



Zakładanie LGD i wdrażanie lokalnych strategii

Spis treści

Spis treści.....	1
Jak utworzyć Lokalną Grupę Działania (LGD)?	4
Poszukiwany „lokalny lider”	4
Forma prawna i rejestracja.....	4
Od podejścia odgórnego do oddolnego.....	4
Zdobywanie zaufania	4
Jakie są podstawowe wymagania stawiane LGD?.....	5
Wystarczające zasoby	5
Partner prowadzący sprawy administracyjne i finansowe.....	5
Model publiczno-prywatny	5
Kompetencje w dziedzinie gospodarowania środkami publicznymi	5
Rola LGD.....	6
Struktura LGD.....	6
Członkowie	6
Struktury zarządzania.....	7
Walne zgromadzenie	7
Zarząd / komitet wykonawczy.....	7
Podkomitety	7
Personel.....	8
Księgowi i rewidenci.....	8
Zadania zarządu i personelu	8
LGD (lub zarząd) zajmuje się przeprowadzaniem ocen i podejmowaniem decyzji	8
Rola dyrektora i innych członków personelu.....	8
Wdrażanie strategii	9
Jak uzyskać zastosowania projektów wnoszące wartość dodaną?	9
Wydarzenia animacyjne oraz wkład personelu LGD.....	9
Doskonalenie w drodze partnerskiego uczenia się i budowania sieci	10
Ryzyko zbędnej straty	10

Wspieranie innowacji.....	10
Koordynator ds. innowacji	11
Promowanie współpracy międzynarodowej.....	12
Wspieranie współpracy	13
Rodzaje współpracy	13
Wspólne działania.....	13
Kwalifikowane koszty.....	13
Wnoszenie wartości dodanej poprzez współpracę	14
Na początek warto stawiać małe kroki	14
Skuteczne rozwijanie i dobieranie projektów.....	16
Informacje ogólne	16
Animacja i rozwijanie projektów strategicznych: Wiązanie realizacji ze strategią.	17
Zaspokajanie popytu.....	17
Generowanie „właściwych” projektów.....	18
Proces zgłaszania projektów	19
Etapy	19
Ukierunkowywanie	19
Rodzaje kryteriów	20
Kryteria kwalifikacji.....	20
Kryteria wyboru projektów	20
Formułowanie kryteriów wyboru projektów	21
Proporcjonalność.....	22
Mierzalność	22
Wybór projektów	23
Komunikowanie kryteriów	23
Wybór: kiedy, jak i przez kogo powinny być stosowane kryteria wyboru?	24
Ocenianie zgłoszeń	24
Zaproszenia tematyczne do zgłaszania projektów	25
Ocena wykonalności i ryzyka.....	25
Potrzeba zapewnienia elastyczności.....	25
Zapewnianie płynnego wdrożenia projektu	26
Bieżące wspieranie projektu	26
Pakiet informacyjny na temat zarządzania projektami.....	26
Dostępność.....	26

Jak utworzyć Lokalną Grupę Działania (LGD)?

Poszukiwany „lokalny lider”

Koncepcja „lokalnego lidera” ma istotne znaczenie w ramach podejścia LEADER. Utworzenie LGD jest zazwyczaj inicjatywą osoby lub grupy osób cieszących się dobrą opinią, posiadających wymagane umiejętności i mających duże poparcie społeczne na poziomie lokalnym. Typowe przykłady inicjatorów z sektora prywatnego obejmują przewodniczących zarządów lub przywódców rozmaitych organizacji trzeciego sektora, organy przedstawicielskie (np. stowarzyszenia na rzecz rozwoju wsi, organizacje branżowe), biznesmenów czy rolników. Po stronie publicznej w role liderów często wcielają się burmistrzowie, urzędnicy miejscy, lokalni politycy oraz rektorzy uczelni. W początkowej fazie proces zazwyczaj wymaga przynajmniej jednej zaangażowanej i entuzjastycznie nastawionej osoby, która będzie mogła zmotywować i zmobilizować innych. Zazwyczaj taka osoba może również zostać pierwszym przewodniczącym zarządu LGD.

Forma prawna i rejestracja

By zyskać aprobatę ogółu społeczeństwa, należy od samego początku zaangażować wszystkie możliwe zainteresowane grupy. W niektórych przypadkach w świetle krajowych przepisów wymagana jest prawna rejestracja LGD na wczesnym etapie jej powstawania. Typową formą prawną przyjmowaną przez LGD jest organizacja non-profit, której dodatkową zaletą jest możliwość zaoferowania bezpłatnego członkostwa wszystkim osobom zamieszkującym dane terytorium. Statut (niezależnie od formy prawnej grupy) powinien definiować podstawę członkostwa w LGD, jej skład, a także skład zarządu lub organów podejmujących decyzje, jak również walnego zgromadzenia wraz z powiązаныmi procedurami podejmowania decyzji.

Od podejścia odgórnego do oddolnego

Pierwsza inicjatywa LGD często może mieć charakter odgórny. Do odbiorców z danego terytorium inicjatywa może dotrzeć jako zaproszenie do składania ofert wystosowane przez centralne lub regionalne władze albo jako projekt rozwijania potencjału kierowany przez wynajętych ekspertów. Niezwykle istotne jest aktywne uczestnictwo działaczy na poziomie lokalnym, którzy powinni demonstrować swoje całkowite zaangażowanie w inicjatywę. Jednym z głównych powodów niepowodzeń LGD jest nieodpowiednie włączenie grupy do społeczeństwa, co skutkuje wytworzeniem się małych kręgów, które nierzadko są zależne od konsultantów.

Zdobywanie zaufania

Proces konsultacji i projektowania towarzyszący lokalnej strategii rozwoju zazwyczaj zaczyna się natychmiast po nawiązaniu nowego partnerstwa (w późniejszym terminie można zawiązać dowolną formalną strukturę prawną LGD). Dla zainteresowanych stron partnerstwa jest to okazją do lepszego poznania się i nauczenia wspólnego dążenia do celu. Zdobywanie zaufania innych partnerów jest jednym z filarów podejścia LEADER wymagającym nieustannej pracy oraz podtrzymywania.

Jakie są podstawowe wymagania stawiane LGD?

Artykuły 32–34 unijnego rozporządzenia nr 1305/2013 w sprawie wspólnych przepisów (RWP) określają wspólne **podstawowe wymagania** dla LGD oraz strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność. W artykułach 42–44 unijnego rozporządzenia nr 1305/2013 w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich zawarto dodatkowe postanowienia dotyczące LGD LEADER. Najważniejsze wspólne kryteria i role obejmują:

Zdefiniowany obszar

Obszar roboczy LGD musi być konkretnym obszarem subregionalnym o populacji zawierającej się zwykle w granicach od 10 000 do 150 000 osób. Elementy te powinny być zdefiniowane w lokalnej strategii rozwoju LGD. Obszar LAG nie musi się pokrywać z granicami administracyjnymi. Dany obszar może należeć do tylko jednej LGD LEADER, natomiast może się zająć z LGD funkcjonującą w ramach innego funduszu, np. Lokalną Grupą Rybacką, pod warunkiem, że obie lokalne strategie rozwoju wzajemnie się uzupełniają i nie dochodzi między nimi do konfliktu interesów.

Wystarczające zasoby

Lokalna strategia rozwoju powinna obejmować opis ustaleń dotyczących zarządzania strategią i jej monitorowania, a także powinna wykazywać zdolność LGD do jej wdrożenia.

Partner prowadzący sprawy administracyjne i finansowe

Instytucje zarządzające muszą dopilnować, by LGD wybrała wewnątrz jednego partnera, który będzie prowadził sprawy administracyjne i finansowe, albo zawiązała prawnie ustanowioną wspólną strukturę.

Model publiczno-prywatny

Zarząd rozwojem lokalnym kierowanym przez społeczność należy powierzyć lokalnym grupom działania składającym się z podmiotów reprezentujących publiczne i prywatne lokalne interesy społeczno-ekonomiczne, w których na poziomie decyzyjnym żadne władze publiczne (jak określono w regulach krajowych) ani pojedyncze grupy interesu nie mogą mieć więcej niż 49% praw głosu.

Kompetencje w dziedzinie gospodarowania środkami publicznymi

LGD musi wykazać w statucie oraz strategii, w jaki sposób będzie organizowała swoje struktury wewnętrzne i pozyskiwała odpowiednie kwalifikacje ekonomiczne oraz administracyjne niezbędne do gospodarowania środkami publicznymi.

Role LGD

Role LGD oraz władz odpowiedzialnych za czynności wdrożeniowe związane z lokalną strategią rozwoju są definiowane przez państwa członkowskie. Zadania LGD obejmują:

- przygotowywanie i wdrażanie strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność;
- rozwijanie potencjału lokalnych działaczy w dziedzinie planowania i wdrażania działań;
- przygotowanie przejrzystej i uczciwej procedury wyboru, w tym zdefiniowanie obiektywnych kryteriów określania działań. Należy przy tym unikać konfliktów interesów oraz dopilnować, by przynajmniej 50% oddanych głosów pochodziło od partnerów niebędących władzami publicznymi;
- dbanie, by wybrane działania pasowały do lokalnej strategii rozwoju, a ich hierarchia była ustalana zgodnie z wkładem wnoszonym w realizację założeń oraz celów. Zakres obowiązków może również obejmować dobór projektów współpracy;
- przygotowanie i publikacja zaproszeń (lub bieżącego procesu) do zgłaszania projektów oraz przyjmowanie i ocenianie takich zgłoszeń;
- monitorowanie i wdrażanie strategii oraz jej wspieranych działań, w tym przeprowadzanie określonych ocen;
- LGD mogą być beneficjentami i mogą wdrażać działania w ramach strategii.

