



European Network for  
Rural Development

**PRZEGLĄD OBSZARÓW  
WIEJSKICH UE**  
nr 29

# OSIĄGNIĘCIA W RAMACH METODY LEADER

## Europejska Sieć na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich

Europejska Sieć na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ENRD) to forum wymiany informacji dla podmiotów zaangażowanych w rozwój obszarów wiejskich w całej Unii Europejskiej (UE). ENRD przyczynia się do skutecznego wdrażania programów rozwoju obszarów wiejskich (PROW) państw członkowskich, wspierając gromadzenie wiedzy i dzielenie się nią, jak również ułatwiając wymianę informacji i współpracę obszarów wiejskich w całej Europie.

Każde państwo członkowskie utworzyło krajową sieć obszarów wiejskich (KSOW), która skupia organizacje i organy administracji zaangażowane w rozwój obszarów wiejskich. Na poziomie UE ENRD wspiera tworzenie sieci kontaktów między takimi krajowymi sieciami obszarów wiejskich, krajowymi administracjami i organizacjami europejskimi.

Dodatkowe informacje można znaleźć na stronie internetowej ENRD (<https://enrd.ec.europa.eu/pl>).

***Europe Direct to serwis, który pomoże Państwu znaleźć odpowiedzi na pytania dotyczące Unii Europejskiej.***

**Numer bezpłatnej infolinii (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11**

(\* Informacje są udzielane nieodpłatnie, większość połączeń również jest bezpłatna (niektórzy operatorzy, hotele lub telefony publiczne mogą naliczać opłaty).

**Redaktor naczelny:** Neda Skakelj, kierownik działu w Dyrekcji Generalnej ds. Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich Komisji Europejskiej

**Redaktor:** Elena Di Federico, punkt kontaktowy ENRD

Tekst ukończono w lutym 2020 r. Oryginał sporządzono w języku angielskim.

Więcej informacji o Unii Europejskiej można znaleźć w internecie (<https://ec.europa.eu>).

Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2020

Print ISSN 1831-5313 KF-AJ-19-002-PL-C

PDF ISSN 1831-5372 KF-AJ-19-002-PL-N

© Unia Europejska, 2020

Powielanie dozwolone pod warunkiem podania źródła.

Informacje i poglądy przedstawione w niniejszej publikacji pochodzą od autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają oficjalną opinię Komisji Europejskiej. Komisja nie gwarantuje dokładności zawartych danych i nie może być pociągana do odpowiedzialności za wykorzystanie informacji zawartych w niniejszej publikacji.

Broszurę w wersji papierowej można także zamówić za darmo na stronie internetowej Urzędu Publikacji Unii Europejskiej:

<https://publications.europa.eu/pl/publications>

### Podziękowania

**Główni współautorzy:** Siobhan Dillon, John Grieve, Susan Grieve, Peter Toth.

**Redakcja techniczna:** Alexandre Mitraros, Benoit Goossens (Tipik)

Fotografia na okładce © Pexels



# PRZEGLĄD OBSZARÓW WIEJSKICH UE nr 29



© European Union, 2013

Wprowadzenie.....	2
1. Podejście oddolne.....	4
2. Podejście skoncentrowane na danym obszarze.....	9
3. Partnerstwa lokalne.....	14
4. Zintegrowana i wielosektorowa strategia rozwoju lokalnego.....	19
5. Tworzenie sieci kontaktów.....	24
6. Innowacje.....	29
7. Współpraca.....	35



## Wprowadzenie

### SIEDEM ZASAD LEADER W ZMIENIAJĄCYM SIĘ ŚWIECIE

**LEADER jest jedną z najdłużej istniejących, najskuteczniejszych i najpowszechniejszych ogónoeuropejskich inicjatyw. Pierwotnie jedyna, w ramach której społeczności lokalne odgrywały główną rolę zarówno w opracowywaniu strategii na rzecz rozwoju swoich obszarów, jak i w wyborze realizowanych projektów. Obecnie jest stosowana na szerszą skalę, poza obszarami wiejskimi.**

