

**Budowanie lokalnej strategii rozwoju
w ramach osi 4. Leader**

**Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich
na lata 2007-2013**

Warszawa 2008

autorzy:

Adam Futymski

Ryszard Kamiński - adiunkt w Zakładzie Socjologii i Antropologii Kultury Wsi
w Instytucie Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk

konsultacje publikacji:

Wydział Leader,

Departament Rozwoju Obszarów Wiejskich,

Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Propozycję Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi dotyczącą opracowania poradnika ułatwiającego lokalnym grupom działania przygotowanie lokalnej strategii rozwoju przyjęliśmy czując powagę i odpowiedzialność tego zadania. Ze względu na to, że wydawcą publikacji jest MRiRW, proponowane przez nas metody opracowania LSR mogą być odbierane przez niektórych Czytelników jako obligatoryjne. W rzeczywistości są one jedną z możliwych propozycji. Nie należy ich traktować jako obowiązującego wzorca, lecz jako jeden z możliwych wariantów. Metod opracowania strategii jest wiele i każdą należy uznać za dobrą, jeśli efektem jest strategia zrozumiała dla tych, którzy mają ją wdrażać, wykonalna i akceptowana przez jak największą grupę mieszkańców obszaru.

Treść poradnika jest oparta na rozwiązaniach dotyczących osi 4. Leader przyjętych w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013 oraz w projektach rozporządzeń i innych dokumentach publikowanych przez MRiRW w końcu 2007 roku.

Niektóre elementy projektów rozporządzeń prawdopodobnie zostaną jeszcze zmienione, dlatego wszyscy korzystający z naszego poradnika po ukazaniu się rozporządzeń w ich ostatecznej, zatwierdzonej wersji powinni sprawdzić, czy opracowana przez nich strategia jest zgodna z tymi rozporządzeniami.

Planowanie zmian służących poprawie życia wielu mieszkańców jest zadaniem trudnym, ale również fascynującym. Wszystkim, którzy zechcą wykorzystać nasze propozycje życzymy sukcesów w opracowaniu i późniejszym wdrażaniu lokalnej strategii rozwoju.

Jesteśmy przekonani, że autentyczne, utworzone oddolnie partnerstwa lokalne bez większych problemów poradzą sobie z opracowaniem dobrej strategii, a ich realizacja przyczyni się do poprawy jakości życia mieszkańców obszarów wiejskich. Wszyscy stoimy przed wielką szansą.

Mamy nadzieję, że dokonując w roku 2015 oceny realizacji osi 4. Leader będziemy mogli z przekonaniem stwierdzić, że w pełni tę szansę wykorzystaliśmy.

Spis treści

1. Definicja lokalnej strategii rozwoju	7
2. Charakterystyka i wybór partnerów oraz określenie obszaru, dla którego tworzymy strategię	11
3. Zawiązanie partnerstwa/stowarzyszenia na podstawie ustawy z dnia 7 marca 2007 roku o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich ze środków EFRROW	14
4. Struktura LGD i zasady jej funkcjonowania	18
4.1 Formy prawne LGD i sposób powoływania organów	18
4.2 Analiza doświadczeń wynikających z wykorzystania dotychczasowej pomocy publicznej na danym obszarze	27
4.3 Reprezentatywność i struktura organu decyzyjnego	28
4.4 Regulamin funkcjonowania organu decyzyjnego LGD	29
4.5 Zasady rekrutacji pracowników	30
4.6 Opis stanowisk	31
4.7 Warunki techniczne i lokalowe biura	34
5. Opis i specyfika obszaru objętego LSR wraz z uzasadnieniem jego wewnętrznej spójności	35
5.1 Uwarunkowania przestrzenne	35
5.2 Uwarunkowania geograficzne, przyrodnicze	36
5.3 Uwarunkowania historyczne i kulturowe	36
5.4 Spoleczność lokalna na obszarze LGD	37
5.5 Gospodarka obszaru	38
5.6 Specyfika obszaru objętego LSR	38
5.7 Uzasadnienie spójności obszaru LGD	39
5.8 Przykład LGD Broads and Rivers	40
6. Analiza SWOT obszaru objętego strategią oraz wnioski wynikające z przeprowadzonej analizy	43
6.1 Przykład analizy SWOT realizowanej w programie Leader+ w ramach przygotowywania Planu Rozwoju dla LGD North Highlander	45
6.2 Analiza dokumentów planistycznych związanych z obszarem	47
7. Określenie wizji rozwoju, misji LGD oraz celów LSR	50
7.1 Wizja rozwoju obszaru objętego LSR	50
7.2 Misja lokalnej grupy działania	51
7.3 Cele ogólne i szczegółowe lokalnej strategii rozwoju	51
7.4 Sposoby określania celów	55
8. Zintegrowany i innowacyjny charakter przedsięwzięć planowanych w ramach LSR	56
9. Opis przedsięwzięć planowanych do realizacji w ramach LSR	59
9.1 Opis przedsięwzięć w kontekście realizacji celów LSR	59
10. Procedury przyjmowania i oceny wniosków o przyznanie pomocy	66
10.1 Tryb postępowania z wnioskiem	66
10.2 Procedura oceny zgodności	67
10.3 Lokalne kryteria wyboru	67
11. Określenie budżetu LSR na każdy rok realizacji	71
11.1 Kategorie kosztów	73
11.2 Dostępne środki w ramach poszczególnych działań	74
11.3 Przykładowy proces konstrukcji budżetu dla LSR przy liczbie ludności 40 tys.	77
11.4 Harmonogram realizacji przedsięwzięć	81
12. Opis procesu przygotowania LSR	82
13. Rola LGD w realizacji i aktualizacji LSR	85
14. Zasady monitoringu LSR	87
15. Ewaluacja LSR i LGD	89
16. Powiązania LSR z innymi dokumentami planistycznymi związanymi z obszarem objętym LGD	92
17. Planowane działania/przedsięwzięcia/operacje realizowane przez LGD w ramach innych programów	94
18. Przewidywany wpływ realizacji LSR na rozwój regionu i obszarów wiejskich	96
19. Wsparcie eksperckie w przygotowaniu LSR	98
Załącznik 1. Przykładowy Regulamin Rady/organu decyzyjnego LGD	100
Załącznik 2. Przykład karty oceny zgodności operacji z LSR	108
Załącznik 3. Przykład karty oceny operacji wg lokalnych kryteriów	109
Bibliografia	112

Słowniczek skrótów stosowanych w publikacji:

LGD	– lokalna grupa działania
LSR	– lokalna strategia rozwoju
PROW	– Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013
MRiRW	– Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

1. Definicja lokalnej strategii rozwoju

Lokalna strategia rozwoju to jeden z najważniejszych elementów podejścia Leader. Każde lokalne partnerstwo aspirujące do udziału w osi 4. Leader Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich musi opracować taki dokument. Ma on podstawowe znaczenie dla losów lokalnej grupy działania, ponieważ jego treść jest oceniana przez samorządy województw, a wynik tej oceny decyduje o przyznaniu bądź nieprzyznaniu pomocy ze środków osi 4. Leader.

Aby lokalne strategie rozwoju mogły być oceniane według tych samych procedur i kryteriów, muszą być dokumentami opracowanymi według tych samych standardów. W każdym kraju członkowskim określa je instytucja zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007-2013. W Polsce funkcję tę pełni Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, które przygotowało propozycje w tym zakresie. Zgodnie z nimi LSR powinna zawierać wymienione niżej elementy:

- 1.** Charakterystyka LGD jako jednostki odpowiedzialnej za realizację LSR:
 - 1)** nazwa i status prawny LGD oraz data wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego i numer w tym rejestrze;
 - 2)** opis procesu budowania partnerstwa;
 - 3)** charakterystyka członków LGD albo jej partnerów i sposób rozszerzania lub zmiany składu LGD;
 - 4)** struktura rady lub innego organu LGD, do którego wyłącznej właściwości należy wybór operacji, zgodnie z art. 62 ust. 4 rozporządzenia nr 1698/2005, tzw. „organ decyzyjny”;
 - 5)** zasady i procedury funkcjonowania organu decyzyjnego LGD;
 - 6)** kwalifikacje i doświadczenie osób wchodzących w skład organu decyzyjnego w formie załącznika do LSR podlegającego aktualizacji;
 - 7)** doświadczenie LGD i członków LGD albo jej partnerów w realizacji operacji w formie załącznika do LSR.
- 2.** Opis obszaru objętego LSR wraz z uzasadnieniem jego wewnętrznej

spójności (maksymalnie 20 stron):

- 1) uwarunkowania przestrzenne (mapa), geograficzne, przyrodnicze, historyczne i kulturowe;
- 2) ocena społeczno - gospodarcza obszaru, w tym potencjału demograficznego i gospodarczego obszaru oraz poziomu aktywności społecznej;
- 3) specyfika obszaru.

3. Analiza SWOT dla obszaru objętego LSR, wnioski wynikające z przeprowadzonej analizy.

4. Określenie celów ogólnych i szczegółowych LSR oraz wskazanie planowanych w ramach LSR przedsięwzięć.

5. Określenie misji LGD

6. Wykazanie spójności specyfiki obszaru z celami LSR.

7. Uzasadnienie podejścia zintegrowanego dla planowanych w ramach LSR przedsięwzięć.

8. Uzasadnienie podejścia innowacyjnego dla planowanych w ramach LSR przedsięwzięć.

9. Określenie procedury oceny zgodności operacji z LSR, wyboru operacji przez LGD i odwołania od rozstrzygnięć organu decyzyjnego w sprawie wyboru operacji w ramach działania 4.1 Wdrażanie LSR oraz kryteriów, na podstawie których jest oceniana zgodność operacji z LSR oraz kryteriów wyboru operacji, a także procedury zmiany tych kryteriów.

10. Określenie budżetu LSR dla każdego roku jej realizacji.

11. Opis procesu przygotowania LSR.

12. Opis procesu wdrażania i aktualizacji LSR.

13. Zasady i sposób dokonywania oceny (ewaluacji) własnej.

14. Określenie powiązań LSR z innymi dokumentami planistycznymi związanymi z obszarem objętym LSR.

15. Wskazanie planowanych działań, przedsięwzięć lub operacji realizowanych przez LGD w ramach innych programów wdrażanych na obszarze objętym LSR.

16. Przewidywany wpływ realizacji LSR na rozwój regionu i obszarów wiejskich.

17. Informacja o załącznikach.

Lokalna strategia rozwoju będzie zatem dokumentem rozbudowanym, składającym się z wielu rozdziałów opisujących różne aspekty planowanej działalności LGD, a także rozdziałów zawierających opis lokalnej grupy działania, jej struktury i zasad funkcjonowania. Jej opracowanie jest trudnym i czasochłonnym zadaniem, wymagającym dużego nakładu pracy i w wielu przypadkach także poniesienia pewnych kosztów. Podejmując to zadanie Zarząd LGD, lub grupa inicjatywna tworzącego się partnerstwa, powinien je dobrze zaplanować i zorganizować. Pierwszym krokiem powinno być przygotowanie planu działania, w którym zostaną wskazani potencjalni wykonawcy i podwykonawcy poszczególnych zadań cząstkowych przewidzianych w planie, a także oszacowane koszty, jakie trzeba będzie ponieść w związku z jego realizacją. Po zaaprobowaniu tak przygotowanej koncepcji procesu opracowania LSR i zapewnieniu środków na jej realizację można przystąpić do działania.

Bezpośrednie kierowanie procesem przygotowania strategii może pozostawać w gestii Zarządu LGD, jednak lepszym rozwiązaniem wydaje się powołanie niewielkiego zespołu, który byłby odpowiedzialny za opracowanie lokalnej strategii rozwoju.

Istota lokalnej strategii rozwoju polega na wskazaniu kierunków działania, które mogą zdynamizować rozwój obszaru, a zasadniczym celem pracy nad strategią jest ich poszukiwanie i zdefiniowanie. Podejmując tę pracę należy jednak pamiętać, że LSR będzie realizowana w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013, zatem sformułowane w niej cele i kierunki działania muszą być dostosowane do reguł i zasad obowiązujących w tym Programie. Z tego względu opracowując lokalną strategię rozwoju uzasadnione byłoby ograniczenie się do tych spraw i problemów, na które LGD może mieć realny wpływ. Biorąc pod uwagę przyjęte w Polsce zasady podejścia Leader, zaproponowane w LSR kierunki działania powinny odnosić się do następujących obszarów:

- poprawa jakości życia,
- zwiększenie różnorodności gospodarczej,
- zwiększenie miejsc pracy,
- aktywizacja mieszkańców,
- wzmocnienie kapitału społecznego,
- zachowanie i lepsze wykorzystanie dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego.

Te same względy powinny skłaniać do przyjęcia horyzontu czasowego

LSR zgodnego z okresem przewidzianym na funkcjonowanie lokalnych grup działania w ramach Osi 4. Leader Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich, czyli okresu od 2009 do 2015 roku.

LSR jest dokumentem, który lokalna grupa działania przygotowuje przede wszystkim dla siebie. Członkowie lub partnerzy LGD powinni traktować go jako wspólnie uzgodniony program działania i przyjąć na siebie odpowiedzialność za jego urzeczywistnienie. Strategia jest ponadto dokumentem adresowanym do całej społeczności lokalnej, gdyż wiele zawartych w niej elementów ma związek z wspieraniem aktywności gospodarczej lub społecznej mieszkańców obszaru, bądź organizacji i przedsiębiorstw działających na obszarze objętym strategią. Jest to wreszcie dokument opracowywany z myślą o konkursie na wybór LGD, który w trzecim kwartale 2008 roku ogłosi samorząd województwa. Wyniki tego konkursu będą decydować o uznaniu partnerstwa za lokalną grupę działania i przyznaniu jej pomocy finansowej na realizację przedłożonej przez nią lokalnej strategii rozwoju.

Wszystkie wyżej wspomniane powody opracowania LSR są ważne i powinny być brane pod uwagę przez osoby odpowiedzialne za jej przygotowanie. Ze względu na to, że LSR jest wewnętrznym dokumentem programowym LGD należy dołożyć starań i tak doprecyzować jej treść, aby zawierała ona kompletny i jednoznaczny zbiór zasad i kierunków działania LGD. Nieścisłości w tym zakresie mogą w przyszłości stać się źródłem poważnych konfliktów między partnerami, paraliżujących działalność LGD lub nawet prowadzących do jej rozpadu.

Z kolei skuteczne oddziaływanie na społeczność lokalną wymaga, aby był to dokument komunikatywny, przy którego opracowaniu wzięto pod uwagę potrzeby i aspiracje lokalnej społeczności. Najlepszą drogą, która do tego prowadzi, jest partycypacyjny sposób opracowania LSR, to znaczy z szerokim udziałem mieszkańców. Istnieje wiele metod pozwalających zaangażować społeczność lokalną w proces przygotowania LSR – piszemy o tym w rozdziale dotyczącym przygotowania LSR.

Ze względu na rolę lokalnej strategii rozwoju jako dokumentu, który będzie podstawą oceny dokonywanej przez samorząd województwa, powinna ona ściśle odpowiadać wymaganiom określonym w rozporządzeniach i innych dokumentach odnoszących się do Osi 4. Leader Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich.

2. Charakterystyka i wybór partnerów oraz określenie obszaru, dla którego tworzymy strategię

Zgodnie z wymogami podejścia Leader, lokalna grupa działania musi być partnerstwem złożonym z przedstawicieli trzech sektorów: publicznego, gospodarczego i społecznego. Każda grupa powinna starać się o to, by mieć w swoim składzie znaczący odsetek podmiotów sektora publicznego, sektora społecznego i sektora gospodarczego, istniejących na obszarze objętym LSR. W praktyce wysoka reprezentatywność jest osiągnięta tylko w odniesieniu do sektora publicznego. Do tego sektora zaliczają się między innymi jednostki samorządu terytorialnego oraz jednostki im podległe, związki międzygminne, państwowe szkoły wyższe, jednostki badawczo-rozwojowe, samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, państwowe lub samorządowe instytucje kultury oraz państwowe lub samorządowe osoby prawne utworzone na podstawie odrębnych ustaw w celu wykonywania zadań publicznych (z wyłączeniem przedsiębiorstw, banków i spółek handlowych). Na obszarach wiejskich liczba tego typu instytucji jest ograniczona, a większość tych, które istnieją na ogół chętnie przystępuje do lokalnej grupy działania.

