



Ulepszanie komunikacji w obrębie całego łańcucha realizacji CLLD

Spis treści

Na czym polega „komunikowanie się” i dlaczego tak ważne jest, abyśmy komunikowali się lepiej w ramach LEADER?.....	2
Planowanie.....	2
Cele	3
Jakie treści należy komunikować i do kogo je kierować?.....	3
Kiedy i jak należy się komunikować?	4
Jak rozpoznać, czy komunikacja się powiodła?	5

Ten rozdział zestawu narzędzi jest skierowany zarówno do instytucji zarządzających, jak i LGD.

Na czym polega „komunikowanie się” i dlaczego tak ważne jest, abyśmy komunikowali się lepiej w ramach LEADER?

Słowo „komunikować się” pochodzi od łacińskiego czasownika „communicare” oznaczającego „udostępniać”. Komunikowanie się jest procesem aktywnym. Ów proces dzielenia się przez podmioty jest centralnym elementem metody LEADER oraz więzi, które stara się ona budować i wykorzystywać. Skuteczna komunikacja LEADER to jednak znacznie więcej niż zwykłe przekazywanie informacji. Zainteresowane strony i zaangażowane podmioty muszą dzielić się informacjami, wiedzą, doświadczeniem, celami, zadaniami i zasobami, a także rozumieć obowiązki własne i innych stron.

Każdy z nas musi na różne sposoby i w ramach różnych działań „dzielić się” z wieloma osobami, społecznościami oraz organizacjami, aby podejście LEADER mogło w pełni rozwinąć swój potencjał zarówno dziś, jak i w przyszłości. Ludzie związani z metodą LEADER w dużej mierze to rozumieją, jednak często uznają komunikację wewnętrzną w łańcuchu realizacji za obszar wymagający usprawnienia.

Z perspektywy LEADER istotne jest nie tylko ulepszenie komunikacji wewnętrznej, ale także komunikacji zewnętrznej. Jeśli nie będziemy komunikować się ze społecznościami wiejskimi, w jaki sposób wesprzemy nasze strategie, wygenerujemy projekty, zwiększymy zaangażowanie i uczestnictwo? Dobra komunikacja z ogółem społeczeństwa jest również niezbędna do promowania LEADER, rozszerzania podejścia, udostępniania zasobów oraz pozyskiwania wsparcia publicznego i politycznego.

Planowanie

Aby każdy mógł skuteczniej się komunikować, pierwszym koniecznym krokiem jest określenie niezbędnych ulepszeń oraz planów. Planując komunikację LEADER, poszczególne podmioty systemu realizacji muszą rozumieć politykę oraz ramy realizacji, zajmowane w nich miejsce, niezbędne komunikaty, a także priorytety w zakresie ulepszania. Obejmuje to komunikację wewnętrzną w ramach wielopoziomowych struktur zarządzania i realizacji oraz komunikację zewnętrzną z innymi zainteresowanymi stronami. Przy opracowywaniu tych planów należy przede wszystkim uwzględnić:

- Jakie są cele komunikacji? Co ma ona osiągnąć?
- Jakie treści mają być komunikowane?
- Z kim należy się komunikować?
- Kiedy należy się komunikować?
- W jaki sposób należy przekazać treści? W ramach wykonywanych czynności, poprzez animację itp.?
- Jak rozpoznać, czy komunikacja jest skuteczna?

Na tej podstawie można następnie ustalić, które ulepszenia najbardziej przyczynią się do wzmocnienia procesu LEADER.

Cele

KE, instytucje zarządzające, agencje płatnicze i LGD muszą rozważyć swoje potrzeby komunikacyjne, jasno określić swoje cele i sporządzić odpowiednie plany. W ramach LEADER mogą istnieć złożone cele związane z komunikowanymi informacjami, ale także z samym procesem komunikacji w obrębie systemu. Sprawna komunikacja między WE, instytucjami zarządzającymi, agencjami płatniczymi, partnerstwami LGD i beneficjentami jest niezbędna do rozwijania i utrzymywania więzi oraz wzajemnego zaufania, od których uzależniona jest wartość dodana LEADER. Jeśli różne części systemu realizacji nie są ze sobą zgodne, skąd możemy mieć pewność co do obowiązków poszczególnych stron? Skąd będziemy mieć pewność, że działamy właściwie i minimalizujemy opóźnienia lub niepotrzebny wysiłek?