**M**etoda LEADER narodziła się przed około trzydziestu laty w formie 217 pionierskich Lokalnych Grup Działania (LGD). Teraz jest stosowana przez imponującą sieć niemal 2800 LGD, z których każda zrzesza setki aktywnych obywateli i które obejmują 61 proc. ludności wiejskiej w UE. Jako rozwój lokalny kierowany przez społeczność (CLLD), metoda LEADER została przyjęta w ramach trzech innych funduszy UE (Fundusz Rozwoju Regionalnego, Fundusz Społeczny oraz Fundusz Morski i Rybacki) i dostosowana do potrzeb miast, obszarów przybrzeżnych i kluczowych kwestii społecznych. Poza Unią Europejską metoda LEADER jest testowana przez miejscową ludność z obszarów rozciągających się od Bałkanów Zachodnich, przez Turcję, Gruzję, Afrykę i Amerykę Łacińską, aż po Chiny.

Osiągnięcie takiego poziomu zasięgu polityki i dobrowolnego uczestnictwa społeczności jak w ramach LEADER udaje się w przypadku niewielu innych ogólnounijnych działań. Fakt, że metoda ta stale ma zastosowanie i jest możliwa do dostosowania, odzwierciedla ogromny potencjał do angażowania właśnie tych osób, które często czują się najbardziej pominięte w światowych i europejskich trendach.

Istnieje wiele przyczyn powodzenia i trwałości LEADER na przestrzeni czasu. Jedną z najważniejszych jest to, że inicjatywa ta to zdecydowanie więcej niż przypadkowy zbiór inspirujących projektów lokalnych. Podejście LEADER polega na zintegrowanym stosowaniu jego „siedmiu zasad”, które przynosi miejscowej ludności rzeczywiste wyniki. Sprawia to, że LEADER jest aktywną metodą, a nie zwykłym programem finansowania.

Jeśli siedem zasad zostanie odpowiednio zastosowanych, możliwe jest osiągnięcie pełnego potencjału metody LEADER. Jednym z głównych zaleceń sformułowanych podczas seminarium ENRD z 2018 r. dotyczącego LEADER było bowiem „Odróżnienie zasad LEADER od dominującej tendencji – opracowanie systemu umożliwiającego realizację metody LEADER”<sup>(1)</sup>.

W niniejszym Przeglądzie Obszarów Wiejskich UE zbadano sposób, w jaki zasady LEADER są obecnie interpretowane przez osoby, które są głęboko zaangażowane we wdrażanie LEADER wśród społeczności wiejskich w całej Europie.

Opinie autorów dostarczają informacji na temat sposobu, w jaki zasady te funkcjonują w praktyce, dają wyniki i zapewniają zrównoważoną realizację na przestrzeni czasu. Co istotne, w poniższych siedmiu artykułach pokazano, w jaki sposób zasady te można dostosować do pojawiających się wyzwań i możliwości, w obliczu których stoją obszary wiejskie, m.in. wyzwań związanych ze zmianą klimatu oraz innych wyzwań środowiskowych, a także wyzwań związanych z migracją, zmieniającymi się granicami i wzajemnymi powiązaniem między lokalnymi obszarami wiejskimi i miejskimi.

Pierwsze trzy artykuły (s. 4–18) dotyczą **podejścia oddolnego**, **podejścia skoncentrowanego na lokalnym obszarze** oraz **podejścia partnerskiego**. Czytelników mogą zaskoczyć pasja i entuzjazm, z jakimi opisano te trzy zasady. Określa się je jako „cenne” zasady, które pobudzają „wyobraźnię” społeczności wiejskich i inspirują je do wspólnego działania. Zasady te przyjęły

<sup>(1)</sup> Zalecenia sformułowane podczas seminarium ENRD, które odbyło się w Rust w Austrii w dniach 15–17 października 2018 r., [https://enrd.ec.europa.eu/news-events/events/enrd-seminar-leader-acting-locally-changing-world\\_pl](https://enrd.ec.europa.eu/news-events/events/enrd-seminar-leader-acting-locally-changing-world_pl).



się, ponieważ dzięki nim wzmacniana jest pozycja miejscowej ludności, którą uznaje się za „najlepszych ekspertów od rozwoju własnej okolicy”, tj. społeczności lokalnych lub obszarów, z którymi ludność ta się utożsamia. Zasady stanowią bardziej wskazówki „jak” należy postępować niż dokładne wytyczne „co należy zrobić”. Gdy społeczności lokalne odważą się przyjąć nowatorskie podejście, nie mają gwarancji powodzenia, ale stoją przed szansą na osiągnięcie zasadniczej zmiany. LGD mogą działać jako ośrodki analityczne, stale rozwijające i odnawiające swoje partnerstwa, powiązania z innymi terytoriami oraz metody angażowania miejscowej ludności.