Trudniej osiągnąć wysoki poziom reprezentatywności w odniesieniu do sektora społecznego. Ten sektor obejmuje między innymi stowarzyszenia i fundacje, związki zawodowe, organizacje społeczno-zawodowe rolników oraz inne dobrowolne zrzeszenia i ruchy obywatelskie istniejące na obszarze objętym LSR (np. ludowe zespoły sportowe, koła gospodyń wiejskich, rady sołectwie, wspólnoty mieszkaniowe, młodzieżowe rady samorządowe, rady parafialne). Podmiotów o takim charakterze jest na obszarach wiejskich stosunkowo dużo, ale tylko najaktywniejsze z nich są zainteresowane członkostwem w lokalnej grupie działania.

Najtrudniejsze wydaje się uzyskanie dużego poziomu reprezentatywności w odniesieniu do sektora gospodarczego. Ponieważ partnerem może być każdy przedsiębiorca działający na obszarze

wdrażania LSR, nawet w małych obszarowo partnerstwach liczbę potencjalnych partnerów można liczyć w setkach, zaś w dużych partnerstwach – w tysiącach. Niestety tylko nieliczni z nich mają ochotę i czas angażować się w działalność społeczną. Dlatego sytuacja większości istniejących w Polsce partnerstw jest taka, że w ich składzie jest stosunkowo dobrze reprezentowany sektor publiczny, nieco gorzej wygląda sprawa reprezentatywności sektora społecznego, zaś najgorzej reprezentowany jest sektor gospodarczy. W przypadku wielu LGD, nawet takich, które istnieją od długiego czasu, można mówić o wręcz symbolicznym poziomie reprezentacji tego sektora. Jedną z przyczyn tej sytuacji była niska atrakcyjność Pilotażowego Programu Leader+ dla przedsiębiorców. Wprawdzie oś 4. Leader oferuje znacznie więcej w tym względzie, jednak trudno byłoby oczekiwać, że przedsiębiorcy będą tłumnie wstępować do lokalnych partnerstw.

Jak się wydaje, w obecnej chwili żadne istniejące w Polsce partnerstwo nie osiągnęło satysfakcjonującego składu i reprezentatywności. Wszystkie lokalne grupy działania powinny zatem kontynuować, a nawet nasilić działania nastawione na poszerzanie składu partnerstwa. Najlepiej byłoby to robić w sposób usystematyzowany, na podstawie opracowanego i przyjętego przez LGD planu działania dotyczącego pozyskiwania nowych partnerów. Tego rodzaju plan powinien wykorzystywać każdą nadarżającą się okazję do promowania partnerstwa, jego celów i działalności i w ten sposób zachęcać do współpracy i przyłączenia się do partnerstwa kolejnych podmiotów, które działają na obszarze objętym lokalną strategią rozwoju. Duże znaczenia ma przy tym prezentowanie przez zarząd LGD i wszystkich aktualnych jej członków postawy życzliwości i otwartości na nowych członków.

Określenie obszaru wdrażania LSR jest autonomiczną decyzją członków LGD, ale musi ona uwzględniać reguły przyjęte w ramach podejścia Leader. Zgodnie z zasadami, które będą obowiązywać w nowym okresie programowania 2007-2013, obszar objęty lokalną strategią rozwoju musi być spójny i może obejmować:

- gminy wiejskie,
- gminy miejsko-wiejskie z wyłączeniem miast, których liczba mieszkańców zameldowanych na pobyt stały przekracza 20 tys.,
- gminy miejskie, których liczba mieszkańców zameldowanych na pobyt stały nie przekracza 5 tys.

Wyznaczając obszar swojego działania, LGD musi także brać pod uwagę warunek, zgodnie z którym liczba ludności obszaru nie może być niższa niż 10 tys. i nie wyższa niż 150 tys. mieszkańców zameldowanych na pobyt stały.

Kolejnym czynnikiem, jaki należy brać pod uwagę przy określaniu obszaru jest zachowanie jego przestrzennej spójności. Warunek ten jest zachowany wtedy, gdy obszar znajduje się w jednym obrysie. Badając spójność przestrzenną obszaru LSR bierze się pod uwagę obszar całych gmin, bez wyłączenia miast w gminach miejsko-wiejskich, których liczba mieszkańców zameldowanych na pobyt stały przekracza 20 tys. **Warunek ten zachowany jest także wtedy, gdy istnieje taki obszar wód, który w połączeniu z obszarem LSR tworzy obszar o przestrzennej spójności.**

Spójność obszaru nie ogranicza się wyłącznie do aspektu przestrzennego. Pojęcie to dotyczy wspólnej historii, uwarunkowań kulturowych, przyrodniczych czy społeczno-gospodarczych. W odniesieniu do tych aspektów spójność obszaru jest niekiedy rozumiana jako podobieństwo czy wręcz jednorodność gmin wchodzących w skład tego obszaru lub istnienie takiego elementu, który występuje w każdej gminie (np. fragment tej samej linii kolejowej, kanału lub rzeki, kompleksu leśnego, obszaru chronionego itp.). Nie zawsze takie podejście jest słuszne, gdyż spójność obszaru jest kategorią, którą należy rozpatrywać i oceniać w relacji do przyjętej dla całego obszaru lokalnej strategii rozwoju.

W pewnych sytuacjach gminy tworzące obszar wdrażania LSR mogą być znacznie zróżnicowane, ale jeśli pod pewnymi względami mają one charakter komplementarny, te właśnie względy pozwalają opracować wspólną strategię rozwoju dla całego obszaru, stając się jednocześnie uzasadnieniem spójności tego obszaru.

3. Zawiązanie partnerstwa/stowarzyszenia na podstawie ustawy z dnia 7 marca 2007 roku o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich ze środków EFRROW

Lokalna grupa działania, która nie uczestniczyła w Pilotażowym Programie Leader+, może starać się o pomoc ze środków Osi 4. Leader tylko jako grupa utworzona w oparciu o ustawę Prawo o stowarzyszeniach oraz art. 15 ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków EFRROW. Jedyną dopuszczalną formą prawną dla takiego partnerstwa jest „specjalny” rodzaj stowarzyszenia. Pierwszą czynnością podjętą w celu jego utworzenia powinno być **zwołanie zebrania założycielskiego**. W zebraniu musi uczestniczyć co najmniej 15 podmiotów. Mogą to być nie tylko osoby fizyczne, jak to jest w przypadku „typowego” stowarzyszenia, ale także osoby prawne. W zebraniu założycielskim nie trzeba uczestniczyć osobiście, można to zrobić poprzez swojego pełnomocnika, przy czym pełnomocnictwo winno mieć formę pisemną i zawierać upoważnienie do konkretnych czynności.

Podstawowym zadaniem zebrania założycielskiego jest uchwalenie statutu i **wyбір komitetu założycielskiego**. Członków komitetu wybiera się spośród osób obecnych na zebraniu poprzez głosowanie zwykłą większością głosów (do komitetu zostają wybrani kandydaci, którzy uzyskali największą liczbę głosów). Utworzenie komitetu winno być udokumentowane stosownym protokołem zawierającym rejestrację wszystkich zdarzeń i czynności oraz: datę, miejscowość, imiona i nazwiska kandydatów do komitetu, liczbę oddanych na nich głosów, liczbę osób biorących udział w głosowaniu, wskazanie, kto został wybrany, podpisy założycieli. Protokół musi mieć formę pisemną, może być sporządzony przez notariusza. Liczba osób wchodzących do komitetu może być dowolna - ustawa Prawo o stowarzyszeniach nie reguluje tej kwestii.

Statut jest podstawowym aktem normatywnym regulującym ustrój stowarzyszenia.

W odniesieniu do lokalnej grupy działania tworzonej w formie „specjalnego” stowarzyszenia powinien on zawierać następujące elementy:

- **nazwa stowarzyszenia** – przepisy nie wymagają, aby w nazwie uwzględnić słowo „stowarzyszenie”, jednak nazwa musi się odróżniać od nazw innych instytucji i organizacji,
- **podstawa prawna utworzenia stowarzyszenia** – należy podać Ustawę z 7 kwietnia 1989 roku Prawo o stowarzyszeniach oraz Ustawę z 7 marca 2007 roku o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich,
- **teren działania** – teren działania stowarzyszenia w zasadzie powinien pokrywać się z obszarem wdrażania LSR, jednak taki zapis stanowiłby bardzo duże ograniczenie na przykład dla podejmowania działań innych niż oś 4. Leader PROW 2007-2013. Dlatego praktyczniej jest postąpić w tym względzie podobnie jak większość LGD uczestniczących w Pilotażowym Programie Leader+ i wskazać jako teren działania stowarzyszenia obszar Rzeczypospolitej Polskiej. Można jednak określić w statucie także obszar wdrażania LSR, podkreślając w ten sposób jego szczególne znaczenie dla stowarzyszenia,
- **siedziba stowarzyszenia** – siedzibą stowarzyszenia jest miejscowość, w której siedzibę ma jej organ zarządzający. Od siedziby należy odróżnić adres, który zawiera ulicę, numer domu, lokalu. Wskazanie siedziby ma znaczenie dla określenia właściwości miejscowej sądu rejestrowego, marszałka pełniącego rolę organu nadzoru, a także urzędu marszałkowskiego, w którym stowarzyszenie będzie składać wniosek w konkursie na wybór LGD do realizacji LSR,
- **organ nadzoru** – zgodnie z ustawą o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków EFRROW organem nadzoru „specjalnego” stowarzyszenia jest marszałek województwa. Jest to istotna różnica w porównaniu z „typowymi” stowarzyszeniami, dla których zgodnie z ustawą Prawo o stowarzyszeniach organem nadzoru jest starosta,
- **cele i sposoby ich realizacji** – cel stowarzyszenia nie może być sprzeczny z Konstytucją i nie może mieć charakteru zarobkowego. Poza tym cel winien oddawać kierunek działalności stowarzyszenia,
- **prowadzenie działalności gospodarczej** – zgodnie z ustawą o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków EFRROW lokalna grupa działania może prowadzić działalność gospodarczą, ale tylko taką, która służy realizacji lokalnej strategii rozwoju. Ta sama ustawa wymaga, aby LGD określiło w swoim

statucie zakres prowadzonej działalności. Praktycznym sposobem spełnienia tego wymogu jest umieszczenie w odpowiednim artykule statutu listy działań wybranych z Polskiej Klasyfikacji Działalności, łącznie z podaniem odpowiedniej numeracji,

- sposób nabywania i utraty **członkostwa**, przyczyny utraty oraz prawa i obowiązki członka - statut powinien określać czynności, które musi wykonać kandydat na członka, aby uzyskać członkostwo, a także organy właściwe do podejmowania decyzji w tym zakresie,
- **władze stowarzyszenia** – rodzaj organów stanowiących władze stowarzyszenia, tryb dokonywania ich wyboru, uzupełniania składu oraz ich kompetencje (sposób reprezentowania stowarzyszenia oraz zaciągania zobowiązań majątkowych, a także warunki ważności jego uchwał); konstruując strukturę stowarzyszenia należy oprócz ustawy Prawo o stowarzyszeniach uwzględnić wymóg ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków EFRROW dotyczący powołania organu decyzyjnego,
- sposób uzyskiwania **środków finansowych** oraz ustanawiania **składek** - statut powinien określać podstawy finansowe stowarzyszenia, a także wskazywać sposób ustanawiania składek, jako podstawowego źródła finansowania,
- zasady dokonywania **zmian statutu** - statut powinien przede wszystkim określać wymaganą większość potrzebną dla dokonania zmiany statutu. Przepisy statutu mogą także zakładać obowiązek konsultacji przed uchwaleniem zmian,
- sposób **rozwiązania stowarzyszenia** - w statucie winno być określone, jaką większością głosów walne zebranie podejmuje uchwałę o rozwiązaniu stowarzyszenia oraz jakie musi być kworum. Statut może też zawierać postanowienia wskazujące sytuacje, w których stowarzyszenie się rozwiązuje, a także kto jest likwidatorem.

Jeśli stowarzyszenie zamierza tworzyć jednostki terenowe, ma obowiązek określić w statucie strukturę organizacyjną i zasady tworzenia tych jednostek.

Po uchwaleniu statutu, w terminie 7 dni od swego posiedzenia komitet założycielski powinien złożyć do sadu rejestrowego wniosek o zarejestrowanie stowarzyszenia.

Wniosek składa się na stosownym formularzu KRS-W20, który

można otrzymać w sądzie lub pobrać ze strony internetowej Ministerstwa Sprawiedliwości. W przypadku złożenia wniosku z pominięciem urzędowego druku sąd wzywa do uzupełnienia braków pod rygorem zwrotu pisma.

Do wniosku należy dołączyć: statut, protokół z wyboru komitetu założycielskiego, listę założycieli, informację o adresie tymczasowej siedziby stowarzyszenia oraz uwierzytelnione notarialnie albo złożone przed sędzią lub upoważnionym pracownikiem sądu wzory podpisów osób upoważnionych do reprezentowania stowarzyszenia. Lista założycieli powinna zawierać imiona i nazwiska, datę i miejsce urodzenia, miejsce zamieszkania oraz ich własnoręczne podpisy. W stosunku do członków założycieli będących osobami prawnymi, na liście należy podać nazwę i adres siedziby oraz informacje o osobach uprawnionych do reprezentowania danego podmiotu. Dokumenty będące podstawą wpisu winny być złożone w oryginałach lub poświadczonych urzędowo odpisach lub wyciągach. Postępowanie jest zwolnione od opłat sądowych. Jeżeli stowarzyszenie chce dokonać wpisu w rejestrze przedsiębiorców musi jednak zapłacić kwotę 1000 zł.

Po złożeniu wniosku sąd niezwłocznie przystępuje do jego analizy, jednocześnie kopię wniosku doręcza organowi nadzoru, który może wypowiedzieć się w jego kwestii. Jeśli statut jest zgodny z prawem, a jego założyciele spełniają wymagania ustawowe, to sąd wydaje postanowienie o zarejestrowaniu. Rozstrzygnięcie winno nastąpić nie później, niż w ciągu 3 miesięcy od dnia złożenia wniosku.

Stowarzyszenie rejestrowane jest w rejestrze stowarzyszeń wchodzącym w skład Krajowego Rejestru Sądowego (KRS). Wpis stowarzyszenia do rejestru może być dokonany niezwłocznie po wydaniu postanowienia, pomimo, iż postanowienie nie jest prawomocne. Wpis do rejestru polega na wprowadzeniu do systemu informatycznego danych zawartych w postanowieniu sądu rejestrowego. W aktach rejestrowych wpisuje się wzmiankę o dacie, godzinie i minucie dokonania wpisu w rejestrze. Z chwilą wpisania do rejestru stowarzyszenie uzyskuje osobowość prawną. Z wpisem wiąże się domniemanie prawdziwości danych nim objętych. KRS jest jawny - każdy ma do niego dostęp.

4. Struktura LGD i zasady jej funkcjonowania

4.1 Formy prawne LGD i sposób powoływania organów

Forma prawna oraz struktura partnerstwa i proces powoływania jego organów to kwestia zupełnie podstawowa, która musi być uregulowana w statucie. Przyjęte w tym względzie rozwiązania muszą być zgodne z wymogami PROW i regulacjami ustawowymi, w przeciwnym razie sąd rejestrowy nie dokonałby rejestracji grupy.