GRUPA TEMATYCZNA 1: W okresie 2007–2013 Punkt Kontaktowy ENRD wsparł cztery grupy tematyczne, które zajmowały się różnymi aspektami wdrażania podejścia LEADER. Grupa tematyczna 1 analizowała zagadnienie wdrażania podejścia oddolnego.

[Sprawozdanie dotyczące wdrażania podejścia oddolnego metodologii](#)

Struktura LGD

Głównymi składowymi typowej LGD są: członkowie, organy podejmujące decyzje oraz ich profesjonalne kadry. W zależności od LGD komponenty te będą się różniły pod względem skali oraz charakteru i często będą uzależnione od wielkości budżetu grupy.

Członkowie

Członkostwo w LGD jest zazwyczaj otwarte dla osób i przedstawicieli organizacji oraz firm mieszkających lub pracujących w granicach LGD. Członkami mogą zostać zarówno osoby prywatne, jak i miejscowe organizacje publiczne lub prywatne. Członkowie są najważniejszym zasobem z perspektywy działań LGD. Niektóre LGD ustalają drobne opłaty za członkostwo w celu zebrania prywatnych funduszy i wzmocnienia zaangażowania członków w pracę grupy. Dobra praktyka podpowiada, by LGD wykonała procedurę mapowania w celu upewnienia się, że jej członkowie stanowią prawdziwie reprezentatywną i inkluzywną grupę obejmującą kluczowych lokalnych partnerów, którzy mogą pozytywnie wpłynąć na jej funkcjonowanie.

Struktury zarządzania

Poza prawnymi ustaleniami danego państwa członkowskiego LGD nie jest objęta żadnymi innymi wymogami w kwestii organizowania struktur wewnętrznych i może działać w tym zakresie zgodnie z własnym statutem. Niektóre LGD funkcjonują jako względnie małe partnerstwa, w których wszyscy członkowie aktywnie wspierają prace i proces decyzyjny grupy, z kolei inne mają bardziej złożone struktury zarządzania, np. obejmujące komitet wykonawczy lub zarząd, walne zgromadzenie oraz konkretne podkomitety.

Walne zgromadzenie

Jeśli struktura LGD obejmuje walne zgromadzenie, taka grupa zazwyczaj raz lub dwa razy w roku organizuje zebranie wszystkich członków. Walne zgromadzenie zwykle nadzoruje wybór członków oraz przewodniczącego zarządu (niekiedy nazywanego prezesem) spośród członków LGD. Taki proces wyboru powinien w większości przypadków przebiegać zgodnie z regułą partnerstwa publiczno-prywatnego, a także zasadami społecznej inkluzji, np. w kontekście terytorium, płci lub wieku. W statucie zdefiniowane mogą być także inne formalne obowiązki walnego zgromadzenia takie jak zatwierdzanie rocznych sprawozdań, rozliczeń oraz sprawozdań finansowych za poszczególne lata. Walne zgromadzenie może również być uprawnione do zmieniania statutu LGD. Skład walnego zgromadzenia musi być zgodny z zasadami zawartymi w RWP, a pojedyncza grupa interesu nie może stanowić więcej niż 49% członków w jakimkolwiek organie podejmującym decyzje.

Zarząd / komitet wykonawczy

Zarząd LGD może obejmować wszystkich członków grupy lub składać się z ich części. Ponadto zarząd musi wybrać przewodniczącego lub prezesa. Zadaniem zarządu jest podejmowanie codziennych decyzji w imieniu LGD oraz nadzorowanie jej działań, a także kwestii prawnych i finansowych. Członkostwo w zarządzie jest generalnie zdefiniowane w statucie grupy: liczba członków zazwyczaj wynosi od 10 do 20 osób, które spotykają się raz w miesiącu lub raz na dwa miesiące. Skład tego organu musi być zgodny z zasadami zawartymi w RWP, a pojedyncza grupa interesu, w tym ogół sektora publicznego, nie może stanowić więcej niż 49% członków w jakimkolwiek organie podejmującym decyzje. Członkowie zarządu zazwyczaj podpisują oświadczenie dotyczące zachowania w poufności wszelkich informacji otrzymanych w ramach pełnionej funkcji, np. informacji dotyczących zastosowań projektu. Ponieważ członkowie zarządu są lokalnymi działaczami lub mieszkańcami danego terytorium, niekiedy może dochodzić do „konfliktu interesów”. Z tego powodu niezbędne jest wprowadzenie niezawodnej procedury na wypadek konfliktu interesów, aby określić przypadki, w których dani członkowie nie mogą uczestniczyć w podejmowaniu decyzji dotyczących LGD.

Podkomitety

Walne zgromadzenie lub zarząd LGD może wyznaczyć podkomitety lub grupy ekspertów do wykonania konkretnych zadań o charakterze krótkoterminowym lub trwałym. Taka podgrupa może przygotować i ocenić materiał, który będzie przedstawiany zarządowi w celu podejmowania decyzji. Podkomitety ds. oceniania projektów, monitorowania projektów oraz współpracy są typowymi przykładami

organów, które w porównaniu z zarządem mogą bardziej drobiazgowo omawiać i opracowywać problemy.

Personel

LGD / zarząd zatrudnia personel grupy, który może składać się z pracowników jednego z partnerów — często „partnera prowadzącego sprawy administracyjne i finansowe”. Proces zatrudniania musi się zawierać w budżecie LGD na działania administracyjne i animacyjne, który z kolei może stanowić nie więcej niż 25% całkowitych wydatków LGD z funduszy publicznych. Ponieważ budżety LGD oraz zadania związane z zarządzaniem i animacją są bardzo różne, wielkość kadr będzie odzwierciedlała te różnice i będzie się zawierać w zakresie od jednego do pięciu lub więcej ekwiwalentów pełnego czasu pracy. Dyrektor, doradca ds. projektu, animator, doradca biznesowy, koordynator ds. międzynarodowych oraz asystent prac biurowych to typowe role w strukturze personelu LGD.

Księgowi i rewidenci

W skład personelu LGD może również wchodzić księgowy, jednak zazwyczaj funkcja ta jest zlecana na zewnątrz lub powierzana zespołowi „partnera prowadzącego sprawy administracyjne i finansowe”. Razem z biegłymi rewidentami księgowy pełni kluczową rolę w skutecznym zarządzaniu LGD oraz prowadzeniu sprawozdawczości finansowej. Rewidenci mogą wspierać grupę doradztwem w kwestiach finansowych i administracyjnych przez cały rok — nie tylko w trakcie przeprowadzania audytów.

Zadania zarządu i personelu

LGD (lub zarząd) zajmuje się przeprowadzaniem ocen i podejmowaniem decyzji

Kolejnym głównym obowiązkiem członków lub zarządu LGD, zaraz po poprowadzeniu i nadzorowaniu opracowania oraz zatwierdzenia lokalnej strategii rozwoju, jest ocenienie, osadzenie w hierarchii zadań i wybranie zastosowań projektów, które wdrażają strategię. Proces podejmowania decyzji musi być zgodny z własnymi procedurami LGD, a także z procedurami określonymi w RWP. Zarząd grupy pełni również dodatkowe role. Członkowie powinni być kompetentnymi pośrednikami w działaniach animacyjnych oraz doradczych LGD prowadzonych z wnioskodawcami projektów. Ponadto członkowie mogą sami być wnioskodawcami projektów i stronami wdrażającymi, niemniej muszą przestrzegać procedur LGD dotyczących konfliktu interesów. W celu podtrzymywania ich kwalifikacji instytucja zarządzająca lub Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich (KSOW) może zorganizować krajowe lub regionalne sesje szkoleń.

Rola dyrektora i innych członków personelu

Dyrektor LGD, wspólnie z innymi członkami personelu oraz ewentualnymi podkomitetami, może wspierać przekształcenie wstępnego pomysłu wnioskodawcy w plan projektu oraz solidnie

przygotowany wniosek o finansowanie. Dyrektor i zespół LGD zwykle oceniają zgłoszenia projektów na podstawie kryteriów wyboru strategii, wykorzystując w tym celu konkretne mechanizmy oceny LGD. Dyrektor LGD kieruje przygotowaniem prezentacji projektów, które będą przedstawiane zarządowi.

Rola dyrektora ma kluczowe znaczenie dla wspierania procesów przygotowania i wyboru projektów, a także dla wspomaganie lub nadzorowania innych pracowników LGD i ich obowiązków, np. czynności doradczych, animacyjnych, płatności, zarządzania, współpracy oraz monitorowania i oceny. Dyrektor jest często głosem lub twarzą LGD w procesie komunikacji i uczestniczy w działaniach związanych ze współpracą oraz budowaniem sieci.

W przypadku państw członkowskich, w których LGD odpowiadają zarówno za wybór / zatwierdzenie projektów, jak i płatności, zadania te muszą być odrębnie przydzielane różnym członkom personelu.

Wdrażanie strategii

Jak uzyskać zastosowania projektów wnoszące wartość dodaną?