W artykule na temat **zintegrowanego podejścia** (s. 19) przedstawiono sposób, w jaki dzięki LEADER można skoncentrować się na określonych grupach docelowych, takich jak osoby młode lub migranci, i stworzyć powiązania zarówno w ramach łańcuchów wartości i między nimi, jak i między innymi funduszami a programami. LEADER pełni funkcję czynnika stymulującego tworzenie warunków do dokonywania inwestycji na większą skalę, w tym w razie potrzeby ze środków pochodzących z innych źródeł, a także reagowanie na inicjatywy społeczności prowadzone na mniejszą skalę, aby stawić czoła konkretnym wyzwaniom lokalnym – jak w przypadku inteligentnych wiosek.

**Tworzenie sieci kontaktów** (s. 24) pozwala na rozpowszechnienie pomysłów, które sprawdziły się w jednym miejscu, najpierw przez sieci podmiotów lokalnych w tej samej społeczności, później na inne obszary wiejskie, następnie na poziomie krajowym, a ostatecznie w całej Europie, a nawet poza jej granicami. Istotą tworzenia sieci kontaktów pozostają jednak przede wszystkim relacje międzyludzkie.

**Innowacyjność** (s. 29) jest „znakiem towarowym” LEADER. W kontekście LEADER oznacza ona myślenie w sposób kreatywny, wykraczający poza standardowe ramy, aby znaleźć praktyczne rozwiązania dla codziennych wyzwań. Wprowadzanie i urzeczawianie zmian nie musi być trudnym zadaniem: innowacja w ramach LEADER może być również rozwojowa lub stopniowa.

Ostatnia z zasad LEADER – zasada **współpracy** – (s. 35) stanowi „powiew świeżego powietrza”. Partnerzy współpracują i nawiązują relacje na obszarze LGD, między obszarami LGD oraz w wymiarze transgranicznym. Współpraca polegająca na angażowaniu miejscowej ludności na tych różnych poziomach zapewnia nowe perspektywy, stanowiąc ogniwo pośrednie między lokalnymi problemami a ogólniejszymi wyzwaniami i tendencjami międzynarodowymi, takimi jak zmiana klimatu lub rosnące zainteresowanie zdalnym coworkingiem, alternatywna i zrównoważona „slow” turystyka i żywność oraz potrzeba wykorzystania potencjału osób młodych.

**Punkt kontaktowy ENRD**

#### PRZYDATNE ZASOBY ENRD DOTYCZĄCE LEADER

Zestaw narzędzi LEADER skierowany jest do wszystkich podmiotów stosujących podejście LEADER lub CLLD w ramach innych funduszy UE. Jest to zarówno przewodnik dla początkujących, jak i źródło odniesienia oraz lista kontrolna dla osób na bardziej zaawansowanym poziomie.

[https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit\\_pl](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit_pl)

Na stronie internetowej dotyczącej współpracy w ramach LEADER przedstawiono przydatne wytyczne, szczegółowe informacje na temat kwalifikowalności oraz inne zasady związane ze współpracą międzynarodową i narzędziami do realizacji projektów współpracy międzynarodowej.

[https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-cooperation\\_pl](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-cooperation_pl)

Baza LGD prowadzona przez ENRD umożliwi lokalnym grupom działania (LGD) nawiązywanie ze sobą kontaktów i współpracy oraz tworzenie sieci kontaktów.

[https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/lag-database\\_pl](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/lag-database_pl)



# 1. Podejście oddolne

© LAG Tygiel Doliny Bugu

Zgodnie z głównym założeniem LEADER mieszkańcy są najlepszymi ekspertami od rozwoju własnego obszaru. Łączy ich tożsamość terytorialna oraz poczucie przynależności, co zachęca ich do współpracy i wnoszenia wkładu w rozwój własnej społeczności. Związek ten stanowi najsolidniejszą podstawę podejścia oddolnego. Koncepcja LEADER polega na „podejmowaniu działań przez” społeczności, a nie „dla” społeczności.