Najlepiej dostosowaną do zasad podejścia Leader formą prawną jest opisane w poprzednim rozdziale „specjalne” stowarzyszenie utworzone na podstawie ustawy Prawo o stowarzyszeniach i ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków EFRROW. Obligatoryjnymi elementami w strukturze takiego stowarzyszenia są:

- walne zebranie członków,
- zarząd,
- organ kontroli (komisja rewizyjna),
- organ decyzyjny (rada).

Jedną z zalet stowarzyszenia jest bardzo jednoznaczna definicja partnera, równoznaczna z kategorią członkostwa. W stowarzyszeniu „specjalnym” członkiem zwyczajnym mogą być zarówno osoby fizyczne, jak i osoby prawne. Jeżeli stowarzyszenie zamierza ubiegać się o status lokalnej grupy działania, wśród jego członków powinni być przedstawiciele sektora publicznego, sektora gospodarczego i sektora społecznego. Przystąpienie do stowarzyszenia odbywa się zgodnie z określoną w statucie procedurą wymagającą złożenia deklaracji członkowskiej. W przypadku osób prawnych takie oświadczenie składa organ reprezentujący tę osobę na zewnątrz.

Wszyscy członkowie stowarzyszenia tworzą **walne zebranie członków**, które jest najwyższą władzą stowarzyszenia. Przepisy dopuszczają, by w przypadku, gdy liczba członków przekroczy określoną w statucie wielkość, w miejsce zebrania członków powołać zebranie delegatów. W takim przypadku statut musi określać zasady wyboru delegatów i czas trwania ich kadencji. Zebranie delegatów jest dobrym rozwiązaniem w przypadku stowarzyszeń, w których duża liczba członków uniemożliwia lub w znacznym stopniu utrudnia zwołanie i odbycie zebrania członków.

Kompetencje walnego zebrania określa statut. W przypadku stowarzyszenia będącego lokalną grupą działania kompetencje tego organu powinny obejmować:

- uchwalenie statutu i jego zmian,
- wybór zarządu i jego odwołanie,
- wybór komisji rewizyjnej lub innego organu kontroli wewnętrznej,
- wybór organu decyzyjnego (rady),
- zatwierdzanie lokalnych kryteriów wyboru projektów,
- zatwierdzanie regulaminu walnego zebrania członków oraz innych regulaminów, w szczególności regulaminu zarządu i regulaminu rady,
- podejmowanie uchwał w najważniejszych dla stowarzyszenia sprawach takich jak:
rozwiązania stowarzyszenia, nabycia i zbycie nieruchomości, wyrażenia zgody na zaciągnięcie zobowiązań przekraczających kwotę, do której zobowiązanie zaciąga zarząd, wyrażania zgody na podjęcie kredytu lub zaciągnięcie pożyczki,
- podejmowanie uchwał w sprawach finansowych tj. uchwalenie planów finansowych, przyjmowanie sprawozdania finansowego z działalności zarządu oraz udzielania z tego tytułu absolutorium jego członkom,
- ustalanie programu działania stowarzyszenia,
- ustalanie wysokości wkładów członkowskich oraz składek członkowskich itp.

Walne zebranie podejmuje decyzje w formie uchwały, w drodze głosowania. Zgodnie z zasadą demokracji w głosowaniu wszyscy członkowie mają równą ilość głosów. Statut przesądza o tym, jaką większością głosów

zapadają uchwały. Może to być zwykła większość głosów (więcej głosów za uchwałą niż przeciw), większość bezwzględna (50% + 1 głos) lub większość kwalifikowana np. 2/3 lub 3/5 ważnie oddanych głosów.

Kolejnym obligatoryjnym organem stowarzyszenia jest zarząd. Wyboru zarządu zgodnie z ustawą dokonuje walne zebranie, chyba że zarząd został wybrany przed rejestracją przez założycieli stowarzyszenia. Skład zarządu, jego kadencje i kompetencje określa statut. Do najważniejszych należą:

- reprezentowanie stowarzyszenia na zewnątrz,
- kierowanie bieżącą działalnością stowarzyszenia,
- zaciąganie w imieniu stowarzyszenia zobowiązań finansowych.

Zasadą działania zarządu winna być **kolegialność**. Statut powinien określać, czy oświadczenia woli w imieniu stowarzyszenia składają wszyscy członkowie zarządu czy też kilku z nich, czy jednocześnie powinno działać dwóch czy wystarczy, że każdy z osobna. Statut może także określać, że zaciągnięcie zobowiązania powyżej pewnej kwoty wymaga zgody walnego zebrania. Bez tej zgody czynność prawna nią objęta nie dochodzi do skutku.

Organ kontroli jest trzecim organem niezbędnym do funkcjonowania stowarzyszenia. Na ogół przybiera on formę **komisji rewizyjnej**. Kompetencje tej komisji powinien określać statut. Do zwyczajowych kompetencji komisji rewizyjnej należą:

- kontrola działalności zarządu pod kątem celowości i legalności (zgodności z prawem),
- kontrola rocznych sprawozdań z działalności zarządu i sprawozdań finansowych oraz wydawanie opinii w tym zakresie,
- występowanie do walnego zebrania o udzielenie absolutorium członkom zarządu z tytułu złożonego sprawozdania.

Ostatnim obligatoryjnym organem stowarzyszenia będącego lokalną grupą działania jest **rada** pełniąca funkcję organu decyzyjnego. Do jej wyłącznej kompetencji należy wybór operacji, które mają być finansowane w ramach strategii opracowanej przez lokalną grupę działania. Wyboru członków rady dokonuje walne zebranie członków. Zasady wyboru powinny być tak skonstruowane, aby w składzie rady co najmniej połowę członków stanowili przedstawiciele sektorów gospodarczego i społecznego. Należy też przestrzegać zakazu łączenia funkcji w radzie z funkcją w zarządzie lub w organie kontroli.

Lokalne grupy działania, które mają formę **fundacji, stowarzyszenia lub związku stowarzyszeń**, ale uzyskały dofinansowanie w ramach II schematu Pilotażowego Programu Leader+, mogą zachować dotychczasową formę prawną, jednak muszą dostosować strukturę do nowych wymagań i zmodyfikować statuty.

Każda z LGD, jeżeli zamierza ubiegać się o pomoc w ramach PROW 2007-2013, musi spełniać kryteria dostępu i wyboru określone w PROW 2007-2013. Pamiętać także należy, że poza wszystkimi zmianami wpływającymi na konstrukcję lokalnej grupy działania, **niezbędne jest także wprowadzenie do statutu zapisów mówiących o realizacji lokalnej strategii rozwoju – jako celu**. Celem LGD w ramach Schematu II działania 2.7 Pilotażowy Program Leader+ była realizacja Zintegrowanych Strategii Rozwoju Obszarów Wiejskich. Zgodnie z art. 61 lit. a rozporządzenia Rady (WE) nr 1698/2005 z dnia 20 września 2005 r. w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) (Dz. Urz. UE L 277 z 21.10.2005) w ramach podejścia Leader w okresie 2007-2013 realizowane będą lokalne strategie rozwoju. Konieczność zmian w statutach dotyczy jednak tylko LGD które, otrzymały pomoc w ramach Schematu II Pilotażowego Programu Leader+, bądź nie otrzymały ww. pomocy, a powstały przed wejściem w życie ustawy z 7 marca 2007 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich ze środków EFRROW.

W związku z tym, że przed wejściem w życie ww. ustawy, powstające LGD przyjmowały formy prawne na podstawie rozwiązań prawnych, które nie uwzględniały w pełni specyfiki podejścia Leader, stąd obarczone były wadami z punktu widzenia celów jakie przyświecają podejściu Leader.

Stowarzyszenie ubiegające się o wybór w ramach PROW 2007-2013

W przypadku, gdy LGD w formie stowarzyszenia chce ubiegać się o dofinansowanie ze środków osi 4. Leader w ramach PROW 2007-2013 musi spełniać kryteria dostępu określone w PROW. Oznacza to, że LGD musi dokonać zmian statutu w szczególności:

- a.** wprowadzić jako cel działania realizację lokalnej strategii rozwoju,
- b.** rozdzielić funkcję decyzyjną od zarządczej, jeśli dotychczas były one połączone,
- c.** powołać obok istniejącego już zarządu, organ decyzyjny, do którego wyłącznej kompetencji należy wybór operacji. Co najmniej

50% składu tego organu powinni stanowić przedstawiciele partnerów społecznych i gospodarczych.

Zmiany statutu muszą być zgłoszone do KRS, jednakże numer pod jakim zarejestrowane jest stowarzyszenie pozostaje bez zmian.

Zasada trójsektorowości jest zachowana w stowarzyszeniu, jednakże przedstawiciele różnych sektorów nie są równouprawnieni, ze względu na to, iż osoby prawne mogą być tylko członkami wspierającymi takiego stowarzyszenia – dotyczy to także gmin – jednostek samorządu terytorialnego.

Stowarzyszenie zmieniając statut może wprowadzić zmiany dostosowujące je do regulacji art. 15 ustawy z 7 marca 2007 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich ze środków EFRROW – zmiany te dotyczyć będą:

- podstawy prawnej działania LGD – nie tylko ustawa Prawo o stowarzyszeniach, ale także ustawy z 7 marca 2007 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z środków EFRROW,
- członkostwa również osób prawnych,
- nadzoru sprawowanego przez marszałka,
- prowadzonej działalności gospodarczej,
- powołania rady jako organu decyzyjnego odpowiedzialnego za wybór operacji.

■ **Związek stowarzyszeń ubiegający się o wsparcie w ramach PROW 2007-2013**

W przypadku, gdy LGD w formie związku stowarzyszeń chce ubiegać się o dofinansowanie ze środków osi 4. Leader w ramach PROW 2007-2013 musi spełniać kryteria dostępu określone w Programie. Oznacza to, że LGD w formie związku stowarzyszeń musi dokonać zmian statutu w szczególności:

- a. wprowadzić jako cel działania realizację lokalnej strategii rozwoju,
- b. rozdzielić funkcję decyzyjną od zarządczej, jeśli dotychczas były one połączone,
- c. powołać obok istniejącego już zarządu, organ decyzyjny, do którego wyłącznej kompetencji należy wybór operacji. Co najmniej 50% składu tego organu powinni stanowić przedstawiciele partne-

rów społecznych i gospodarczych.

Zmiany statutu muszą być zgłoszone do KRS, jednakże numer pod jakim zarejestrowany jest związek stowarzyszeń pozostaje bez zmian.

Zasada trójsektorowości jest zachowana w związku stowarzyszeń, jednakże przedstawiciele różnych sektorów nie są równouprawnieni, ze względu na to, iż osoby prawne, o celach zarobkowych, mogą być tylko członkami wspierającymi takiego związku stowarzyszeń – dotyczy to gmin – jednostek samorządu terytorialnego.

Związek stowarzyszeń może także wejść jako członek „specjalnego” stowarzyszenia. Oznacza to, że zachowuje swoją dotychczasową strukturę, władze, a także podtrzymuje swoje zobowiązania dotyczące realizacji Schematu II Pilotażowego Programu Leader+. Wymóg jednej LGD na danym obszarze odnosi się do LGD wybranych w ramach PROW 2007-2013. Nie ma więc przeciwwskazań, by związek stowarzyszeń, który realizował strategię w ramach Schematu II Pilotażowego Programu Leader+, był członkiem LGD wybranej w ramach PROW 2007-2013.

Fundacja ubiegająca się o wsparcie w ramach PROW 2007-2013

W przypadku gdy LGD w formie fundacji chce ubiegać się o dofinansowanie ze środków osi 4. Leader w ramach PROW 2007-2013 musi spełniać kryteria dostępu określone w Programie. Oznacza to, że LGD w formie fundacji musi dokonać zmian statutu w szczególności:

- a.** wprowadzić jako cel działania realizację lokalnej strategii rozwoju,
- b.** rozdzielić funkcję decyzyjną od zarządczej, jeśli dotychczas były one połączone,
- c.** powołać obok istniejącego już zarządu, organ decyzyjny, do którego wyłącznej kompetencji należy wybór operacji. Co najmniej 50% składu tego organu powinni stanowić przedstawiciele partnerów społecznych i gospodarczych. W odniesieniu do organu decyzyjnego najlepszym rozwiązaniem wydaje się powołanie go przez radę fundacji. Organ decyzyjny może mieć dowolną nazwę – ważne jest jedynie, by przynajmniej 50% stanowili partnerzy społeczni i gospodarczy.

Zmiany statutu muszą być zgłoszone do KRS, jednakże numer pod jakim zarejestrowana jest fundacja pozostaje bez zmian.

W przypadku **fundacji** konieczne jest również jednoznaczne zdefiniowanie kategorii **partnera LGD**. Ponieważ w fundacji nie występuje pojęcia członkostwa, trzeba w tej sytuacji stworzyć inną formułę pozwalającą precyzyjnie i jednoznacznie definiować partnerów LGD. Taką formułę może stanowić procedura podjęcia współpracy z fundacją, która byłaby odpowiednikiem procedury przystąpienia do stowarzyszenia.

Procedura związana z przyjęciem w poczet partnerów powinna przewidywać złożenie przez kandydata deklaracji lub zobowiązania do współpracy na rzecz realizacji celów fundacji, analogicznego do deklaracji członkowskiej w stowarzyszeniu. Po rozpatrzeniu tej deklaracji przez zarząd fundacji i wydaniu pozytywnej decyzji kandydat nabywałby status partnera. Status ten byłby jeszcze bardziej wyrazisty, gdyby zastosować mechanizm polegający na tym, że po wydaniu pozytywnej decyzji przez zarząd, rada fundacji na swoim najbliższym posiedzeniu byłaby zobowiązana do podjęcia uchwały przyznającej nowemu partnerowi miejsce w radzie. W ten sposób rada - analogicznie do walnego zebrania członków w stowarzyszeniu - byłaby organem, w którym byłiby reprezentowani wszyscy partnerzy fundacji. Zgodnie z wymogami podejścia Leader fundacja ubiegająca się o status lokalnej grupy działania powinna mieć wśród swoich partnerów reprezentantów wszystkich trzech sektorów (publicznego, gospodarczego i społecznego).

Jedynym obligatoryjnym organem fundacji jest zarząd, jednak większości fundacji ma bardziej złożoną strukturę i oprócz zarządu powołuje inne organy. Są to najczęściej:

- zgromadzenie fundatorów,
- rada fundacji,
- komisja rewizyjna.

W skład **zgromadzenia fundatorów** mogą wchodzić tylko fundatorzy, dlatego ich liczba jest z góry określona i niezmienna w całym okresie działania fundacji. Zmienny skład może mieć **rada fundacji**, do której mogą być powoływane różne osoby, przy czym ich liczba może być określona w statucie lub nieograniczona. Dla LGD lepsze jest to drugie rozwiązanie, gdyż umożliwia zastosowanie mechanizmu, o którym była mowa wyżej, polegającego na poszerzaniu rady o każdego nowego partnera. Aby przyjąć taki mechanizm statut musi zawierać zapisy upoważniające radę fundacji do uzupełniania lub powiększania swojego składu poprzez podjęcie odpowiedniej uchwały.

W LGD mającej status prawny fundacji do kompetencji rady fundacji powinny należeć następujące sprawy:

- dokonywania zmian w statucie,
- wybór zarządu oraz ustalanie liczby członków zarządu i zasad ich wynagradzania,
- wybór organu decyzyjnego,
- zatwierdzanie lokalnych kryteriów wyboru projektów,
- wybór członków komisji rewizyjnej (o ile statut przewiduje powołanie takiego organu),
- ustalanie kierunków i programów działania fundacji,
- łączenie się z inną fundacją,
- sprawowanie nadzoru i kontroli nad działalnością fundacji,
- opiniowanie propozycji i projektów zarządu, w zakresie których fundacja będzie się starać o dofinansowanie,
- wydawanie opinii w innych sprawach przedstawionych przez zarząd.

