr 11 [RLKS zorientowany na rezultaty na obszarach rybackich](#)

Na poniższym rysunku czerwona strzałka przedstawia sytuację, w której wyobrażamy sobie przyszłość jako proste powtórzenie przeszłości (nazywane „powielaniem”). Natomiast litera U przedstawia wysiłek pozwalający na pozbycie się starych wyobrażeń i nawyków, co pozwoli wyłonić się nowej formie przyszłości.



Podejście to bywa już stosowane w rozwoju wsi (np. przez holenderską Krajową Sieć Obszarów Wiejskich) i może być dobrym początkiem procesu tworzenia nowej strategii LGR.

Więcej informacji o Teorii U można znaleźć tutaj:

https://www.skilla.com/en/blog/otto-scharmer-s-u-theory-for-reacting-to-the-critical-stages_32/

<https://medium.com/torustimelab/u-theory-the-methodology-that-seeks-to-emerge-the-new-7b18b227ff7b>

Wspólna refleksja

Zachęcamy gorąco LGR, aby przygotowanie nowego okresu rozpoczęły od wspólnej refleksji, pozwalającej krytycznie spojrzeć na ich dotychczasową działalność, na przykład na włączanie społeczności, identyfikację projektów korzystnych dla obszaru, zarządzanie organizacją itp. Takie ćwiczenie nie musi być przeprowadzone w sposób bardzo formalny, wystarczy zorganizować otwartą dyskusję (albo serię dyskusji) w gronie zarządu LGR lub walnego zgromadzenia, w miarę możliwości prowadzoną przez doświadczonego moderatora.

W poniższych podrozdziałach znajdują Państwo propozycje pytań, jakie można zadać w toku takiej dyskusji; są wyróżnione poprzez **niebieskie tło**. Należy pamiętać, że pytania te są tylko przykładowe, a ich lista nie jest zamknięta! W zależności od potrzeb Państwa LGR i możliwości czasowych można dodawać lub modyfikować pytania, ewentualnie skupić się tylko na niektórych z nich.

4.1 Włączanie społeczności w proces tworzenia strategii

Z samej natury rozwoju lokalnego **kierowanego przez społeczność** wynika, że to społeczność "kieruje" procesem rozwoju danego obszaru – to ona nadaje mu kierunek, podejmując kluczowe decyzje o głównych elementach strategii. Nie wystarczy więc tylko *informować* mieszkańców o strategii: muszą oni czuć się jej podmiotem i sprawcami, zarówno przy projektowaniu strategii jak i później podczas jej realizacji. Wprawdzie w przygotowaniu strategii mogą uczestniczyć **eksperti zewnętrzni** (np. jako moderatorzy spotkań lub przy zapisywaniu ostatecznej wersji strategii), nie mogą oni jednak w tym procesie dominować.

Zespół i członkowie LGR powinni zachęcać do jak najszerzego udziału w strategii. Jeśli w tym procesie będzie uczestniczyć znaczna część społeczności, wówczas na późniejszym etapie łatwiej będzie pozyskać osoby i organizacje, zarówno jako członków partnerstwa, jak i do realizacji projektów. Dzięki szerokiemu udziałowi w tworzeniu strategii projektodawcy będą dobrze znali cele LSR, a ich projekty będą do niej lepiej dopasowane. Pozwoli to też uniknąć sytuacji, kiedy osoby i organizacje niezaangażowane w proces tworzenia strategii podchodzą do niej z niechęcią, albo wręcz próbują przeszkadzać w jej realizacji.

Doświadczony LGR wie, że nie zawsze łatwo jest zachęcić mieszkańców do współpracy: udział w spotkaniach i dyskusjach, zgłaszanie pomysłów, czytanie i formułowanie propozycji działań wymagają wiele czasu i wysiłku, na co niewiele osób i organizacji może sobie pozwolić. W momencie, kiedy RLKS pojawił się na danym obszarze po raz pierwszy, wiele osób chętnie się weni włączyło w poczucie, że po raz pierwszy ich głos stał się słyszalny! Ale przy aktualizacji strategii na lata 2021-2027 element nowości już nie zadziała, dlatego trzeba znaleźć nowe sposoby motywowania mieszkańców.

PODPOWIEDŹ



Nie wystarczy tylko zaprosić ludzi, aby się wypowiedzieli, trzeba ich do tego zachęcać!