System realizacji jest tylko jedną częścią tego równania. Jakie inne kwestie musimy wziąć pod uwagę przy planowaniu komunikacji? Poniżej zamieszczamy szereg pytań, które warto jest sobie zadać:

- W jaki sposób można opracować odpowiednie lokalne strategie i zaangażować lokalne podmioty, jeśli LGD nie prowadzą działań animacyjnych i nie komunikują się z lokalnymi mieszkańcami, identyfikując ich potrzeby oraz możliwości?
- Skąd będziemy wiedzieć, czy działają, jeśli nie zadajemy pytań i nie słuchamy?
- Jeśli LGD nie komunikują się, w jaki sposób mogą prowadzić wymiany i wzajemnie się uczyć, budować sieci oraz konsolidować pobierane nauki?
- Jeśli podejście LEADER jako całość nie uwzględnia komunikacji, jakie są jego osiągnięcia w szerszej perspektywie i w jaki sposób uzasadnimy wymagane zasoby oraz zaangażowanie?

Warto dokładnie się zastanowić nad swoimi celami oraz rolą komunikacji: jakimi informacjami chcemy się dzielić i dlaczego? Na tej podstawie można następnie przygotować plan.

Jakie treści należy komunikować i do kogo je kierować?

Głównymi stronami zaangażowanymi w komunikację LEADER są: WE, instytucje zarządzające (indywidualnie lub za pośrednictwem grupy sterującej CLLD), wiejskie agencje płatnicze, Krajowe Sieci Obszarów Wiejskich, inne LGD (EFRROW, EFMR itp.), członkowie LGD, inne zainteresowane organizacje na obszarach wiejskich, społeczności wiejskie oraz ogół społeczeństwa. Wszystkie te podmioty mają własne potrzeby komunikacyjne w ramach struktur realizacji i zarządzania LEADER. Treści, które musimy przekazywać, będą w dużej mierze określone przez nasze miejsce i rolę w systemie LEADER. Należy w tym kontekście koncentrować się na dawaniu i otrzymywaniu, ukierunkowywaniu komunikacji oraz jej celach. Podczas rozważań nad komunikowanymi treściami należy dokładnie się zastanowić, kim są odbiorcy, czym się zajmują, co powinni wiedzieć, czy zależy im na informacjach, instrukcjach, wskazówkach, czy też konieczne będzie ich angażowanie w dwustronną komunikację uwzględniającą informację zwrotną? Czynniki te określają, co i kiedy będzie komunikowane.

Główne zagadnienia, których dotyczyła będzie komunikacja, obejmują:

- procedury i wytyczne dla LGD dotyczące opracowywania LSR;
- procedury operacyjne i wytyczne dla LGD;
- LGD i jej lokalna strategia rozwoju;
- dane kontaktowe i metody, procedury komunikacji oraz informacji zwrotnej;
- zaproszenia do zgłaszania projektów i procedury;

- kryteria wyboru, procesy i decyzje;
- wspierane projekty, działania i beneficjenci;
- monitorowanie, sprawozdawczość i ocena;
- możliwości współpracy;
- inne źródła wsparcia.

Jednym z powszechnych podejść do ulepszania komunikacji w systemie realizacji jest organizowanie regularnych spotkań, na których menedżerowie LGD, IZ i AP mogą omawiać i przekazywać swoje doświadczenia oraz procesy, aby zapewniać lepsze wzajemne zrozumienie w obrębie poszczególnych ról. Z kolei takie ulepszone wzajemne zrozumienie poprawia podejście do komunikacji.

W kontekście komunikacji często słyszymy starą maksymę „mniej znaczy więcej”. Należy zastanowić się nad wartością tego, co jest komunikowane użytkownikowi końcowemu. Nowe technologie znacznie ułatwiają nam generowanie większego ruchu, ale czy ułatwia to „dzielenie się”?