Statut może zawierać szczegółowe postanowienia, dotyczące sposobu podejmowania decyzji przez poszczególne organy fundacji lub jedynie ogólne zasady w tym względzie. W drugim przypadku konieczne jest opracowanie i zatwierdzenie przez radę fundacji dodatkowych regulaminów pracy określających zasady funkcjonowania poszczególnych organów.

Fundacja nie ma obowiązku powoływania organu kontroli, jednak pozostawienie w ręku zarządu pełni uprawnień i kompetencji nie jest rozwiązaniem dobrym. Dlatego w większości fundacji wydzielono uprawnienia kontrolne i nadzorcze w zakresie majątku powierzając je **komisji rewizyjnej**. Jej zadaniem jest bieżąca i okresowa kontrola majątku, bilansu i wyników ekonomicznych fundacji, ocena działalności zarządu fundacji, opiniowanie sprawozdania finansowego fundacji i przedstawienie zgromadzeniu fundatorów (lub radzie fundacji) wniosków pokontrolnych. Statut powinien określać sposób wyboru członków komisji rewizyjnej, czas trwania ich kadencji oraz sposób podejmowania decyzji przez ten organ.

Fundacja może także wejść jako członek do „specjalnego” stowarzyszenia. Oznacza to, że zachowuje swoją dotychczasową strukturę, władze, a także podtrzymuje swoje zobowiązania dotyczące realizacji Schematu II Pilotażowego Programu Leader+. Wymóg jednego LGD na

danym obszarze odnosi się do LGD wybranych w ramach PROW 2007-2013. Nie ma więc przeciwwskazań, by fundacja, która realizowała strategię w ramach Schematu II Pilotażowego Programu Leader+, była członkiem LGD wybranej w ramach PROW 2007-2013.

Bez względu na to, jaką formę prawną ma lokalna grupa działania, podkreślać należy obowiązujący ją wymóg rozdzielenia funkcji decyzyjnej (wybór operacji do finansowania) od zarządczej (bieżące zarządzanie LGD). Wiąże się z tym problem ułożenia właściwych relacji między zarządem i organem decyzyjnym. Zarząd, zgodnie z obowiązującym wymogiem, nie może uczestniczyć w procesie wyboru operacji, bowiem jest to wyłączną kompetencją organu decyzyjnego. Jednak to zarząd odpowiada za całokształt działalności LGD i jest z tego rozliczany w formie absolutorium.

Przy braku odpowiednich uregulowań wewnętrznych może dochodzić do paradoksalnej sytuacji, że zarząd będzie ponosił odpowiedzialność za niewłaściwe decyzje organu decyzyjnego. Ich skutki mogą być bardzo brzemienne dla LGD, na przykład spowodować brak środków na bieżącą działalność. Jest to związane z mechanizmem finansowania kosztów bieżących LGD. Zasady osi 4. Leader stanowią, że koszty te kwalifikują się do refundacji jedynie do wysokości 15% sumy zrefundowanych kosztów kwalifikowalnych wszystkich operacji zrealizowanych w tym okresie w ramach LSR opracowanej przez tą LGD. W sensie finansowym ogromna większość, bo około 80% działań przeprowadzonych przez LGD to będą operacje dofinansowane w ramach działania „Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju”, czyli te, w odniesieniu do których decyzje podejmuje organ decyzyjny. Jeżeli ten organ będzie podejmował niewłaściwe decyzje, polegające na wyborze operacji, które nie zostaną zrealizowane lub zostaną źle zrealizowane, to agencja płatnicza nie wypłaci w tych przypadkach pomocy lub wypłaci ją w zmniejszonej wysokości. LGD odczuje to w postaci mniejszego – niż zakładano – odpisu na pokrycie swoich kosztów bieżących.

Zarząd wprawdzie nie może bezpośrednio ingerować w proces wyboru operacji, ale wydaje się właściwym rozwiązaniem, aby w zamian miał prawo oceny decyzji podejmowanych przez organ decyzyjny w kontekście ich konsekwencji dla całokształtu działalności LGD i idące za tym prawo wnioskowania na walnym zebraniu członków stowarzyszenia (w przypadku fundacji – na posiedzeniu rady fundacji) o odwołanie poszczególnych członków tego organu lub nawet całego składu.

4.2 Analiza doświadczeń wynikających z wykorzystania dotychczasowej pomocy publicznej na danym obszarze

Lokalne grupy działania funkcjonujące w ramach Pilotażowego Programu Leader+ (PPL+) z pewnością wykorzystają doświadczenia kilku lat przygotowań do Leader'a w konstruowaniu lokalnej strategii rozwoju. Wiele z nich przygotowując Zintegrowaną Strategię Rozwoju Obszarów Wiejskich - ZSRW (do II Schematu PPL+) skonstruowało ją na kilka-kilkanaście lat. Lokalna strategia rozwoju będzie więc w takim przypadku tylko formą uaktualnienia ZSRW i dostosowania jej do wymogów PROW 2007-2013. W podobny sposób należy odnieść się do doświadczeń samorządów i innych podmiotów wchodzących w skład partnerstwa. Podejmowane przez lokalne grupy działania przedsięwzięcia z pewnością były są i będą przedmiotem wielu projektów planowanych przez inne podmioty z wielu źródeł finansowania w innych programach np. z Europejskiego Funduszu Społecznego, Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (ze środków regionalnych programów operacyjnych), czy wreszcie możliwości zainteresowania poszczególnymi przedsięwzięciami inwestorów prywatnych.

Na etapie tworzenia strategii, najpóźniej przed ostatecznym jej zatwierdzeniem należy przeprowadzić szerokie konsultacje z różnymi podmiotami (szczególnie samorządami i innymi organizacjami partnerskimi LGD) celem wyciągnięcia wniosków z dotychczas realizowanych projektów oraz uzgodnienia zakresu synergii pomiędzy działaniami przewidzianymi w LSR i innymi projektami. W momencie zatwierdzenia lokalnej strategii rozwoju z pewnością zakończonych zostanie szereg przedsięwzięć finansowanych w ramach Narodowego Planu Rozwoju na lata 2004-2006. Szczególnie przydatna może być analiza efektów takich działań, które w nieco zmienionej postaci kontynuowane są w okresie 2007-2013, jak na przykład „Odnowa i rozwój wsi”.

Z drugiej strony doświadczenia okresu 2004 -2006 w zakresie realizacji Europejskiego Funduszu Społecznego (programu Rozwój Zasobów Ludzkich oraz Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego) przyniosły wiele nowych działań w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-13. Działanie 9.5 „Oddolne inicjatywy edukacyjne” zostało uruchomione jako pierwsze praktycznie we wszystkich regionach i pierwsze doświadczenia jego wdrażania mogą być przydatne dla doprecyzowania zapisów LSR.

4.3 Reprezentatywność i struktura organu decyzyjnego

Skład organu decyzyjnego jest jedną z podstawowych kwestii w każdej lokalnej grupie działania. Przedstawiciele sektora społecznego i gospodarczego łącznie powinni stanowić w nim co najmniej 50% składu, w przeciwnym razie partnerstwo nie będzie spełniać kryteriów dostępu.

Byłoby wskazane, aby poziom reprezentatywności poszczególnych sektorów w organie decyzyjnym był zbliżony do podobnych wskaźników liczonych dla całego partnerstwa.

Na przykład jeżeli w składzie LGD partnerzy publiczni stanowią 55% członków, partnerzy społeczni 35% członków i partnerzy gospodarczy 10%, a w organie decyzyjnym partnerzy publiczni stanowią 45% członków, partnerzy społeczni 40% członków i partnerzy gospodarczy 15%, to różnice w składzie są niewielkie, nie przekraczają bowiem 10 punktów procentowych. Można w tej sytuacji powiedzieć, że członkowie organu decyzyjnego odzwierciedlają skład partnerstwa. Zasadę tę będzie trudno zrealizować w partnerstwach, mających symboliczną reprezentację przedstawicieli sektora gospodarczego i społecznego. Ze względu na kryteria dostępu obowiązujące w osi Leader, przedstawiciele tych sektorów będą musieli objąć co najmniej 50% miejsc w organie decyzyjnym, w efekcie nie da się uniknąć dużej różnicy między składem organu decyzyjnego i składem całego partnerstwa.

Tworząc zapisy statutowe dotyczące organu decyzyjnego należy pamiętać o wymogu, że w przypadku stowarzyszenia musi on być wybrany przez walne zebranie członków LGD spośród członków tego zebrania. W fundacjach, w których poprzez odpowiednie zapisy statutowe rada fundacji ma skład i rolę analogiczną do walnego zebrania członków w stowarzyszeniu, członkowie organu decyzyjnego powinni być wybierani przez radę fundacji.

Szczegółowe zasady wyboru członków organu decyzyjnego i ich odwoływania każda LGD może określić tak, jak uważa za właściwe i godzące interesy wszystkich członków. Liczba członków organu decyzyjnego powinna być określona w statucie konkretną liczbą lub w formie przedziału liczbowego (od-do). Żeby zagwarantować, że skład organu decyzyjnego będzie porównywalny ze składem LGD można w zapisach statutowych określić liczbę miejsc przeznaczonych dla przedstawicieli poszczególnych sektorów. Zasady wyboru należałoby w takiej sytuacji sformułować w taki sposób, aby kandydaci rywalizowali

w ramach sektorów o miejsca przeznaczone dla przedstawicieli danego sektora. Wybór może następować zwykłą większością głosów (więcej głosów za niż przeciw), lub większością bezwzględną (50% + 1 głos).

Należy pamiętać, aby w statucie, oprócz zasad wyboru organu decyzyjnego zamieścić także zapisy określające zasady odwoływania poszczególnych członków tego organu lub nawet całego składu organu decyzyjnego. Zapisy te mogą określać, kto ma prawo zgłoszenia wniosku o odwołanie członka organu decyzyjnego. Takie prawo powinno przysługiwać zarządowi, można także je przyznać określonej liczebnie grupie członków/partnerów LGD. Statut może określać okoliczności lub powody stanowiące przesłankę zgłoszenia wniosku o odwołanie członka organu decyzyjnego (np. określona liczba nieobecności na posiedzeniach organu decyzyjnego bez podania przyczyny, uzasadniony zarzut braku obiektywizmu w ocenie wniosków).

W statucie LGD powinna określić procedurę wyłączenia członka organu decyzyjnego od udziału w dokonywaniu wyboru operacji w razie zaistnienia okoliczności, które mogą wywołać wątpliwości, co do jego bezstronności, w szczególności w przypadku ubiegania się przez tego członka o wybór jego operacji w ramach działania Wdrażanie LSR.

Przepisy powinny dopuszczać możliwość rezygnacji członka organu decyzyjnego z pełnionej roli a także określać, w jakim terminie po odwołaniu czy ustąpieniu członka organu decyzyjnego dokonuje się wyborów uzupełniających skład tego organu.

4.4 Regulamin funkcjonowania organu decyzyjnego LGD

Jedną z najważniejszych funkcji LGD jest wybór operacji do sfinansowania ze środków pozostających w dyspozycji LGD. Decyzje te podejmuje specjalnie do tego powołany organ. Kwestie związane z kompetencjami tego organu oraz wyborem jego członków musi regulować statut. Wcześniej już zwracaliśmy uwagę, że decyzje tego organu są ostateczne i zarząd LGD nie ma w tym zakresie żadnych kompetencji, poza obowiązkiem przestaniem uchwał organu decyzyjnego do wiadomości samorządu województwa.

Zasada obowiązuje także w drugą stronę, to znaczy organ decyzyjny musi ograniczyć się tylko do wyboru projektów i nie próbować ingerować w zarządzanie LGD, które jest wyłączną kompetencją zarządu. Statut musi zatem w sposób jasny precyzować i rozdzielać kompetencje zarządcze zarządu i kompetencje decyzyjne organu decyzyjnego. Wymóg rozdzielenia funkcji decyzyjnej i zarządczej dotyczy wszystkich form prawnych, w jakich występują LGD tj. stowarzyszeń, włączając „specjalne” powołane

na podstawie ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich ze środków EFRR, fundacji i związków stowarzyszeń.

Szczegółowe kwestie dotyczące funkcjonowania organu decyzyjnego najlepiej zawrzeć w specjalnym regulaminie. Przyjęte w nim zasady, mechanizmy i procedury powinny gwarantować przejrzystość, demokratyczność i jawność podejmowania decyzji. Regulamin ten musi być załączony do LSR. W załączniku nr 1 do niniejszej publikacji został zamieszczony przykład takiego regulaminu.

4.5 Zasady rekrutacji pracowników

W LSR konieczne będzie zamieszczenie opisu procedur dotyczących rekrutacji pracowników, w tym określenia koniecznych i pożądanych wymagań dla kandydatów do pracy w LGD. Nie powinno to stanowić większego problemu, ponieważ jest wiele dobrych wzorów w tym zakresie, łatwych do znalezienia chociażby na stronach internetowych urzędów administracji publicznej poświęconych rekrutacji pracowników.

Procedura rekrutacji powinna zacząć się sformułowaniem i opublikowaniem ogłoszenia o naborze pracownika. W ogłoszeniu należy podać między innymi:

- rodzaj stanowiska, na które poszukiwany jest pracownik,
- zakres głównych obowiązków,
- wymagania niezbędne,
- wymagania dodatkowe,
- termin i miejsce składania ofert,
- dokumenty które należy złożyć z ofertą.

Ogłoszenia można zamieszczać w prasie, na stronie internetowej, biurach pośrednictwa pracy. Jeśli na jakimś stanowisku można zatrudniać absolwenta bez większego doświadczenia, to dobrym sposobem dotarcia do takich osób są tablice ogłoszeń, znajdujące się na uczelniach.

Na podstawie złożonych ofert przeprowadza się ocenę formalną, a następnie ocenę merytoryczną zgłoszonych kandydatów. Często jako dodatkową formę oceny merytorycznej stosuje się rozmowę kwalifikacyjną

z kandydatami, którzy pozytywnie przeszli ocenę formalną. Taka rozmowa jest okazją do poznania oczekiwań kandydata dotyczących wynagrodzenia, co również może być ważnym czynnikiem decydującym o ostatecznym wyborze pracownika.

Przed przystąpieniem do rekrutacji pracowników, a szczególnie przed sformułowaniem wymagań dla kandydatów do pracy warto dokonać analizy budżetu pod kątem środków, jakie można będzie przeznaczyć na wynagrodzenia. Dałoby to realistyczne podstawy do określenia polityki zatrudnienia. Szczupłość środków prawdopodobnie postawi wszystkie zarządy LGD przed trudnym wyborem, czy lepiej będzie stworzyć więcej stanowisk niezbyt wysoko płatnych, czy mniej stanowisk, ale za to lepiej opłacanych.

Decyzje w tym względzie będą zależały od sytuacji na lokalnym rynku pracy, jednak z powodu generalnie poprawiającej się sytuacji w tym zakresie raczej trudno się spodziewać, że za umiarkowaną pensję będzie można znaleźć pracownika o bardzo wysokich kompetencjach i doświadczeniu.

Formułując wymagania dla kandydatów należy zatem uwzględnić warunki panujące na miejscowym rynku pracy i poziom wynagrodzenia, jakie LGD będzie mogło tym pracownikom zaproponować.

4.6 Opis stanowisk

Zgodnie z wymogami, w LSR należy opisać planowane stanowiska w biurze LGD. Aby zrobić opis stanowisk, LGD musi wcześniej określić jaka będzie ich liczba i rodzaj. Podejmując decyzje w tej sprawie należy brać pod uwagę zarówno zakres zadań, które będzie wykonywać biuro LGD, jak też środki finansowe, które można będzie przeznaczyć na wynagrodzenie pracowników. Sporządzenie opisu stanowisk jest zatem możliwe dopiero po określeniu celów LSR i planowanych w ramach LSR przedsięwzięć oraz określeniu budżetu LSR.