Sukces strategii zależy szczególnie od zaangażowania niektórych **grup** danej społeczności – dla LGR są to przede wszystkim przedstawiciele sektora rybackiego (zwłaszcza rybactwa przybrzeżnego małej skali) i producenci akwakultury. Ich włączenie może w wielu przypadkach być trudne i wymagać szczególnego wysiłku ze strony LGR. Z kolei jeśli chcemy w strategii zająć się takimi kwestiami jak tworzenie miejsc pracy, wymiana pokoleń czy włączenie społeczne, trzeba będzie zachęcić do współpracy takie grupy jak młodzież czy osoby długotrwale bezrobotne, a czasem również przedsiębiorcy. Jednak zaangażowanie tych grup może stanowić nie lada wyzwanie.

Poniżej wymieniono pewne działania i narzędzia, które mogą się przydać LGR przy zachęcaniu do udziału w przygotowaniu strategii.

- **badania ankietowe:** to przydatny sposób zebrania informacji od większej liczby osób, na przykład w zakresie zwyczajów konsumenckich lub sugerowania, co można poprawić na obszarze LGR. Wysłanie ankiety (pocztowej lub on-line) jest również sposobem upowszechniania informacji o przygotowywanej LSR;
- **warsztaty perspektywiczne:** zwykle odbywają się one na spotkaniach, których uczestnicy, z pomocą doświadczonego moderatora, wypracowują wspólną wizję swojego obszaru lub sektora w przyszłości;
- **spotkania wiejskie:** jest to prosta metoda informowania mieszkańców jednej lub kilku wsi o przygotowywanej strategii; mogą być organizowane na różnych etapach tego procesu (np. na samym początku, w celu zebrania potrzeb i wstępnych pomysłów, lub na etapie formułowania celów i rodzajów działań, dla otrzymania informacji zwrotnej);
- **spotkania adresowane do określonych grup:** tego typu spotkania ułatwiają udział konkretnych grup docelowych (np. rybaków) i powinny być organizowane w miejscu i czasie dogodnym dla danej grupy;
- **tematyczne grupy robocze:** są bardzo przydatne, aby połączyć wiedzę i doświadczenie różnych podmiotów i skupić się na jednym wyzwaniu, pogłębić wybrany temat i zaproponować rozwiązania;
- **budowanie umiejętności ułatwiających uczestnictwo:** niektórym grupom (np. osoby niepełnosprawne lub zagrożone wykluczeniem) trudno jest w pełni uczestniczyć w procesie budowania strategii i potrzebują do tego wsparcia, np. szkolenia z publicznego zabierania głosu lub warsztatów psychologicznych – zatem LGR lub jeden z partnerów powinien zająć się zorganizowaniem takiej pomocy;

- **moderowane fora i grupy dyskusyjne w mediach społecznościowych:** są przydatne zarówno do zbierania pomysłów mieszkańców, jak i do przekazywania okresowych raportów o postępach w przygotowaniu strategii, oraz do zamieszczania projektów tekstów, do których uczestnicy mogą wnosić uwagi;
- **hakatony:** specjalne wydarzenia, których uczestnicy poszukują innowacyjnych rozwiązań konkretnych problemów²².

Poniższa tabela pokazuje, które z wymienionych narzędzi mogą być szczególnie przydatne dla danej grupy uczestników:

	Szerszy krąg uczestników	Rybacki i hodowcy ryb	Przedsiębiorcy lokalni	Osoby bezrobotne i zagrożone wykluczeniem	Młodzież
Badania ankietowe	X				
Warsztaty perspektywiczne	X				
Spotkania wiejskie	X				
Spotkania adresowane do określonych grup		X	X		X
Tematyczne grupy robocze	X	X	X	X	X
Budowanie umiejętności ułatwiających uczestnictwo				X	X
Moderowane fora i grupy dyskusyjne w mediach społecznościowych	X				X
Hakatony	X	X	X		X

Więcej pomysłów na dotarcie do różnych grup w społecznościach rybackich można znaleźć w przewodnikach FARNET:

- nr 7, **Axis 4: A tool in the hands of fisheries communities**, zwłaszcza rozdział 1 o tym, jak współpracować ze społecznością rybacką i zwiększać jej wpływ na decyzje
- Nr 1, **Rozwój obszarów UE zależnych od rybactwa – podejście terytorialne**, zwłaszcza rozdział 3, "Budowanie partnerstwa lokalnego" i 4a, "Partycypacyjny proces tworzenia strategii"

Punktem wyjścia do angażowania szerokiego kręgu uczestników w tworzenie strategii jest **analiza** ich zaangażowania w poprzednim okresie. **Poniżej pytania, które mogą ułatwić taką refleksję:**

- jakie było zaangażowanie społeczności w przygotowanie strategii na lata 2014-2020?
- jaki procent mieszkańców brał udział w spotkaniach? jaki procent uczestniczył w dyskusjach on-line lub przez media społecznościowe?
- które metody angażowania mieszkańców okazały się najbardziej skuteczne?
- zastanówmy się nad grupami docelowymi w naszej społeczności (rybakami, przedsiębiorcami, młodzieżą, osobami zagrożonymi wykluczeniem): które z tych grup były najbardziej aktywne w przygotowywaniu strategii? Do których było najtrudniej dotrzeć?

