



Gotowe na przyszłość przewodnik dla skutecznych LGR



Autorzy:

Urszula Budzich-Tabor, Monica Veronesi.

Produkcja:

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

Kontakt:

FARNET Support Unit

Chaussée Saint-Pierre 260 | 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 zaaprobowwała 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 978-92-76-40238-1

ISSN 2363-4065

doi: 10.2771/823311

© Unia Europejska, 2021.

Powielanie dozwolone pod warunkiem powołania się na źródło.

Spis treści

| | |
|--|----|
| Wprowadzenie: LGR jako motor rozwoju lokalnego | 4 |
| 1. LGR aktywna: animacja sercem pracy grupy | 6 |
| 1.1 Dostosowanie animacji do stopnia i rodzaju aktywności | 6 |
| 1.2 Dostosowanie rodzajów animacji do interesariuszy | 8 |
| 1.3 Dostosowanie animacji do etapu procesu | 10 |
| 2. LGR która rozróżnia: wspieranie i wybór projektów wysokiej jakości | 12 |
| 2.1 Kryteria wyboru projektów | 12 |
| 2.2 Procedury wyboru | 17 |
| 2.3 Przygotowanie i ogłaszanie konkursów na projekty | 20 |
| 2.4 Wsparcie przygotowania i realizacji projektów | 21 |
| 3. LGR sprawna: zarządzanie i administracja | 24 |
| 3.1 Jakże zadania powinno realizować biuro LGR? | 24 |
| 3.2 Jak zorganizować pracę LGR? | 26 |
| 4. LGR dobrze widoczna: komunikowanie rezultatów i działań | 29 |
| 4.1 Podejście strategiczne | 29 |
| 4.2 Treść dostosowana do grup docelowych | 30 |
| 5. LGR ucząca się: monitorowanie i doskonalenie funkcjonowania | 34 |
| 5.1 Czego chcemy się dowiedzieć o funkcjonowaniu LGR i dlaczego? | 34 |
| 5.2 Wykorzystanie wyników oceny | 36 |
| 6. LGR, która sobie radzi: zasoby i umiejętności | 38 |
| 6.1 Pracownicy LGR | 38 |
| 6.2 Członkowie LGR i inni wolontariusze | 41 |

Wprowadzenie: LGR jako motor rozwoju lokalnego



Osoby współtworzące lokalną grupę rybacką (LGR) i jej strategię są najważniejszym zasobem, na którym opiera się rozwój lokalny kierowany przez społeczność (RLKS). Praca LGR wykracza poza prosty wybór projektów i przyznawanie dotacji. Prawdziwa wartość dodana LGR leży w jej oddanym zespole, zdolnym generować pomysły i mobilizować członków społeczności do uruchamiania projektów, które nie powstałyby przy tradycyjnym, odgórnym podejściu do rozwoju społeczno-gospodarczego. Zapewnienie odpowiedniego zespołu ma zatem fundamentalne znaczenie dla procesu rozwoju lokalnego.

Finansowane z europejskich funduszy strukturalnych¹ LGR są tworzone po to, by pomóc społecznościom rybackim i przybrzeżnym w identyfikowaniu najważniejszych wyzwań, z którymi muszą się zmierzyć, oraz możliwości, które należy wykorzystać, aby uczynić swój obszar lepszym miejscem do życia i pracy. LGR są odpowiedzialne za opracowanie i wdrożenie partycypacyjnej strategii rozwoju lokalnego na swoim obszarze oraz zapewnienie jej realizacji dzięki różnym działaniom i projektom członków społeczności.

Poniższe punkty odzwierciedlają tylko część tego, czym mogą się zajmować LGR, ale podstawowe zadania, które muszą wykonać, zostały określone w rozporządzeniu w sprawie wspólnych przepisów (CPR) na lata 2021-2027 i obejmują:²

- Budowanie potencjału lokalnych aktorów
- Opracowanie procedur i kryteriów wyboru projektów
- Przygotowywanie i publikowanie naborów wniosków projektowych
- Wybór operacji i ustalanie wysokości wsparcia
- Monitorowanie postępów
- Ocena wyników

LGR stanowią artnerstwa różnych zainteresowanych podmiotów publicznych i prywatnych z obszaru lokalnego lub powiązanych z nim. Są one tworzone na różne sposoby, ale stałym elementem jest grupa osób wchodzących w skład organu decyzyjnego, często nazywanego zarządem. W niektórych krajach istnieje także organ obejmujący wszystkich członków, czyli walne zebranie. Członkowie walnego zebrania i w większości przypadków także członkowie zarządu to wolontariusze, którzy inwestują swój czas, aby wprowadzić pozytywne zmiany w swojej społeczności.

Jednak codzienna praca LGR opiera się na zespole zatrudnionych pracowników. Ten zespół zajmuje się między innymi działaniami wspomnianymi powyżej. Członkowie organów wspierają pracowników i kierują ich pracą i, co najważniejsze, są odpowiedzialni za podejmowanie decyzji, w tym za wybór projektów, które otrzymają finansowanie z LGR.

¹ EFR w okresie 2007-2013; **EFMR** w okresie 2014-2020 i **EMFAF** w 2021-2027.

² **Art. 33 Rozporządzenia w sprawie wspólnych przepisów na lata 2021-2027**

Niniejszy przewodnik poświęcony jest kluczowej roli, jaką zarówno członkowie, jak i pracownicy LGR odgrywają w stymulowaniu lokalnego rozwoju obszarów rybołówstwa i akwakultury. W szczególności omawia różne rodzaje aktywności LGR i pokazuje, jak można je doskonalić. Przewodnik obejmuje następujące tematy:

- > Animacja społeczności
- > Wsparcie i wybór najlepszych dla obszaru projektów
- > Sprawna administracja i zarządzanie
- > Komunikowanie rezultatów i działań LGR
- > Monitorowanie działań LGR w celu poprawy funkcjonowania
- > Zasoby ludzkie, które należy zabezpieczyć, aby to wszystko zrealizować!

1. LGR aktywna: animacja sercem pracy grupy



Wprowadzanie zmian w terenie nie jest łatwym zadaniem i sam zespół LGR nie jest w stanie tego dokonać. Projekty i działania przewidziane w lokalnej strategii będą musiały być realizowane przez członków społeczności. Nie wystarczy tu polegać na tych, którzy już są aktywni i chętni do pomocy. LGR będzie musiała dotrzeć do innych, którzy mogą potrzebować zachęty i wsparcia, aby przedstawiać projekty do finansowania lub uczestniczyć w inny sposób we wdrażaniu strategii. Ta praca w społeczności nazywana jest „**animacją**”. Ma na celu **mobilizację osób i organizacji do generowania nowych pomysłów i podejmowania działań na rzecz lokalnej społeczności**.

Animacja jest jednym z kluczowych czynników odróżniających RLKS od podejścia odgórnego i stanowiącym o wartości dodanej rozwoju lokalnego. Zależy ona jednak od okoliczności i musi być dostosowany do konkretnej sytuacji obszaru rybackiego. Nie ma jednego uniwersalnego rozwiązania dla działań animacyjnych!

Planując animację, LGR będzie musiała wziąć pod uwagę wiele czynników, w tym poziom i rodzaje aktywności firm i organizacji, które już działają na danym obszarze, a także głównych interesariuszy, do których jest ona skierowana. Animacja na etapie tworzenia strategii będzie również inna niż w trakcie jej realizacji.

1.1 Dostosowanie animacji do stopnia i rodzaju aktywności

Pod względem poziomu aktywności LGR mogą znaleźć się w przeróżnych sytuacjach. Na przykład:

Niski poziom aktywności (mało inicjatyw obywatelskich, mało organizacji pozarządowych, słaba współpraca między firmami).

- Priorytetem nr 1 (nawet przed rozpoczęciem pracy nad strategią) będzie: „**obudzić społeczność**”:
 - ✓ Organizuj spotkania
 - ✓ Zidentyfikuj liderów
 - ✓ Stwórz możliwości wspólnego działania
 - ✓ Wspieraj tworzenie lokalnych stowarzyszeń lub grup społecznych

Aktywne, ale odizolowane organizacje i firmy (istnieją, ale nie rozmawiają ze sobą, a często nawet nie wiedzą o sobie nawzajem).

- LGR powinna skupić się na: ułatwianiu wymiany i współpracy między tymi podmiotami.
 - ✓ Zaangażuj ich w tworzenie strategii
 - ✓ Organizuj wydarzenia sieciowe
 - ✓ Zachęcaj do wspólnych projektów w celu znalezienia synergii

Dobra współpraca między niektórymi organizacjami, ale znaczna część społeczności pozostaje bierna.

- LGR może oprzeć się na doświadczeniu i kontaktach bardziej aktywnych interesariuszy, aby **zaangażować innych i poszerzyć zasięg aktywności**.
 - ✓ Ukierunkowane podejście dla niektórych typów interesariuszy
 - ✓ Znalezienie wspólnych punktów między aktywnymi organizacjami a „nieaktywowanymi” grupami interesariuszy
 - ✓ Angażowanie aktywnych organizacji w budowanie zdolności innych

Znaczenie powiązań

Jednym z kluczowych aspektów wartości dodanej LGR jest jej zdolność do tworzenia powiązań. W związku z tym animacja powinna nie tylko budować więź między interesariuszami a LGR, ale także **zbliżyć różnych lokalnych interesariuszy do siebie**.

Jednym ze sposobów na osiągnięcie silniejszych powiązań jest stworzenie przez LGR możliwości spotkania i wzajemnego poznania zainteresowanych. Jednak zgromadzenie kilku zainteresowanych na spotkaniu nie wystarczy, aby stworzyć prawdziwe więzi; LGR musi także pomagać w budowaniu zaufania i chęci współpracy oraz podejmowaniu wspólnych działań. Istnieje kilka metod, aby to osiągnąć, na przykład:

- ✓ Organizując wydarzenia, w których uczestnicy mają okazję nie tylko się spotkać, ale także **wspólnie podjąć aktywność**, np. targi współpracy, speed-dating („randkowanie biznesowe”, krótkie spotkania kolejno z kilkoma osobami) czy hackathony.
- ✓ Poprzez dodatkowe punkty przy ocenie **projektów angażujących kilku interesariuszy**, najlepiej z różnych sektorów (np. publicznego, prywatnego, biznesowego, organizacji pozarządowych itp.) – patrz rozdział 2 poniżej.



Zastanów się

- Czy poziom aktywności (obywateli, stowarzyszeń i przedsiębiorstw) w twojej okolicy zmienił się na przestrzeni lat dzięki animacji LGR?
- Czy LGR ułatwiła stworzenie stałych form współpracy (np. organizacji zrzeszającej różne podmioty lub stowarzyszenia rybaków)?

1.2 Dostosowanie rodzajów animacji do interesariuszy

Różni interesariusze mogą mieć odmienne cele i możliwości i będą pozyskiwać informacje na różne sposoby. Zatem i na różne sposoby LGR będą musiały do nich docierać.

Czynni rybacy

Rybacy często przebywają na morzu i nie są fizycznie obecni w okolicy. Zazwyczaj mogą też być mniej zainteresowani dyskusjami strategicznymi lub konsultacjami online. **Małe spotkania** w dogodnych lokalizacjach (na przykład w porcie) mogą być dla nich bardziej atrakcyjne. Ważne jest, aby osoby, które się z nimi kontaktują, dobrze znały sektor rybacki i mówiły jego językiem – rozważmy np. zwrócenie się o pomoc do emerytowanych rybaków. **Regularna obecność** w takich miejscach jak porty rybackie czy aukcje rybne może również pomóc LGR w utrzymaniu więzi z sektorem. Niektóre LGR uznały za przydatne zabieranie rybaków na **wizyty studyjne** do obszarów innych LGR, aby pokazać im, w jaki sposób niektóre problemy, z którymi się borykają, zostały rozwiązane gdzie indziej i zachęcić ich do podjęcia nowych działań.



Przykład LGR: włączenie sektora rybackiego

We Francji LGR **Marennes-Oléron** zatrudniła **eksperta**, który dobrze znał zarówno sektor rybołówstwa, jak i badawczy, aby zapewnić zaangażowanie rybaków w dyskusje przygotowujące utworzenie Morskiego Parku Przyrodniczego.