---

SIŁA MIESZKAŃCÓW

---

SPOTKANIA I NAWIĄZYWANIE ZNAJOMOŚCI

---

SIŁA ZBIOROWYCH PROCESÓW

---

OPRACOWYWANIE PRZYSZŁEGO PODEJŚCIA ODDOLNEGO

---

## WEDŁUG JULIËTTE HUIS IN 'T VELD – VAN DE RIET

Juliëtte jest niezależną doradczynią i „łączniczką” w dziedzinie rozwoju obszarów wiejskich. W ramach LEADER pracuje od ponad dziesięciu lat, początkowo jako członkini LGD, a od 2015 r. jako kierowniczka LEADER LGD Noordoost Twente w Holandii. Juliëtte specjalizuje się w uczestnictwie społeczności lokalnych i wzmocnieniu ich roli. Jest głęboko przekonana o potencjale miejscowej ludności w zakresie rozwoju własnego terytorium.

## WPROWADZENIE

W rozwoju lokalnym chodzi o relacje. Projekt rozpoczyna się od źródła energii – od jednostek mających pomysły i entuzjazm, aby dzielić się nimi z innymi. Siłą napędową rozwoju są ludzie. Możesz ich spotkać wszędzie w swoim otoczeniu – w stowarzyszeniach (sportowych), klubach lub świetlicach, uprawiających ziemię lub spacerujących po mieście. Przyszłość rozwoju lokalnego spoczywa w rękach społeczności. One – a więc Wy – mogą tego dokonać wspólnie. Ręce te rosną w siłę, gdy połączą się w ramach sieci. Twoja inicjatywa może wspierać

innych, co daje Ci możliwość rozwoju własnej społeczności. Kieruje Tobą pasja tego, co Twoje i wyjątkowe.

To właśnie istota podejścia oddolnego w ramach LEADER: rozwijasz określony obszar dzięki lokalnej wiedzy i wysiłkom mieszkańców. Dokonujesz tego wraz ze społecznością, aby nie tylko wzmocnić i pobudzić do działania swoje bezpośrednie otoczenie, ale również sprawić, by środowisko, w którym mieszkasz, było stabilne i żyte.

Czego w zasadzie dotyczy podejście oddolne LEADER i dlaczego jest tak wyjątkowe?

## SIŁA MIESZKAŃCÓW

Zgodnie z głównym założeniem LEADER mieszkańcy są najlepszymi ekspertami od rozwoju własnego obszaru. Łączy ich tożsamość terytorialna i poczucie przynależności.

Lokalne terytorium jest miejscem, z którym są emocjonalnie związani – niezależnie od tego, czy ziemia ta należała do ich przodków, czy przybyli na te tereny stosunkowo niedawno. Wielu z nich obserwowało, jak zmienia się krajobraz i wieś na przestrzeni lat, i rozumie wyjątkowe potrzeby swojej społeczności. Dzięki tej tożsamości terytorialnej powstają relacje, których nawiązanie w procesie odgórnym byłoby prawie niemożliwe. Zapewnia ona również wspólny cel: współpracę na rzecz poprawy obszaru. Tym samym tożsamość terytorialna stanowi najsolidniejszą podstawę podejścia oddolnego.

Założmy, że zapewnimy tym osobom większe możliwości rozwoju ich terytorium i udzielimy im pomocy w tym zakresie. Wówczas będziemy pracować oddolnie i wykorzystywać pełen potencjał lokalnego obszaru. Aby ułatwić ten proces, istotne jest wprowadzenie warunków ustalonych wraz z mieszkańcami, ale nie poprzez ich zwykłe uczestnictwo w tym procesie, lecz poprzez ich informowanie i konsultowanie się z nimi. Podejście oddolne polega na zbiorowym rozwoju i podejmowaniu decyzji.

Oprócz mieszkańców istotne jest zaangażowanie również lokalnych zainteresowanych stron, takich jak przedsiębiorstwa, instytucje oświatowe,



© LAG Höga Kusten

### LGD HÖGA KUSTEN (SZWECJA)

„Landsbyggare” to projekt szwedzkiej LGD Höga Kusten mający na celu stworzenie pozytywnego obrazu przedsiębiorczości na „wysokim wybrzeżu” Szwecji i stawienie czoła dominującemu negatywnemu postrzeganiu mieszkania i pracy na terenach wiejskich. Według kierowniczkę projektu, Evy Jilkén, „Dzięki »Landsbyggare« ludzie mogą być częścią aktywnej społeczności o wymiarze fizycznym i cyfrowym wraz z innymi wiejskimi przedsiębiorstwami”.