Należy pamiętać, że LGD nie jest jedynie zdecentralizowanym biurem gospodarującym funduszami unijnymi, a partnerstwo nie polega na czekaniu na wnioskodawców projektów, a następnie wybieraniu tych, którzy powinni otrzymać fundusze. Jedną z najważniejszych ról LGD jest aktywne wspomaganie oraz zachęcanie do zgłaszania przez beneficjentów takich projektów, które przyczyniają się do realizowania strategii grupy. Oznacza to, że LGD powinny skupiać się nie na wyborze, a na rozwijaniu projektów. Taka „animacja projektów” jest centralnym — a zdaniem wielu działaczy najważniejszym — elementem wdrażania podejścia LEADER. Jak często wykazują oceny, LEADER w znacznym stopniu wpływa na budowanie lokalnego potencjału i zwiększanie zaangażowania społecznego.

Wydarzenia animacyjne oraz wkład personelu LGD

Tradycyjnie animacja dotyczy wydarzeń informacyjnych, warsztatów oraz szkoleń organizowanych na terytorium LGD. Działania te należy rozpocząć w trakcie konsultacji, na etapie przygotowania lokalnej strategii rozwoju, a następnie kontynuować w fazie wdrażania, tak aby informować zaangażowanych lokalnych mieszkańców i organizacje. Lokalna populacja może zaproponować nowe pomysły dotyczące wdrażania lokalnej strategii rozwoju. Razem z lokalnymi organizacjami społeczność może następnie zaangażować się we wdrażanie pomysłów i pozyskiwanie wsparcia od LGD.

Od samego początku niezwykle istotny jest wkład personelu LGD w zakresie rozpowszechniania aktualnych informacji na temat dostępnych możliwości, a także wspierania działań koordynujących oraz zapobiegania powielaniu lub wzajemnemu wykluczaniu się planowanych działań. Pracownicy mogą również wspomagać wykorzystanie nadających się do przeniesienia praktyk oraz innowacji.

Rezultaty tych wydarzeń i działań należy rejestrować w ramach procesu sprawozdawczego LGD.

Doskonalenie w drodze partnerskiego uczenia się i budowania sieci

Wzajemne partnerskie uczenie się LGD w obrębie państwa członkowskiego lub między państwami członkowskimi jest bardzo skutecznym narzędziem. Jednostki budowania sieci na poziomie regionalnym, krajowym oraz europejskim są nieocenione podczas koordynowania i ustalania procesów tworzenia wiedzy oraz jej wymiany na dużą skalę. LGD mogą się od siebie wiele nauczyć, a poprzez łączenie się w zespoły, wspólne pracowanie i budowanie więzi będą stawały się silniejsze. Motywem przewodnim takich wymian może być zarówno metoda LEADER, jak i konkretne zagadnienie, np. praca z młodzieżą czy przedsiębiorczość na obszarach wiejskich.

Szereg KSOW wsparł proces mentoringu pomiędzy mniej i bardziej doświadczonymi LGD jako podstawę do przenoszenia wiedzy i doświadczenia. Szwedzka KSOW intensywnie wykorzystywała takie podejście, by wesprzeć duże grono nowych LGD w Szwecji (w latach 2007–2013). Metodologia ta sprawdzi się również w relacjach pomiędzy państwami członkowskimi lub programami, jak i między LGD LEADER a LGR. Tego rodzaju podejście może obejmować wizyty studyjne, zajęcia w terenie, wymiany itp. Na przykład w Austrii wdrożono „Program wymiany dyrektorów LGD” oraz projekt „LEADER w trasie”. Zakres tej metody można powiększyć, by objąć LGD w różnych krajach.

Ryzyko zbędnej straty

Zbędna strata stanowi poważne ryzyko dla wartości dodanej zapewnianej przez wdrażania lokalnej strategii rozwoju. Fundusze nie powinny być przeznaczane na działania, które w dużej mierze mogłyby zostać zrealizowane bez finansowania w ramach LEADER lub które mogłyby przynieść identyczne rezultaty przy użyciu innych środków. Wartość dodana podejścia LEADER często wynika z eksperymentalnych, podtrzymujących i innowacyjnych elementów projektu, które bez wsparcia w ramach LEADER nie mogłyby zostać wdrożone zgodnie z planem.

Wspieranie innowacji

Innowacje są zarówno filarem, jak i celem metodologii LEADER. Można je zdefiniować jako opracowywanie lub przejmowanie nowych koncepcji lub pomysłów, jako nowe lub przejęte pomysły same w sobie lub też jako skuteczne wykorzystywanie nowych pomysłów. Kreatywność odnosi się do tworzenia pomysłów, a innowacje — do ich wdrażania. Innowacje nabierają kształtu dopiero wtedy, gdy twórczy umysł wprowadza pomysły w życie.

Jak wynika z doświadczeń zebranych w ramach LEADER oraz innych inicjatyw realizowanych w skali obszaru, innowacje są często niewłaściwie rozumiane. W Programach Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) z okresu 2007–2013 innowacje były często wiązane z ryzykiem porażki, zaś dużą awersją do podejmowania ryzyka wykazywały się przede wszystkim instytucje zarządzające i agencje płatnicze. Taki trend zdaje się utrzymywać również w programach na okres 2014–2020, o czym świadczą działania LEADER wspierane przez ENRD.

Aktualnie nie ma konkretnej definicji innowacji mającej zastosowanie do podejścia LEADER. Według drugiej grupy tematycznej ds. LEADER zajmującej się zagadnieniem innowacji (2009 r.) elastyczność będąca skutkiem nieujęcia w ramach regulacyjnych dokładnej definicji innowacji umożliwiła LGD definiowanie tego pojęcia zgodnie z własnym kontekstem (jak wynika z [ankiety ENRD przeprowadzonej wśród LGD w 2017 r.](#), duża część LGD ma problemy z wdrażaniem innowacyjnych

podejść). Z prac [grupy roboczej ds. innowacji w ramach LEADER](#) przeprowadzonych w 2017 r. wynika, że aktywne promowanie i wspieranie innowacji ma kluczowe znaczenie dla sukcesu.

W swoim podejściu do innowacji LGD powinny dążyć do lepszego zrozumienia celów innowacji oraz być przygotowane na niepowodzenie niektórych projektów ukierunkowanych na nowe rozwiązania lub metodologie.

Do często spotykanych form innowacji zaliczyć można:

- nowe metody opracowywania projektu lub zarządzania nim, w tym zaangażowanie lokalnej populacji w proces podejmowania decyzji oraz wdrażania projektu;
- dobór stron zaangażowanych w projekt oraz form ich zaangażowania, np. łączenie i wiązanie sektorów gospodarki, które są tradycyjnie odrębne;
- sposób pozyskiwania zasobów na potrzeby projektu, np. łączenie zasobów ludzkich, naturalnych lub finansowych obszaru w celu lepszego wykorzystania miejscowego potencjału;
- tworzenie nowych produktów i usług, które podkreślają wyjątkowość lokalnego obszaru;
- sposób identyfikowania, wykorzystywania, rozpowszechniania i komunikowania rezultatów lub wyciągniętych wniosków;
- sposób zapewniania samowystarczalności projektu;
- sposób powiązania projektu z innymi inicjatywami.

LGD LEADER mogą aktywnie promować innowacje za pośrednictwem:

- koordynatora lub animatora ds. innowacji;
- zbliżanie do siebie nowych i nietypowych grup interesów;
- rozwijanie współpracy międzynarodowej, by umożliwić wymianę najlepszych praktyk;
- wdrażanie sprawnie działających oraz istotnych na lokalnym poziomie lokalnych strategii rozwoju, które zapewniają wsparcie w sposób otwarty na ryzyko.

Koordinator ds. innowacji

Oddelegowanie pracownika lub podgrupy LGD do promowania innowacji w ramach realizowania lokalnej strategii rozwoju jest skutecznym podejściem wykorzystywanym przez szereg LGD. W 2017 r. grupa robocza ds. innowacji w ramach LEADER uznała tę metodę za kluczowy warunek pomyślnego rozwijania innowacji.

Przykłady z okresu 2007–2013

Petri Rinne z Finlandii w wywiadzie: „[Czym są innowacje?](#)”.

Czy wiesz, że...

*Termin wszedł do współczesnego użycia w 1540 r. i wywodzi się od łacińskiego *innovatus* będącego imiesłowem biernym od *innovare*, czyli „odnawiać lub zmieniać” stanowiącego połączenie *in-* („do”) oraz *novus* („nowość”).*

Przykłady innowacyjnych projektów w ramach LEADER:

- Doświadczenie Lokalnej Grupy Działania z Niemiec „[Mecklenburgische Seenplatte–Müritz](#)”
- [Różne aspekty innowacji](#): Przykłady innowacji w samych projektach
- Sprawozdanie grupy tematycznej 2: [Zachowanie innowacyjnego charakteru LEADER](#)

Zbliżanie do siebie różnych działaczy

Innowacje w dziedzinie lokalnego rozwoju są często skutkiem nieoczekiwanego spotkania się osób lub lokalnych działaczy z różnych środowisk. LGD jest bezstronną, nienastawioną na zysk i apolityczną areną umożliwiającą zbliżenie do siebie takich działaczy:

„Olbrzymie znaczenie ma zapoznanie się lub skontaktowanie z lokalnymi innowatorami i wizjonerskimi działaczami. Niekiedy takie osoby nie zwracają na siebie uwagi lub nie mają władzy. Warunkiem sukcesu jest dobre i owocne połączenie władzy oraz innowacji. To z kolei wymaga otwartości od osób podejmujących decyzje, a od innowatorów — wspierania integracji. Współpracowanie z innowatorami może być niełatwe, jednak podejście LEADER niczego nie zmieni, jeśli wszystkie decyzje dotyczące innowacji oraz przyszłości terytorium będą podejmowane przez działaczy, którzy od dziesięcioleci są u władzy”. (LGD Ausserfern, Austria)

Promowanie współpracy międzynarodowej

Współpraca międzynarodowa jest kolejną zaskakującą areną dla innowacji. Nowe perspektywy dają lepszy obraz nowych możliwości. Identyfikowanie i przenoszenie nowych i innowacyjnych praktyk jest kluczowym elementem współpracy międzynarodowej.