22 informacja **jak można wykorzystać tę metodę** w przykładzie pochodzącym z francuskiej grupy Littoral Opale

4.2 Dobre partnerstwo podstawą skutecznej strategii

Niektórzy eksperci twierdzą, że skład i motywacja partnerstwa LGR są ważniejsze, niż to co jest zapisane w strategii: **“dobre partnerstwo ze średniej jakości strategią może odnieść sukces, ale słabemu partnerstwu z dobrą strategią prawie na pewno się nie uda”**²³. Jest zatem niezmiernie ważne, aby dobrze przemyśleć skład i funkcjonowanie aktualnego partnerstwa oraz poszukać sposobów, aby je udoskonalić.

Zazwyczaj partnerami w LGR są organizacje i instytucje (a czasem również osoby prywatne) utożsamiające się z celami strategii, gotowe uczestniczyć w jej realizacji i ponosić za nią odpowiedzialność. Niektóre LGR mają formę prawną opartą na członkostwie, np. stowarzyszenie – wówczas partnerzy są członkami takiego stowarzyszenia. Jeśli partnerzy posiadają osobowość prawną, zwykle desygnują jedną osobę do reprezentowania ich organizacji w partnerstwie. Na przykład burmistrz czy wójt może reprezentować gminę, a jeden z nauczycieli – szkołę. Liczy się msotywacja takiego przedstawiciela i jego zdolność mobilizowania swojej organizacji do aktywnego udziału w pracach LGR.



Pamiętaj: formalne członkostwo nie wystarczy, aby skutecznie zrealizować strategię! Znacznie więcej zależy od umiejętności, zasobów i dobrej woli partnerów.

Jeśli LGR zamierza podjąć w strategii nowe tematy, to powinno do partnerstwa zaprosić najważniejszych interesariuszy związanych z tymi tematami. W rozdziale 2 wymieniamy **interesariuszy, których należy włączyć** w przypadku uwzględnienia w strategii LGR opisanych tam wyzwań.

Skład partnerstwa powinien być elastyczny, aby nowi partnerzy mogli dołączać w miarę potrzeby w trakcie okresu programowania (a dotychczasowi partnerzy mogli się wycofać). Jednak szczególnie ważne jest odnowienie składu partnerstwa przy rozpoczęciu nowego okresu programowania, zwłaszcza jeśli planujemy znaczące zmiany zakresu działań objętych strategią. Dzięki nowym partnerom, ich umiejętnościom, entuzjazmowi oraz zasobom, grupa może lepiej stawić czoła nowym wyzwaniom. Równoległe z pracą nad strategią LGR powinna zatem zastanawiać się, jakie organizacje i instytucje należy zaprosić do udziału w partnerstwie.

Przygotowując się do nowego okresu możemy zmienić nie tylko **skład** partnerstwa, ale również **sposób jego funkcjonowania**, na przykład pracę organów decyzyjnych i podział zadań między partnerów. Te kwestie powinny być zaplanowane już na etapie tworzenia strategii, choć trzeba zachować możliwość ich modyfikacji w miarę potrzeby w późniejszym okresie.



Odnawianie składu organów LGR

W **LGR Południowej Finlandii** kadencja członków organu decyzyjnego wynosi trzy lata i każdego roku wymieniana jest jedna trzecia członków. Dzięki temu można zapewnić dopływ nowych pomysłów, a jednocześnie zachować ciągłość.

23 Prezentacja Paula Soto na warsztacie EWRC “CLLD – EU funding from the bottom up” (2018): https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet2/sites/farnet/files/1_paul_soto_enrd_1.pdf

Na poziomie decyzyjnym²⁴ LGR należy zachować równowagę między partnerami z sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego, związanymi i niezwiązanymi z rybnictwem, tak aby żaden sektor nie dominował. Rola i zadania poszczególnych organów decyzyjnych będą zależą od tradycji i kultury danego kraju i regionu, ale prawie zawsze sprawą podstawową będzie osoba **prezesa** lub przewodniczącego. Tam, gdzie tę rolę pełni osoba o wysokich umiejętnościach przywódczych, obiektywna i umiejąca rozwiązywać konflikty, a także łącząca doświadczenie z entuzjazmem, szansa na sukces LGR jest duża.