Przy sporządzaniu opisu stanowisk można wzorować się na praktyce urzędów administracji publicznej, zwłaszcza tych, które mają certyfikat ISO 9000. Opis można zrobić w formie tabelarycznej, tak jak w przykładzie podanym poniżej.

Nazwa LGD	OPIS STANOWISKA PRACY	Data zatwierdzenia	
		Wersja	
Nazwisko i imię pracownika			
Stanowisko bezpośredniego przełożonego			
Stanowiska podległe			
Liczba osób podległych pośrednio lub bezpośrednio			
Cel stanowiska:			
Zakres odpowiedzialności:			
1. Planowanie działań			
2. Bieżąca realizacja działań			
3. Nadzorowanie realizacji działań			
4. Kierowanie Zespołem			
Zakres uprawnień:			
1. Planowanie działań			
2. Bieżąca realizacja działań			
3. Nadzorowanie realizacji działań			
4. Kierowanie Zespołem			
Udzielone stałe pełnomocnictwa:			
Współpraca i kontakty wewnętrzne			
Nazwa stanowisk współpracujących	Cel kontaktów i współpracy		
Współpraca i kontakty zewnętrzne			
Nazwa instytucji współpracujących	Cel kontaktów i współpracy		

Wymagane kwalifikacje	
Wykształcenie	średnie ogólne <input type="checkbox"/> średnie kierunkowe <input type="checkbox"/> wyższe niekierunkowe <input type="checkbox"/> wyższe kierunkowe <input type="checkbox"/>
Doświadczenie	Okres w latach i w jakiej dziedzinie
Wymagania formalne	Kursy i szkolenia niezbędne na stanowisku, certyfikaty
Umiejętności:	
1. znajomość języka obcego	
2. znajomość obsługi komputera	
3. kluczowe kompetencje	
4. dodatkowe kompetencje	
5. inne umiejętności	
Wymiar czasu pracy	
Powierzony sprzęt	
1.	
2.	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="width: 45%;"> <p>----- data i podpis pracownika</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>----- data i podpis przełożonego</p> </div> </div>	

4.7 Warunki techniczne i lokalowe biura

Rodzaj i zakres działalności prowadzonej przez LGD powoduje, że nie będzie ona zdolna wypełniać swojej funkcji bez odpowiednich warunków technicznych i lokalowych.

Warunki te należy organizować biorąc pod uwagę nie tylko liczbę pracowników i zapewnienie im dostatecznego komfortu i warunków pracy, ale także inne funkcje, które muszą pełnić lokale użytkowane przez LGD, np.:

- zapewnić możliwość przyjmowania i obsługi interesantów (np. osób przychodzących po informacje i doradztwo, wnioskodawców),
- umożliwić organizację spotkań i posiedzeń organów statutowych (zarządu, organu decyzyjnego, komisji rewizyjnej, innych komisji i grup istniejących w ramach LGD),
- zapewnić możliwość archiwizowania dokumentacji.

Organizując warunki techniczne i lokalowe biura LGD należy dobrze wybrać lokalizację oraz powierzchnię ogólną, liczbę i rodzaj pomieszczeń. Pomieszczenia niezbędne dla funkcjonowania LGD to zarówno biuro użytkowane w sposób stały, które może stanowić własność LGD lub być wynajęte bezterminowo, jak też pomieszczenia użytkowane okazjonalnie, na przykład sale konferencyjne i szkoleniowe. W sprawie użytkowania tego rodzaju pomieszczeń warto zawrzeć ramową umowę użyczenia z ich właścicielem czy dysponentem o tym, że zobowiązuje się udostępniać je dla LGD przez określoną liczbę dni w roku, na podanych w umowie warunkach.

Organizując biuro nie należy zapominać o pomieszczeniach towarzyszących, takich jak pomieszczenia sanitarne, pomieszczenia socjalne, magazyny i archiwa.

Wyposażenie biura w sprzęt na odpowiednim poziomie jest dziś sprawą stosunkowo prostą, także dobry dostęp do Internetu jest już prawie wszędzie możliwy.

Planując warunki techniczne i lokalowe należy robić plany realne, dostosowane do możliwości finansowych LGD.

5. Opis i specyfika obszaru objętego LSR wraz z uzasadnieniem jego wewnętrznej spójności

5.1 Uwarunkowania przestrzenne

Jedną z najważniejszych cech wyróżniających partnerstwa tworzone w ramach podejścia Leader jest ich związek z obszarem – terytorium. W przypadku lokalnych grup działania obszar ten nie zawsze pokrywa się z podziałem administracyjnym, dlatego potrzebne jest określenie zasięgu terytorialnego LGD oraz wskazanie uwarunkowań geograficznych, przyrodniczych i innych, które stanowią o specyfice tego obszaru. W Polsce przyjęto, że gmina jest najmniejszą jednostką administracyjną, jaka może przystąpić do partnerstwa. Należy zatem wymienić gminy wchodzące w skład obszaru LGD, określić ich charakter (wiejskie, miejsko-wiejskie, miejskie), powierzchnię w km², położenie geograficzne i ukształtowanie terenu, pamiętając przy tym, że w przypadku gmin miejsko-wiejskich wyłączone są miasta powyżej 20 tysięcy mieszkańców zameldowanych na pobyt stały a w przypadku gmin miejskich pod uwagę bierzemy tylko te, w których na pobyt stały zameldowanych jest nie więcej niż 5 tys. mieszkańców. Punktem wyjścia do opisu winien być wykaz gmin tworzących obszar, mapka ilustrująca położenie obszaru oraz jego cechy charakterystyczne.

Mając na uwadze fakt, że opis diagnozy przygotowywany do II Schematu Pilotażowego Programu Leader+ (w okresie 2004-2006) był najczęściej niezwykle rozbudowany, w przypadku LSR ograniczono objętość tej części do 20 stron. Niezbędne jest więc wskazanie tylko tych cech obszaru, które są najbardziej istotne z punktu widzenia lokalnej grupy działania.

Konieczne jest zatem przedstawienie uwarunkowań przestrzennych tj. mapy obrazującej granice administracyjne LGD wraz z opisem sąsiadujących obszarów oraz podaniem powierzchni w km². Obszar realizacji lokalnej strategii rozwoju, a tym samym obszar funkcjonowania lokalnej grupy działania winien być przede wszystkim spójny pod względem przestrzennym. Warunek ten jest zachowany wtedy, gdy obszar znajduje

się w jednym obrysie. Badając spójność przestrzenną obszaru LSR bierze się pod uwagę obszar całych gmin, bez wyłączenia miast w gminach miejsko-wiejskich, których liczba mieszkańców zameldowanych na pobyt stały przekracza 20 tys.

Warunek ten zachowany jest także wtedy, gdy istnieje taki obszar wód, który w połączeniu z obszarem LSR tworzy obszar o przestrzennej spójności.

Pozostałe uwarunkowania należy przedstawić jedynie w kontekście uzasadnienia spójności wewnętrznej obszaru oraz w celu wykazania specyfiki danego obszaru.

5.2 Uwarunkowania geograficzne, przyrodnicze

Jeżeli dla wykazania specyfiki obszaru niezbędne będzie wskazanie cech przyrodniczych i środowiskowych należy zwrócić uwagę na ukształtowanie powierzchni, klimat, gleby, bogactwa naturalne, lesistość, zasoby wodne, kwestie zanieczyszczenia środowiska, skalę problemów i ich rodzaje. Jeżeli obszar objęty LSR w całości lub części zaliczany jest do cennych przyrodniczo, znajdują się na nim parki krajobrazowe, narodowe, rezerваты, albo tereny zakwalifikowane do sieci NATURA 2000, należy je wymienić i podać ich powierzchnię całkowitą, a także wskazać, jaka część znajduje się na obszarze objętym LSR. Należy też uwzględnić opis obszarów przylegających, sąsiadujących z terenem partnerstwa.

5.3 Uwarunkowania historyczne i kulturowe

Większość lokalnych grup działania w swoich strategiach odwołuje się do wspólnej historii i dziedzictwa kulturowego, na które składają się zachowane dobra kultury materialnej oraz duchowej. Opis w tej części obok ważnych wydarzeń historycznych, winien odwoływać się do tradycji, folkloru i szczególnie lokalnych produktów tradycyjnie wytwarzanych na danym terenie. Dotyczy to zarówno rękodzieła tradycyjnych surowców, metod wytwarzania, jak i tradycyjnych produktów żywnościowych, czyli tzw. dziedzictwa kulinarnego. Rozwój współczesnej turystyki wiejskiej w dużej części odwołuje się do tak rozumianej tożsamości kulturowej, stąd należy wskazać na jej źródła już w opisie obszaru.

5.4 Społeczność lokalna na obszarze LGD

Jeżeli jest to konieczne dla wykazania specyfiki obszaru, należy w tym punkcie umieścić krótką charakterystykę demograficzną ludności zamieszkującej obszar, w tym:

- liczbę ludności,
- strukturę ludności według wieku i płci,
- poziom zatrudnienia i stopę bezrobocia,
- strukturę zatrudnienia mieszkańców w poszczególnych działach gospodarki (wg ogólnie dostępnych danych statystycznych),
- poziom wykształcenia.

Należy pamiętać o zamieszczaniu w miarę możliwości najbardziej aktualnych danych. Wydaje się, że w momencie ostatecznego redagowania LSR dostępne będą dane za 2006 rok. Warto uzupełnić je komentarzami z podaniem istotnych trendów i znanych zmian wskaźników jakie nastąpiły w roku 2007 (co jest istotne np. w przypadku bezrobocia). Pozostałe informacje powinny dotyczyć infrastruktury społecznej oraz poziomu i jakości życia mieszkańców. Składa się na to głównie: dostęp do edukacji, sytuacja ekonomiczna rodzin, bezpieczeństwo publiczne, opieka zdrowotna i pomoc społeczna, a także specyfika lokalnego rynku pracy. Należy również określić dostęp mieszkańców do kultury, szczególnie na wsi i wskazać najbardziej aktywne instytucje kultury oraz formy i przejawy działalności kulturalnej.

W przypadku liczby ludności zameldowanej na pobyt stały należy brać pod uwagę dane z dnia 31 grudnia 2006 r. zgodnie z wyników informacjami statystycznymi ogłoszonymi w wydawnictwach Głównego Urzędu Statystycznego. Podanie dokładnie tych danych jest konieczne, ponieważ stanowiąc będą one podstawę wyliczenia maksymalnej kwoty wsparcia na daną LSR.

Ważna, szczególnie przy planowaniu rozwoju obszaru z zastosowaniem podejścia typu leader, jest charakterystyka kapitału społecznego, w której należy zawrzeć opis lokalnej aktywności społecznej, w tym: liczbę organizacji pozarządowych i najbardziej typowe przejawy ich działalności. Istotnym wskaźnikiem kapitału społecznego jest również aktywność obywatelska wyrażona za pomocą takich wskaźników jak np. frekwencja w wyborach samorządowych i parlamentarnych.

5.5. Gospodarka obszaru

Jeżeli jest to konieczne dla wykazania specyfiki obszaru, należy w tym punkcie umieścić krótką charakterystykę ekonomiczną obszaru, w tym: liczbę i strukturę branżową podmiotów gospodarczych oraz wskazać kluczowe dla obszaru LSR firmy. W miarę możliwości można też zawrzeć informacje o tzw. „klimacie dla przedsiębiorczości”. Klimat dla przedsiębiorczości charakteryzuje się najczęściej poprzez określenie aktywności samorządów w ułatwianiu prowadzenia działalności gospodarczej polegającej m.in. na stosowaniu ulg podatkowych, wydzielaniu specjalnych stref gospodarczych, „uzbrajaniu” terenów inwestycyjnych w podstawową infrastrukturę.

Innym wskaźnikiem klimatu dla przedsiębiorczości jest funkcjonowanie tzw. otoczenia biznesu (punkty konsultacyjne i doradcze dla firm, funkcjonujące ośrodki wspierania przedsiębiorczości, dostępność funduszy pożyczkowych lub poręczeniowych itp). Ze względu na znaczenie rolnictwa na obszarach wiejskich należy podać podstawowe informacje dotyczące tego sektora, a w szczególności: powierzchnię użytków rolnych, w tym obszarów ONW, liczbę gospodarstw rolnych i wiodące kierunki produkcji.

5.6 Specyfika obszaru objętego LSR

Jeżeli jest to konieczne dla wykazania specyfiki obszaru należy w tym punkcie podać informacje specyficzne dla danego obszaru, istotne z punktu widzenia zawartej w strategii wizji oraz celów ogólnych. Należy wymienić i opisać te elementy, które wyróżniają dany obszar i stanowią o jego odrębności. Jeżeli głównym motorem rozwoju ma być turystyka, to należy wykazać atrakcyjność turystyczną danego obszaru (np. powierzchnię zbiorników i cieków wodnych, infrastrukturę turystyczną, liczbę turystów odwiedzającą dany obszar w ciągu roku).

Jeśli kluczowym zagadnieniem jest poprawa dostępu do informacji, to należy podać informacje dotyczące bibliotek, dostępu do Internetu itp. Trzeba pamiętać, że przedmiotem oceny LSR będzie adekwatność wyboru celów w relacji do specyfiki obszaru.

5.7 Uzasadnienie spójności obszaru LGD

Podsumowaniem diagnozy winno być wykazanie spójności obszaru. Najważniejsze i obowiązkowe jest określenie spójności przestrzennej, jednak należy pamiętać, że poszukanie wielu cech wspólnych dla obszaru objętego lokalną strategią rozwoju może przyczynić się do większej integracji wewnętrznej LGD i przyczynić do uświadomienia lokalnej tożsamości.

W tej części diagnozy należy więc wskazać cechy charakterystyczne dla obszaru objętego planowaniem, które decydują o jego spójności i wspólnej tożsamości. Podając w sposób formalny zasięg terytorialny i położenie geograficzne, należy odnieść się do tego, co wyróżnia obszar działania LGD: wspólne dla terenu uwarunkowania geograficzne, walory przyrodnicze, środowiskowe, kulturowe. Wskazane jest, aby terytorium i społeczności wiejskie zamieszkujące obszar LGD posiadały jak najwięcej cech wspólnych.

W ramach podejścia Leader dąży się do objęcia działaniem LGD obszarów charakteryzujących się wspólną tożsamością, więzami, które łączą poszczególne miejscowości i z którym identyfikują się mieszkańcy. Niekiedy więzi te wytwarzane są wokół „nowych tematów”, które od niedawna stały się częścią lokalnego życia społecznego i gospodarczego (np. organizacja cyklicznej imprezy, nowe atrakcje turystyczne). Zawsze należy jednak pamiętać, że powinny być to takie elementy, z którymi utożsamiają się mieszkańcy danego terenu i wskazują je jako nieodłączne atrybuty „swojej małej ojczyzny”.

Zadaniem lokalnej grupy działania i realizowanej przez nią strategii będzie budowanie i pogłębianie tej identyfikacji.

5.8 Przykład LGD Broads and Rivers

Wykazanie spójności obszaru - przykład w oparciu o Plan Rozwoju przygotowany w ramach programu LEADER+ przez LGD Broads and Rivers

1. Specyfika obszaru

- a. Broads, który jest jednym z najciekawszych obszarów bagiennych w Wielkiej Brytanii, ma międzynarodowy status jednego z najwspanialszych przykładów mokradł na świecie. Niemniej, jak to bywa na ogół na obszarach o dużym znaczeniu krajobrazowym lub cieszących się specjalnym zainteresowaniem, obszar Broads jest również miejscem, które zamieszkują i gdzie pracują ludzie.
- b. Obszar działalności LGD zajmuje nieco ponad 1000 km² i leży na wschód od Norwich. Obszar ma długą historię rozwoju życia społecznego i gospodarczego. Faktycznie Broads został ukształtowany przez człowieka jeszcze w średniowieczu, kiedy tu wydobywano torf. Później, w wieku XVIII i XIX, sieć mokradł i rzek służyła jako ważny środek transportu dla tego wiejskiego obszaru słabo rozwiniętego pod względem infrastruktury i opartego na rolnictwie. W XX wieku Broads stał się popularnym miejscem spędzania wakacji na wodzie. Wzrosło znaczenie miasta Norwich jako centrum zatrudnienia i usług, co ograniczyło społeczną i ekonomiczną rolę bardziej tradycyjnych społeczności wiejskich obszaru Broads, który w coraz większym stopniu stawał się sypialnią dla ludzi pracujących w Norwich lub Great Yarmouth.