„Istnieje wiele argumentów na poparcie współpracy: zapożyczanie dobrych pomysłów od innych regionów, zasięganie opinii innych osób w sprawie projektu. To bardzo ważne”. (szwedzka sieć obszarów wiejskich)

Sprawne działanie i otwartość na ryzyko

„Niepowodzenie projektu pilotażowego nie powinno być traktowane jak sprzeniewierzenie środków”. (LGD Ausserfern, Austria)

Wszystkie najlepsze innowacje mają zaskakujący element, który utrudnia ich zdefiniowanie lub ujęcie w dokumentach strategii rozwoju LEADER. Właśnie dlatego niezwykle ważne jest, by strategie były elastyczne i sprawnie reagowały na nowe możliwości pojawiające się oddolnie w fazie wdrażania. Finansowanie takich inicjatyw wymaga ponadto otwartości na ryzyko ze strony decydentów LGD i instytucji zarządzających.

Dokumentacja LEADER II — [Poradnik metodologiczny dotyczący analizowania działań w ramach lokalnych innowacji](#)

CZY WIESZ, ŻE...

Innowacje w okresie LEADER+ były wspierane przez:

- umożliwianie lokalnym działaczom pracowania na nowe sposoby;
- łączenie istniejących działań na nowe sposoby;
- wiązania lokalnych kompetencji z zewnętrznymi źródłami wiedzy oraz technologii.

(Wnioski z programu LEADER+)

Prezentacja dotycząca [wspierania innowacji w ramach Leader](#) z regionu Ausserfern (AT)
[Studium przypadku z LGD Ausserfern \(Austria\)](#)

Wspieranie współpracy

Rodzaje współpracy

Współpraca jest fundamentalną cechą oraz źródłem innowacji i wartości dodanej zapewnianej przez metodę LEADER. Wspiera ona i zachęca LGD do podejmowania działań wspólnie z innymi LGD lub z grupą stosującą podobne podejście, w innym regionie, państwie członkowskim lub nawet kraju nienależącym do UE. W [artykule 44 1\(a\) rozporządzenia w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich \(UE\) nr 1305/2013](#) Komisja Europejska podaje dwa główne rodzaje współpracy. Są to: współpraca międzyterytorialna i współpraca międzynarodowa (WM). [Wytyczne ENRD dotyczące międzynarodowej współpracy w ramach programu LEADER](#) definiują je jako:

Współpraca międzyterytorialna. Oznacza współpracę między różnymi obszarami wiejskimi państwa członkowskiego. Współpraca w obrębie państwa członkowskiego dotyczy przynajmniej jednej LGD LEADER i jest otwarta na inne lokalne grupy wykorzystujące podobne podejście oparte na uczestnictwie.

Współpraca międzynarodowa (WM). Jest definiowana jako współpraca między różnymi obszarami wiejskimi z przynajmniej dwóch państw członkowskich lub krajów spoza UE. Współpraca międzynarodowa obejmuje przynajmniej jedną LGD LEADER, przy czym dodatkowymi partnerami mogą być kolejne lokalne grupy — złożone z partnerów publicznych i prywatnych — wdrażające lokalną strategię rozwoju. Tego rodzaju współpraca może również obejmować grupę lokalnych publicznych i prywatnych partnerów, którzy wdrażają lokalną strategię na terytoriach UE niebędących obszarami wiejskimi.

Wspólne działania

Projekty współpracy odpowiadają konkretnym działaniom o jasno sprecyzowanych rezultatach zapewniających korzyści wszystkim uczestniczącym terytoriom. Działania te muszą mieć charakter kolektywny, tzn. muszą być wspólnie wdrażane. Takie wspólne działania mogą się składać z szeregu różnych czynności zgodnych z regułami poszczególnych PROW.

Kwalifikowane koszty

Wspólne podejścia umożliwiają LGD z jednego obszaru finansowanie wspólnych projektów, w ramach których wspierane czynności mogą być realizowane na innym terytorium. Lokalizacja projektu nie jest czynnikiem ograniczającym, pod warunkiem, że obszar LGD skorzysta na wspólnych działaniach w ramach projektu. Przykłady kwalifikowanych wspólnych działań (podlegających krajowym regułom wdrażania PROW) obejmują budowanie potencjału lub transfer wiedzy za pośrednictwem wspólnych publikacji, seminaria szkoleniowe, programy partnerskie (wymiany dyrektorów i pracowników LGD) prowadzące do przyjmowania wspólnej metodologii i metod pracy lub też opracowanie wspólnych albo skoordynowanych działań rozwojowych.

Wnoszenie wartości dodanej poprzez współpracę

Współpraca może nadać lokalnym projektom nowy wymiar, ponieważ projekty tego rodzaju stwarzają dla zainteresowanych stron alternatywne i nowatorskie okazje do rozpoznawania i rozwiązywania problemów na innowacyjne sposoby. Projekty współpracy mają potencjał kreowania różnych rodzajów wartości dodanej, w tym:

- **Tworzenia bardziej ambitnych projektów poprzez osiągnięcie masy krytycznej:** Współpraca międzynarodowa umożliwia projektowi osiągnięcie większej masy krytycznej, ponieważ całkowite korzyści znacznie przewyższają sumę poszczególnych osiągnięć (1+1=11). Łączenie zasobów i wiedzy fachowej może wywołać efekt ekonomii skali oraz synergie, które sprzyjają realizowaniu założeń projektu (np. w dziedzinie kosztów wyposażenia technicznego/technologii, szkolenia, marketingu itp.).
- **Zwiększania konkurencyjności, tzn. znajdowania nowych partnerów biznesowych, pozycjonowania na nowych rynkach:** Wspólne wdrożenie projektu z partnerami międzynarodowymi może pomóc w wypromowaniu lokalnych produktów oraz obszaru, z którego pochodzą. WM może torować drogę do nowych okazji biznesowych, kreując w ten sposób potencjał zwiększania sprzedaży produktów, a także tworzenia nowych produktów lub procesów oraz dodatkowego know-how. Zamiast ze sobą konkurować, współpracujący partnerzy mogą wykorzystać wzajemnie uzupełniające się cechy oraz podobieństwa.
- **Wspierania pracy i promowania innowacji poprzez nowe umiejętności:** Nowe wizje i nowe wymiary mogą wspierać i promować nowe metody pracy. Co więcej, międzynarodowe doświadczenia mogą się przyczynić do poszerzenia horyzontów biznesowych i zachęcić firmy lub organizacje do wdrażania lepszych metodologii działania. Te z kolei mogą pośrednio wygenerować dla obszarów wiejskich korzyści o charakterze społeczno-ekonomicznym lub ekologicznym.
- **Budowania tożsamości terytorialnej i podnoszenia świadomości:** WM może pomagać lokalnej populacji w poznawaniu swojego regionu i jego historii. Lepsze zrozumienie własnego obszaru poprzez interakcje międzynarodowe może zachęcić lokalnych działaczy do reprezentowania własnego terytorium i stawania się jego faktycznymi „ambasadorami”.
- **Umocniania strategii terytorialnej i lokalnych partnerstw:** Projekty WM są powiązane z terytorium oraz odpowiednimi lokalnymi strategiami rozwoju współpracujących partnerów. Projekty te pomagają w zaspokajaniu potrzeb i rozwiązywaniu problemów ujętych w strategiach współpracujących obszarów.

Na początek warto stawiać małe kroki

Rozwijanie wykonalnych projektów współpracy międzynarodowej jest długotrwałym procesem, który wymaga cierpliwości. Istnieje wiele organizacji takich jak ENRD, ELARD czy Krajowe Sieci Obszarów Wiejskich, które mogą pomóc w osiągnięciu tego celu. By nie zboczyć z właściwej drogi, warto zacząć od stawiania małych kroków:

„Pod koniec 2003 r. LGD rozpoczęła wzajemne wizyty w celu przetestowania możliwości współpracy z innymi LGD w krajach basenu Morza Bałtyckiego i Morza Północnego. Jako pierwszy krok na drodze do sformalizowania projektu współpracy po wizytach zazwyczaj organizowano warsztaty rozwojowe o uzgodnionej tematyce. Aktualnie (w 2007 r.) tworzymy sieć z 15 LGD z Danii, Szwecji, Finlandii, Litwy, Polski, Niemiec oraz Anglii i uczestniczymy w czterech różnych projektach współpracy. Nasza strategia

polega na rozwijaniu współpracy w dłuższej perspektywie czasowej. Spodziewamy się, że projekty współpracy wygenerują wartość dodaną w postaci 5% naszego obrotu rozwojowego”. (LGD Vestsjælland, Dania)

Bardziej szczegółowe informacje można znaleźć w opublikowanych przez DG AGRI nowych wytycznych dotyczących współpracy w ramach LEADER oraz w przygotowanych przez ENRD nowych wytycznych w zakresie współpracy międzynarodowej.