PODPOWIEDŹ

Pomyśl o równowadze płci w organie decyzyjnym! Badanie FARNET na temat wsparcia kobiet w sektorze rybactwa i akwakultury ("FLAG support to women in fisheries and aquaculture") pokazuje pozytywną korelację między udziałem kobiet w organach LGR a liczbą projektów wspierających kobiety.

Niektóre decyzje podejmowane przez partnerów LGR mogą wymagać wiedzy fachowej – dotyczy to szczególnie organu decyzyjnego w trakcie analizy i wyboru projektów. Należy podjąć wszelkie możliwe kroki, aby zapewnić udział w tych organach osób o dużych kompetencjach, ale mimo wszystko może zachodzić potrzeba **podniesienia ich kwalifikacji**, na przykład przez zorganizowanie dla nich szkolenia o nowych tematach podejmowanych w strategii. Warto także przewidzieć możliwość zaproszenia **ekspertów**, którzy będą służyli radą na posiedzeniach (bez prawa głosu).

Więcej informacji na temat pracy z partnerami lokalnymi można znaleźć w przewodniku FARNET

➤ nr 4 **Drogi do sukcesu**, rozdział 1 „Skuteczne zarządzanie partnerstwem”.

Pytania do refleksji dla LGR:

- jaka była aktywność członków LGR w poprzednim okresie? Czy aktywność przejawiały zawsze te same organizacje? Co można zrobić, żeby uaktywnić pozostałych?
- czy chcemy, aby mniej aktywne podmioty nadal były naszymi partnerami w nowym okresie? Dlaczego?
- jakich nowych umiejętności potrzebujemy wobec nowych tematów w strategii? Jak możemy pozyskać te umiejętności (przez dołączenie nowych partnerów, szkolenie, zaproszenie ekspertów)?
- jakie są najważniejsze podmioty zainteresowane nowymi tematami, które z nich są już w partnerstwie? Które należy zaprosić i jaka mogłaby być ich motywacja do udziału?
- czy chcemy, żeby te nowe podmioty były formalnymi partnerami (np. członkami stowarzyszenia), czy też planujemy ścisłą współpracę, ale bez członkostwa?
- jakie nowe firmy/organizacje zostały utworzone na naszym obszarze lub się do niego przenieśli w ostatnich kilku latach? Czy wiedzą o istnieniu LGR? Jakie są argumenty za i przeciw ich udziału w partnerstwie?
- przeczytajmy rozdział o etapach budowania partnerstwa w przewodniku FARNET nr 1 **Rozwój obszarów UE zależnych od rybactwa – podejście terytorialne**, str. 15-17: czy nasze partnerstwo przeszło już cały cykl? Jeśli nie, na jakim jesteśmy etapie? Co z tego wynika na przyszły okres?
- jeśli nasze partnerstwo miało „partnera wiodącego” albo podmiot reprezentujący partnerstwo, to czy organizacja piastująca tę funkcję spełniła oczekiwania? Czy należy wybrać nowy podmiot w przyszłym okresie? Jakie kryteria musi spełniać podmiot pełniący tę rolę?

²⁴ W wielu LGR rolę organu decyzyjnego w rozumieniu legislacji unijnej (w szczególności odpowiedzialnego za wybór projektów) pełni zarząd, ale w niektórych krajach może to być osobne ciało (rada, komitet).

4.3 Planowanie wdrażania

Prawodawstwo UE umożliwia przeznaczenie maksymalnie 25% budżetu LGR na koszty bieżące i animację, choć współczynnik ten może być obniżony w legislacji krajowej. Przygotowując strategię LGR musi zastanowić się, jaką część tej kwoty należy przeznaczyć na funkcjonowanie biura LGR, czyli na pracowników, powierzchnię biurową, sprzęt, telekomunikację itp.