Szefowie firm

Chociaż niezbędni z punktu widzenia dywersyfikacji działalności gospodarczej i tworzenia miejsc pracy, menedżerowie firm są na ogół zajęci i mogą być sceptycznie nastawieni do dużych spotkań i długich dyskusji. Mogą również obawiać się ujawniania zbyt wielu informacji konkurentom. Przydatne dla nich mogą być **indywidualne spotkania** prowadzące do jasno określonych wyników oraz działania, które przynoszą **wymierne korzyści** (np. możliwości promocyjne) – przynajmniej na wczesnych etapach ich zaangażowania w LGR. Zachęcanie menedżerów MŚP do zaangażowania się w projekty również może być trudne i wymaga dużo cierpliwości. **Imprezy networkingowe** w celu nawiązania przydatnych kontaktów i poznania tego, co robią inne firmy, mogą pomóc zaangażować interesariuszy z sektora prywatnego i zachęcić do innowacyjnych działań i partnerstw.

Podmioty sektora publicznego

Mogą to być władze lokalne, instytucje edukacyjne, zarządy obszarów chronionych i inne. Większość z nich będzie miała własny interes we wspieraniu rozwoju na lokalnym obszarze, jednak w zależności od kontekstu kulturowego może być konieczne podejście do nich w **bardziej formalny sposób**, na przykład w formie pisma wystosowanego przez prezesa LGR. Ważne może być również uwzględnienie **hierarchii w organizacji**. Nawet przy utrzymywaniu roboczego kontaktu z wyznaczoną osobą, dobrą praktyką może być utrzymanie kontaktów również z jej przełożonymi (np. burmistrzem lub dyrektorem). Przyznanie takim podmiotom **znaczącej roli na spotkaniach publicznych** i dodatkowych możliwościach komunikacji może być mile widziane.

Lokalne stowarzyszenia i inne organizacje pozarządowe

Są one zazwyczaj bardziej elastyczne i chętne do współpracy niż rybacy czy firmy. Często dysponują ograniczonymi zasobami technicznymi i finansowymi, ale mogą być cennym źródłem **pomysłów i wolontariuszy**, dlatego warto ich zaangażować i poprosić o pomoc, na przykład podczas **organizacji wydarzeń**.

Osoby zagrożone wykluczeniem

Osoby zmagające się z ubóstwem, długotrwałym bezrobociem czy niepełnosprawnością, ale także potencjalnie kobiety, mniejszości etniczne i inne grupy mogą nie być oswojone z uczestnictwem w dużych spotkaniach lub publicznym występowaniem. Jednak zaangażowanie tych grup jest konieczne w celu sprostania niektórym kluczowym wyzwaniom obszaru. W związku z tym należy dokładnie przemyśleć konkretne działania animacyjne, aby zidentyfikować potrzeby niektórych grup, wraz z ich aspiracjami i pomysłami. W tym celu LGR może współpracować z **doświadczonymi organizacjami wspierającymi** i przewidzieć dodatkową pomoc dla tych, którzy będą bezpośrednio zaangażowani w realizację projektów.

To tylko kilka przykładów grup interesariuszy, które LGR może chcieć zaangażować poprzez działania animacyjne. Jednak nie wszyscy interesariusze muszą być zaangażowani w tym samym stopniu! Niektórym wystarczy, że wiedzą o LGR i znają jej strategię, a od czasu do czasu włączają się w niektóre działania. LGR powinna skupić swoją animację przede wszystkim na dwóch typach podmiotów: tych, którzy mogą **realizować projekty** przynoszące korzyści całej społeczności, oraz tych, którzy **mogą wesprzeć LGR** w jej własnych działaniach.



Zastanów się

- > Czy zauważyłeś/łaś wzrost zaangażowania poszczególnych interesariuszy na przestrzeni lat? Jak w tym pomogły działania animacyjne?

PODPowiedź



Opracuj prosty plan animacji, np. raz w roku, który corocznie określiłby kluczowych interesariuszy, na których należy się skoncentrować i najważniejsze działania, aby do nich dotrzeć.

1.3 Dostosowanie animacji do etapu procesu

Na różnych etapach życia LGR, takich jak opracowanie pierwszej lokalnej strategii, jej wdrożenie, ocena wyników, opracowanie nowej strategii (lub aktualizacja istniejącej), mogą być potrzebne różne działania animacyjne.

Opracowanie pierwszej lokalnej strategii rozwoju

Skoncentruj się na zaangażowaniu jak największej liczby podmiotów, ze szczególnym uwzględnieniem kluczowych interesariuszy, takich jak sektor rybołówstwa czy akwakultury.

*Niezbędne będą tu różne formaty **spotkań**, zarówno na dużą skalę, jak i małe, nieformalne, indywidualne spotkania, a także dobra **kampania komunikacyjna**.*

Przy podejmowaniu strategicznych decyzji

Definiując cele, ustalając wskaźniki ich realizacji, opracowując kryteria wyboru projektów itp., LGR powinna monitorować poziom zaangażowania różnych interesariuszy, aby mieć pewność, że żadna ważna grupa, której dotyczy strategia, nie zostanie pominięta w procesie.

*Nawiąż **bezpośredni kontakt** z takimi grupami, aby zrozumieć wszelkie bariery w ich uczestnictwie. Zastanów się najpierw, kto jest **najlepszą osobą** do kontaktu z takim podmiotem (np. kierownik LGR czy jeden z członków partnerstwa?). Niektórzy mogą bardziej chcieć się zaangażować, jeśli przydzielić im **określoną funkcję**, np. kierowanie jedną z grup roboczych.*

Wdrożenie strategii

Wiele działań animacyjnych będzie koncentrować się na animowaniu potencjalnych projektodawców. Oprócz szerokiej komunikacji na temat dostępnego wsparcia ważne jest również zidentyfikowanie osób, które mają potencjał do realizacji dobrych projektów i zachęcenie ich do aplikowania.

*Animacja na tym etapie obejmuje **nieformalne wymiany** z rybakami, menedżerami MŚP i innymi potencjalnymi beneficjentami, a także stwarzanie okazji do generowania i rozwijania pomysłów na projekty (burza mózgów, hackathony itp.)*

Pod koniec wdrożenia

LGR powinna zachęcać różne grupy interesariuszy do refleksji **nad sukcesami i porażkami** oraz dzielenia się poglądami, aby przyczynić się do oceny i pomóc w opracowaniu lepszej strategii i planu działania w następnym okresie.

*Może to obejmować między innymi **grupy fokusowe** i **wywiady z różnymi interesariuszami**. Więcej pomysłów znajdziesz w rozdziale 5.*



Zastanów się

- > Na którym etapie procesu działania animacyjne były najbardziej przydatne w twojej okolicy? Czy doprowadziły do nowych pomysłów, zaangażowanych partnerów, włączyły początkowych sceptyków?



Narzędzia: animacja

- **Spotkania:** bardzo elastyczne narzędzie, które można wykorzystać na wszystkich etapach wdrażania, ale formę tych spotkań (rozmiar, lokalizacja, czas itp.) należy dostosować do konkretnych interesariuszy (np. spotkania wiejskie dla szerszej publiczności, małe lub indywidualne spotkania z sektorem biznesowym lub w celu omówienia pomysłów na projekty itp.).
- **Grupy robocze:** zwykle obejmują małą grupę interesariuszy posiadających odpowiednią wiedzę lub doświadczenie, którzy regularnie kontaktują się, aby zgłębić konkretne zagadnienie lub temat i opracować propozycje działań.
- **Wizyty studyjne:** zabranie grupy lokalnych interesariuszy na wizytę do innego obszaru rybackiego (w twoim kraju lub za granicą) może zapewnić naukę, inspirację i zwiększoną gotowość do wypróbowania nowych rozwiązań. Może również pomóc w budowaniu zaufania między osobami uczestniczącymi w takiej wizycie.
- **Wydarzenia dla stymulowania nowych pomysłów,** mające na celu poszerzenie horyzontów uczestników i zachęcenie ich do wymyślenia nowych rozwiązań (hackathony, obozy innowacji, inspirujące wydarzenia itp.).
- **Targi współpracy i kojarzenie partnerów,** mające na celu pomoc lokalnym interesariuszom w znalezieniu partnerów do wspólnych inicjatyw lub projektów.

Dwa ostatnie rodzaje narzędzi mogą być szczególnie pomocne na początkowych etapach opracowywania pomysłów projektowych. Dalsze wsparcie LGR dla takich potencjalnych projektów opisano w [rozdziale 2](#).

***Działania komunikacyjne** mogą również zwiększyć zaangażowanie interesariuszy i zostały omówione bardziej szczegółowo w [rozdziale 4](#).*

2. LGR która rozróżnia: wspieranie i wybór projektów wysokiej jakości



Jakość projektów wspieranych przez LGR zależy w dużym stopniu od umiejętności i motywacji projektodawców, ale nie znaczy to, że sama LGR nie ma tu nic do zrobienia!

Rola LGR jest szczególnie istotna przy:

- › Opracowaniu kryteriów wyboru pozwalających na wybór najlepszych projektów
- › Opracowaniu prostych i przejrzystych procedur wyboru
- › Przygotowaniu i ogłoszeniu zaproszenia do zgłaszania projektów
- › Wspieraniu beneficjentów w przygotowaniu i realizacji projektów

Działania LGR mogą znacząco wpłynąć na jakość projektów!

2.1 Kryteria wyboru projektów

LGR mają wiele do zrobienia, żeby wybrać **projekty, które przyniosą trwałą korzyść miejscowej społeczności** w dziedzinach uznanych za priorytetowe dla lokalnej strategii. Do tego potrzebne są efektywne kryteria wyboru.

Kryteria wyboru są zwykle opracowywane na początku wdrażania strategii. Często są zawarte w samej strategii lub w towarzyszącym jej planie działania i powinny bezpośrednio odnosić się do celów strategicznych, by wybrane projekty pomogły w ich osiągnięciu.

Istnieje kilka rodzajów kryteriów wyboru. Większość LGR zapewne będzie stosować zarówno kryteria, które określają **podstawowe warunki**, jakie muszą spełnić projekty, aby uzyskać finansowanie, jak też kryteria dotyczące **jakości** projektu, w tym jego oczekiwanego wkładu w realizację strategii.

Kryteria opisujące warunki

Tego typu kryteria wymagają zwykle odpowiedzi „Tak” lub „Nie”, i mogą mieć formę prostej listy sprawdzającej, którą należy wypełnić przed dokonaniem pogłębionej analizy projektu, na przykład

- › Czy projekt jest kwalifikowalny?
- › Czy przyczynia się do osiągnięcia przynajmniej jednego z celów strategii?
- › Czy beneficjent ma siedzibę na obszarze LGR lub czy jest związany z tym obszarem?³
- › Czy projekt spełnia wymogi środowiskowe?
- › Czy projekt wykorzystuje lokalne zasoby?
- › Czy wniosek jest poprawnie wypełniony i złożony w wymaganym terminie?

Kryteria jakościowe

Są to kryteria wskazujące, jakie cechy projektu będą **preferowane** w trakcie oceny. Mają one pomóc w rankingu projektów. Niektóre z nich wymagają odpowiedzi „Tak/Nie”, inne należy oceniać na skali, przyznając mniej lub więcej punktów w zależności od stopnia, w jakim dany projekt spełnia kryterium, na przykład:

- › Zaangażowanie rybaków.
- › Współpraca dwóch lub więcej partnerów/sektorów.
- › Utworzone miejsca pracy
- › Czy projektodawca jest osobą młodą (np. poniżej 30 lat)?
- › W jakim stopniu/czy projekt tworzy nową jakość na obszarze?
- › W jakim stopniu/czy zwiększa trwałość środowiskową obszaru?

Oprócz przyznawania większej lub mniejszej liczby punktów za niektóre kryteria, LGR mogą też określić minimalną liczbę punktów, jaką wnioskodawca powinien otrzymać (łącznie lub w poszczególnych kategoriach), aby kwalifikować się do dofinansowania.

Niezależnie od tego, jakie wypracujemy kryteria, jest bardzo ważne, aby zarówno same kryteria jak i przypisane im wagi były dostępne publicznie i odpowiednio komunikowane, zanim potencjalni beneficjenci zaczną przygotowywać wnioski.

Cytowane niżej kryteria wyboru projektów pochodzą z **LGR Pontevedra** w Hiszpanii i pokazują wyraźnie, że niektóre kryteria mogą być uznane za ważniejsze niż inne, zatem przypisane im jest więcej punktów.

³ Beneficjenci nie muszą mieć siedziby na obszarze LGR, ale ich projekty muszą przynosić korzyści temu obszarowi.