2. Spójność geograficzna i środowiskowa

- a. Mokradła są kluczową cechą, która definiuje obszar objęty działalnością LGD, koncentrując na sobie cele Projektu Broads and Rivers Leader+.
- b. Obszar Broads ma znaczenie międzynarodowe jako jeden z najlepszych przykładów mokradł w Wielkiej Brytanii i jedyny w kraju taki obszar ze statusem Parku Narodowego. Rzeki, płytkie bagna, moczary i mokradła tworzą razem unikalny obszar o powierzchni 300 km² (administrowany przez Zarząd Parku Broads),

cenny ze względu na występującą tam faunę i florę oraz krajobraz. W Broads występuje ogromna różnorodność środowisk i form krajobrazowych utworzonych przez wielowiekową działalność człowieka, nierozzerwalnie połączonych ze sobą w unikalny i delikatny ekosystem mokradł, którego integralność wymaga zachowania spójnego obszaru geograficznego. Proponowany region obejmuje doliny rzeczne i działy wodne Ant, Bure, Chet, Thurne, Waveney oraz Yare, z których wszystkie wpadają do Breydon Water.

- c.** Broads obejmuje 200-kilometrowy odcinek spławny na trzech rzekach oraz 309 - kilometrowy odcinek ścieżek przecinających atrakcyjne krajobrazy. Obszar obejmuje prawie cały Park Narodowy Broads, zarządzany przez władze obszaru Broads, na którym znajduje się większość uregulowanych dla żeglugi odcinków rzek spławnych. Na obszarze tym znajdują się również miasta i wsie, które dla wiejskiego zaplecza stanowią wiejskie centrum usługowe i są zintegrowane z wiejską gospodarką i społecznością obszaru objętego działalnością LGD.

3. Spójność gospodarcza

Gospodarka obszaru Broads and Rivers jest mocno uzależniona od sektora rolniczego, turystycznego i skutniczego przy niewielkim znaczeniu innych sektorów gospodarczych. Z drugiej strony, coraz więcej mieszkańców dojeżdża do pracy w innych miejscowościach, szczególnie w Norwich i Great Yarmouth, co powoduje, iż omawiany obszar staje się sypialnią regionu. Wiele młodych osób przenosi się do innych miejsc z powodu braku zatrudnienia w tradycyjnych sektorach i niemożności znalezienia przystępnych cenowo mieszkań. Te zmieniające się cechy charakterystyczne tujszej gospodarki i społeczeństwa prowadzą z czasem do zaniku lokalnej infrastruktury usługowej, na przykład wiejskich sklepów, pubów i warsztatów, szczególnie w mniejszych osadach.

4. Spójność społeczna

- a.** Izolacja wiejska jest głównym problemem omawianego obszaru. Pogłębia ją powolna degradacja wiejskiej infrastruktury usługowej. Osoby starsze, młodzież, osoby o niskich dochodach, osoby samotnie wychowujące dzieci i inne osoby nieaktywne zawodowo stają w obliczu zanikających szans znalezienia pracy, możliwości ukończenia kursów szkoleniowych oraz możliwości korzystania instytucji użyteczności publicznej, a nawet handlowych i kultural-

nych. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy są pojawiające się na obszarze Broad and Rivers coraz większe ograniczenia w transporcie publicznym.

- b.** Rosnąca liczba osób dojeżdżających do pracy oraz napływ zamożnych emerytów powoduje nieproporcjonalny wzrost cen domów, co w połączeniu z ograniczonymi możliwościami wynajmu mieszkań stanowi zagrożenie dla spójności społecznej na tym terenie.
- c.** Z wyjątkiem miast i miasteczek targowych na omawianym obszarze jest stosunkowo niewiele miejsc pracy, a także dalszych możliwości edukacyjnych i szkoleniowych dla ludzi zamieszkujących obszar Broads and Rivers. To powoduje, iż ludzie (szczególnie młodzi) wyprowadzają się lub dojeżdżają do Norwich lub Great Yarmouth w poszukiwaniu takich możliwości.
- d.** W mniejszych osadach na tym terenie usługi są zwykle świadczone przez niewielką stałą grupę ludzi, dla których stanowi to źródło ich utrzymania. Ponieważ coraz trudniej utrzymać się z takiej działalności, wiele osób zamyka ją lub w znacznym stopniu ogranicza, powodując spadek ilości świadczonych usług.

5. Ludność - charakterystyka społeczności obszaru

- a.** Obszar zamieszkuje ogółem 99.975 osób. Średnia gęstość zaludnienia to 95,85 mieszkańca na kilometr kwadratowy.
- b.** Na obszarze istnieje pięć ośrodków, w których skupiają się usługi istotne dla obszarów wiejskich: Acle, Diss, Harleston, Loddon i Stalham. Mają one kluczowe znaczenie dla struktury obszaru i służą jako jego punkty centralne. Przeważająca liczba projektów przewidzianych w Planie Rozwoju przyniesie korzyści osobom mieszkającym i pracującym w zdecydowanie wiejskich częściach obszaru. Projekty dotyczące głównie małych miast przyniosą korzyści tym miastom i przypisanemu do nich wiejskiemu zapleczu.

6. Analiza SWOT obszaru objętego strategią oraz wnioski wynikające z przeprowadzonej analizy.

Analiza SWOT jest jedną z technik wspomagających porządkowanie danych i informacji wykorzystywaną powszechnie w uspołecznionym procesie planowania. Polega ona na ocenie szans i zagrożeń procesu rozwoju w kontekście własnych atutów (silnych stron) i słabości. Nazwa SWOT pochodzi od pierwszych liter angielskich słów: strenghts – silne strony, weaknesses - słabe strony, opportunities - szanse/możliwości, threats - zagrożenia. Proponujemy ją jako narzędzie przydatne w pracy nad przygotowaniem LSR ze względu na jej znaczne rozpowszechnienie i niedużą trudność wykonania. Nie bez znaczenia jest też fakt, że większość LGD powstałych w Europie w ramach programu Leader wykorzystuje analizę SWOT jako element porządkowania danych wyjściowych, zbierania i podsumowywania opinii lokalnych społeczności oraz jako narzędzie przydatne w zespołowej analizie i ocenie zjawisk, zdarzeń i problemów wspierające wybór najlepszego rozwiązania .

Analizę SWOT można przeprowadzić zarówno w małej grupie nieformalnej, jak również na spotkaniu reprezentantów całego obszaru LGD, czy też w Grupie Roboczej pracującej nad strategią. Już samo wypełnianie arkusza analizy niesie ze sobą walor edukacyjny i poznawczy dla uczestników. Pozwala wielostronnie spojrzeć na sytuację obszaru objętego LSR, pokazując jednocześnie jej złożoność. Udział w przygotowaniu analizy SWOT pomaga również rozwijać umiejętności krytycznego, ale i twórczego myślenia.

Przeprowadzenie analizy SWOT może polegać na zespołowym wypełnieniu przygotowanego arkusza podzielonego na cztery części (silne strony, słabe strony, szanse, zagrożenia). Przykład takiego arkusza podano niżej. Podstawowym założeniem jest określenie swojej „pozycji strategicznej”, co w przypadku tworzenia LSR oznacza porównanie obszaru objętego strategią do innych (sąsiednich, bądź innych podobnych). Nie ma bowiem obiektywnie silnych i słabych stron. Wszystko występuje w relacji do otoczenia.

	korzystne	niekorzystne
Nasze cechy (mamy na to wpływ) - sytuacja wewnętrzna - tacy jesteśmy w relacji do innych	S silne strony	W słabe strony
Otoczenie zewnętrzne (na to wpływu nie mamy) - sytuacja zewnętrzna - to może nas spotkać	O szanse	T zagrożenia

Źródło: opracowanie własne

Analizując silne i słabe strony traktujemy je jako nasze cechy wewnętrzne, zależne od nas, na które możemy wpływać i je zmieniać. Szanse i zagrożenia opisują otoczenie zewnętrzne, na które nie mamy wpływu, ale które bezwzględnie ma związek z naszą obecną sytuacją i ma lub może mieć w przyszłości znaczenie dla naszej sytuacji. Staramy się przewidzieć okoliczności zewnętrzne, niezależne od nas, które będziemy mogli wykorzystać (szanse/możliwości) oraz zagrożenia, które mogą niekorzystnie wpływać na nas, a których wystąpienie również jest od nas niezależne.

Wnioski, jakie możemy wyciągnąć z analizy SWOT, kiedy traktujemy ją jako metodę, sposób uspołecznionej diagnozy sytuacji obszaru objętego LSR, mogą sprowadzać się do następujących zaleceń:

- unikać zagrożeń,
- wykorzystywać szanse,
- wzmacniać słabe strony,
- opierać się na silnych stronach.

Takie rekomendacje mogą dotyczyć zarówno rozwiązywania pojedynczych problemów, przygotowania projektów i niezbyt skomplikowanych przedsięwzięć, jak i bardzo rozbudowanych opracowań i programów.

6.1 Przykład analizy SWOT wykonanej na potrzeby programu Leader+ w ramach przygotowywania Planu Rozwoju dla LGD North Highlander

Jako temat priorytetowy wybrano: **poprawę jakości życia na obszarach wiejskich.**

Rejon cechuje niska przestępczość, czyste powietrze, dobre szkoły, nowoczesna sieć telekomunikacyjna, niska gęstość zaludnienia, względnie tanie mieszkania, niezwykle środowisko przyrodnicze oraz silne poczucie własnej tożsamości i historii. Są to cechy, które w ciągu ostatnich 10-20 lat przyciągnęły wiele firm i mieszkańców na ten teren. Przyczyniły się one także do międzynarodowej stawy tych terenów jako rejonu turystycznego.

Jednakże mieszkańcy tego obszaru napotykają również szereg problemów. Dla posiadających niskie dochody mieszkańców rejonów peryferyjnych, o słabym rozwoju komunikacji publicznej i lokalnych usług, obszary wiejskie oznaczają izolację, brak perspektyw, wykluczenie społeczne i ogólnie, niską jakość życia. Jeśli pojawiają się odpowiednie możliwości, mieszkańcy obszarów wiejskich, za przykładem poprzednich pokoleń, często wybierają przyszłość w innym miejscu.

Jednocześnie rosną zagrożenia dla środowiska naturalnego tego rejonu. Człowiek kształtował to środowisko przez wieki, ale niektóre aspekty współczesnej działalności rolniczej i innej komercyjnej mogą zburzyć istniejący stan równowagi. Z kolei działania zmierzające do zachowania dziedzictwa przyrody i spowodowania zmian w niekorzystnych dla środowiska praktykach eksploatacji ziemi mogą wywołać konflikty ze społecznościami lokalnymi zaniepokojonymi o swoje źródła dochodów i rozwój. Niektóre elementy dziedzictwa kulturowego – np. język gaelicki – również są zagrożone, szczególnie z powodu unifikacji kultury globalnej w świecie szeroko dostępnym dzięki środkom komunikacji elektronicznej.

W odpowiedzi na te wyzwania stworzono Plan Rozwoju North Highland przedstawiający wizję, w której działania mające na celu wzrost dochodów i standardu usług dla ludności całego rejonu są uzupełnione przez działania zmierzające do zachowania naturalnego i kulturowego środowiska, w którym żyje ta społeczność i które może wesprzeć własnym zaangażowaniem i troską. Rozbudzenie zaangażowania i wyobraźni społeczności lokalnych uważane jest za klucz do podniesienia zarów-

no jakości życia, w tym jakości środowiska przyrodniczego i kulturowego, w którym to życie się toczy. Podejście takie wymaga jednak nowych technik konsultacji i pracy z lokalną społecznością, gdyż plany i działania muszą wynikać z jej priorytetów i poglądów. Charakter wyzwań stojących przed rejonem przedstawiono na arkuszu analizy SWOT.

Na podstawie oceny sytuacji opracowano następującą wizję rozwoju:
„Osiągnięcie znaczącej i trwałej poprawy jakości życia w North Highland i w jego społecznościach lokalnych, poprzez uczynienie z rejonu najlepszego miejsca dla młodzieży w Szkocji oraz poprzez podniesienie wartości dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego”.

Wdrażanie tej wizji zaplanowano poprzez trzy kierunki działań:

- Koncentrację na poprawie jakości życia młodzieży z tego obszaru.
- Wsparcie dla wzrostu korzyści, jakie społeczności lokalne czerpią z dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego, poprzez zachęcenie mieszkańców do aktywnego uczestnictwa w działaniach i zarządzaniu.
- Wsparcie dla kreatywności i pomysłowości pojedynczych osób i społeczności lokalnych.
- Ustalono również, że celem Programu rozwoju (odpowiednika LSR) nie jest jedynie osiągnięcie postępu w każdym z powyższych obszarów, ale także osiągnięcie maksymalnej synergii tych działań, zarówno lokalnie, jak i w całym rejonie North Highland.

Arkusz analizy SWOT dla LGD North Highland

SILNE STRONY

- Wspaniałe środowisko przyrodnicze
- Silne poczucie tożsamości kulturowej
- Silne poczucie współpracy i zaufania w środowisku
- Wysoki poziom wykształcenia
- Aktywna i zróżnicowana działalność gospodarcza
- Szeroki zakres lokalnych inicjatyw gospodarczych i firm
- Istnienie Agencji Rozwoju Lokalnego i dobra współpraca pomiędzy organizacjami pozarządowymi działającymi w odległych miejscowościach

SŁABE STRONY

- Zbyt duża zależność od dopłat do rolnictwa i innych dotacji. Sezonowy charakter zatrudnienia, bardzo silny w niektórych miejscach
- Brak możliwości znalezienia ciekawej i dobrze płatnej pracy
- Brak wsparcia i rozrywek dla młodzieży
- Brak zaangażowania młodzieży w życie ich społeczności lokalnych
- Peryferyjny charakter, nie zawsze odpowiednia jakość dróg
- Brak mieszkań w przystępnych cenach w niektórych miejscach
- Rozrzucana zabudowa – wynikająca z małej gęstości zaludnienia

SZANSE

- Reformy w dziedzinie wykorzystania ziemi, zmiany w opiniach i wsparciu dla kształtowania środowiska
- Pojawienie się możliwości dofinansowania w ramach różnicowania działalności gospodarczej na wsi
- Rosnące zapotrzebowanie na usługi turystyczne w regionach o środowisku przyrodniczym wysokiej jakości
- Możliwość nauki i szkolenia na odległość, w tym przez internet
- Rozwój technologii internetowych (w świetle istnienia odpowiedniego zaplecza technicznego i ludzkiego w dziedzinie informatyki na obszarze objętym strategią)
- Wysoka jakość dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego potwierdzona istnieniem obszarów chronionych

ZAGROŻENIA

- Dalsze wyludnianie i wzrost średniej wieku, wywołany szczególnie odpływem młodzieży
- Zmiany w mechanizmach wsparcia i polityce UE w dziedzinie rolnictwa
- Globalizacja i produkcja masowa prowadzące do spadku konkurencyjności tradycyjnych lokalnych firm
- Ruchy migracyjne prowadzące do utraty tożsamości kulturowej i więzi z ziemią
- Negatywne postrzeganie ochrony obszarów przyrodniczych wynikające z przekonania, że ogranicza to rozwój

6.2 Analiza dokumentów planistycznych związanych z obszarem

Lokalna grupa działania z pewnością nie jest jedynym podmiotem zaangażowanym w podejmowanie działań rozwojowych na terenie objętym lokalną strategią rozwoju. Wiele innych instytucji i organizacji również opracowuje dla tego obszaru dokumenty o charakterze strategicznym. Mogą to być między innymi dokumenty przygotowane przez:

- gminy wchodzące w skład obszaru - strategie rozwoju, plany zagospodarowania przestrzennego, plany rozwoju lokalnego, wieloletnie plany inwestycyjne,
- samorząd województwa - strategie rozwoju regionu, regionalne strategie tematyczne dotyczące rozwoju wybranych branż, na przykład turystyki, infrastruktury, edukacji,
- powiatowe urzędy pracy – np. programy zwalczania bezrobocia,
- instytucje zajmujące się pomocą społeczną,

- parki narodowe,
- dyrekcje lasów państwowych,
- ośrodki doradztwa rolniczego,
- izby rolnicze,
- oddziały rządowych agencji (np. Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa lub Agencji Nieruchomości Rolnych),
- firmy prywatne.