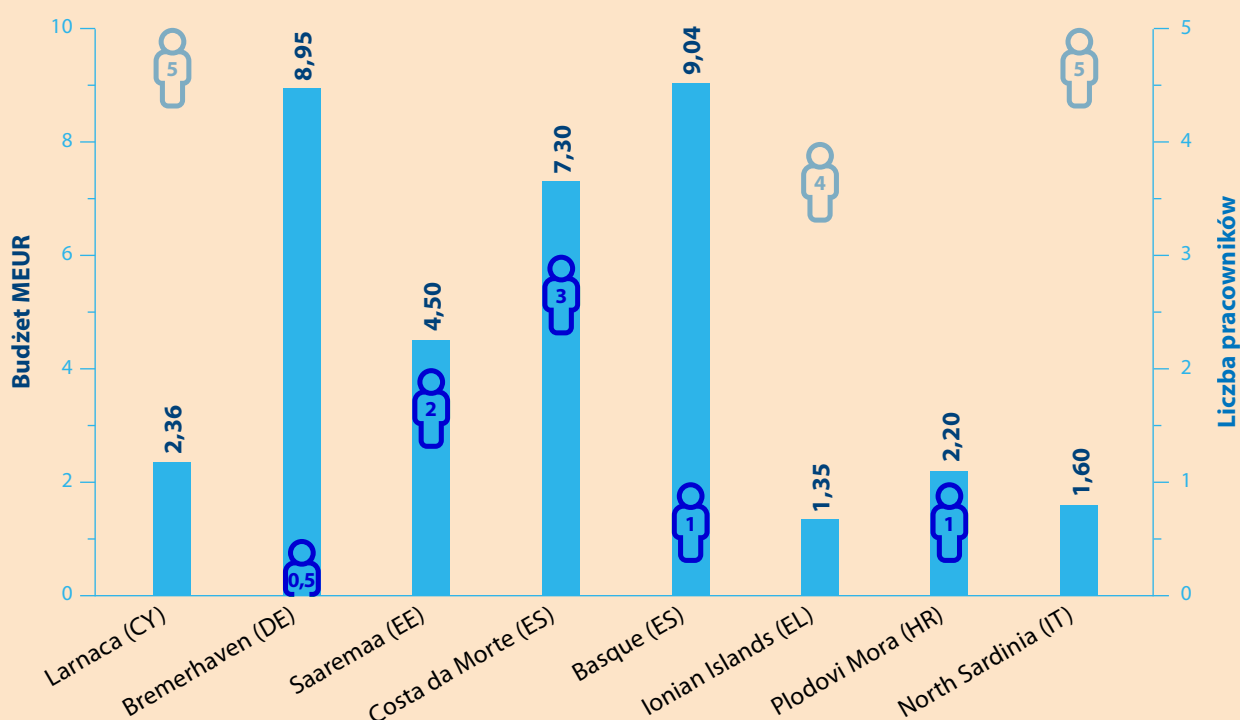
Co prawda praca wolontariuszy, w tym członków LGR i innych zainteresowanych, jest niezmiernie ważna dla powodzenia strategii, ale rola **wykwalfikowanych pracowników i dobrej organizacji** biura jest absolutnie nie do przecenienia. Kompetentny, dobrze zorganizowany i wysoko zmotywowany zespół LGR jest niezbędny, aby LGR zrealizowała prawidłowo wszystkie działania związane z administracją i finansami, a także te dotyczące animacji i komunikacji.

Między LGR mogą występować bardzo duże różnice w organizacji pracy i zakresie zadań, zależnie od:

- wielkości budżetu LGR, a w jego ramach budżetu na koszty funkcjonowania i animację,
- wielkości obszaru (zarówno pod względem powierzchni, jak i liczby ludności czy rozmiaru sektora rybackiego),
- formy prawnej LGR (czy ma ona odrębną osobowość prawną, czy też stanowi część istniejącej organizacji pełniącej rolę podmiotu odpowiedzialnego),
- czy dany podmiot zarządza również innymi środkami, np. LEADER,
- kultury organizacyjnej danego państwa/regionu.

Ilu pracowników w LGR?

Chociaż liczba pracowników zatrudnionych w LGR zależy w znacznym stopniu od jej budżetu, to jednak między państwami występują w tym zakresie znaczne różnice. Ogólnie rzecz biorąc, LGR w Niemczech, Estonii, Finlandii, Hiszpani i Chorwacji mają stosunkowo niewielką liczbę pracowników, natomiast LGR w Grecji, we Włoszech i Rumunii zatrudniają więcej osób, nawet przy stosunkowo niewielkich budżetach. Przykłady pokazano na poniższej ilustracji:



Źródło: Profile LGR na stronie FARNET

Biorąc pod uwagę te różnice, bardzo trudno jest przedstawić konkretne rekomendacje dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi i planowania pracy w LGR. Są jednak pewne **podstawowe zasady**, o których warto pamiętać niezależnie od wielkości i struktury LGR:

- LGR powinno dysponować **trzema rodzajami umiejętności**: po pierwsze, dobrym kontaktem ze społecznością (animowanie, komunikowanie się) i zdolnością tworzenia powiązań między podmiotami; po drugie, znajomością sektora rybactwa lub akwakultury, umiejętnością nawiązania z nim kontaktu i zdobycia zaufania; po trzecie, dużymi umiejętnościami finansowo-administracyjnymi (w tym terminowością i porządkiem w dokumentach). Jeśli znalezienie takiego zestawu umiejętności w ramach dostępnych środków jest trudne, warto podejść twórczo do tej kwestii i podjąć współpracę z tymi, którzy mogą nam pomóc. Na przykład szwedzka **LGR Wetter** podpisała umowę z sąsiednią, doświadczoną grupą LEADER, która prowadzi dla niej większość prac administracyjnych, tak że pracownik LGR może się skupić głównie na animacji;
- planując organizację zespołu LGR nie należy kopiować stylu pracy i hierarchii typowej w korporacjach czy w sektorze publicznym – zarządzaniu RLKS lepiej sprzyja **płaska struktura** i wspólne **podjmowanie decyzji oparte na konsensie**;
- nie należy zapominać o **motywowaniu** osób zaangażowanych w pracę LGR (kierownik, pracownicy, wolontariusze itp.). Od poziomu wynagrodzenia pracowników będą zależały kompetencje osób, które uda się zatrudnić, co wpłynie na skuteczność wdrażania strategii. Obok wynagrodzenia warto pomyśleć też o mniej standardowych metodach, takich jak okazywanie uznania za podejmowane inicjatywy czy umożliwianie rozwoju umiejętności. Trzeba mieć to na uwadze, planując budżet LGR;
- trzeba pamiętać, że wszyscy zaangażowani w pracę LGR muszą mieć **jasność** co do **procedur** funkcjonowania, zakresu **odpowiedzialności i decyzyjności** (jak wykonujemy dane zadanie, kto za co odpowiada i przed kim, kto powinien podjąć decyzję, kto powinien być o niej poinformowany itp.);
- warto znaleźć **rozsądną równowagę** między „**formalnym**” i „**nieformalnym**” stylem pracy, nie popadając w skrajności (np. nie tworzyć rozbudowanych procedur czy formularzy sprawozdawczych, ale też nie polegać wyłącznie na ustnych nieformalnych ustaleniach). Najważniejsze jest przyjęcie podejścia pragmatycznego, pozwalającego na rozwiązywanie problemów;
- nie można zapominać o dobrej **komunikacji wewnętrznej** w obrębie ekipy i trzeba wygospodarować na ten cel zarówno miejsce, jak i czas. Regularne spotkania oraz wspólny dostęp do sprawozdań i dokumentów są bardzo ważne;
- aby wygospodarować jak najwięcej środków na zatrudnienie dobrych specjalistów, warto poszukać **oszczędności w innych pozycjach kosztów**, na przykład znajdując partnera, który udostępni powierzchnię biurową lub część sprzętu (dostęp do Wi-Fi, drukarki itp.) za darmo lub za minimalną opłatą. Często takimi możliwościami dysponują podmioty publiczne, ale nie należy zapominać też o innych opcjach, takich jak miejscowa organizacja pozarządowa albo bank spółdzielczy. LGR i LGD potrafią wykazać się dużą kreatywnością w obniżaniu kosztów dzięki dobrej współpracy na swoim terenie.

Poniżej kilka **pytań, które warto wykorzystać w czasie refleksji** nad zarządzaniem LGR w poprzednim okresie, zastanawiając się co w tej sprawie zmienić lub poprawić:

- jaka była równowaga sił między organami LGR a jej pracownikami? Co można w tym zakresie poprawić?
- jaka była proporcja między pracą administracyjną a kontaktem ze społecznością (np. jaki procent czasu pracy, liczonego w godzinach lub dniach, był poświęcany na te rodzaje działalności)?
- czy zdarzyły się nam że brakowało ludzi do wykonania pewnych zadań? Co można w tej sprawie zrobić? Warto rozważyć niskokosztowe, nietypowe rozwiązania, np. skorzystanie z pomocy emeryta z doświadczeniem biurowym;
- jak można poprawić efektywność spotkań? Jakie inne narzędzia mogą być przydatne dla dobrej komunikacji wewnętrznej?
- zrobimy przegląd narzędzi zarządczych stosowanych w naszej LGR (oprogramowanie do zarządzania projektami, regularne, np. cotygodniowe spotkania zespołu, wzory najczęściej stosowanych dokumentów, formularze oceny pracowników itp.). Które z nich okazały się szczególnie użyteczne? Które nie były zbyt przydatne, albo wymagają uproszczenia?