LGR Pontevedra: Kryteria wyboru i rankingu projektów

**KTO MOŻE UBIEGAĆ SIĘ O DOFINANSOWANIE Z LGR?**

Projekty inwestycyjne (które powinny tworzyć miejsca pracy) oraz inicjatywy non-profit realizowane dla interesu publicznego podlegają ocenie zgodnie z poniższymi kryteriami.

| KRYTERIA WYBORU | Punktacja dla projektów inwestycyjnych | Punktacja dla projektów non-profit | KRYTERIA WYBORU | Punktacja dla projektów inwestycyjnych | Punktacja dla projektów non-profit |
|--|--|------------------------------------|--|--|------------------------------------|
| Trwałość projektu i zgodność ze strategią LGR / Jakość merytoryczna i trwałość | Max 22 (Min 16) | Max 32 (Min 18) | Miejsca pracy | Max 20 | |
| Jakość merytoryczna projektu, w tym umiejętności i doświadczenie projektodawcy | Max 5 (Min 3) | Max 5 (Min 3) | Liczba utworzonych miejsc pracy netto (na jedno miejsce pracy) | Max 8 | |
| Jakość biznesowa / Sposób zarządzania | 5 | 5 | < 25 000 € | 8 | |
| Ocena finansowa | 5 | 5 | 25 000 – 50 000 € | 6 | |
| Zgodność ze strategią | Max 7 (Min 4) | Max 17 (Min 5) | 50 000 – 75 000 € | 4 | |
| Charakterystyka wnioskodawcy | Max 22 | Max 20 | 75 000 – 100 000 € | 2 | |
| Należy do grupy defaworyzowanej | Max 6 | Max 4 | > 100 000 € | 0 | |
| <i>Niepełnosprawni, długotrwalnie bezrobotni, powracający z emigracji</i> | 6 | - | Miejsca pracy dla grup defaworyzowanych | Max 8 | |
| <i>Kobiety, a w przypadku podmiotów zachowanie proporcji płci w organach zarządczych</i> | 4 | 4 | >50% zatrudnienia stanowią osoby z grup defaworyzowanych | 8 | |
| <i>Mężczyźni poniżej 30 roku życia</i> | 3 | - | 50 – 25% zatrudnienia stanowią osoby z grup defaworyzowanych | 4 | |
| Podmiot ekonomii społecznej (zakres działalności): | - | Max 4 | Zobowiązanie beneficjenta do utrzymania miejsc pracy (dla nowych firm, utworzenie miejsc pracy dla mieszkańców obszaru) | 4 | |
| <i>Cały obszar LGR</i> | - | 4 | Oddziaływanie projektu na obszarze | Max 23 | Max 35 |
| <i>Obszar większy niż 1 gmina</i> | - | 2 | Wykorzystanie miejscowych zasobów lub świadczenie usług dla mieszkańców obszaru | 3 | 8 |
| <i>Projekt lokalny</i> | - | 0 | Wpływ na środowisko, działania gospodarcze zwiększające efektywność energetyczną, podnoszące świadomość lub przyczyniające się do poprawy krajobrazu | Max 10 | Max 15 |
| Wnioskodawca z sektora rybackiego | 10 | 6 | <i>Nowe technologie i modernizacja produkcji</i> | 5 | 5 |
| Osoba fizyczna lub podmiot zbiorowy | 2 | 2 | <i>Wpływ na kwestie społeczne, w tym odtworzenie dziedzictwa</i> | 2 | 2 |
| Przewidziane wsparcie dla grup priorytetowych | Max 3 | Max 3 | <i>Strategia upowszechnienia i komunikacji</i> | 3 | 5 |
| Działania promujące równość i integrację grup szczególnie defaworyzowanych | 3 | 3 | Innowacja i transfer wiedzy | Max 10 | Max 10 |
| | | | Innowacja | 4 | 4 |
| | | | Transfer nabytej wiedzy | 3 | 3 |
| | | | Zaangażowanie osób młodych: projekt włącza podmioty edukacyjne lub stowarzyszenia rodziców | 3 | 3 |

Z kolei francuska **LGR Wybrzeża Opale** wybiera projekty na podstawie dyskusji i konsensu. Stosowane są m.in. następujące kryteria:



LGR Wybrzeża Opale: Kryteria wyboru projektów

Zgodność projektu ze strategią LGR

Czy projekt przyczynia się do realizacji innych **polityk lokalnych**?

Czy odnosi się do kilku **celów strategii** LGR?

Czy stanowi **innowację** na obszarze LGR (techniczną, społeczną, ludzką, metodologiczną)?

Czy przewidziane innowacje można będzie **transferować** do innych obszarów?

Czy projekt może stanowić **przykład do naśladowania / powtórzenia** dla innych?

Czy projekt tworzy lub utrzymuje **miejsca pracy** na obszarze?

Wartość projektu

Jakie są **bezpośrednie i pośrednie skutki i efekty** projektu?

Czy **harmonogram jest realny**?

Czy **budżet jest realny** i oferuje **odpowiednią relację jakości do ceny**?

Czy wnioskodawca ma odpowiednie **umiejętności**?

Czy projekt ma szansę **trwałości w dłuższej perspektywie**?

Realizacja projektu

Czy projekt łączy **właściwych partnerów**?

Czy zastosowane środki i metody są **spójne i skuteczne**?

Czy przewidziane są działania **komunikacyjne**?

Czy przewidziana jest **ewaluacja**?

Szczególne kryteria dotyczące EFMR

Czy projekt przyczynia się do **zrównoważonego rozwoju**?

Czy zapewnia **równe traktowanie płci**?

Czy ma oddziaływanie **społeczne, ekonomiczne lub środowiskowe**?

Szczególne kryteria dla niektórych działań

Czy jest to projekt **wspólny**?

Czy przyczyni się do **lepszego organizacja sektora rybackiego**?

Jedną z głównych wartości dodanych podejścia RLKS, realizowaną przez LGR, jest opracowanie kryteriów wyboru dostosowanych do potrzeb obszaru i ocena, w jakim stopniu dany projekt odpowiada tym potrzebom. Nie chodzi tu o "odhaczanie rubryk", które mógłby równie dobrze robić ktoś niezwiązany z danym obszarem, ale o **wybór projektów dokonywany przez partnerstwo lokalne posiadające wiedzę pozwalającą na ocenę jakościową**, co dany projekt może przynieść obszarowi.



Zastanów się

- W jakim stopniu kryteria stosowane przez twoją LGR w okresie 2014-2020 były przydatne w wyborze najlepszych projektów?
- Które kryteria chcielibyście zachować, a które należy zmienić?

PODPOWIEDŹ



Sprawdź, czy wypracowane kryteria mogą być realnie ocenione przez członków organu decyzyjnego!



Więcej informacji o tworzeniu kryteriów dla osiągnięcia celów strategicznych można znaleźć w [Przewodniku FARNET nr 11: RLKS zorientowany na rezultaty na obszarach rybackich](#), Artykuł 4, część 2, "Osiągnięcie rezultatów przez wybór projektów".

2.2 Procedury wyboru

Przejrzysty i skuteczny proces wyboru projektów uzasadnia prawo LGR do podejmowania decyzji o tym, które działania powinny otrzymać finansowanie, oraz buduje prawomocność LGR jako instrumentu wsparcia w rozwoju lokalnym. Jeśli proces wyboru projektów będzie sprawiał wrażenie nieuczciwego lub zbyt długotrwałego, może to podważyć wiarygodność LGR i samą zasadność jej istnienia.

W niektórych krajach czas od złożenia wniosku do otrzymania decyzji LGR jest krótszy niż jeden miesiąc.

Najlepiej, jeśli procedura wyboru wraz z kryteriami i zasadami aplikowania jest przygotowana na etapie tworzenia strategii. Procedura ta zawiera zwykle następujące informacje:

Jeden czy dwa etapy?

Niektóre LGR zapraszają wnioskodawców do złożenia krótkiego zarysu projektu ("zgłoszenia zainteresowania"), aby uniknąć niepotrzebnej pracy nad projektami, które mają nikłą szansę otrzymać dofinansowanie; inne LGR oceniają tylko pełną wersję wniosku.



Przykład LGR: procedura dwuetapowa

We francuskiej **LGR Marenes-Oleron** potencjalni wnioskodawcy składają najpierw do LGR krótki opis swojego projektu. Pełny wniosek wypełniają tylko wówczas, jeśli pomysł projektu zostanie zaakceptowany.

Jak są prezentowane projekty?

W niektórych LGR projekty są prezentowane osobiście przez wnioskodawców (którzy następnie opuszczają posiedzenie, a organ decyzyjny omawia projekt i decyduje o wyborze lub odrzuceniu wniosku). W innych grupach prezentacji projektu dokonuje personel LGR, albo debata toczy się na podstawie złożonego wniosku rozesłanego uprzednio do członków organu decyzyjnego.

Kto podejmuje decyzję?

W większości LGR decyzje o wyborze projektów podejmuje zarząd lub rada, ale w niektórych krajach organy wybierające projekty są odrębne od władz LGR. Mogą też występować zasady dotyczące progów, np. w Estonii projekty przekraczające pewną kwotę muszą być wybierane przez walne zebranie wszystkich członków LGR.

PODPOWIEDŹ



Sprawdź, czy członkowie organu decyzyjnego w pełni rozumieją cele lokalnej strategii!

Jak są podejmowane decyzje?

W niektórych krajach każdy z członków organu decyzyjnego osobno ocenia i punktuje każdy projekt, w innych technicznej oceny projektu dokonują pracownicy LGR, a następnie przedstawiają ją do zatwierdzenia członkom organu decyzyjnego. Zwykle ostateczna decyzja jest podejmowana na posiedzeniu, po przeprowadzeniu dyskusji o poszczególnych projektach. Decyzja może zapadać w drodze głosowania lub konsensusu. Ocena poszczególnych projektów przez kilku członków organu (i ewentualnie dodatkowe zasady postępowania w przypadku znacznych rozbieżności w punktacji) są jednym ze sposobów zapewnienia obiektywizmu oceny.

Czy przewidziano dodatkowe zasady?

Należy opisać procedury pozwalające na uniknięcie konfliktu interesów (na przykład członkowie nie powinni głosować na projekty, w których biorą udział, i zwykle opuszczają posiedzenie na czas głosowania). W niektórych krajach przedstawiciele IZ lub IP biorą również udział w posiedzeniach organu decyzyjnego, ale bez prawa głosu.

Gdzie i kiedy są publikowane decyzje?

Procedura może opisywać miejsce i czas opublikowania decyzji o wyborze projektów, należy także poinformować wnioskodawców o możliwości odwołań, o ile to jest przewidziane.

Dopasowanie procedur

W wielu LGR procedura wyboru projektów jest taka sama niezależnie od typu projektu. Jednak w niektórych przypadkach może być uzasadnione dostosowanie procedury do typu projektu lub wnioskodawcy, na przykład:

- ✓ **“Projekty własne”** (projekty, które inicjuje i realizuje sama LGR) – szczególnie istotne będzie tu zapewnienie **transparentności** procedury.
- ✓ **Projekty współpracy** z innymi LGR (które mogą realizować LGR lub inne podmioty w ich imieniu) – tu szczególnie ważna będzie **elastyczność** pozwalająca na dopasowanie harmonogramów między współpracującymi LGR.
- ✓ **Małe projekty** – mogą wymagać **uproszczonej procedury**.

Projekty własne

Projekty własne są zwykle proponowane przez pracowników LGR a następnie wybierane przez organ decyzyjny podobnie jak inne projekty, po czym są przekazywane do IZ celem formalnego zatwierdzenia. Podobnie dzieje się też w przypadku projektów współpracy. Jednak w niektórych krajach projekty, które ma realizować sama LGR, są już opisane w lokalnej strategii rozwoju.

Projekty własne mogą obejmować szczególne rodzaje działań, na przykład szkolenia czy projekty pilotażowe, lub też być realizowane w przypadku, kiedy brakuje podmiotów lokalnych chętnych i zdolnych do ich realizacji. Tak było w przypadku hiszpańskiej **LGR Costa da Morte**, która stworzyła **platformę online** wspólnej sprzedaży ryb dla wszystkich siedmiu lokalnych stowarzyszeń rybackich (*cofradías*). W momencie, kiedy projekt zaczął funkcjonować i osiągać cele, LGR przekazała zarządzanie platformą jednej z *cofradías*.

Przykład LGR: wydzielony budżet i procedura “projektów własnych”

Hiszpańska **LGR Zachodnia Almeria** zarezerwowała część budżetu na inicjatywy podejmowane przez samą LGR. Projekty realizowane w ten sposób muszą dotyczyć: **szkoleń, promocji, współpracy** lub **wspierania równości**.