Trzecia grupa tematyczna podkomitetu LEADER ds. współpracy określiła cztery główne trudności, które należy mieć na uwadze podczas wdrażania środka współpracy:

- różne terminy podejmowania decyzji oraz różne reguły administracyjne w poszczególnych państwach członkowskich;
- odmienne oczekiwania w stosunku do beneficjentów zawarte w różnych dokumentach strategii LEADER;
- różne potrzeby informacyjne poszczególnych partnerów zaangażowanych we współpracę;
- trudności w identyfikowaniu najbardziej istotnych obszarów tematycznych wymagających współpracy.

„Współpraca oznacza podejmowanie wspólnych działań z przynajmniej jednym obszarem w innym kraju oraz dzielenie się doświadczeniami. Współpracę należy traktować jako część lokalnej strategii rozwoju, a nie jako element ją uzupełniający. Może ona być na przykład sposobem na osiągnięcie masy krytycznej niezbędnej z perspektywy wykonalności konkretnego projektu albo też środkiem zachęcającym do podejmowania inicjatyw uzupełniających takich jak wspólne działania marketingowe LGD w różnych regionach. Głównym rezultatem przewidywanym w ramach współpracy jest wzajemne uczenie się”. (ENRD)

Thomas Müller, Dyrektor LGD Sauwald, Austria: [Współpraca międzynarodowa i budowanie sieci w ramach podejścia LEADER — ujęcie praktyczne](#) (2007–2013)

Zaktualizowane unijne [Wytyczne dotyczące wdrażania współpracy w ramach LEADER w Programach Rozwoju Obszarów Wiejskich w latach 2014–2020](#)¹ (zaktualizowane w kwietniu 2017 r.)

Wytyczne ENRD dotyczące WM, przydatne narzędzia, krajobraz współpracy w ramach LEADER prezentujący reguły i kryteria PROW, a także inne informacje są dostępne na [stronie Współpracy w ramach LEADER](#) witryny ENRD

GT 3: [Sprawozdanie dotyczące wdrażania środka „Współpraca”](#)

¹ Dokumentacja w innych językach UE jest dostępna w sekcji „Przydatne dokumenty” [na stronie Współpraca w ramach LEADER witryny ENRD](#)

Skuteczne rozwijanie i dobieranie projektów

Informacje ogólne

Co sprawia, że skuteczne rozwijanie i dobieranie projektów jest tak istotną częścią procesu LEADER? Dla wielu osób oczywistym jest fakt, że LGD osiągają swoje cele poprzez działania w ramach projektów. Należy jednak pamiętać, że tylko skuteczne procesy rozwijania i doboru projektów umożliwiają LGD selekcję i wspieranie tych przedsięwzięć, które najbardziej przyczyniają się do realizacji założeń lokalnej strategii rozwoju (LSR). Właściwe projekty są niezbędne do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów.

Dobór projektów pod kątem realizacji strategii jest jedną z kluczowych funkcji strategicznych LGD i w tym kontekście niezwykle istotna staje się ostrożna selekcja, tak aby projekty były zgodne z samą lokalną strategią rozwoju. Przed podjęciem decyzji w sprawie wyboru projektu należy rozważyć cztery główne elementy:

- sposób, w jaki projekty są animowane i rozwijane;
- proces zgłaszania projektów;
- kryteria doboru;
- proces oceny.

Animacja i rozwijanie projektów to proces strategiczny. Sposób rozwijania projektów może znacząco wpływać na rodzaj oraz jakość zgłaszanych projektów, jak również na ich potencjał w dziedzinie realizowania celów lokalnej strategii rozwoju. LGD powinny w związku z tym zaprojektować i wdrożyć proces rozwijania promujący i wspierający takie rodzaje projektów, które realizują priorytetowe założenia.

Kryteria oceny powinny zostać określone w mechanizmach wdrożeniowych lokalnej strategii rozwoju i powinny być spójne oraz bezpośrednio powiązane z analizą terytorialną i logiką interwencji lokalnej strategii rozwoju, celami SMART², jak również proponowanymi wskaźnikami monitorowania i oceny. Obejmują one zarówno kryteria techniczne, jak i jakościowe.

Proces oceny powinien zostać określony w mechanizmach zarządzania lokalnej strategii rozwoju i powinien być zaprojektowany w taki sposób, by umożliwiać świadome, obiektywne oraz ostrożne podejmowanie decyzji za pośrednictwem przejrzystej i niezawodnej procedury. W celu zagwarantowania przejrzystości kryteria oceny powinny być dostępne dla potencjalnych wnioskodawców.

Zapewnienie przejrzystości procedury zgłaszania i wyboru projektów ma olbrzymie znaczenie dla podtrzymywania motywacji oraz zaufania lokalnych działaczy. Procedury oraz kryteria zgłaszania projektów i podejmowania decyzji powinny być maksymalnie jasno określone w materiałach zgłoszeniowych i wszelkich powiązanych publikacjach, a personel powinien dbać o ich zrozumiałość. Procedury same w sobie są ważne, jednak należy je sprawdzić w praktyce, a LGD muszą wywiązywać się ze swoich obietnic i jasno komunikować je wnioskodawcom.

² Konkretne, mierzalne, osiągalne, realistyczne i określone w czasie (SMART): P. Drucker

Przykład ze Szkocji (Wielka Brytania): [Wieloetapowy program zgłaszania i nieustannego monitorowania projektów](#)

Przykład z Grecji: [Jasne zasady i metodologia gwarantujące zaangażowanie różnych sektorów w lokalne strategię](#)

Animacja i rozwijanie projektów strategicznych: Wiązanie realizacji ze strategią.

Po uzyskaniu zatwierdzenia dla lokalnej strategii rozwoju oraz rozpoczęciu przez LGD etapu wykonawczego kolejnym krokiem procesu rozwojowego jest przygotowanie i wybranie projektów, poprzez które lokalna strategia rozwoju będzie realizowana.

W jaki sposób LGD upewnia się, że inicjowane, rozwijane i wybierane są „właściwe” projekty, czyli takie, które są nie tylko zgodne z lokalną strategią rozwoju, ale również najbardziej przyczyniają się do realizacji jej założeń? W jaki sposób LGD może rozwijać pomysłne projekty? Jakie są najważniejsze czynniki do rozważenia? Jakie narzędzia mogą być wykorzystane?

Z perspektywy LGD niewątpliwie uzasadnione jest „poprowadzenie” rozwoju tak, aby przyciągnąć odpowiednie rodzaje zgłoszeń i nakierować proces rozwoju na pomysłne projekty, które sprzyjają realizacji priorytetów lokalnej strategii rozwoju.

Zaspokajanie popytu

Pierwszym aspektem, któremu LGD musi poświęcić uwagę, jest kontekst, w którym rozwijane są projekty. Popyt na projekty niekoniecznie będzie się pokrywał z celami LGD oraz jej lokalną strategią rozwoju.

Zapotrzebowanie może być wysokie, a jednocześnie niezgodne z lokalną strategią rozwoju lub jej celami, np. projekty mogą być nieodpowiednie lub zbyt ogólne i pozbawione strategicznego wymiaru lub nawiązań do lokalnej strategii rozwoju. W tej sytuacji LGD musi pracować z wnioskodawcami, informować ich, zachęcać i nakierowywać, a także premiować zgłaszanie „właściwych” rodzajów projektów oraz aktywnie wspierać ich rozwijanie.

Trudności gospodarcze, brak współfinansowania itp. mogą doprowadzić do niedoboru projektów, wytracenia impetu lub utraty motywacji. W takim przypadku LGD może stymulować główne działania poprzez wspieranie rozwijania potencjału i rozwijanie „szybkich korzyści” — małych projektów z potencjałem błyskawicznego przekształcenia w działania, rezultaty oraz impet na poziomie lokalnym.

Najlepsze pomysły mogą okazać się najtrudniejszymi do zrealizowania z perspektywy LGD oraz promotorów projektów. Innowacyjne projekty zwykle stanowią większe wyzwanie, są bardziej skomplikowane i mogą być mało popularne wśród lokalnych zainteresowanych stron. Często zawierają one powiązania z innymi pomysłami lub inicjatywami, nowe połączenia oraz nowe konteksty, co czyni realizację bardziej skomplikowaną.

Komunikowanie lokalnej strategii rozwoju oraz jej celów i kryteriów wyboru stanowi zatem kluczowe działanie animacyjne LGD prowadzące do generowania odpowiednich projektów o dobrej jakości, które przyczyniają się do realizacji zadań.

Generowanie „właściwych” projektów

LGD mogą zastosować dwa główne podejścia do generowania projektów: proaktywne lub reaktywne (choć w rzeczywistości wiele z nich będzie funkcjonowało na granicy pomiędzy tymi dwiema metodami).

Aktywne wspieranie rozwijania projektu oraz związanych z nim działań jest jednym z kluczowych czynników odróżniających LEADER oraz inne inicjatywy rozwoju terytorialnego od bardziej tradycyjnych i powszechnych podejść. Metoda proaktywna jest preferowana w ramach całościowego podejścia, w szczególności ze względu na jej pozytywny wpływ na jakość projektów osiąganą poprzez podnoszenie znajomości lokalnej strategii rozwoju oraz typów poszukiwanych projektów, a także wspieranie ich rozwijania i realizacji.