Przygotowując diagnozę obszaru objętego LSR należy ją skonfrontować z wymienionymi strategiami, a także uwzględnić doświadczenia z wdrażania tych programów. LSR powinna uwzględniać istniejące koncepcje i programy, aby zapewnić właściwe podstawy do zaplanowania działalności LGD i aby powstała strategia rzeczywiście miała charakter zintegrowany.

Jednym z formalnych wymogów przygotowania lokalnej strategii rozwoju jest jej powiązanie i zgodność z innymi dokumentami planistycznymi. Opisanie wyżej dokumenty istniejące na poziomie lokalnym ważne są na etapie diagnozy, ale po wyznaczeniu wizji i celów LSR trzeba powrócić do tych dokumentów, tym razem pod kątem zbadania zgodności z LSR.

To postępowanie jest konieczne, aby wykazać synergiczny efekt strategii, czyli jak wpisuje się ona w już istniejące strategie i plany, gdzie je uzupełnia, a gdzie wzmacnia ich efekty. Im więcej mamy do czynienia z uzupełnieniami i wzmocnieniami – tym ocena efektywności LSR, jej przydatności, będzie większa. Taka analiza porównania strategii z istniejącymi dokumentami może nas również ostrzec przed ryzykiem powielania takich samych działań przez różne podmioty.

Powiązanie LSR z istniejącymi dokumentami dotyczącymi obszaru może przejawiać się w różnych formach. Na przykład – jeśli w LSR przewidzieliśmy wydawnictwa promujące trasy turystyczne czy też planujemy organizację promocyjnych imprez rowerowych, to z pewnością jako komplementarne będzie można uznać plany rozwoju ścieżek turystycznych i tras rowerowych, zarówno w strategiach rozwoju gmin, jak też w planach rozwoju sołectw przygotowywanych w ramach programu „Odnowa wsi”.

Jeśli LSR przewiduje działania związane z rozwijaniem i promowaniem produktów i usług lub inwentaryzacją tradycyjnych wyrobów kulinarnych, powinny one być powiązane z innymi działaniami na rzecz rozwoju przedsiębiorczości czy też tworzenia nowych miejsc pracy, które to działania znajdują się w większości strategii gminnych, powiatowych i wojewódzkich.

Poza opisaną wyżej analizą zgodności LSR z innymi dokumentami strategicznymi dotyczącymi obszaru wdrażania LSR, należy również zbadać powiązania LSR z dokumentami programowymi przygotowanymi na okres 2007-2013, przede wszystkim z regionalnymi programami operacyjnymi, Programem Operacyjnym „Kapitał ludzki”, Programem Operacyjnym „Innowacyjna gospodarka” oraz Programem Operacyjnym „Infrastruktura i Środowisko”. Przeprowadzona w tym zakresie analiza pozwoli zidentyfikować działania komplementarne w stosunku do tych LSR, które lokalna grupa działania mogłaby realizować jako beneficjent w ramach innych niż oś 4. Leader programów.

7. Określenie wizji rozwoju, misji LGD oraz celów LSR

Typowy proces planowania strategicznego jest realizowany według następującej sekwencji



7.1 Wizja rozwoju obszaru objętego LSR.

Wizja to pierwszy – po sporządzeniu diagnozy – element planu strategicznego, określający pożądany stan docelowy, do którego będzie się dążyć. Z wizji wynikają cele ogólne, z nich zaś cele szczegółowe, które na ostatnim etapie planowania są przekładane na konkretne programy, zadania i operacje.

Wiele środowisk przystępujących do opracowania strategii rozwoju traktuje określenie wizji i misji jako obowiązkowe, ale niezbyt ważne ćwiczenie semantyczne, które polega na wymyśleniu kilku okrągłych sformułowań związanych ze zrównoważonym rozwojem. Takie podejście wynika najczęściej z braku zrozumienia i rozróżnienia pomiędzy wizją, misją i celami strategii.

Misja i wizja należą do kluczowych elementów strategii. W typowym procesie budowania strategii **wyznaczenie wizji rozwoju** to określanie po-

żądanego stanu docelowego (w naszym przypadku dla terytorium objętego lokalną strategią rozwoju) w perspektywie kilku – kilkunastu lat. Wizja zawiera też uwarunkowania, które służą do wyboru i formułowania realnych priorytetów strategicznych. Wizja rozwoju winna mieć formę jasnego sformułowania (maksymalnie 2 zdań), odwoływać się do przyszłości, być wyrażona w formie pozytywnej.

Jedna z gmin położonych w Beskidach tak sformułowała swoją wizję:
„Wizją rozwoju gminy jest stać się w ciągu najbliższych kilku lat, w oparciu o współpracę z sąsiednimi gminami, ośrodkiem sportów zimowych o znaczeniu europejskim”

7.2 Misja lokalnej grupy działania

W określaniu misji LGD najważniejsze jest zrozumienie sensu jej wyznaczenia i odpowiednie doprecyzowanie jej charakteru, a także określenie roli jaką ma w strukturze dokumentu lokalnej strategii rozwoju. Misja odnosi się do podmiotu odpowiedzialnego za wdrażanie strategii i dlatego określa ona rolę lub deklarowany sposób działania lokalnej grupy działania w osiągnięciu stanu docelowego (celów strategicznych, dalekosiężnych).

Deklaracja misji powinna nawiązywać do fundamentalnych wartości i założeń lokalnej grupy działania, stanowić swoiste credo grupy, myśl przewodnią, wyrażającą filozofię jej funkcjonowania i wyjaśniającą sens jej istnienia i działania.

Przykład misji Lokalnej Grupy Działania IRD Duhallow (Irlandia):
„IRD Duhallow jest instrumentem wzrostu dobrobytu, poprawy jakości życia i rozwiązywania problemów regionu Duhallow”.

7.3 Cele ogólne i szczegółowe lokalnej strategii rozwoju

Określanie celów to kolejny etap budowania strategii. Cele są doprecyzowaniem wizji - pokazują w jaki sposób chcemy ją osiągnąć. Cele powinny być zwięźle sformułowane i mieć charakter zdań zamkniętych tzn. określać to, co chcemy osiągnąć. Cele wskazują zmianę, jaka ma nastąpić, a nie określają działań, które mają do tego doprowadzić.

Podobnie jak w każdym procesie planowania strategicznego, także przy tworzeniu LSR przechodzi się od ogółu do szczegółu, dlatego najpierw formułuje się cele ogólne, a następnie cele szczegółowe.

Cele ogólne określają jak zrealizować wizję, a cele szczegółowe - w jaki sposób zrealizować cele ogólne.

Przystępując do formułowania celów ogólnych należy zwrócić uwagę na fakt, że lokalna strategia rozwoju będzie realizowana w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013, w którym bardzo wyraźnie zostały określone cele osi 4. Leader. Cele ogólne przyjmowane w lokalnych strategiach rozwoju powinny zatem być zbieżne czy wręcz tożsame z celami osi 4. Leader określonymi w PROW, takimi jak:

- poprawa jakości życia,
- różnicowanie działalności gospodarczej, tworzenie pozarolniczych miejsc pracy,
- aktywizacja mieszkańców, wzmocnienie kapitału społecznego,
- zachowanie dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego wsi,
- polepszenie zarządzania lokalnymi zasobami i ich waloryzacja,
- poprawa samoorganizacji i zarządzania na poziomie lokalnym.

Na końcu tej fazy procesu planowania należy w ramach poszczególnych celów szczegółowych określić przedsięwzięcia, związane z określonym miejscem celem szczegółowym, w ramach których będą realizowane konkretne operacje.

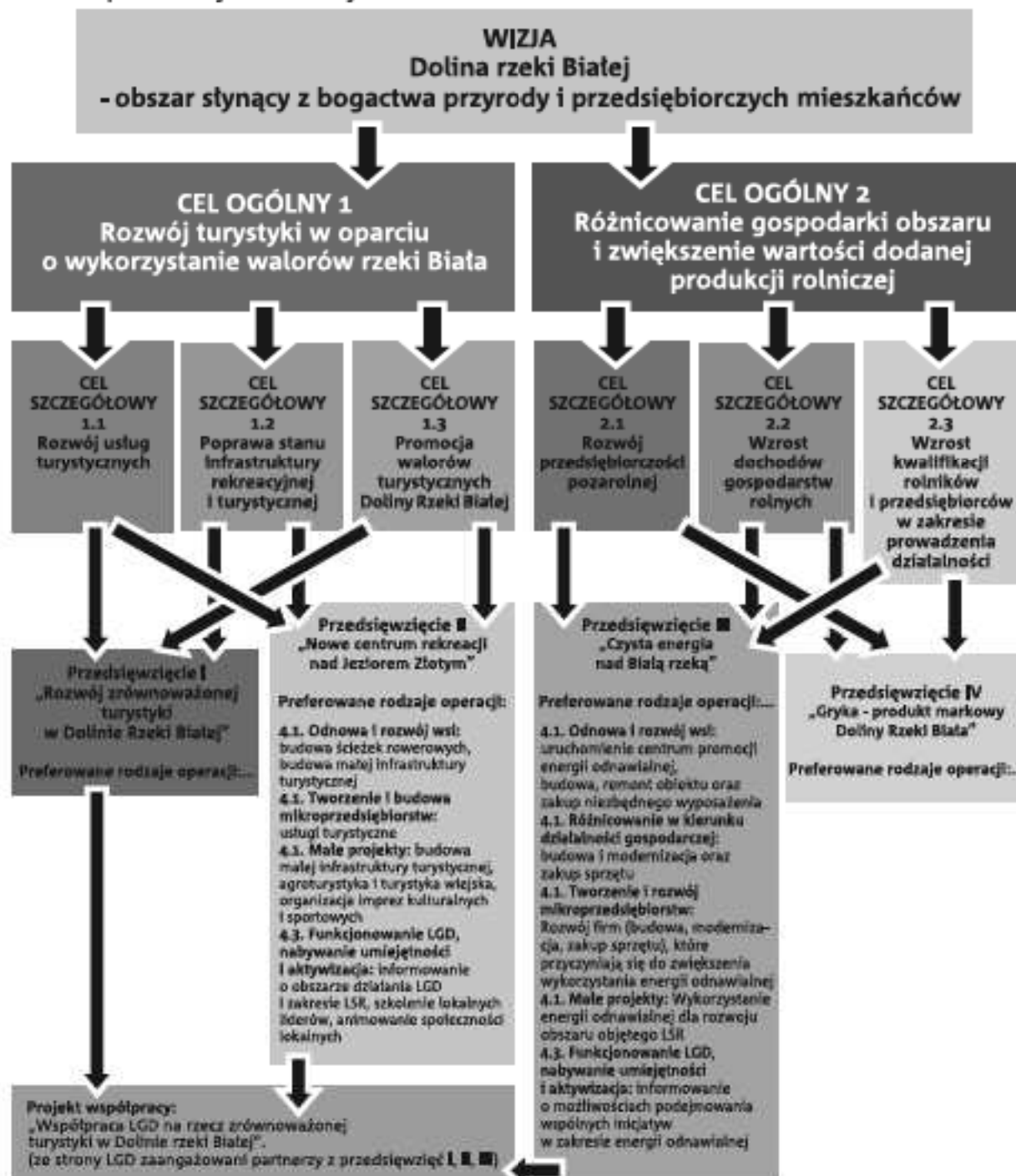
Wizja, cele ogólne i szczegółowe oraz przedsięwzięcia mogą być przedstawione w formie tabelarycznej, tak jak pokazuje to przykład opisany poniżej.

WIZJA

Dolina Rzeki Białej – obszar stynący z bogactwa przyrody i przedsiębiorczych mieszkańców

Cele ogólne:

1. Rozwój turystyki w oparciu o wykorzystanie walorów Doliny Rzeki Białej
2. Różnicowanie gospodarki obszaru i zwiększenie wartości dodanej produkcji rolniczej



Przykładowy schemat strategii w formie tabelarycznej.

Cel ogólny 1: Rozwój turystyki w oparciu o wykorzystanie walorów Doliny Rzeki Białej		
Cele szczegółowe:	Przedsięwzięcia	
Rozwój usług turystycznych	I Rozwój zrównoważonej turystyki w Dolinie Rzeki Białej	II Nowe centrum rekreacji nad Jeziorem Złotym
Poprawa stanu infrastruktury rekreacyjnej i turystycznej		
Promocja walorów turystycznych Doliny Rzeki Białej		
Cel ogólny 2: Różnicowanie gospodarki obszaru i zwiększenie wartości dodanej produkcji rolniczej		
Cele szczegółowe:	Przedsięwzięcia	
Rozwój przedsiębiorczości pozarolniczej	III Czysta energia nad Białą Rzeką	IV Gryka produkt markowy Doliny Rzeki Białej
Wzrost dochodów gospodarstw rolnych		
Wzrost kwalifikacji rolników i przedsiębiorców w zakresie prowadzenie działalności gospodarczej		

Przedstawiony sposób zapisu celów i planowanych przedsięwzięć wydaje się przejrzysty i łatwy do sporządzenia przez grupę uczestniczącą w pracy nad strategią. Cele ogólne i szczegółowe winny być rozróżniane w odniesieniu do czasu realizacji: „ogólny” jako dalekosiężny, a „szczegółowy” jako bliższy w czasie. Z drugiej strony rozróżnienie to winno odwoływać się do „strategicznej perspektywy”, cele ogólne winny mieć charakter dalekosiężny i strategiczny, cele szczegółowe mają dookreślać bliższą tzw. operacyjną i bardziej konkretną perspektywę wdrażania lokalnej strategii rozwoju. Formułując cele należy pamiętać, że powinny one być adekwatne w stosunku do LSR. Cele szczegółowe powinny być mierzalne, konkretne, akceptowalne, określone w czasie.

Liczba przyjętych celów ogólnych nie powinna być mniejsza niż 2 i nie powinna przekraczać 5. Podobna zasada dotyczy ilości celów szczegółowych formułowanych w ramach każdego celu ogólnego. Przyjmowanie zbyt dużej liczby celów może prowadzić do rozproszonych działań, ze szkodą dla spraw stanowiących priorytety obszaru.

7.4 Sposoby określania celów

Spośród wielu metod wyznaczania celów strategii proponujemy najbardziej popularną - w oparciu o analizę SWOT. Ze względu na konieczność określenia mierzalnych wskaźników warto po opracowaniu analizy SWOT przygotować matrycę logiczną, która ułatwi określanie mierzalnych wskaźników.