Procedura wyboru jest taka sama jak przy wyborze innych projektów, ale dodatkowo zasięgana jest opinia walnego zebrania. Obejmuje to następujące etapy:

1. Po zapoznaniu się z potrzebami różnych podmiotów lokalnych, pracownicy LGR przedstawiają projekt własny zarządowi (organowi decyzyjnemu), na przykład przeprowadzenie szkolenia na prośbę rybaków.
2. Zarząd przedstawia propozycję walnemu zebraniu dla informacji i zasięgnięcia opinii.
3. Zarząd akceptuje (lub odrzuca) propozycję, przekazywaną następnie do IP.
4. W momencie ogłoszenia konkursu na projekty LGR składa wniosek o projekt własny do IP w celu formalnego zatwierdzenia.
5. IP może zaakceptować lub odrzucić projekt, albo poprosić o wprowadzenie poprawek.

Jednym z projektów przyjętych w tym trybie jest projekt współpracy z **LGR Pontevedra** obejmujący możliwości zagospodarowania gatunków poławianych w związku z zakazem odrzutów. Studium na ten temat zrealizuje miejscowy uniwersytet.

Przykład LGR: inne procedury wyboru “projektów własnych”

W Polsce LGR mogą realizować projekty własne, ale muszą najpierw sprawdzić, czy na obszarze nie ma innego podmiotu, który byłby chętny i zdolny do zrealizowania działania. Publikują zatem informację o zamiarze realizacji projektu na swojej stronie, a jeśli w ciągu 30 dni nie zgłosi się zainteresowany podmiot, IP może zatwierdzić projekt w taki sam sposób, jak projekty wybrane przez LGR.

Dostosowanie kryteriów i procedur wyboru do potrzeb jest podstawą wyboru właściwych projektów. Jednak niezmiernie ważne są również **reputacja członków organu decyzyjnego oraz ich umiejętności w zastosowaniu tych kryteriów i procedur**, co zwiększa zarówno wiarygodność podejmowanych decyzji jak i pomaga wybrać najbardziej potrzebne projekty. Zatem strategiczna orientacja członków organu decyzyjnego jest sprawą ogromnej wagi.

Przykłady LGR: strategiczna orientacja członków organu decyzyjnego

Polska **LGR Morenka** zachęca projektodawców, żeby uwzględniali cele środowiskowe, w tym bioróżnorodność, we wszystkich projektach. Zmotywowała zatem członków organu decyzyjnego do udziału w konferencji szkoleniowej poświęconej walorom środowiskowym obszarowi, aby mieć pewność, że będą oni dobrze rozumieli temat przed przystąpieniem do oceny wniosków.

Francuska **LGR Marenes-Oleron** rozpoczyna posiedzenia organu decyzyjnego od krótkiego przeglądu stanu realizacji strategii oraz dyskusji nad tym, czy należy specjalnie skupić się na którymś z jej celów.

Fińska grupa LEADER SEPRÁ (która zarządza też **LGR Południowej Finlandii**) poświęca pierwsze spotkanie zarządu w danym roku dyskusji o strategicznych kierunkach rozwoju, aby pomóc im w podejmowaniu decyzji o wyborze projektów.

Zastanów się

- W niektórych miejskich LGD w głosowaniu na projekty uczestniczą wszyscy mieszkańcy danego obszaru/dzielnicy. Czy taką procedurę dałoby się zastosować w twojej LGR? Czy byłoby to pożądane?

2.3 Przygotowanie i ogłaszanie konkursów na projekty

Rozporządzenie o wspólnych zasadach na okres 2021-2027 podkreśla, że LGR muszą przygotowywać i ogłaszać konkursy na projekty. Procedura wyboru wiąże się ściśle z typem konkursu. Częstotliwość posiedzeń organu decyzyjnego będzie zależeć od tego, czy projekty są przyjmowane w **trybie ciągłym** (wnioski mogą być składane w dowolnym terminie), czy też **okresowych konkursów**, np. raz w roku.

Zapewnienie odpowiedniego **upowszechnienia** takiego ogłoszenia jest kwestią podstawową, aby informacja o nim dotarła do wszystkich potencjalnych wnioskodawców. Aktywne promowanie możliwości finansowania projektów jest kolejnym elementem wartości dodanej podejścia RLKS i stanowi o jego zdolności docierania do podmiotów, które być może nigdy wcześniej nie aplikowały o środki publiczne.



Przykłady LGR: elastyczna organizacja konkursów w Cantabрії (Hiszpania)

W hiszpańskim regionie Cantabria, LGR mogą zdecydować, czy przyjmują wnioski w trybie ciągłym czy organizują konkursy. W **LGR Zachodniej Cantabрії**, gdzie zapotrzebowanie na środki LGR jest niższe, grupa przyjmuje wnioski w trybie ciągłym przez cały okres realizacji strategii. W zależności od liczby wniosków w danym momencie oraz harmonogramu ich realizacji, LGR zwołuje posiedzenie organu decyzyjnego, aby dokonać oceny zgłoszonych projektów i wybrać te, które najlepiej pasują do lokalnej strategii.

➤ Pozwala to LGR elastycznie odpowiadać na potrzeby potencjalnych beneficjentów.

We **Wschodniej Cantabрії**, ze względu na duży popyt na środki LGR, grupa organizuje konkurs na projekty na początku każdego roku. Konkurs jest ogłaszany na stronach czterech rad gminnych wchodzących w skład obszaru oraz na stronie samej LGR, jest też prowadzona intensywna kampania informacyjna w prasie, lokalnej telewizji i radiu. Czas na składanie wniosków wynosi ok. 5-6 tygodni.

➤ Ten system pozwala LGR porównać propozycje projektów i wybrać te, które mogą wywrzeć największy wpływ na jej obszar.



Więcej pomysłów na temat procedur wyboru projektów można znaleźć w rozdziale 4 Przewodnika FARNET nr 19: Jak skutecznie wdrażać RLKS.

2.4 Wsparcie przygotowania i realizacji projektów

Przygotowanie projektów

Działania animacyjne mogą pomóc wygenerować nowe pomysły i zachęcić członków społeczności do aplikowania. Jednak aby zapewnić wysoką jakość ich projektów, może być potrzebne **aktywne podejście i ścisłe wsparcie** projektodawców ze strony LGR.

LGR powinna skupić się na tych projektach, które najlepiej przyczynią się do osiągnięcia celów strategicznych, oraz znaleźć projektodawców, którzy mają szansę je z powodzeniem zrealizować. W niektórych przypadkach projekty są już wstępnie opisane w LSR, LGR powinna jedynie znaleźć podmioty, które je skutecznie zrealizują. W innych przypadkach pomysły na projekty rodzą się w trakcie okresu realizacji strategii.

Zwykle zespół LGR i kluczowi członkowie partnerstwa nawiązują kontakt z odpowiednimi branżami (rybacką, turystyczną, edukacyjną itp.) i blisko współpracują z jej przedstawicielami, aby przygotowane projekty pasowały do strategii i miały szansę spełnić kryteria kwalifikowalności i jakości. Być może LGR będzie też musiała odegrać rolę mediatora między podmiotami z różnych sektorów, aby zbudować **projekty wspólne**.

Wsparcie LGR na etapie przygotowania wniosku jest szczególnie ważne dla podmiotów **trudnych w kontakcie**, dysponujących mniejszymi umiejętnościami i doświadczeniem w zabieganiu o środki publiczne. Potencjalni wnioskodawcy mogą z początku mieć jedynie ogólne wyobrażenie o tym, co chcieliby zrobić (na przykład opracować nowy produkt czy otworzyć restaurację), i nawet jeśli ich pomysły są istotne dla osiągnięcia strategicznych celów LGR, projektodawcy mogą potrzebować wsparcia, aby przemyśleć wszystkie etapy niezbędne do wcielenia pomysłu w życie. Podobnie mogą potrzebować pomocy w opisanju projektu w kategoriach **celów, działań, harmonogramu, kosztów i oczekiwanych rezultatów**. Takiej pomocy może im udzielić ktoś z pracowników LGR lub jeden z doświadczonych partnerów.



Przykład LGR: wsparcie dla wnioskodawców

Włoska **LGR Środkowozachodniej Sardynii**, wspólnie z LGD Sinis realizującą program LEADER, utworzyły profesjonalny podmiot wspierający wnioskodawców i informujący ich o możliwościach finansowania. Biuro **Sportello Europa Sinis** udziela darmowych porad dostosowanych do potrzeb konkretnych firm i stowarzyszeń, pomagając im skorzystać z istniejących możliwości i znaleźć odpowiednie źródło finansowania.

Wsparcie wnioskodawców może też obejmować **szkolenie** w zakresie formalnych wymogów, jakim muszą sprostać projekty ubiegające się o dofinansowanie LGR, a także pomoc beneficjentom w prawidłowym wypełnieniu **wniosek**. Jest to szczególnie potrzebne grupom, dla których proces aplikowania jest zbyt skomplikowany i czasochłonny, takim jak na przykład rybacy w małej skali, organizacje pozarządowe i małe firmy.

Odpowiednio dostosowana pomoc LGR może zmniejszyć obciążenie biurokracją i umożliwić złożenie wniosku o finansowanie **wszystkim podmiotom zdolnym** do przygotowania i wdrożenia projektu, a nie tylko tym, które już mają doświadczenie z funduszami UE.

Wsparcie LGR w przygotowaniu wniosku może obejmować:

- Pomoc i informacja w zakresie ubiegania się o niezbędne **pozwolenia** i licencje
- Informowanie o **ramach prawnych**, do których należy dostosować projekt (np. środowiskowych, bhp itp.)
- Wsparcie **analiz i studiów wykonalności** (realizowanych siłami LGR lub przez skierowanie do odpowiednich specjalistów)
- Pomoc w znalezieniu źródeł finansowania **wkładu własnego**
- **Wsparcie finansowe** dzięki umowom z podmiotami finansowymi (np. kredyt na korzystnych warunkach z miejscowego banku)

- Udostępnienie standardowych formularzy **monitorowania i ewaluacji** – do wykorzystania w trakcie przygotowywania projektu i jego realizacji
- Specjalistyczne **szkolenie** w miarę potrzeby (np. w zakresie informatyki, księgowości, obsługi klientów, opracowania produktów, promocji itp.)

Sprawą fundamentalną dla wielu projektów wspieranych przez LGR jest **współpraca różnych podmiotów**. Taka współpraca pozwala na łączenie różnych umiejętności i zasobów oraz ułatwia wymianę pomysłów prowadzącą do generowania innowacji.

Ważnym zadaniem LGR jest zatem pomoc potencjalnym beneficjentom w znalezieniu innych podmiotów, które mogą wziąć udział w projekcie. Taki udział może mieć różne formy, poczynając od nieformalnego doradztwa czy mentoringu, przez nieodpłatne udostępnianie pomieszczeń czy urządzeń, aż do formalnej współodpowiedzialności jako partner w projekcie. LGR mogą pomóc w nawiązaniu kontaktów i budowaniu zaufania między potencjalnymi partnerami.



Przykłady LGR: ułatwianie wspólnych projektów

Niemiecka **LGR Wybrzeża Bałtyku** wsparła **współpracę między różnymi podmiotami** przy opracowaniu **nowego typu sprzętu połowowego** (pułapek ograniczających przyłów ssaków morskich i ptaków). Projekt polegał na rozszerzeniu istniejącej współpracy między rybakami a naukowcami poprzez dołączenie organizacji pozarządowej zajmującej się ochroną środowiska, platformy sprzedaży ryb on-line oraz trzech gmin nadmorskich, które współfinansowały to przedsięwzięcie.

Zdarza się, że LGR musi znaleźć **podmiot lokalny, który będzie realizował projekt w imieniu rozproszonej grupy interesariuszy**, jak to miało miejsce w przypadku **centrum przetwórstwa rybnego** wspartego przez fińską **LGR Kainuu-Koillismaa**, gdzie formalnym beneficjentem projektu jest gmina.

Realizacja projektu

Niektórzy beneficjenci, zwłaszcza mniej doświadczeni, mogą potrzebować pomocy LGR, aby zrealizować projekt zgodnie z harmonogramem i wypełnić zobowiązania dotyczące sprawozdawczości. W takich przypadkach LGR powinny śledzić ich postępy w realizacji projektu, a w razie pytań dotyczących kwalifikowalności lub zmian we wniosku mogą pośredniczyć w kontaktach między beneficjentem a IZ.

Jeśli realizacja projektów naraża wielu podmiotom istotnych problemów, LGR może mieć pokusę, aby w kolejnym okresie opracować bardziej restrykcyjne kryteria dla beneficjentów. Jednak na dłuższą metę lepszym rozwiązaniem może okazać się wybór mniej doświadczonych beneficjentów i zapewnienie im odpowiedniego wsparcia w trakcie realizacji. Budujemy w ten sposób zdolności lokalne pozwalające na realizację większej liczby projektów w przyszłości.