Niezależnie od jakości przekazywanych informacji samo ich rozpowszechnianie może nie wystarczać do generowania dobrych projektów strategicznych. Żeby umożliwić powstawanie projektów o dobrej jakości, w tej części procesu LEADER należy zapewnić zdecydowane, strategiczne i proaktywne zarządzanie. Oprócz stosowania efektywnych narzędzi informacyjnych i komunikacyjnych LGD mogą wspierać rozwijanie projektów strategicznych m.in. poprzez:

- koncentrowanie się na sektorach i obszarach oraz korzystanie w tym zakresie z pracy grup roboczych;
- koncentrowanie się na grupach z konkretnymi potrzebami lub wyzwaniem oraz pomaganie im w inicjowaniu zmian;
- rozwijanie potencjału, identyfikowanie potrzeb lokalnych zainteresowanych stron, opracowywanie i przeprowadzanie szkoleń w celu zaspokajania tych potrzeb oraz wspierania inicjowania i rozwijania projektów;
- aby ludzie zaczęli angażować się w program LEADER, zanim samodzielnie zdobędą odpowiednie zdolności, konieczne może być pośrednie lub bezpośrednie zapewnianie potencjału, pracowanie z lokalną społecznością, oferowanie doradztwa i technicznego wsparcia dla miejscowej ludności, a także wspieranie jej w rozwijaniu własnych działań krok po kroku. W dłuższej perspektywie takie podejście powinno przyczynić się do rozwinięcia potencjału, niemniej bieżące wsparcie może być konieczne w przypadku elementów, w których lokalna społeczność nie ma kompetencji;
- bezpośrednio rozwijanie projektów — LGD może zdecydować się na rozwijanie projektów strategicznych, np. jako projekty flagowe lub demonstracyjne, w celu wypełnienia konkretnej luki, zaspokojenia potrzeby albo stworzenia podstawy do rozwijania innych działań w ramach projektów.

Zważywszy, że istotą rozwoju lokalnego są udane projekty przyczyniające się do realizacji lokalnej strategii rozwoju, wsparcie zapewniane na etapie wstępnej selekcji ma olbrzymie znaczenie w kontekście doboru właściwych projektów.

[Przykład z „Mireille Groot Koerkamp: holenderska LGD wyjaśnia, dlaczego rozwijanie potencjału i szkolenie jest odpowiednie dla wszystkich zainteresowanych stron związanych z lokalną strategią rozwoju”](#)

Proces zgłaszania projektów

Istnieją dwa główne podejścia do przygotowywania zgłoszeń i wybierania projektów:

- zaproszenie do zgłaszania projektów, a następnie działania związane z rozwijaniem i wspieraniem projektów poprzedzające faktyczny proces wyboru;
- bezpośrednio wdrażanie i realizowanie przez LGD (lub przez strony trzecie w imieniu grupy).

W tym opracowaniu zajmujemy się pierwszym podejściem, czyli tradycyjnym zaproszeniem do zgłaszania projektów. Przygotowując zaproszenie do zgłaszania projektów, LGD muszą rozważyć metody najlepiej pasujące do ich lokalnych strategii rozwoju. W tym celu grupy mogą zdecydować się na:

- pojedyncze zaproszenie na początku okresu;
- ciągły proces z otwartym kanałem zgłaszania projektów;
- zaproszenia ogłaszane w regularnych odstępach przez cały okres.

W dwóch pierwszych przypadkach projekty są zwykle wybierane na podstawie kryteriów określonych w lokalnej strategii rozwoju, natomiast w trzeciej metodzie kryteria mogą być modyfikowane pomiędzy kolejnymi zaproszeniami w zależności od ewoluujących potrzeb i warunków budżetowych.

Etapy

Preferowaną formą procesu zgłoszeniowego jest proces dwuetapowy. Pozyskanie podstawowych informacji poprzez wyrażenie zainteresowania lub wstępne zapytanie umożliwia odrzucenie niekwalifikujących się lub niewłaściwych propozycji bez marnowania cennego czasu i zasobów.

Projekty, które na tym etapie zostają odrzucone, mogą zostać lepiej dostosowane do priorytetów lokalnej strategii rozwoju albo przekierowane do innych, bardziej odpowiednich źródeł wsparcia. W przypadku pomyślnie zakwalifikowanych zgłoszeń metody te pomagają LGD i jej pracownikom uzyskać wymagane informacje oraz nawiązać relacje z promotorem projektu. Kolejnym krokiem jest zapewnienie doradztwa i wsparcia podczas przygotowywania pełnego zgłoszenia.

Ukierunkowywanie

LGD może każdorazowo stosować metodę ukierunkowywania. Ukierunkowane zaproszenia mogą dotyczyć:

- konkretnego priorytetu lub celu lokalnej strategii rozwoju;
- różnych grup beneficjentów;
- priorytetów tematycznych, np. środowiska naturalnego, turystyki, dywersyfikacji itp.;
- projektów kolektywnych;
- różnych poziomów wsparcia;
- różnych wielkości projektów.

W dwóch ostatnich przypadkach należy rozważyć zasadę proporcjonalności w podejmowaniu decyzji dotyczących projektu.

Rodzaje kryteriów

Istnieją dwa główne typy kryteriów podejmowania decyzji dotyczących projektów, którymi będą kierowały się LGD:

- kryteria kwalifikacji oceniające zgłoszenia pod względem możliwości dopuszczenia;
- kryteria wyboru sprawdzające jakość i klasyfikujące zgłoszenia.

W przypadku, gdy RLKS jest wdrażany w ramach innego funduszu EFSI, obowiązuje wymóg pełnej koordynacji pomiędzy funduszami a lokalną strategią rozwoju, co wiąże się z dobrą harmonizacją kryteriów kwalifikacji.

Kryteria kwalifikacji

Podstawowe kryteria kwalifikacji na poziomie PROW są głównymi kryteriami, które każdy projekt musi spełnić, by zostać dopuszczonym do dalszej oceny jakościowej. Zazwyczaj odnoszą się one do kwalifikowanych działań, beneficjentów oraz wydatków. Owe kryteria kwalifikacji są zwykle sprawdzane w drodze oceny technicznej, bez stosowania wartości progowych, zaś decyzja jest bezwzględna. W zależności od stosowanego systemu realizacji elementy takiej oceny mogą być wykonywane przez instytucje zarządzające albo LGD. Każdorazowo ostateczną odpowiedzialność za zapewnienie kwalifikowalności ponoszą IZ.

Kryteria kwalifikacji charakterystyczne dla lokalnej strategii rozwoju zwykle wiążą się z ukierunkowywaniem strategii pod względem obszaru, beneficjentów lub rodzajów wspieranych działań. Są one zazwyczaj stosowane przez LGD do zapewniania spójności działań w ramach projektów z lokalną strategią rozwoju.

Kryteria kwalifikacji należy stosować do projektów na możliwie najwcześniejszym etapie procesu zgłaszania. Kryteria te powinny być jasno komunikowane w materiałach promujących i zgłoszeniowych, tak aby kandydaci znali obowiązujące reguły. Na tej podstawie należy oceniać projekty, najlepiej na etapie wyrażenia zainteresowania lub pierwszego stadium zgłoszenia. Pozwoli to uniknąć niepotrzebnego wkładu w rozwijanie projektu i może zapewnić możliwość odpowiedniego zmodyfikowania propozycji projektów.

Bieżące wytyczne oraz wsparcie na potrzeby rozwijania projektów powinny zmierzać do zapewnienia zgodności pełnych zgłoszeń z uzgodnionymi parametrami kwalifikacji lub elementami pojawiającymi się na dalszym etapie procesu rozwijania, np. kwestię wymaganych zezwoleń należy rozwiązać, zanim projekt zostanie przedłożony do oficjalnego podjęcia decyzji.

Kryteria wyboru projektów

Pomiędzy LGD a IZ istnieje wyraźny podział zadań. Jakościowa ocena projektów jest obowiązkiem LGD — zasadniczo LGD stosują wyłącznie własne kryteria wyboru oparte na lokalnej strategii rozwoju. IZ nie może narzucić dodatkowych kryteriów wyboru opartych na PROW po zatwierdzeniu lokalnej strategii rozwoju, ponieważ w takim przypadku owe kryteria mogłyby wpłynąć na ostateczną decyzję LGD.

W ramach RWP na okres 2014–2020 LGD są zobowiązane do przygotowania, zdefiniowania i wdrożenia swoich kryteriów wyboru projektów opartych na lokalnej strategii rozwoju. Zgodnie z dobrą

praktyką LGD powinny również uwzględnić kryteria wyboru w swoim planie działania w ramach lokalnej strategii rozwoju. Kryteria wyboru powinny zostać dostosowane do konkretnych warunków danego obszaru i powinny umożliwiać ocenę odpowiedności i wkładu propozycji projektów na rzecz strategii, jej grup docelowych oraz celów. Kryteria te można następnie dopracować na etapie zaproszenia do składania propozycji projektów, tak aby obejmowały kryteria dotyczące jednego rodzaju działalności, obszaru lub grupy docelowej.

Zadaniem owych kryteriów jest wspomaganie procesu podejmowania decyzji przez LGD obejmującego jakościowe oraz ilościowe oceny dotyczące atrakcyjności projektu. Kryteria mogą obejmować:

- zakres, w jakim projekt przyczynia się do realizowania strategii i uzupełnia działania ujęte w innych stosownych inicjatywach;
- zakres, w jakim projekt zaspokaja zidentyfikowaną potrzebę i jest uzasadniony dowiedzionym potencjalnym zapotrzebowaniem;
- zakres odpowiedności oraz adekwatności do potrzeb na poziomie lokalnym.

Aby umożliwić LGD podejmowanie obiektywnych decyzji na podstawie takich kryteriów, muszą one być mierzalne i powtarzalne.