4.4 Planowanie działań informacyjnych i komunikacyjnych

Dobra informacja i komunikacja jest bardzo ważnym czynnikiem sukcesu LGR. Działania te należy zacząć już na etapie przygotowywania strategii, a następnie kontynuować przez cały okres jej wdrażania. Większość LGR zamieści w swojej LSR informacje na temat planowanych działań komunikacyjnych, a w niektórych krajach wymagany jest **plan komunikacji**, jako obowiązkowa część strategii (lub planu działania). Plan komunikacji powinien uwzględniać specyfikę LGR, ale może zawierać pewne typowe elementy, które przedstawiamy poniżej.

Typy komunikatów i grupy odbiorców

Najczęściej spotykane **typy komunikatów**, jakie LGR może chcieć przekazać, są następujące:

- zachęcanie mieszkańców i określonych grup docelowych do udziału w przygotowaniu i realizacji strategii,
- promowanie finansowania ze źródeł EFMR i krajowych oraz jego wkładu w rozwój obszaru,
- upowszechnianie informacji o działaniach LGR i o postępach w realizacji strategii.

Te komunikaty będzie trzeba dostosować do **typów odbiorców** działań komunikacyjnych. Głównym odbiorcą jest **społeczność lokalna**, która składa się z różnych grup – rybaków, przedsiębiorców, podmiotów sektora publicznego itp. Przy planowaniu kanałów komunikacji i zawartości przesłania należy wziąć pod uwagę potrzeby i umiejętności każdej z tych grup.

Ważną częścią komunikacji są działania LGR adresowane do **potencjalnych wnioskodawców**, którzy muszą być informowani o dostępności wsparcia i o warunkach, które muszą spełnić by je otrzymać. Oprócz informacji pisemnej (upowszechnianej za pośrednictwem stron www, mediów społecznościowych, ulotek, prasy lokalnej itp.) komunikacja z potencjalnymi beneficjentami może obejmować spotkania, punkty informacyjne na imprezach, a także helpdesk udzielający odpowiedzi na pytania.

Jednak nie należy zapominać o docieraniu z informacją również do osób, które **nie są bezpośrednio zaangażowane** w pracę LGR, czyli nie są ani członkami LGR, ani beneficjentami projektów. Członkowie i beneficjenci LGR często uważają, że cała społeczność zdaje sobie sprawę z ich osiągnięć, ale często tak nie jest. Wykazał to Kim Pollerman w swoich badaniach nad grupami LEADER w Niemczech²⁵. Pollerman badał opinie różnych podmiotów lokalnych o tym, na ile LGD jest otwarta na udział wszystkich członków społeczności oraz w jakim stopniu ma legitymację do decydowania o środkach publicznych. Okazało się, że osoby bezpośrednio zaangażowane w pracę LGD wykazują w tej sprawie znacznie większy optymizm niż inni mieszkańcy. Przekroczenie bariery między osobami uczestniczącymi i nieuczestniczącymi w działaniach LGR wymaga starannego zaplanowania komunikacji.



Pamiętaj: osoby niemające bezpośredniej styczności ze środkami UE mogą nie znać terminologii technicznej, takiej jak „wdrażanie”, „beneficjent”, „instytucja zarządzająca” itp. Staraj się formułować komunikaty w prostym, zrozumiałym języku!

Nie należy również zapominać o komunikacji **z osobami spoza obszaru LGR**, w tym z instytucją zarządzającą i instytucjami pośredniczącymi, a także z potencjalnymi gośćmi i konsumentami produktów z naszego obszaru.

²⁵ Kim Pollermann (2019): „Participation in rural development – the view of non-participants”, https://www.econstor.eu/bitstream/10419/209647/1/RSA-2019_Pollermann.pdf

Potencjalne kanały i działania komunikacyjne

Przykłady kanałów komunikacji



notatki prasowe i artykuły w mediach lokalnych lub krajowych (prasa, radio, TV)



produkcja filmów i podcastów upowszechnianych przez stronę www lub na imprezach



wiadomości zamieszczane na stronie LGR lub na stronach partnerów LGR (np. gminy)



wpisy w mediach społecznościowych



organizowanie imprez (np. lokalny festyn)



udział w imprezach (np. targi produktów lokalnych)



Pamiętaj: komunikacja nie może być jednostronna (od LGR do danej grupy odbiorców), ale musi umożliwiać informację zwrotną i wyrażanie opinii przez społeczność!