Pamiętaj: budowanie umiejętności miejscowych podmiotów jest jednym z głównych zadań lokalnych grup



Zastanów się

- Kto z większym prawdopodobieństwem opracuje i zrealizuje innowacyjny projekt: nowe podmioty, które do tej pory nie współpracowały z LGR, czy też bardziej doświadczeni projektodawcy?
- Ilu beneficjentów skorzystało ze środków EFMR po raz pierwszy, dzięki pomocy twojej LGR?



Narzędzia: wsparcie projektów

- **Spotkania informacyjne:** Otwarte spotkania z potencjalnymi beneficjentami, na których podaje się ogólne informacje o celu konkursu, wymogach, terminach itp.
- **Szkolenia dla beneficjentów:** Przekazujące bardziej szczegółowe informacje, z praktycznymi instrukcjami wypełniania wniosku, spełniania wymogów sprawozdawczości, prowadzenia monitoringu itp.
- **Indywidualne konsultacje:** Skupione na określonej problematyce, np. pomocy projektodawcy w przygotowaniu biznes planu lub w pozyskaniu środków na wkład własny. Ważne, aby osoby, które udzielają takiego wsparcia nie brały udziału w ocenie projektu.
- **Mentoring lub coaching:** takie wsparcie mogłaby zorganizować LGR, aby objąć pomocą beneficjentów korzystających po raz pierwszy ze środków pomocowych przez bardziej doświadczonych projektodawców.
- **Okresowe spotkania sprawozdawcze:** Tego typu spotkania pomagają LGR śledzić postępy dofinansowanych projektów. Mogą one również ułatwić projektodawcom zidentyfikowanie problemów i znalezienie pomocy w ich rozwiązaniu.
- **Pomoc w znalezieniu partnerów do wspólnych projektów:** Może to obejmować targi współpracy, kojarzenie partnerów, systemy wyszukiwania partnerów on-line itp.



Dalsze informacje można znaleźć w [Przewodniku FARNET nr 21: Jak pielęgnować dobre projekty](#) oraz [Przewodniku nr 4: Drogi do sukcesu, rozdział 3 "Aktywne działania na rzecz przygotowania i wyboru projektów"](#).

3. LGR sprawna: zarządzanie i administracja



Chociaż duża część pracy LGR obejmuje animację i działania informacyjne, równie ważne są zadania administracyjne. LGR ponoszą **odpowiedzialność za powierzone środki publiczne** i odgrywają ważną rolę w zapewnieniu prawidłowego zarządzania i rozliczania funduszy.

3.1 Jakie zadania powinno realizować biuro LGR?

Zazwyczaj zadania administracyjne są wykonywane przez personel zatrudniony przez LGR lub – jeśli nie jest ona osobą prawną – przez podmiot wybrany przez partnerów do reprezentowania LGR do celów prawnych, często samorząd lokalny lub organizację rybacką. Te zadania administracyjne zwykle obejmują niektóre lub wszystkie z następujących czynności:

Prace administracyjne związane z uruchamianiem naborów i przyjmowaniem wniosków

Pracownicy LGR muszą zadbać, aby ogłoszenia były publikowane w odpowiednich mediach oraz zorganizować przejrzysty system przyjmowania i przechowywania wniosków – zarówno w formie elektronicznej, jak i papierowej. Na przykład termin złożenia wniosku i jego kompletność powinny być rejestrowane, a osoby nieuprawnione nie powinny mieć dostępu do złożonych wniosków. Mogą to znacznie ułatwić internetowe systemy obsługi wniosków.

Organizacja pracy organu decyzyjnego

Obejmuje to przygotowywanie spotkań (fizycznych lub online), udostępnianie członkom dokumentacji, rejestrowanie wszystkich decyzji i w miarę potrzeby sporządzanie protokołów ze spotkań. Bardzo ważne jest, aby zapewnić rejestrację wszystkich szczegółów procesu decyzyjnego, w tym zdań odrębnych oraz wstrzymania się od głosu członków z potencjalnym konfliktem interesów.

Upowszechnianie informacji i dokumentów dotyczących wyboru projektów

Obejmuje to powiadamianie poszczególnych wnioskodawców, publikowanie wyników lub protokołów z posiedzeń komisji selekcyjnej, zapewnienie prawidłowego przechowywania informacji (w wersji papierowej lub elektronicznej, w zależności od odpowiednich przepisów) oraz zapewnienie dostępu do nich dla potrzeb kontroli i audytów, nawet po zakończeniu okresu realizacji.

Udzielanie informacji i odpowiadanie na pytania

Na przykład pytania od potencjalnych wnioskodawców o konkursy, od promotorów projektów i członków organu decyzyjnego, a także mediów i innych zainteresowanych stron.

Organizacja wsparcia dla promotorów projektów

LGR może zapewnić przestrzeń do indywidualnych konsultacji lub organizować spotkania i szkolenia. W zależności od kwalifikacji, niektórzy pracownicy LGR mogą sami udzielać porad lub szkoleń promotorom projektów (w przeciwnym razie mogą to zrobić zatrudnieni eksperci lub doświadczeni wolontariusze).

Organizowanie imprez

Mogą to być spotkania informacyjne na temat lokalnej strategii albo imprezy dla potencjalnych promotorów projektów. Także przedsięwzięcia promocyjne, uczestnictwo w festiwalach i targach z informacjami na temat obszaru LGR lub jego produktów itp. Niektóre z tych zadań mogą być realizowane przez organizacje partnerskie, ale zwykle zespół LGR będzie odgrywał ważną rolę w organizacji takich wydarzeń. Działalność ta obejmuje również udział w wydarzeniach szkoleniowych lub sieciujących organizowanych dla LGR przez Sieć Krajową, FARNET lub inne organizacje.

Zarządzanie działaniami komunikacyjnymi

Większość LGR ma swą stronę internetową, którą należy zarządzać, a wiele z nich przygotowuje i rozpowszechnia regularne biuletyny. Więcej informacji na temat działań komunikacyjnych można znaleźć w rozdziale 4.

Sprawozdawanie działalności LGR

Zazwyczaj LGR są zobowiązane przekazywać instytucji zarządzającej stosowne sprawozdania (zarówno opisowe, jak finansowe) ze swojej pracy. Ponadto LGR mogą chcieć informować lokalną społeczność o swoich działaniach i wykorzystaniu funduszy.

Ogólne zadania zarządcze

Podobnie jak większość organizacji, LGR będzie musiała zapewnić ogólne zarządzanie biurem, księgowość, zarządzanie zasobami ludzkimi, komunikację wewnętrzną itp.

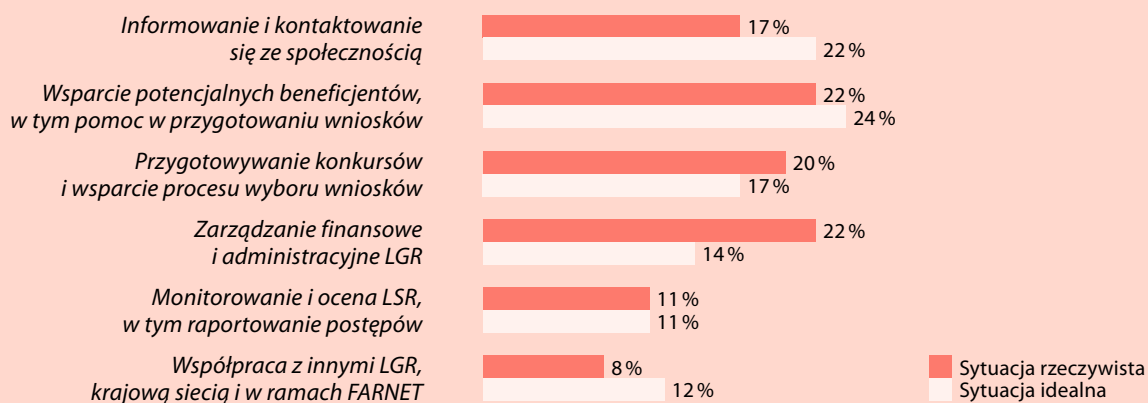
Monitorowanie i ocena

Patrz [rozdział 5](#) o monitorowaniu i ocenie pracy LGR i wdrażania strategii.

Większość LGR stara się zachować równowagę między różnego typu zadaniami, a w szczególności aby zadania administracyjne nie pochłaniały cennego czasu, który można by poświęcić na docieranie do potencjalnych beneficjentów i wspieranie ich. W tym celu praca administracyjna musi być **dobrze zorganizowana, z zastosowaniem prostych i skutecznych procedur**. LGR powinny ściśle współpracować z instytucjami zarządzającymi, aby wymogi administracyjne były ograniczone do minimum i dla uniknięcia powielania zadań.

Poniższa grafika ilustruje szacowany czas, jaki badane LGR poświęcają na poszczególne zadania, w porównaniu z idealną ich zdaniem sytuacją. W większości przypadków LGR uważało, że zadania administracyjne zabierają zbyt dużo czasu, co pozostawia go zbyt mało na dotarcie do społeczności. Widać stąd, jak ważna jest wydajność i sprawność administracji.

Szacunkowy odsetek czasu LGR spędzonego na różnych zadaniach w porównaniu z „idealną” sytuacją



Źródło: Własne badanie ankietowe FARNET 2019, na podstawie danych LGR

Realizacja projektów własnych

Biuro LGR może być również zaangażowane w realizację tych projektów, których **beneficjentem jest sama LGR**, np. projekty współpracy z innymi grupami. Projekty te mogą obejmować szeroki zakres działań, takich jak:

- organizowanie wymian i wizyt studyjnych
- przygotowywanie i rozpowszechnianie publikacji
- organizowanie konferencji, warsztatów, imprez typu peer learning (uczenie wzajemne)
- studia i badania ankietowe
- i wiele innych

Wynagrodzenie pracowników zaangażowanych w takie dodatkowe zadania, często wymagające wysokiego poziomu wiedzy technicznej, zwykle pochodzi z **budżetu odpowiedniego projektu**, a nie z budżetu ogólnego na koszty bieżące i animacyjne.

3.2 Jak zorganizować pracę LGR?

Skuteczne i przejrzyste LGR

Niektóre LGR są zarządzane przez podmioty sektora publicznego, inne są tworzone jako organizacje pozarządowe lub firmy non-profit. Jednak wszystkie LGR w pewien sposób uczestniczą w przekazywaniu funduszy UE podmiotom lokalnym i jako takie są **odpowiedzialne za środki publiczne**, bezpośrednio (np. koszty bieżące i animacja) lub pośrednio (wspierane projekty).

LGR musi być zorganizowana tak, aby skutecznie i transparentnie gospodarować środkami publicznymi!

Oznacza to, że LGR powinny zwrócić szczególną uwagę na:

- ✓ Zapewnienie **efektywności kosztowej** wszystkich wydatków, w tym kosztów związanych z prowadzeniem biura, personelem, transportem, komunikacją oraz zakupem towarów i usług. Nawet jeśli wydatki te nie wymagają procedur udzielania zamówień publicznych, dobrą praktyką jest – gdzie to możliwe – porównywanie ofert kilku dostawców towarów i usług.
- ✓ Uwzględnienie zasad **odpowiedzialności społecznej i środowiskowej** w wydatkach LGR (zakup produktów pozyskiwanych lokalnie, kontraktowanie usług świadczonych przez podmioty ekonomii społecznej, wybór transportu neutralnego dla klimatu itp.).
- ✓ **Przestrzeganie terminów**: oznacza to nie tylko terminowe składanie wniosków o płatność i sprawozdań do instytucji zarządzającej, ale także zapewnienie wnioskodawcom wystarczającego czasu na przygotowanie i złożenie aplikacji, rozsyłanie zaproszeń na spotkania i wydarzenia z odpowiednim wyprzedzeniem itp.
- ✓ Zapewnienie **transparentności** wszystkich decyzji LGR dotyczących środków publicznych, nie tylko tych związanych z wyborem projektów, ale także dotyczących zatrudniania pracowników LGR czy zakupu wyposażenia biurowego.
- ✓ Utrzymywanie **porządku w dokumentacji** i prowadzenie rejestru wszystkich decyzji, z zachowaniem ścieżki audytu pokazującej wyraźny związek każdej transakcji finansowej z odpowiednimi decyzjami, fakturami i innymi dokumentami.