Przykład z Irlandii: „[Ułatwianie mierzenia realizacji celów lokalnej strategii rozwoju](#)”

Oprócz decyzji dotyczących atrakcyjności projektu pod względem potencjalnego wkładu w osiągnięcie celów lokalnej strategii rozwoju należy również przyrzeć się jego faktycznej wykonalności. Wymaga to szeregu dodatkowych podstawowych kontroli technicznych, które powinny być przeprowadzane przez wszystkie LGD na podstawie zdefiniowanych wcześniej kryteriów. Należy m.in. sprawdzić, czy:

- wnioskodawca dysponuje praktycznymi i finansowymi środkami niezbędnymi do realizacji projektu;
- potrzeba przyznania dotacji została jasno zademonstrowana;
- cele, wskaźniki i kamienie milowe zostały ustalone i są osiągalne.

Formułowanie kryteriów wyboru projektów

Celem formułowania kryteriów wyboru opartych na lokalnej strategii rozwoju jest optymalizowanie procesu podejmowania decyzji, tak aby ułatwić LGD wybieranie i przyznawanie stosownych funduszy tym projektom, które najlepiej wspierają strategiczne priorytety grupy, w sposób bezstronny, spójny oraz przejrzysty. W związku z powyższym proces oraz kryteria należy projektować razem i w koordynacji z lokalną strategią rozwoju, a także powiązaniem planem wdrożenia, a ponadto kryteria powinny zostać uzgodnione przez LGD przed ich przedłożeniem oraz wdrożeniem.

Efektywne wykorzystanie procesu wyrażenia zainteresowania lub wstępnego wyboru znacznie upraszcza proces podejmowania decyzji, a jasne kryteria mają w tym kontekście olbrzymie znaczenie. Zwykle stanowią one uproszczoną podgrupę kryteriów wyboru będącą podstawą do sprawdzania zgłoszeń, przekazywania informacji zwrotnych oraz zapewniania informacji na potrzeby rozwijania i wspierania projektów.

Kryteria wyboru oparte na lokalnej strategii rozwoju zazwyczaj obejmują co najmniej:

- zakres, w jakim projekt przyczynia się do osiągnięcia celów strategii;
- zakres, w jakim projekt uzupełnia działania ujęte w innych stosownych inicjatywach;

- zakres, w jakim projekt zaspokaja zidentyfikowaną potrzebę i jest z nią zgodny;
- zakres, w jakim projekt jest uzasadniony dowodami faktycznego lub potencjalnego zapotrzebowania (w tym ocena ewentualnego wyparcia istniejących działań);
- zakres odpowiedniości proponowanego projektu oraz metody jego realizacji;
- dodatkowość rezultatów projektu, tzn. zakres, w jakim ich osiągnięcie jest uzależnione od wsparcia z programu LEADER;
- ujęcie realnych i mierzalnych kamieni milowych oraz celów wraz z powiązаныmi wskaźnikami osiągnięcia;
- opłacalność, tzn. stosunek proponowanych kosztów i wsparcia LEADER do oczekiwanych rezultatów (np. w porównaniu z innymi inicjatywami lub wzorcowymi projektami);
- osiągalność proponowanego podejścia pod względem fizycznej i finansowej wykonalności, szans powodzenia oraz zdolności wnioskodawców do zrealizowania założeń;
- zrównoważenia propozycji, tzn. strategii ukończenia, kontynuowania lub zakończenia.

Przykładem skutecznego podejścia do przygotowania procesu oraz kryteriów wyboru jest zlecenie wykonania podgrupie LGD.

Proporcjonalność

Podczas projektowania kryteriów wyboru ujętych w lokalnej strategii rozwoju LGD powinna odpowiednio uwzględnić różne rodzaje i skale projektów oraz wnioskodawców projektów, a także poziomy oczekiwanego wsparcia finansowego. Ma to szczególne znaczenie dla działań na mniejszą skalę lub drobnych beneficjentów, w przypadku których zbyt wygórowane wymagania mogą przeważać potencjalne korzyści i zniechęcić do zgłaszania projektów. Rzecz jasna należy przy tym pamiętać o obowiązującym rygorze i obowiązku rozliczalności.

Kryteria powinny umożliwiać LGD stosowanie zasady proporcjonalności podczas podejmowania decyzji. Sposób projektowania i wdrażania kryteriów może pozwolić LGD na dostosowanie wdrożenia lokalnej strategii rozwoju pod kątem priorytetów. Na przykład, w przypadku mniejszych projektów LGD może zdecydować się na obniżenie progu lub zmodyfikowanie albo zróżnicowanie kryteriów. Waga przykładana do poszczególnych kryteriów wyboru może zależeć od różnych wielkości i typów zgłoszeń, np. w kontekście ilości wymaganych danych uzasadniających w przypadku mniejszych zgłoszeń. Proporcjonalność może również zostać uwzględniona w sposobie wykorzystania kryteriów, np. w formie stopnia precyzji oraz elastyczności kryteriów i ich stosowania.

Mierzalność

Podczas projektowania kryteriów wyboru LGD muszą rozważyć ich praktyczne zastosowanie, tzn. sposób, w jaki oceny wydawane będą na etapie podejmowania decyzji. Typowe podejścia obejmują punktowanie projektów na podstawie listy kontrolnej lub tabeli, co wiąże się z zestawianiem przez LGD wartości oraz kryteriów. W celu zapewnienia solidnej podstawy do uzasadniania decyzji należy uważnie zaprojektować sposób oceniania zgłoszeń na podstawie kryteriów.

W ramach projektowania kryteriów LGD powinny rozważyć:

- stosowność, tzn. odpowiedniość i praktyczne zastosowanie do projektów;
- spójność — kryteria powinny umożliwiać ocenę projektów na podstawie priorytetów lokalnej strategii rozwoju oraz oczekiwanych rezultatów;
- powtarzalność, czyli możliwość identycznego zastosowania i podjęcia decyzji w stosunku do wielu różnych zgłoszeń;
- powiązania ze wskaźnikami, jako podstawę mierzenia potencjalnych osiągnięć w ramach lokalnej strategii rozwoju;
- wpływ na podejmowanie decyzji, czyli praktyczne aspekty sposobu zastosowania kryteriów w prawdziwych warunkach.

Wybór projektów

Najważniejsze zagadnienia związane z wyborem projektów, celów, zasad, oraz zaangażowanych organów i osób zostały ujęte we wcześniejszych rozdziałach tego dokumentu. Ten rozdział jest poświęcony dodatkowym aspektom wyboru projektów i nawiązuje do niektórych spośród omówionych wcześniej informacji.

Komunikowanie kryteriów

Niezależnie od jakości i ilości przekazywanych informacji samo ich rozpowszechnianie może nie wystarczać do generowania dobrych projektów strategicznych. Żeby umożliwić powstawanie projektów o wysokiej jakości, w tej części procesu LEADER należy zapewnić zdecydowane, strategiczne i proaktywne zarządzanie.

Przygotowane materiały powinny ułatwiać wnioskodawcom zrozumienie celów lokalnej strategii rozwoju, a także stosowanego procesu i kryteriów. Podczas animacji i wspierania rozwoju projektów personel powinien w miarę możliwości zapewnić całkowitą zrozumiałość tych procedur oraz kryteriów.

Zapewnienie przejrzystości procedury zgłaszania projektów ma olbrzymie znaczenie dla podtrzymywania motywacji oraz zaufania lokalnych działaczy. Ustalenia dotyczące zarządzania lokalną strategią rozwoju powinny jasno określać zarówno kryteria wyboru, jak i proces ich stosowania. Muszą one zostać bardzo jasno określone w materiałach dotyczących zastosowań i wszelkich powiązanych materiałach promujących.

Procedury same w sobie są ważne, jednak należy je dodatkowo sprawdzić w praktyce, a LGD muszą wywiązywać się ze swoich obietnic i jasno komunikować je wnioskodawcom. Skuteczna informacja zwrotna jest ważna dla promotorów projektów, ponieważ dzięki niej mogą ulepszyć lub zmodyfikować swoje propozycje albo też zrozumieć, dlaczego inne programy lub podejścia mogą być dla nich bardziej odpowiednie niż LEADER. Wprowadzenie dwuetapowego procesu zgłoszeniowego jest w tym kontekście podejściem wartym rozważenia.

Wybór: kiedy, jak i przez kogo powinny być stosowane kryteria wyboru?

Kryteria wyboru mają zastosowanie na wszystkich etapach procesu. Są fundamentalnym elementem procesów animacji, wstępnego wyboru, rozwijania oraz wyboru projektów, a ponadto stanowią część procesu projektowania lokalnej strategii rozwoju. Są istotnym ogniwem łączącym działania w ramach projektu z lokalną strategią rozwoju, potrzebami, które zaspokaja ta strategia, oraz oczekiwanymi rezultatami. Zapewniają kluczowe narzędzie zarządzania umożliwiające LGD pokierowanie realizacją i osiągnięciem strategii. W związku z tym powinny być wykorzystywane nie tylko przez LGD podczas podejmowania decyzji, ale również przez wnioskodawców i personel LGD na każdym etapie procesu.