Zintensyfikowana komunikacja może wcale nie być lepsza, a stanowić blokadę lub prowadzić do nieporozumień, przesłaniając podstawowe przesłanie lub jego bezpośrednie znaczenie dla właściwych osób. Należy zachowywać ostrożność, analizować, skutecznie ukierunkowywać komunikację oraz unikać wysyłania wiadomości i informacji, których ludzie nie potrzebują. Czy przekaz dociera do tych ludzi, dla których jest przeznaczony? Należy unikać rozsyłania wiadomości e-mail do wszystkich kontaktów, ponieważ zbyt duży ruch stanowi utrudnienie. Warto upewnić się, że komunikat jest istotny z perspektywy osób odbierających wiadomość.

Kiedy i jak należy się komunikować?

Zrozumienie, jakie są potrzeby w zakresie komunikacji oraz jakie informacje należy udostępnić i komu, ma kluczowe znaczenie w procesie planowania, jednak aby komunikacja była skuteczna, ważne jest również to, kiedy i jak się komunikujemy. Potrzeby, które leżą u podstaw celów komunikacji — przekaz i odbiorca — pod wieloma względami określają wymagane podejście. Należy je zrozumieć podczas planowania tego, kiedy i jak będą zaspokajane.

W ramach procesów programowania i cyklu realizacji LEADER konieczne będzie komunikowanie się z różnymi ludźmi w różnych momentach. Ponieważ na różnych etapach istnieją bardzo różne wymagania komunikacyjne, prawdopodobnie największe znaczenie w planowaniu ma ustalenie odbiorcy, treści oraz czasu komunikacji. Pod tym względem pomocne może być przemyślenie kolejnych etapów i określenie potrzeb.

- Należy zaplanować komunikację IZ z potencjalnymi LGD w zakresie uruchomienia wsparcia przygotowawczego na wczesnym etapie procesu, aby umożliwić potencjalnym LGD kontaktowanie się z odpowiednimi osobami i angażowanie ich w proces.
- Rozpoczęcie prac nad przygotowaniem lokalnej strategii rozwoju będzie wymagało komunikacji z partnerami i zainteresowanymi organizacjami. Realizacja tych prac związanych z LSR będzie wymagała konsultacji grupowych lub indywidualnych. Należy zdecydować, kiedy i jak często prowadzić konsultacje oraz działania promocyjne oraz ustalić, ile czasu upłynie, zanim ludzie zaczną się angażować.
- W jaki sposób komunikowane będą kolejne kroki, np. gdy po zatwierdzeniu LSR konieczne będzie zaangażowanie ludzi we wdrażanie czy też promowanie uruchomienia?

- Na którym etapie wdrożenia przekazywane będą informacje na temat zastosowań, wytycznych i zasad, procedur i kryteriów, zgłoszeń i ustaleń dotyczących płatności?

Jedną z najistotniejszych kwestii dotyczących harmonogramu jest to, czy wygospodarowany czas jest wystarczający. Czy bezpośredni odbiorcy muszą komunikować się z innymi, czy potrzebna jest reakcja lub interakcja, ile czasu to zajmie? Samo wysłanie wiadomości nie jest tożsame z komunikacją. Przekaz musi zostać odebrany, przetworzony, a niekiedy niezbędna jest również odpowiedź — należy uwzględnić te wszystkie czynniki. Sposób komunikowania się ma również bezpośredni wpływ na terminy oraz czas potrzebny do skutecznej komunikacji i odwrotnie.