- ✓ Zapewnienie **dostępności kluczowych osób** w zespole LGR (w tym jasnych informacji, kiedy można się z nimi skontaktować telefonicznie lub osobiście) oraz dostępności kompetentnego personelu, który odpowie na zapytania lokalnych podmiotów, władz programu, audytorów, mediów i innych.

Oddolne i partnerskie LGR

Nie wszystkie zadania wymienione w rozdziale 3.1 muszą być wykonywane przez pracowników LGR. Ważną cechą RLKS jest jego oddolny, partnerski charakter, co wymaga zaangażowania różnych członków społeczności, którzy łącznie przyczyniają się do wprowadzania zmian na swoim obszarze.

Zaangażowanie lokalnych interesariuszy nie powinno ograniczać się do realizacji projektów, ale powinno obejmować również pracę samej LGR.

Specyfika pracy LGR wymaga połączenia profesjonalizmu i dostępności płatnego personelu z nieodpłatnym wkładem wolontariuszy reprezentujących organizacje partnerskie. Ważne jest, aby znaleźć **odpowiednią równowagę między zawodowcami i wolontariuszami**. Niezbędne jest do tego utrzymanie regularnego przepływu informacji wewnątrz zespołu LGR oraz z partnerami zewnętrznymi. Ponadto, aby praca personelu LGR i wkład wolontariuszy przebiegała sprawnie, wszyscy muszą jasno określić:

- > Kto co ma robić
- > Kto przed kim odpowiada

Ważne jest również, aby zadania związane z pracą LGR były dzielone między różnych członków. Pomaga to **umocnić i poszerzyć bazę interesariuszy**, a także **rozłożyć ciężar pracy**.

PODPowiedź



Rozważ rotację pewnych funkcji między partnerami i zorganizowanie małych „grup zadaniowych” odpowiedzialnych za określone działania lub tematy.



Zastanów się

- > W jakie zadania LGR najczęściej angażują się partnerzy? W jakie jeszcze działania można zaangażować wolontariuszy?
- > Czy zgadzasz się, że wydajność i przejrzystość mogą pomóc w budowaniu zaufania ze strony IZ i lokalnych interesariuszy? Jak jeszcze możemy budować to zaufanie?



Narzędzia: organizacja LGR

- > **Narzędzia komunikacji wewnętrznej**, takie jak biuletyny wewnętrzne, regularne spotkania (online lub fizyczne), rozsyłanie raportów z wizyt i notatek z wydarzeń. Postaw na **regularność i prostotę**.
- > **Cyfrowy dostęp do dokumentów**. Wybierając narzędzia online, skoncentruj się na **łatwości** użytkowania i **bezpieczeństwie** (od przypadkowej utraty danych, a także przed włamaniem lub phishingiem...)
- > **Oprogramowanie**, na przykład do zarządzania projektami, zarządzania personelem, zarządzania finansami itp. Wybór (i decyzja, czy są one w ogóle potrzebne) będzie w dużej mierze zależeć od budżetu LGR, liczby pracowników i stopnia złożoności administracyjnej, ale co do zasady, należy traktować priorytetowo rozwiązania **sprawdzone, akceptowane** przez członków zespołu.

4. LGR dobrze widoczna: komunikowanie rezultatów i działań



Skuteczne i profesjonalne informowanie o działaniach LGR i o korzyściach dla obszaru jest sprawą ogromnej wagi. Ułatwia to angażowanie mieszkańców w pracę LGR, promocję i wspieranie działań realizowanych przez beneficjentów oraz zachęcanie potencjalnych projektodawców do zgłaszania innowacyjnych projektów przyczyniających się do rozwoju obszaru. Komunikacja odgrywa też dużą rolę przy współpracy z sektorem rybackim i innymi podmiotami oraz przy pozyskiwaniu wsparcia decydentów dla kontynuacji finansowania tego typu działań.

Prawie wszystkie zadania LGR – animacja, ogłaszanie konkursów na projekty czy publikowanie wyników ewaluacji – wymagają odrębnych metod komunikowania się. LGR powinny starannie przemyśleć i zaplanować działania informacyjne. Jeśli pracownicy LGR nie mają dość czasu lub umiejętności, żeby taki plan skutecznie zrealizować, może być potrzebne zatrudnienie firmy wyspecjalizowanej w komunikacji.

Komunikowanie się jest procesem ciągłym i wielostronnym – obejmuje zarówno regularne informowanie głównych zainteresowanych i szerszej publiczności o możliwościach finansowania i osiągniętych rezultatach, jak i odbieranie informacji zwrotnej pozwalającej na poprawę funkcjonowania LGR.

Dobra komunikacja wymaga **podejścia strategicznego, jasno określonych celów, czytelnego przesłania, treści dostosowanej do odbiorców** oraz **odpowiednich zasobów!**

4.1 Podejście strategiczne

Mówiąc o podejściu strategicznym mamy na myśli to, że **komunikacja powinna stanowić integralną część strategii i planu działania LGR**. Od samego początku tworzenia strategii i planowania działań LGR należy pamiętać o tym:

- ✓ Co chcemy zakomunikować (głównie przesłanie)
- ✓ Z kim chcemy się komunikować (docelowi odbiorcy)
- ✓ Dlaczego to robimy (cele)
- ✓ W jaki sposób LGR będzie się komunikować (jakimi kanałami)
- ✓ Kiedy (aby zapewnić maksymalny efekt)

Wpisanie działań komunikacyjnych w pracę LGR przez cały okres realizacji strategii jest niezmiernie ważne. Komunikacja musi spełniać dwa warunki: powinna być **częsta i regularna**: należy zaplanować w długim okresie regularną aktualizację strony www, obecność w stosownych mediach oraz uczestnictwo w wydarzeniach i spotkaniach promocyjnych organizowanych przez partnerów.

Media społecznościowe pozwalają dotrzeć do grup docelowych i podtrzymać z nimi kontakt. Nie powinny jednak zastępować strony www, tylko kierować na nią użytkowników.

Innym ważnym elementem podejścia strategicznego jest **zaangażowanie pracowników i członków LGR w działania komunikacyjne**. Nawet jeśli zatrudniamy specjalistę do spraw komunikacji, kierownik i prezes LGR powinni aktywnie uczestniczyć w planowaniu i realizacji działań informacyjnych, co pomoże patrzeć na każdy aspekt życia społeczności rybackiej przez pryzmat komunikacji. Członkowie LGR mogą odgrywać rolę „powielaczy”, przekazując informacje LGR na kolejne platformy wykorzystując własne konta w mediach społecznościowych.

Przygotowując treść działań komunikacyjnych nie należy zapominać o **pokazywaniu projektów** wspieranych przez LGR, a zwłaszcza ich rezultatów. Warto sformułować informacje w sposób intrygujący, aby zachęcić odbiorców do pogłębienia tematu – można tu wykorzystywać dane liczbowe i informacje o osiągnięciach, atrakcyjne zdjęcia, a tam gdzie to możliwe, wykresy i elementy graficzne. Nie należy też zapominać o pokazywaniu konkretnych ludzi – jeśli dany projekt odmienił czyjeś życie, warto o tym opowiedzieć! Pozwoli to nie tylko na pokazanie, jak są wydatkowane środki publiczne przyznane LGR, ale co ważniejsze, może to zainspirować innych i zachęcić ich do składania projektów. Pomaga to też beneficjentom w promowaniu ich pomysłów i w nawiązywaniu nowych kontaktów.

PODPowiedź



Komunikacja i informacja mogą stanowić stały punkt programu posiedzeń zarządu LGR.

4.2 Treść dostosowana do grup docelowych

RLKS w samym założeniu polega na włączaniu możliwie szerokiego wachlarza podmiotów trudnych w kontakcie. Komunikowanie się powinno być dostosowane do potrzeb każdej z tych grup, będzie zatem zależało od **celu komunikacji i oczekiwanych rezultatów**, na przykład:

- ✓ Wzięcia udziału w wydarzeniu
- ✓ Zgłoszenia pomysłu
- ✓ Zwiększenia wiedzy
- ✓ Złożenia wniosku o projekt
- ✓ Wysłania informacji zwrotnej

W trakcie planowania działań komunikacyjnych LGR powinny przeanalizować główne grupy odbiorców, ustalić najważniejsze przesłanie dla każdej z nich oraz znaleźć informacje, które wzmocnią to przesłanie. LGR powinny także wybrać najlepsze metody dotarcia do poszczególnych grup ze stosownym komunikatem. Poniżej wymieniono tylko kilka przykładów grup docelowych i potencjalnych celów i kanałów komunikacji.

| Grupa odbiorców | Komunikat | Kanały |
|---|---|--|
| Rybacy | <ul style="list-style-type: none"> > Możliwość proponowania zmian na obszarze LGR > Promowanie projektów realizowanych przez miejscowych rybaków > Możliwości finansowania | <ul style="list-style-type: none"> > Radio > Spotkania w porcie > Media społecznościowe > Wizyty indywidualne |
| Akwakultura | <ul style="list-style-type: none"> > Możliwości sieciowania z innymi podmiotami z branży > Możliwości finansowania | <ul style="list-style-type: none"> > Lokalne imprezy > E-mail, telefon > Strona www |
| Osoby młode, w tym absolwenci | <ul style="list-style-type: none"> > Możliwość proponowania zmian na obszarze LGR > Promowanie start-upów i innych inicjatyw realizowanych przez młodych > Możliwości finansowania | <ul style="list-style-type: none"> > Media społecznościowe > Strona www |
| Instytuty badawcze związane z branżą morską | <ul style="list-style-type: none"> > Potrzebne tematy badawcze, na przykład wyzwania środowiskowe sektora rybackiego | <ul style="list-style-type: none"> > Prasa drukowana > Media społecznościowe > Strona www |
| Szerszy krąg odbiorców | <ul style="list-style-type: none"> > Informowanie mieszkańców o tym, co LGR zamierza zrobić na obszarze > Podnoszenie świadomości o pewnych tematach, np. o roli rybaków na obszarze > Promoting FLAG work and the results of projects funded | <ul style="list-style-type: none"> > Media lokalne > Tablice ogłoszeniowe > Strona www > Lokalne festyny > Spotkania mieszkańców |

LGR będzie prawdopodobnie korzystać zarówno z **bezpośrednich**, jak i **pośrednich** kanałów informacji (bezpośrednie to te, których treść grupa sama kontroluje, np. media społecznościowe, strony www, podcasty itp., pośrednie to te, w których inni przekazują informacje przygotowane przez grupę, np. artykuły prasowe, telewizja i radio). Aby coś zamieścić w kanałach pośrednich, trzeba zrozumieć jakiego rodzaju treści są interesujące dla danego kanału i odpowiednio dostosować informację do ich zainteresowań.

PODPowiedź



Po wysyłce informacji mailem warto zadzwonić, żeby się dowiedzieć, czy partner medialny zamieści daną historię oraz ewentualnie zaoferować więcej informacji.



Przykład: podcasty jako sposób upowszechniania innowacyjnych projektów lokalnych

Francuska firma **Eureka 21** ma za zadanie promować dobre praktyki europejskie w zakresie zrównoważonego rozwoju, m.in. prowadząc blog z dobrymi praktykami, organizując wizyty studyjne, szkolenia i benchmarking. Od kwietnia 2021, wspólnie z niezależną radiostacją zajmującą się tematyką europejską **eu! radio**, firma przygotowuje i upowszechnia serię trzyminutowych **podcastów** prezentujących ciekawe i innowacyjne projekty rozwoju lokalnego.

Strony www

Większość LGR ma swoją stronę www, a jej **treść** i **struktura** powinny odzwierciedlać perspektywę różnych zainteresowanych podmiotów. Strona www nie musi być nudna, warto przemyśleć jakich lokalnych akcentów użyć, aby wzbogacić ją o kolory, zdjęcia i grafikę. Jakie elementy estetyki najlepiej odzwierciedlą specyfikę LGR?

Niektóre strony LGR skupiają się głównie na informowaniu potencjalnych projektodawców i często posługują się bardzo technicznym językiem. Co prawda informowanie o konkursach na projekty jest bardzo ważne i przyczynia się do większej przejrzystości działań LGR, grupa może też komunikować się z wieloma innymi podmiotami. Oprócz bardziej technicznych informacji pomocne mogą być łatwo dostępne wizualizacje i krótkie podsumowania najważniejszych zagadnień. Warto zamieszczać cytaty i krótkie wypowiedzi pozwalające na lepsze zrozumienie bardziej skomplikowanych informacji.