W planie komunikacyjnym należy przewidzieć możliwości **komunikacji dwustronnej**, co pozwoli identyfikować potrzeby i oczekiwania interesariuszy, otrzymać informację zwrotną o działaniach LGR, zebrać pomysły na nowe projekty, a także ułatwi kontakty między różnymi podmiotami. LGR może udostępniać na swojej stronie i w mediach społecznościowych cały szereg narzędzi interaktywnych. Jednak niektórzy będą woleli komunikować się bezpośrednio i należy im stworzyć takie możliwości (na przykład poprzez udział przedstawicieli LGR na imprezach lub „dni otwarte” w biurze).

Przykłady ciekawych działań komunikacyjnych LGR

Komunikowanie się ze społecznością na temat rybactwa: seria festiwali ułatwiających kontakt między rybakami i producentami akwakultury a szerszym gronem odbiorców, [LGR Emilia-Romania](#) (IT)

LGR wykorzystuje ankiety on-line dla nawiązania dwustronnej komunikacji z uczestnikami festiwali rybnych: 30% uczestników serii imprez wypełnia ankietę, pozwalającą lepiej ukierunkować przyszłe działania, [LGR Dolina Baryczy](#) (PL)

Projekt współpracy między włoskimi LGR wspiera **stację radiową on-line udzielającą głosu na antenie sektorowi rybackiemu**, która promuje wizerunek rybaka i kulturę śródziemnomorskiego wybrzeża, [LGR/LGD Porta a Levante](#) (IT)

Widoczność i transparentność

W działaniach komunikacyjnych LGR muszą stosować wszystkie wymogi dotyczące **tożsamości wizualnej**²⁶ **funduszy europejskich** oraz odpowiednie przepisy krajowe. Jednak równie ważne jest, aby **dobrze widoczna** była też LGR jako źródło wsparcia – co nie tylko zachęca miejscowe podmioty do angażowania się w jej działalność, a grupy docelowe do ubiegania się o finansowanie, ale także może zwiększyć wiarygodność LGR, pomóc jej znaleźć dobrych pracowników i poprawić dostęp do innych źródeł finansowania.

Równie ważna jest **transparentność** działań LGR i należy bardzo uważać, aby ważne informacje, w szczególności na temat zawartości LSR i o procesie wyboru projektów, były łatwo dostępne. Podstawowym narzędziem jest tu **strona www LGR**, na której powinny się znajdować następujące informacje:

- pełny tekst lokalnej strategii,
- dane kontaktowe kierownika i biura LGR,
- informacja o sposobie ubiegania się o dofinansowanie (w tym terminy konkursów, o ile wnioski nie są przyjmowane w trybie ciągłym),
- formularze wniosków i wymogi, jakie muszą spełnić wnioskodawcy,
- kryteria wyboru projektów,
- skład organu decyzyjnego,
- protokoły z posiedzeń wyboru projektów, w tym listy wybranych projektów (wraz z nazwiskiem lub nazwą beneficjenta oraz przyznaną kwotą),
- protokoły innych ważnych spotkań (np. Walnego Zebrania LGR), o ile takie mają miejsce.

Kilka dodatkowych pomysłów i porad na temat efektywnej komunikacji i promocji można znaleźć w przewodniku FARNET:

- nr 9, **Rybacktwo i turystyka: jak zapewnić korzyść dla społeczności**, szczególnie rozdział 3 "Promocja turystyki okołorybackiej"

Poniżej kilka **pytań, jakie możemy sobie zadać**, planując działania komunikacyjne naszej LGR na przyszły okres:

- jak widoczna jest nasza LGR i jej strategia w miejscowej społeczności? Skąd to wiemy?
- do jakich grup docelowych najłatwiej nam dotrzeć? A do jakich najtrudniej? Dlaczego?
- jakim przesłaniem chcielibyśmy się podzielić z naszą społecznością? A jakim ze światem zewnętrznym?
- jak dawno ostatni raz prosiliśmy naszych interesariuszy, aby ocenili na przykład naszą stronę lub media społecznościowe?

26 opisanej na przykład w unijnym podręczniku [Wytyczne do Identyfikacji Wizualnej](#)