W ramach przygotowania strategii, analizę SWOT przeprowadza się najczęściej w gronie zespołu planistycznego (Grupy Roboczej), po sporządzeniu diagnozy i po wyznaczeniu wizji. Metoda SWOT służy wtedy ocenie własnej sytuacji strategicznej w dążeniu do osiągnięcia wizji. Jednym ze sposobów pogłębienia analizy SWOT w tej sytuacji jest przeprowadzenie jej w dwóch etapach. Na początku zespół planistyczny wypełnia poszczególne pola analizy zgodnie z zaprezentowaną powyżej metodą (cechy wewnętrzne/ zewnętrzne, korzystne/niekorzystne). Następnie należy dokonać hierarchizacji i oceny poszczególnych cech biorąc pod uwagę ich wpływ na osiągnięcie stanu docelowego (wizji). Cechy wewnętrzne porządkujemy poprzez ustalanie rang silnych i słabych stron mających największy wpływ na osiągnięcie stanu docelowego. Do dalszych rozważań należy brać praktycznie tylko te cechy (silne i słabe strony), które mają największy pozytywny lub negatywny wpływ. W przypadku czynników zewnętrznych (niezależnych - szans i zagrożeń) analizuje się prawdopodobieństwo ich wystąpienia (małe, średnie, duże) oraz ich wpływ pozytywny i negatywny na osiągnięcie stanu docelowego.

Opisany wyżej sposób rozszerzenia analizy SWOT umożliwia wybór tych silnych i słabych stron, które mają największe znaczenie dla osiągnięcia założonych celów. Podobnie spośród szans i zagrożeń bierzemy pod uwagę głównie te, których wystąpienie jest najbardziej prawdopodobne i może mieć największy wpływ na osiągnięcie celów.

W podsumowaniu należy sobie odpowiedzieć na następujące pytania:

- które silne strony czynią daną szansę możliwą do wykorzystania?
- które słabe strony uniemożliwiają wykorzystanie danej szansy?
- które silne strony zmniejszają negatywny wpływ danego zagrożenia?
- które słabe strony pogłębiają negatywny wpływ danego zagrożenia?

W wyniku wspólnej dyskusji albo indywidualnych wyborów wszystkich uczestników powstają wskazania najbardziej istotnych czynników wpływających na sukces strategii (w tym wypadku LSR). W oparciu o te wnioski można przystąpić do definiowania wizji, celów ogólnych i celów szczegółowych strategii.

8. Zintegrowany i innowacyjny charakter przedsięwzięć planowanych w ramach LSR

Zgodnie ze specyfiką podejścia Leader lokalna strategia rozwoju powinna mieć charakter zintegrowany i innowacyjny.

Podejście zintegrowane w LSR może dotyczyć:

- Celów, przedsięwzięć i operacji zaplanowanych w LSR. W tym aspekcie podejście zintegrowane ma miejsce wówczas, gdy cele LSR, jak i poszczególne przedsięwzięcia i operacje są spójne, powiązane ze sobą oraz wzajemnie się uzupełniają. Inaczej mówiąc, cele, przedsięwzięcia i operacje planowane do realizacji w ramach LSR, bez względu na to jakiego sektora czy branży dotyczą oraz czy są to działania w sferze materialnej (inwestycyjne) czy w sferze wiedzy, umiejętności i postaw mieszkańców (tzw. działania miękkie), będą tworzyć logiczne związki i wzajemnie na siebie oddziaływać, dając efekt synergii.
- Związków między różnymi podmiotami i aktorami lokalnymi uczestniczącymi w realizacji LSR. Z tego punktu widzenia zintegrowane podejście oznacza, że planowane w strategii przedsięwzięcia i operacje będą realizowane przez podmioty z różnych sektorów (najlepiej ze wszystkich – publicznego, społecznego i gospodarczego) oraz że realizacja tych przedsięwzięć zakłada współpracę różnych podmiotów wykonujących częściowe zadania i operacje składające się na dane przedsięwzięcie. Na przykład przyjęty w LSR rozwój funkcji turystycznej obszaru może zakładać udział gminy (budowa małej infrastruktury turystycznej), rolników podejmujących działalność agroturystyczną oraz przedsiębiorców świadczących usługi hotelarskie, gastronomiczne i inne związane z obsługą ruchu turystycznego. Planowane przedsięwzięcia mogą ponadto obejmować działalność rzemieślników (wytwarzanie pamiątek i upominków), firm wydawniczych (druk map i przewodników), pojedynczych osób (np. podejmujących rolę przewodników), a także angażować grupy i zespoły artystyczne, kulturowe i historyczne, takie jak chóry, zespoły muzyczne, zespoły taneczne, zespoły teatralne czy bractwa rycerskie.

Wykorzystania różnych zasobów lokalnych, tożsamości i specyfiki. Ten aspekt zintegrowanego podejścia ma miejsce, gdy przedsięwzięcia zaplanowane w strategii wiążą się z wykorzystaniem miejsc i obiektów stanowiących dziedzictwo przyrodnicze, jak też z wykorzystaniem obiektów zabytkowych, historii obszaru oraz lokalnej tradycji i kultury. Przykładem zintegrowanego sposobu wykorzystania lokalnych zasobów mogą być zaplanowane w LSR działania na rzecz rozwoju turystyki, bazujące na przyrodniczej atrakcyjności obszaru, ale wykorzystujące także lokalne dziedzictwo kulturowe i historyczne (na przykład przy organizowaniu imprez plenerowych promujących obszar i zwiększających napływ turystów albo w ramach rozwoju działalności gospodarczej opartej o dziedzictwo kulinarne, czy tradycyjne rzemiosło).

Mówiąc o **podejściu innowacyjnym** lokalnej strategii rozwoju należy przede wszystkim zwrócić uwagę na to, że innowacyjność odnosimy do wymiaru lokalnego, do obszaru, którego dotyczy strategia. Nowatorstwo, które ma cechować przedsięwzięcia zaplanowane w ramach LSR może w odniesieniu do konkretnego obszaru oznaczać zastosowanie pomysłów i rozwiązań znanych i stosowanych gdzie indziej, jednak mających charakter nowości na danym terenie.

Przejawem **podejścia innowacyjnego** może być nowatorski na danym obszarze sposób wykorzystania lokalnych zasobów, rozwój nowych rodzajów produkcji lub usług, czy zaspokojenie potrzeb, które były pomijane w dotychczasowych działaniach i programach. Innowacyjność na obszarach wiejskich może oznaczać transfer i adaptację innowacji opracowanych gdzie indziej, modernizację tradycyjnych form technologii (know-how) lub znajdowanie nowych rozwiązań dla stałych problemów wsi, których inne środki interwencyjne polityki nie były w stanie rozwiązać w sposób zadowalający i trwały.

Innowacyjny charakter mają przedsięwzięcia związane z rozwojem nowych funkcji obszaru, przy czym innowacyjność może polegać na umocnieniu i upowszechnieniu działań i zjawisk już zapoczątkowanych na danym obszarze, tyle że w bardzo ograniczonej skali.

Innowacyjność może także dotyczyć nowych sposobów angażowania lokalnej społeczności w proces rozwoju, czy – szerzej rzecz ujmując – uwzględnienia w strategii działań przyczyniających się do wzrostu kapitału społecznego. Ten czynnik rozwoju był powszechnie niedoceniany i rzadko obecny w działaniach i programach realizowanych wcześniej na obszarach

wiejskich, stąd uwzględnienie go w strategii prawie w każdym przypadku będzie elementem innowacyjnym.

Innowacyjność powinna cechować wszystkie elementy opracowania i wdrażania LSR. Dotyczy to również rozpowszechniania informacji o lokalnej grupie działania i strategii w taki sposób, aby zachęcić mieszkańców obszaru oraz podmioty funkcjonujące na tym terenie do wspólnego działania. Dodatkowo, wartością dodaną rozwiązań innowacyjnych może być możliwość ich zastosowania na innych obszarach.

9. Opis przedsięwzięć planowanych do realizacji w ramach LSR

Celom strategii powinien towarzyszyć opis planowanych do realizacji przedsięwzięć wraz z wskaźnikami produktu, rezultatu i oddziaływania. Realizacja przedsięwzięcia ma złożony charakter, wymaga przeprowadzenia wielu różnych działań i angażuje wielu różnych wykonawców. W ramach przedsięwzięcia realizowane będą konkretne operacje odpowiadające działaniom osi 3 i tzw. małe projekty, a także projekty współpracy (jeśli takie są planowane) oraz działania własne LGD związane z nabywaniem umiejętności i aktywizacją. W planie przedsięwzięć powinien także znaleźć się opis działań informacyjno-promocyjnych.

9.1 Opis przedsięwzięć w kontekście realizacji celów LSR

Opis przedsięwzięcia można sporządzić w formie tradycyjnej uzupełnionej tabelą (matrycą logiczną), w której będą szczegółowo rozpisane wszystkie planowane w jego ramach działania. Opis ten powinien wskazywać, jakie cele ogólne i cele szczegółowe przyjęte w strategii będzie realizować dane przedsięwzięcie oraz określić rodzaj i zakres operacji planowanych w ramach tego przedsięwzięcia. Podanie listy rekomendowanych operacji ułatwi przygotowanie przez beneficjentów takich propozycji, które wpiszą się w cele strategii i będą zgodne z założeniami strategii. Tworząc zapisy w tym zakresie należy dostosować rodzaj i zakres rekomendowanych operacji do zasad przyznawania pomocy na działania osi 3, małe projekty, projekty współpracy oraz na aktywizację i nabywanie umiejętności, gdyż w przeciwnym razie operacje te nie będą mogły być finansowane w ramach podejścia Leader. Trzeba także mieć świadomość, że zapisy dotyczące

planowanych przedsięwzięć i rekomendowanych operacji będą podstawą określenia kryteriów oceny zgodności operacji z LSR (patrz rozdział 10).

Poniżej przedstawiono przykłady opisu przedsięwzięć, wzorowane na praktycznych i zwięzłych opisach stosowanych w strategiach brytyjskich lokalnych grup działania funkcjonujących w ramach programu Leader.

Przedsięwzięcie II

„Nowe centrum rekreacji nad jeziorem Złotym

Przedsięwzięcia przyczynia się do realizacji:

celu ogólnego 1. „Rozwój turystyki w oparciu o wykorzystanie walorów Doliny Rzeki Białej”,

celu szczegółowego 1.1 „Rozwój usług turystycznych” oraz **celu szczegółowego 1.2** „Poprawa stanu infrastruktury rekreacyjnej i turystycznej” i **celu szczegółowego 1.3** „Promocja walorów turystycznych Doliny Rzeki Białej”.

Uzasadnienie:

Jeziorno Złote jest centralnie zlokalizowane na obszarze LSR i jest największą atrakcją turystyczną tego terenu. Graniczy ono z 3 gminami obszaru. Przedsięwzięcie „Nowe centrum rekreacji nad jeziorem Złotym” jest nowatorskim podejściem do zagadnienia rozwoju turystyki na obszarze realizacji LSR. Po raz pierwszy na tym obszarze proponowane jest kompleksowe zagospodarowanie okolic jeziora, co bezpośrednio przyczyni się do zwiększenia dochodów mieszkańców z tej okolicy, ale wpłynie również na poprawę jakości życia wszystkich mieszkańców obszaru LSR.

Grupy docelowe beneficjentów:

rolnicy, przedsiębiorcy zainteresowani inwestowaniem w turystykę, samorządy i jednostki im podległe (szkoły, domy kultury), organizacje pozarządowe z obszaru LSR (szczególnie z terenów bezpośrednio przyległych do jeziora Złotego), mieszkańcy sołectw położonych nad jeziorem Złotym.

Lista rekomendowanych operacji:

Przygotowanie listy rekomendowanych operacji ułatwi przygotowanie przez beneficjentów takich propozycji, które wpisują się w cele strategii i zmierzają do osiągnięcia zakładanych rezultatów.

Odnowa i rozwój wsi - liczba operacji min. 4

Preferowane będą operacje dotyczące: budowy ścieżek rowerowych, budowy małej infrastruktury turystycznej.

Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej - liczba operacji min. 5

Preferowane będą operacje dotyczące: usług turystycznych, rzemiosła i rękodzieła.

Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw - liczba operacji min. 5

Preferowane będą operacje dotyczące: usług turystycznych.

Wdrażanie LSR - Małe projekty - liczba operacji min. 12

Preferowane będą operacje dotyczące: organizacji szkoleń w zakresie prowadzenia działalności turystycznej, organizacji imprez promujących centrum rekreacji nad jeziorem Żłotym, zagospodarowanie miejsc rekreacji i wypoczynku nad jeziorem Żłotym.

Aktywizacja i nabywanie umiejętności - liczba operacji min 10

Preferowane będą działania: informacyjno-doradcze w zakresie turystyki, informowanie o planach LGD utworzenia centrum rekreacji nad jeziorem Żłotym, badania i analizy dotyczące funkcjonowania centrum rekreacji nad jeziorem Żłotym.

Matryca logiczna dla przedsięwzięcia II „Nowe centrum rekreacji nad jeziorem Złotym”

Opis	Wskaźniki realizacji przedsięwzięcia	Źródła weryfikacji	Założenia/ryzyko (niezależne od LGD)
<p>Cel ogólny</p> <p>Realizowany przez przedsięwzięcia</p>	<p>1. Rozwój turystyki w oparciu o wykorzystanie walorów Doliny Szeki Białej</p>	<ul style="list-style-type: none"> Regionalny kalendarz imprez kulturalnych i sportowych Dane Regionalnej Organizacji Turystycznej 	<p>Zrealizowane zostaną inne przedsięwzięcia nad Jeziorem Złotym (szczególnie przez JOT) wykraczające poza LSR.</p>
<p>Cele szczegółowe realizowane przez przedsięwzięcie</p>	<p>1.1. Rozwój usług turystycznych</p> <p>1.2. Poprawa stanu infrastruktury rekreacyjnej (turystycznej)</p> <p>1.3. Promocja walorów turystycznych Doliny Szeki Białej</p>	<ul style="list-style-type: none"> Raporty z imprez, oświadczenia Dane LGD na podstawie oświadczeń beneficjentów 	<p>Regulacje niosące zainteresowanie turystyką w regionie i całej Polsce.</p>
Działania PROW			
<p>Odnowa i rozwój wsi</p>	<ul style="list-style-type: none"> Operacje w zakresie budowy ścieżek rowerowych wokół jeziora Złotego Operacje w zakresie budowy małej infrastruktury turystycznej w bezpośrednim sąsiedztwie jeziora Złotego 	<p>Wskaźniki produktu: Minimum 4 zrealizowane operacje</p>	<p>W odpowiednim czasie przygotowana zostanie dokumentacja związana z lokalizacją inwestycji</p>
<p>Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej</p>	<ul style="list-style-type: none"> Operacje w zakresie usług turystycznych, Operacje w zakresie usług rzemieślniczych i rekreatywnych 	<p>Wskaźniki produktu: Minimum 5 zrealizowanych operacji</p>	<p>Rolnicy będą zainteresowani uruchomieniem pozarelnikowej działalności</p>
<p>Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw</p>	<ul style="list-style-type: none"> Operacje w zakresie usług turystycznych 	<p>Wskaźniki produktu: Minimum 5 zrealizowanych operacji</p>	<p>Lokalne firmy zdecydowały się podejmować działalność turystyczną</p>
<p>Wdrażanie LSR • Małe projekty</p>	<p>Operacje w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> organizacji szkoleń dotyczących prowadzenia działalności turystycznej, organizacji imprez promujących centrum rekreacji, zagospodarowania miejsc rekreacji wokół jeziora. 	<p>Wskaźniki produktu: Minimum 12 zrealizowanych operacji</p>	<p>Dokumentacja w dziedzinie LCD (m.in. dokumentacja odbioru technicznego, raporty z przeprowadzonych szkoleń i imprez)</p>
<p>Nabywanie umiejętności i aktywizacja</p>	<p>Operacje w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> informowania o planach tworzenia centrum, usług szkoleniowo-doradczych, badń i analiz dotyczących rozwoju turystyki na obszarze 	<p>Wskaźniki produktu: Minimum 10 zrealizowanych operacji</p>	<p>Władze gminy zaangażują się i będą wspierać działania związane z aktywizacją i nabywaniem umiejętności. Miłośnicy będą zabierać swoich udziałem w spotkaniach</p>