Inni odbiorcy mogą być zainteresowani wywiadami i sylwetkami mieszkańców obszaru, wiadomościami o sektorze rybackim, opowieściami z obszarów innych LGR, a także krótkimi, łatwo zrozumiałymi informacjami na temat polityk unijnych, krajowych, regionalnych itp.

PODPOWIEDŹ



W mediach społecznościowych warto zamieszczać linki kierujące użytkowników na stronę, a na samej stronie zachęcić odbiorców do śledzenia nas w mediach społecznościowych.

Przykłady LGR: zawartość stron www

Chorwacka **LGR Tri Mora** ma klarowną i łatwą w nawigacji **strukturę strony www**, na której zamieszcza informacje interesujące dla mieszkańców. Na przykład informuje o najnowszych wersjach **aktów prawnych ważnych dla sektora rybackiego**, albo o **inicjatywie chorwackiej sieci LGD** – zbiórce darów na rzecz obszarów dotkniętych trzęsieniem ziemi w grudniu 2020.

Hiszpańska **LGR Kraju Basków** zamieszcza na swojej stronie informacje o **przyznaniu sardelom z miejscowych połowów znaku jakości**, a także zaprasza zainteresowanych na **prezentację ciekawego projektu** wspartego przez LGR.

Włoska **LGR Friuli Venezia Giulia** upowszechnia na swojej stronie aktualne publikacje FARNET, na przykład jeden z numerów **Magazynu FARNET** czy wyniki **badania poświęconego algom**, zamieszczając krótkie streszczenia zachęcające czytelnika do kliknięcia na link.

Komunikacja wewnętrzna

Bardzo ważna jest też komunikacja w obrębie biura LGR i z jej partnerami. Wymagają oni regularnych kontaktów, ale ich potrzeby w zakresie treści i kanałów komunikowania się są odmienne od innych podmiotów.

Osoby i organizacje zaangażowane bezpośrednio w pracę LGR często chciałyby poznać więcej szczegółów na temat rezultatów działań LGR, są również zainteresowane nie tylko sukcesami, ale także problemami i przeszkodami, na jakie napotyka realizacja strategii. Warto rozważyć publikowanie skromnego **wewnętrznego biuletynu**, rosyłanego do tej grupy interesariuszy. Nie musi on być obszerny, a jego przygotowanie może oszczędzić czas w trakcie spotkań i odpowiedzi na dodatkowe pytania. Taki biuletyn może być przydatny, szczególnie jeśli w trosce o zapracowanych kolegów będzie miał wyraźne, zwracające uwagę tytuły oraz będzie się zaczynał od krótkiego streszczenia wiadomości.



Zastanów się

- > Wybierz jedną z grup odbiorców i sformułuj trzy pytania, jakie przedstawiciele tej grupy chcieliby zadać na temat działań i osiągnięć twojej LGR. Jakie działania komunikacyjne LGR dają odpowiedzi na te pytania?



Narzędzia: komunikacja

- > **Kanały komunikacji bezpośredniej**, takie jak media społecznościowe, filmy, podcasty, strony www, blogi, spotkania i imprezy. Są bardziej skuteczne, jeśli określisz główne przesłanie, cel, grupę odbiorców i oczekiwany rezultat takiej komunikacji.
- > **Kanały komunikacji pośredniej**, np. notatki prasowe, artykuły, materiały dla telewizji i radia. Pamiętaj o dostosowaniu treści do specyfiki kanału.
- > **Narzędzia do przygotowania treści** w dużym stopniu będą zależały od kanału i od oczekiwań odbiorców. Na przykład krótkie klipy video są odpowiednie dla mediów społecznościowych, dłuższe zaś dla YouTube; z kolei wiadomości na Twitterze powinny przyciągać uwagę, więc warto dodać ilustracje. Zgodnie z partycypacyjną naturą RLKS należy zachęcać użytkowników, aby sami tworzyli treści.
- > **Narzędzia do wizualizacji** są bardzo przydatne, aby trudny w odbiorze zestaw danych przetworzyć na wykres czy rysunek. Z infografiki odbiorca może przyswoić dużą ilość informacji w czasie krótszym, niż by zajęło przeczytanie tekstu, jest ona też łatwiej zrozumiała dla użytkowników wielojęzycznych. Istnieje wiele darmowych narzędzi pomagających w tworzeniu znakomitych infografik, takich jak [Tableau Public](#) (który również oferuje przydatne [podpowiedzi](#)), [Canva](#) czy [Google Charts](#). Niektóre narzędzia, takie jak [Datawrapper](#), pozwalają pokazać np. dane projektowe na interaktywnych mapach. Więcej podpowiedzi o wizualizacji danych można znaleźć [tutaj](#).
- > **Narzędzia do monitorowania i pomiaru efektów komunikacji**, takich jak statystyki odwiedzin stron, ankiety dla użytkowników, narzędzia informacji zwrotnej itp. Komisja Europejska opublikowała zestaw narzędzi pomagających planować i oceniać działania komunikacyjne, takie jak konferencje, strony www, media społecznościowe (kliknij [tutaj](#) żeby otworzyć dokument, str. 20).



Również [Przewodnik FARNET nr 20: Strategie dla obszarów rybackich wobec wyzwań przyszłości](#), [Rozdział 4.4](#) zawiera pomysły jak planować działania informacyjne i komunikacyjne.

5. LGR ucząca się: monitorowanie i doskonalenie funkcjonowania



Kiedy już zaczną służyć wnioski i rozpocznie się ich wybór i realizacja, konieczne jest regularne monitorowanie działań LGR. Pozwoli to na sprawdzenie, czy środki są wydatkowane na priorytety ustalone w strategii, czy mechanizmy wdrażania są skuteczne i czy projekty przynoszą oczekiwane rezultaty. Ważnym elementem tego monitoringu jest funkcjonowanie samej LGR. Jak skutecznie działania animacyjne zachęcają różne podmioty do składania wniosków? Czy projektodawcy otrzymują informacje i wsparcie takie, jakiego potrzebują? Czy główni zainteresowani wiedzą o istnieniu LGR i o jej wizji rozwoju obszaru?

5.1 Czego chcemy się dowiedzieć o funkcjonowaniu LGR i dlaczego?

Monitorowanie sukcesów i porażek funkcjonowania LGR może mieć kilka celów:

- ✓ **Poprawę skuteczności działania**, dzięki analizie jak LGR funkcjonuje w praktyce, co się sprawdza a co nie i co można zrobić lepiej.
- ✓ **Uzasadnienie wydatkowania środków publicznych**: Wykazanie, że podatnicy europejscy otrzymują najwyższą wartość za pieniądze przeznaczone na koszty bieżące i animację.
- ✓ Organizacja ucząca się może także przyczynić się do **rozwijania umiejętności swoich pracowników**.

Budując system analizy swojego funkcjonowania, LGR zwykle stara się ocenić wszystkie lub niektóre spośród następujących elementów:

- ✓ **Działania animacyjne i kontakt z terenem**: zachęcanie trudnych do pozyskania interesariuszy do ubiegania się o środki, tworzenie powiązań między podmiotami, doradztwo i wsparcie dla projektodawców.
- ✓ Proces **składania i wyboru projektów**: ułatwianie dostępu do finansowania dla głównych grup odbiorców, klarowne i przejrzyste procedury oraz szybki proces podejmowania decyzji.
- ✓ **Skuteczność administracyjna i finansowa**, w tym organizacja pracy biura, zarządzanie kadrami, składanie poprawnych (bezbłędnych) dokumentów do odpowiednich instytucji.
- ✓ **Działania komunikacyjne**. Obejmuje to widoczność LGR na obszarze (ile osób wie o istnieniu grupy, jak często piszą o niej w mediach), jej reputacja wśród miejscowych podmiotów oraz zdolność docierania z informacją o możliwościach finansowania.



Przykład LGD: Informacja zwrotna od tych, którzy nie otrzymali wsparcia

Fińska LGD SEPRA przeprowadziła ankietę dla sprawdzenia, co mieszkańcy wiedzą o LGD i o jej strategii. Z sześciu miejsc, gdzie przeprowadzono badanie, wybrano trzy takie, w których nie były realizowane żadne projekty LGD, aby ustalić przyczynę takiego stanu rzeczy.

Dla każdego z tych elementów, LGR powinna zdecydować, czy skuteczność jej działań można poddać samoocenie, czy też wymaga to zlecenia **zewnętrznej ewaluacji**. Zatrudnianie ekspertów zewnętrznych zapewnia obiektywność, ale może być kosztowne i ekspertom należy na początek przekazać wiele informacji, zanim zrozumieją o co chodzi w funkcjonowaniu LGR. Przydatną metodą może zatem być włączenie kierowników innych LGR w ocenę pracy naszej grupy – tak zwaną ocenę rówieśniczą (peer-review).



Przykłady LGR: Ocena rówieśnicza (peer review)

Francuska **LGR Marennnes-Oléron** wchodzi w skład trzech LGR, których kierownicy oceniają się wzajemnie metodą „świeżego spojrzenia”, posługując się tabelą obejmującą następujące tematy:

1. **Ogólna organizacja** LGR.
2. Organizacja **organu wybierającego** projekty.
3. Działania **wspierające projektodawców**.
4. **Animacja** i działania komunikacyjne.
5. Monitorowanie **LSR**.

Po wypełnieniu w tabelce informacji na powyższe pięć tematów, kierownicy LGR spotykają się, porównują swoje praktyki i wyciągają wnioski.



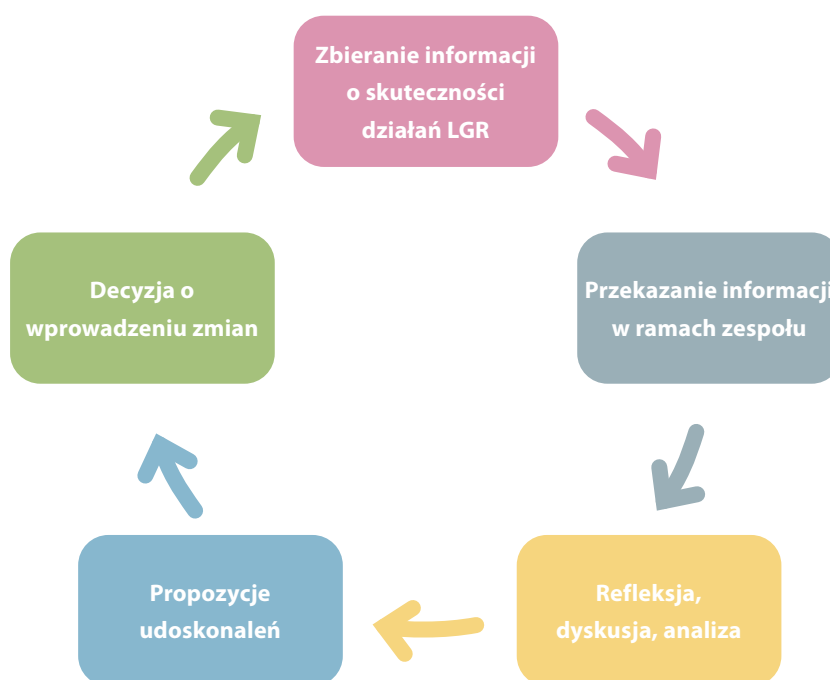
Zastanów się

- > Czym zmierzył(a)byś skuteczność twoich działań pobudzających miejscowe podmioty do współpracy: liczbą uczestników wydarzeń? Liczbą wspólnie podjętych inicjatyw? itp.

5.2 Wykorzystanie wyników oceny

Pozyskanie informacji zwrotnej i analiza działalności LGR to tylko część zadania – najważniejsze jest to, jak tę wiedzę wykorzystać, aby **poprawić funkcjonowanie**. Zbieranie informacji o skuteczności LGR stanowi jedynie pierwszy krok tego procesu.

Pozyskane informacje powinny trafić do całego zespołu LGR (zarządu i pracowników), którzy powinni się nad nimi zastanowić i przygotować propozycje udoskonaleń. Takie udoskonalenia mogą czasem wymagać decyzji walnego zebrania całej LGR, albo – jeśli obejmują istotne zmiany, na przykład w kryteriach wyboru projektów znajdujących się w strategii – zgody instytucji zarządzającej. Po wprowadzeniu zmian trzeba sprawdzić, jak działa nowy system, zatem proces doskonalenia jest cykliczny:



Etap **refleksji** jest bardzo ważny i należy na niego przewidzieć dosyć czasu. Być może warto zaprosić doświadczonego moderatora, który poprowadzi ten proces, aby dać szansę swobodnej wypowiedzi wszystkim uczestnikom. Należy umożliwić otwarte zgłaszanie przeróżnych pomysłów na zmiany (być może w formie burzy mózgów), zanim dokonamy wyboru tych, które wydają się najbardziej realne i nie wymagają wielkich kosztów.