Ostatecznie to kryteria stanowią podstawę decyzji o przyznaniu wsparcia dla projektu, a w wielu przypadkach również o kwocie dofinansowania. LGD wykorzystują szereg rozmaitych procesów podejmowania decyzji, dlatego kryteria są stosowane na różne sposoby. Niektóre grupy przyznają formalne oceny i porównują wyniki lub głosy z tabelą albo szablonem. Inne mogą omawiać projekty w kontekście kryteriów i uzgadniać wspólną decyzję. W niektórych przypadkach analiza przeprowadzona zgodnie z kryteriami może skutkować zastosowaniem do danego projektu rekomendacji lub warunków jeszcze przed przyznaniem wsparcia.

Niezależnie od zastosowanego procesu podejmowania decyzji niezbędne jest jego rejestrowanie w celu uzasadnienia podjętej decyzji podczas kontroli. Umożliwia to wykazanie, że kryteria wyboru projektu były stosowane w rzetelny, powtarzalny i spójny sposób oraz że określone procedury, np. w sprawie konfliktu interesów lub quorum wymaganego do podjęcia decyzji przez LGD, były przestrzegane.

Umieszczenie kryteriów wyboru w procesie wdrażania lokalnej strategii rozwoju oraz powiązanie ich z celami i wskaźnikami umożliwia zwiększenie zdolności LAG do monitorowania postępów pojedynczych projektów oraz ich wkładu w lokalną strategię rozwoju. Zapewnia to podstawę do bieżącego oceniania postępów lokalnej strategii rozwoju oraz, jeśli zaistnieje taka potrzeba, może stanowić uzasadnienie zmodyfikowania kryteriów pod kątem ewoluujących potrzeb lub przejrzystego procesu realizacji.

Ocenianie zgłoszeń

Proces oceny projektów przez LGD powinien obejmować uporządkowaną strukturę klasyfikacji zarówno pod względem aspektów jakościowych, jak i ilościowych. Może ona posłużyć do oceniania zgłoszeń na podstawie wartości progowych lub jako narzędzie klasyfikowania i porównywania. Powszechnie stosowanym modelem jest przyznawanie punktów na podstawie kryteriów wyboru projektu, tzn. klasyfikowanie zakresu, w jakim projekt wdraża lub spełnia poszczególne kryteria. Punkty mogą być przyznawane przez personel, a następnie omawiane i zatwierdzane przez zarząd lub podkomitet ds. oceny projektów, ewentualnie za punktację bezpośrednio odpowiedzialni mogą być (i często są) członkowie. Taki rodzaj podejścia może okazać się bardziej potrzebny w późniejszych etapach okresu programowania, kiedy pula zasobów jest uszczuplona, a progi zatwierdzania wzrastają.

Zaproszenia tematyczne do zgłaszania projektów

Wiele LGD regularnie ogłasza zaproszenia do zgłaszania projektów i nieprzerwanie (np. raz w miesiącu) ocenia projekty oraz podejmuje decyzje. Taki system utrudnia porównywanie jakości zgłoszeń między spotkaniami oceniającymi. Rozwiązaniem tego problemu może być organizacja tematycznych zaproszeń do zgłaszania projektów, w szczególności w tych obszarach tematycznych, w których pula zasobów jest niewielka i możliwe jest zrealizowanie tylko kilku projektów przez cały okres programowania, lub w późniejszych etapach wdrażania, np. po przeprowadzeniu oceny lokalnej strategii rozwoju.

Ocena wykonalności i ryzyka

Wiele zgłoszeń projektów wygląda obiecująco na papierze, ale autorzy zgłoszeń lub organizacje wnioskujące najwzyczajniej nie mają możliwości ich wdrożenia. Obowiązkiem personelu LGD jest zapoznanie się z informacjami dotyczącymi wnioskodawców, wykonanie prostej analizy wykonalności lub ryzyka oraz zgłoszenie wyników zarządowi LGD w celu wsparcia procesu podejmowania decyzji. Zaleca się sprawdzenie następujących informacji, które ponadto mogą być wymagane jako załączniki do wniosku projektowego:

- najbardziej aktualny rachunek zysków i strat, bilans oraz raport roczny wnioskodawcy;
- dowód płynności gotówkowej i zdolności do zarządzania przepływami pieniężnymi projektu;
- dowód dysponowania personelem (w tym konkretnymi umiejętnościami) oraz innymi zasobami, które będą wspierać realizację projektu;
- referencje i zobowiązania partnerów projektu;
- status VAT;
- dokument rejestracyjny, statut i dane osób uprawnionych do występowania w imieniu organizacji wnioskującej;
- protokół ze spotkania, na którym organizacja postanowiła ubiegać się o finansowanie LEADER;
- wyniki osiągnięte w poprzednich projektach rozwojowych wspieranych publicznie (jeśli są dostępne);
- w razie potrzeby zezwolenie odpowiednich władz na budowę lub prace środowiskowe;
- w razie potrzeby umowa najmu lub dowód własności nieruchomości w przypadku projektów budowlanych i środowiskowych.

Potrzeba zapewnienia elastyczności

Wsparcie dla innowacji wymaga podejmowania decyzji uwzględniających ryzyko. Niekiedy najlepsze pomysły przychodzą zupełnie nieoczekiwanie, tzn. nikt wcześniej nie mógł ich sobie wyobrazić. Strategie LEADER i powiązane z nimi procesy muszą być wystarczająco elastyczne, by uwzględnić nawet najbardziej innowacyjne koncepcje projektów — rzecz jasna po sprawdzeniu, czy są one zgodne z prawem w ramach krajowego programu rozwoju obszarów wiejskich.

Przykład z Finlandii: [formularz oceny projektu](#) stosowany przez LGD Joutsenten Reitti

Zapewnianie płynnego wdrożenia projektu

Należy koniecznie wspierać proces przejścia od koncepcji, przez wybór, aż do działania w ramach projektu. Prosperujące LGD rozumieją ten fakt i wspierają projekty, ulepszając je pod względem dopasowania lub zgodności z lokalną strategią rozwoju, a także osiągalności i wykonalności. Wszystkie dobre projekty potrzebują czasu na rozwój, a LGD muszą je uwzględnić w swoich procesach animacji, praktycznego stosowania oraz podejmowania decyzji, aby umożliwić im odniesienie sukcesu.

Bieżące wspieranie projektu

Po zatwierdzeniu projektu LEADER przez zarząd LGD nie należy pozostawiać go bez wsparcia podczas procesu wdrażania. Towarzystwo projektom i stronom wdrażającym oraz zapewnianie wsparcia od początkowej koncepcji do finalnego wniosku o płatność jest podstawowym zadaniem LGD.

Pakiet informacyjny na temat zarządzania projektami

Wiele LGD wysyła pakiet informacyjny dotyczący codziennych obowiązków związanych z zarządzaniem projektem do realizatorów projektu niezwłocznie po zatwierdzeniu projektu. Pakiet informacyjny może mieć postać folderu, by ułatwić prowadzenie dokumentacji. Będzie on obejmował zakładki z tytułami wskazującymi zawarte informacje oraz dokumenty niezbędne na potrzeby ewentualnych wizyt kontrolnych organów.

Dostępność

Odpowiedzialny personel LGD uczestniczy w spotkaniach na poziomie projektu tak często, jak to możliwe. Najważniejsze jest spotkanie początkowe, na którym uzgadnia się na przykład procedury finansowe projektu. Uczestnicząc w tych spotkaniach i wyjaśniając warunki finansowania LEADER, pracownicy LGD mogą skutecznie zapobiegać podejmowaniu przez wnioskodawcę niewłaściwych kroków w ramach zarządzania projektem. Warto również zapewnić możliwość telefonicznego lub e-mailowego kontaktowania się z pracownikami LGD pomiędzy spotkaniami w celu uzyskiwania odpowiedzi na wszelkie pilne pytania.

Mierzenie i dokumentowanie wyników projektu

Istnieje szereg wytycznych oraz sprawozdań na temat monitorowania i oceny LEADER. Poniżej wymieniliśmy kilka takich pomocnych materiałów.

- Wykazanie wartości dodanej LEADER / RLKS poprzez ocenę — pełne sprawozdanie z warsztatów poświęconych dobrym praktykom zorganizowanych przez Europejskie Centrum Informacyjne ds. Oceny Rozwoju Obszarów Wiejskich, [do pobrania tutaj](#).
- Ocena RLKS: podręcznik dla LGD i LGR współtworzony przez FAME (monitorowanie i ocena rybołówstwa i akwakultury) oraz jednostkę wsparcia FARNET, [do pobrania tutaj](#).

- Wytyczne: Ocena LEADER / RLKS opracowana przez Europejskie Centrum Informacyjne ds. Oceny Rozwoju Obszarów Wiejskich, [do pobrania tutaj.](#)
- Krótki przegląd LEADER / RLKS przygotowany przez Europejskie Centrum Informacyjne ds. Oceny Rozwoju Obszarów Wiejskich, [do pobrania tutaj.](#)
- Studium przypadku z Danii — baza danych dotyczących operacji LGD na potrzeby monitorowania i oceny LEADER / RLKS, [do pobrania tutaj.](#)
- W publikacji Europejskiego Centrum Informacyjnego ds. Oceny Rozwoju Obszarów Wiejskich poświęconej wiadomościom dotyczącym rozwoju obszarów wiejskich znaleźć można szereg artykułów, w tym:
 - Numer 4: Ocena LEADER / RLKS, [do pobrania tutaj.](#)
 - Numer 9: Oparte na sieci podejście do mierzenia społecznego kapitału LEADER / RLKS, [do pobrania tutaj.](#)
 - Numer 10: Warsztaty z zakresu dobrych praktyk: wykazywanie wartości dodanej LEADER / RLKS
poprzez ocenę, [do pobrania tutaj.](#)