Obecnie dostępnych jest tak wiele kanałów komunikacji, że podczas planowania efektywnej komunikacji należy dokładnie zastanowić się nad przekazem i odbiorcą. Należy zastanowić się nad kwestią prowadzenia komunikacji w sposób użyteczny i adekwatny oraz nad zagwarantowaniem czytelności i użyteczności przekazywanych informacji. To, jakie informacje są przekazywane, ma bezpośredni wpływ na wybór najbardziej odpowiedniej metody. Należy korzystać z właściwych narzędzi z perspektywy procesu komunikacji i odbiorców oraz używać języka odpowiedniego dla zaangażowanych osób. Aby komunikaty były zrozumiałe, powinny być możliwie najprostsze — warto zastanowić się, w jaki sposób przekazy są odbierane i wykorzystywane. Na przykład jeśli LGD chce zakomunikować IZ lub AP efektywność metody LEADER, zamiast po prostu przekazywać informacje, powinna je zobrazować, zorganizować wycieczkę terenową i umożliwić odbiorcom przekonanie się na własne oczy.

Strony internetowe, Twitter i Facebook to przydatne narzędzia, ale zamiast nich (np. e-mail nie jest dobrym sposobem informowania o najnowszych wytycznych) warto rozważyć też inne: SMS to dobry sposób na zwrócenie uwagi konkretnej grupy użytkowników, tweety są przydatne do stymulowania dyskusji w grupie (jednak nie należy zakładać, że wszyscy odbiorcy mają do nich dostęp). Jak wykorzystać takie narzędzia? Na przykład wiadomości SMS mogą posłużyć do informowania zarejestrowanych wnioskodawców o zmianach dotyczących wytycznych lub informacji na stronie www. Podejście LEADER jest często stosunkowo nieznane, co stanowi priorytet w dziedzinie działań usprawniających. Aby wypromować metodę LEADER w szerszym gronie odbiorców, warto zdecydować się na wydarzenia lub pokazy objazdowe prezentujące dobre doświadczenia, które są skuteczne w komunikowaniu i podnoszeniu świadomości na temat zalet LEADER.

LGD często działają w izolacji i są słabo skomunikowane z innymi grupami, a w szczególności z krajowymi zainteresowanymi stronami z obszarów wiejskich. Nie komunikują się skutecznie na temat swoich osiągnięć, aby budować wiarygodność i zaufanie do swoich możliwości. Dzielenie się przez krajowe sieci LGD najlepszymi praktykami i rozpowszechnianie ich wśród szerszego grona jest dobrą metodą wykazywania korzyści LEADER oraz zapewnienia przyszłego zaangażowania.

Najważniejsze w tym kontekście jest upewnienie się, że ludzie znają metody i kanały komunikacji, sposób udostępniania informacji, a także unikają błędnych założeń i są rzeczowi.

Jak rozpoznać, czy komunikacja się powiodła?

Skuteczna komunikacja powinna generować pożądany efekt i podtrzymywać go, a dodatkowo stwarzać potencjał potęgowania tego efektu. Innymi słowy skuteczna komunikacja służy celowi, dla którego została zaplanowana lub zaprojektowana. Możliwymi celami mogą być: wywołanie zmiany, wygenerowanie działania, osiągnięcie zrozumienia, przekazanie informacji lub zadanie pytania. Jeśli pożądany efekt nie został osiągnięty, należy zrozumieć przyczynę, ustalić, dlaczego komunikacja była

nieskuteczna oraz wyeliminować problem. Należy sprawdzać, czy przekazy, w tym również wszelkie informacje zwrotne, zostały odebrane i zrozumiane.

Przykłady z okresu 2007–2013

- [Komunikacja między różnymi podmiotami na Węgrzech](#) (Anna Parizán z węgierskiej IZ)
- [Komunikacja w obrębie łańcucha realizacji w Irlandii](#) (Deirdre Kelly z IZ oraz Ryan Howard z LGD)
- [Znaczenie skutecznej LSR w utrzymywaniu ciągłego dialogu między grupami LEADER a organami finansującymi](#) (Marjorie Deroi, francuska IZ)

Wyciągnięte wnioski i praktyczne zastosowania w okresie programowania 2014–2020

- [Praktyczne przykłady innowacji i uproszczeń w łańcuchu realizacji LEADER](#) (dokument przedstawia przykłady **ulepszania komunikacji** w łańcuchu realizacji LEADER w Danii, Finlandii, Holandii i Szkocji).