Przykład LGD: refleksja nad wynikami ewaluacji

Na zakończenie okresu 2007-2013, niemiecka grupa LEADER Oberallgäu przeprowadziła szerokie badanie ankietowe wśród wszystkich członków i osób decyzyjnych, a następnie zorganizowała dyskusję warsztatową o wynikach badania, prowadzoną przez ewaluatora zewnętrznego.

Wyniki monitorowania działań LGR mogą posłużyć także do przygotowywania sprawozdań dla odpowiednich instytucji (na przykład do podmiotu prowadzącego LGR lub do instytucji zarządzającej).

Przykład LGR: raportowanie do IZ o funkcjonowaniu LGR

W formularzu, stosowanym przez fińskie LGR do sprawozdań dla IZ, znajduje się część poświęcona **informacji zwrotnej otrzymanej od beneficjentów**, którzy oceniają jakość otrzymanej pomocy. W przypadku otrzymania uwag LGR musi wyjaśnić, w jaki sposób zostały one uwzględnione (co się zmieniło w jej funkcjonowaniu).

Zastanów się

- Jakie trzy najważniejsze informacje o funkcjonowaniu LGR otrzymałeś/łaś dzięki monitorowaniu i chciał(a)byś przekazać zarządowi lub walnemu zebraniu członków?



Narzędzia: monitorowanie pracy LGR

- **Badania ankietowe:** Mogą być stosowane przy dużych grupach odbiorców, np. mieszkańcach obszaru, rybakach, wnioskodawcach; są szczególnie przydatne do uzyskania informacji ilościowych.
- **Wywiady:** Mogą być prowadzone zdalnie (telefon, strona www) lub w trakcie spotkania i są przydatne przy średnio lub mało licznych grupach, pozwalają na zebranie danych ilościowych i jakościowych.
- **Wywiady zogniskowane (fokusy):** Jest to forma wywiadu grupowego, pozwalającego na interakcję między respondentami, przydatna do uzyskania pogłębionej informacji o charakterze jakościowym.
- **Ankiety zwrotne z wydarzeń:** Zwykle wypełniane przez uczestników różnego typu imprez w celu uzyskania ich opinii, mogą być też okazją do zebrania dodatkowych sugestii i propozycji udoskonaleń.
- **Narzędzia oceny rówieśniczej,** Obejmują m.in. audyt rówieśniczy czy ocenę w formie „świeżego spojrzenia” opisane powyżej.



W Przewodniku FARNET nr 15: Ewaluacja RLKS – podręcznik dla LGD i LGR znajduje się wiele przydatnych informacji na temat oceny zarówno realizacji strategii, jak i funkcjonowania LGR, w tym przykłady takich narzędzi jak ocena rówieśnicza i inne.

6. LGR, która sobie radzi: zasoby i umiejętności



W poprzednich rozdziałach omawiano długą listę zadań, które musi wypełnić LGR, żeby skutecznie zrealizować lokalną strategię. Jakie zatem **zasoby są potrzebne, aby to było możliwe?**

Aby funkcjonować, wszystkie organizacje potrzebują zasobów ludzkich, technicznych i finansowych. Aby działać skutecznie, LGR potrzebują odpowiedniego biura i miejsca na spotkania, sprawnego oprogramowania i sprzętu oraz konta bankowego, ale decydującym czynnikiem są zasoby **ludzkie**, czyli pracownicy, członkowie zarządu i inne osoby zaangażowane w pracę LGR.

Jakość LGR zależy od jakości ludzi, którzy w niej działają: Zainwestuj w rekrutację dobrych pracowników i w ich szkolenie, pozyskaj i zainwestuj w odpowiednich partnerów.

6.1 Pracownicy LGR

Motywacja, kreatywność i doświadczenie pracowników LGR są podstawą sukcesu lokalnej strategii rozwoju. Potrzeba środków, aby personel był w stanie podołać szerokiemu wachlarzowi zadań związanych z funkcjonowaniem LGR. Obejmuje to kontaktowanie się z najważniejszymi interesariuszami, organizację procesu składania wniosków, wsparcie organu decyzyjnego, działania administracyjne i komunikacyjne, a także monitorowanie i ocenę wszystkich działań i ich rezultatów.

W zależności od wielkości LGR i dostępnego budżetu, zadania te mogą wymagać od personelu znaczącego wkładu czasu pracy oraz dużej wiedzy i umiejętności. Poniżej kilka rekomendacji w tym zakresie.

Pracownicy LGR – wiedza i umiejętności

WIEDZA

- › Znajomość zrównoważonego rozwoju lokalnego
- › Wiedza o sektorze rybactwa lub akwakultury
- › Wiedza o obszarze i głównych interesariuszach
- › Doświadczenie we wspieraniu projektów i rozwoju przedsiębiorczości
- › Znajomość odpowiednich aktów prawnych
- › Doświadczenie w zarządzaniu środkami publicznymi (w tym funduszami UE)

UMIEJĘTNOŚCI

- › Doskonałe umiejętności komunikowania się, budowania sieci i pracy w zespole: bezstronne słuchanie innych, rozumienie i pozyskiwanie zaufania różnych grup interesów
- › Praca w sposób dynamiczny, kontaktowy i zaangażowany
- › Zdolności przywódcze, w tym zdolność motywowania innych
- › Wyobraźnia, kreatywność i elastyczność
- › Znajomość języków obcych dla nawiązania kontaktów zagranicznych
- › Opanowanie aktualnych narzędzi informatycznych
- › Prawo jazdy i mobilność

Nowa LGR dopiero rozpoczynająca działalność może mieć problem ze znalezieniem na swoim obszarze osób posiadających wszystkie te umiejętności, zwłaszcza że większość LGR dysponuje skromnymi środkami na zatrudnienie pracowników. Stąd bardzo ważne jest wczesne rozpoczęcie procesu **rozwijania umiejętności**. Doświadczone organizacje, których pracownicy posiadli już większość wymienionych umiejętności, stoją przed wyzwaniem, jak te osoby zatrzymać na swoim obszarze i zachęcić do pozostania w LGR. Pracowników można motywować na różne sposoby – nie tylko finansowo, ale także innymi korzyściami, takimi jak uznanie, elastyczne godziny pracy albo tworzenie szans osobistego rozwoju.

Większość LGR ma niewielką liczbę pracowników, średnio ok. 2 osób.⁴ Jednak to może nie wystarczyć. W trakcie seminarium FARNET dla LGR z południowo-zachodniej Europy w 2014 roku uczestnicy w grupach roboczych próbowali oszacować, ile pełnych etatów byłoby potrzebne do zrealizowania poszczególnych zadań w **sytuacji idealnej**:

| | |
|---------------------------------------|----------------|
| Animowanie i mobilizacja społeczności | 0.5 etatu |
| Wsparcie przygotowania projektów | 0.5 etatu |
| Proces analizy i wyboru projektów | 0.5 etatu |
| Sieciowanie i współpraca | 0.3 etatu |
| Komunikacja | 0.3 etatu |
| Monitoring i ewaluacja | 0.2 etatu |
| Zarządzanie i koordynacja | 0.2 etatu |
| Administracja | 0.5 etatu |
| Razem | 3 etaty |

Taka liczebność pracowników może być poza zasięgiem możliwości wielu LGR z niskimi budżetami, zatem muszą one pewne zadania zlecać na zewnątrz (np. działania komunikacyjne czy ewaluację) lub polegać na pracy wolontariackiej ze strony członków LGR (np. w zakresie sieciowania).

PODPOWIEDŹ



Przyjmowanie wniosków w trybie ciągłym może zmniejszyć czas niezbędny do przygotowania konkursów co roku, pozwala też pracownikom rozłożyć napływ projektów w czasie.



Zastanów się

- > Jakie metody rozwijania umiejętności pracowników stosuje twoja LGR: szkolenia, mentoring, wyjazdy studyjne do innych organizacji?

⁴ W badaniu ankietowym LGR przeprowadzonym przez FARNET w 2019 roku, średnia liczba osób zatrudnionych w LGR wynosiła 2 osoby i wahała się od 0.5 etatu w Danii i Wielkiej Brytanii do średnio 5 etatów na LGR we Włoszech, Portugalii i Rumunii.

6.2 Członkowie LGR i inni wolontariusze

Członkowie LGR odpowiadają za postępy w realizacji lokalnej strategii i mogą odegrać ważną rolę jako "ambasadorzy" LGR lub eksperci w swoich dziedzinach. W szczególności członkowie zarządu lub innego organu **odpowiadają za podejmowanie decyzji** o wyborze projektów do finansowania i w związku z tym muszą być bardzo dobrze zorientowani w celach LGR oraz odpowiednio reprezentować potrzeby społeczności. Inni interesariusze (np. emerytowani informatycy, księgowi, dziennikarze) mogą również wnieść duży wkład w pracę LGR.

Członkowie LGR mogą przyczynić się do osiągnięcia celów lokalnej strategii, angażując swój czas i energię.

Włączenie członków LGR i innych wolontariuszy w bieżącą pracę LGR może pomóc pozyskać **dotatkową wiedzę i umiejętności, a także wzmocnić partycypacyjny, oddolny charakter RLKS**. Pomoże także zmobilizować dodatkowe zasoby, na przykład przez oddelegowanie przez gminę lub organizację rybacką pracownika do pomocy w organizacji spotkania lub do nawiązania kontaktu w imieniu LGR z określoną grupą odbiorców.

Na podstawie dyskusji z LGR, poniżej przedstawiono propozycje dotyczące niektórych cech, jakich LGR może poszukiwać wśród swoich członków.

Członkowie LGR – umiejętności i zasoby

Podstawowe

- › Dyspozycyjność i zaangażowanie
- › Doświadczenie i uznanie w miejscowym sektorze rybactwa i akwakultury
- › Uznanie i pozycja w innych sektorach
- › Umiejętność komunikowania celów i szans związanych z LGR wśród mieszkańców oraz budowania dialogu i współpracy

Idealne

- › Szeroki zakres doświadczenia, umiejętności i wiedzy
- › Równowaga – mężczyźni/kobiety, młodzi/doświadczeni
- › Neutralność polityczna
- › Otwarty umysł, ciekawość i spojrzenie całościowe
- › Znajomość obszaru
- › Podejście partycypacyjne i zdolność współpracy

Liczba członków organów decyzyjnych LGR waha się znacząco, ale zwykle mieści się w przedziale między 10 a 20 osób. Są też duże różnice w tym, **ile czasu mogą poświęcić członkowie LGR** na pracę na rzecz grupy: niektóre osoby mogą wygospodarować nawet 1-2 dni w miesiącu i uczestniczyć w różnych działaniach, inne mogą przeznaczyć na ten cel jedynie kilka dni w roku.

Zatem przy planowaniu funkcjonowania LGR należy wziąć pod uwagę wkład pracy ze strony członków lub przedstawicieli (pracowników) podmiotów będących partnerami LGR, a także wolontariuszy. Można oszacować zakres ich zaangażowania, na przykład tak, jak w poniższej tabeli:

| Zadanie | Szacunkowa liczba osób zaangażowanych | Orientacyjny wkład czasu |
|---|--|--------------------------|
| Zarządzanie strategiczne, planowanie, monitorowanie, doskonalenie działań | 15 (zarząd LGR) | 3 dni/osobę/rok |
| Kontaktowanie się z mieszkańcami, promowanie strategii, zachęcanie do udziału | 20 (zarząd, inni partnerzy LGR i wolontariusze) | 3 dni/osobę/rok |
| Wybór projektów: analiza wniosków i spotkania | 15 (zarząd lub inny organ decyzyjny) | 6 dni/osobę/rok |
| Komunikowanie się i informowanie | 25 (zarząd, inni partnerzy i wolontariusze) | 2 dni/osobę/rok |
| Spotkania, wizyty, wydarzenia, reprezentowanie | 40 (zarząd, inni partnerzy i wolontariusze) | 1 dzień/osobę/rok |

Ważne jest, aby członkowie LGR **realnie ocenili, ile czasu potrzeba** na wykonanie poszczególnych zadań i aby podzielili się tą pracą, biorąc pod uwagę umiejętności, wiedzę i czas, jakim dysponują.



Zastanów się

- Czy dysponujesz w ramach LGR wszystkimi niezbędnymi umiejętnościami? Jeśli nie, jak zamierzasz je pozyskać w przyszłości? Czy możesz przeszkolić pracowników? Czy potrzebujesz nowych partnerów z dodatkowymi umiejętnościami?