W ramach projektu wykorzystano dni rozwoju umiejętności, które stanowiły inspirację do przeprowadzenia kampanii w mediach społecznościowych i działań podnoszących świadomość ogółu społeczeństwa. Zorganizowano seminaria, które stworzyły możliwości nawiązania długoterminowych partnerstw, budowania społeczności i wdrożenia innowacji za pośrednictwem metody LEADER. Kampania #Landsbyggare przeprowadzona w mediach społecznościowych, w której „wysokie wybrzeże” Szwecji przedstawiono w pozytywny sposób, dotarła do szerokiej grupy docelowej, która potencjalnie może zechcieć przeprowadzić się do tego regionu.

Według Evy Jilkén „Już 15 innych regionów chce wdrożyć taką samą oddolną strategię »Landsbyggare« w ramach swoich społeczności LEADER. Wspólnie z tymi regionami zastanawiamy się nad ruchem na poziomie całego kraju, aby pokazać wszystkim mieszkańcom Szwecji możliwości, jakie oferują tereny wiejskie”.

<http://leaderhogakusten.se/vart-lag/>

lokalne sieci, a także samorząd terytorialny. Można tego dokonać przy pomocy lokalnej grupy działania (LGD), co pokazano na przykładzie szwedzkiego obszaru LEADER Höga Kusten (zob. ramka na s. 5). Kierowniczka LGD Jenny Edvinsson wyjaśnia: „Nasza LGD funkcjonuje w ramach potrójnego

partnerstwa z sektorem publicznym, trzecim sektorem i sektorem prywatnym. Trójkąt ten ma dla nas w Szwecji kluczowe znaczenie.

Lokalne organizacje non-profit odgrywają niezwykle istotną rolę w rozwoju obszarów wiejskich. Szwedzkie stowarzyszenia

prowadzą lokalne sklepy, stacje paliw, kluby sportowe, ułatwiają rozpoczęcie działalności przez przedsiębiorstwa społeczne, promują turystykę i organizują wydarzenia, co jest niezbyt powszechnym modelem w Europie. Projekt »Landsbyggare« pokazuje prawdziwą siłę miejscowej ludności”.

## SPOTKANIA I NAWIĄZYWANIE ZNAJOMOŚCI

Potencjał podejścia oddolnego LEADER leży w bezpośrednim kontakcie z lokalnymi partnerami, którzy mogą komunikować się między sobą i zgłaszać różne potrzeby występujące na określonym obszarze oraz reprezentować interesy tego obszaru. Powodzenie LGD zależy od jej zdolności do zaangażowania ludzi ze wszystkich grup w społeczności lokalnej, a także oddania głosu kobietom, osobom młodym, starszym, niepełnosprawnym, Romom i migrantom. LGD mogą łączyć i angażować osoby, które wcześniej mogły postrzegać siebie jako nienależące do społeczności, w tym w odniesieniu do podejmowania decyzji o znaczeniu lokalnym.

Dzielenie się różnymi punktami widzenia i zainteresowaniami zapewnia lepsze zrozumienie. Otwarta komunikacja jest niezbędną częścią rozwoju lokalnego oraz podstawą długoterminowego i stabilnego rozwoju regionu.

Jednym z najważniejszych warunków powodzenia podejścia oddolnego jest osobisty kontakt między lokalnymi partnerami. Bezpośrednie spotkania zapewniają jednostkom, samorządom, przedsiębiorstwom i organizacjom o różnych doświadczeniach, umiejętnościach i interesach możliwość poznania się i nawiązania znajomości. Stwarza to solidną podstawę innowacyjnych inicjatyw i relacji.

Kluczem do zbudowania rzeczywiście otwartej komunikacji między organami, organizacjami i jednostkami oraz zwiększenia poczucia odpowiedzialności jest przejrzystość. Dotyczy to zarówno procesu podejmowania decyzji, jak i określania zadań i obowiązków. Aktywne zaangażowanie w projekt lokalnych zainteresowanych stron może

przewyciężyć początkowy brak zaufania u ludzi, w szczególności w przypadku innowacyjnych projektów, i udowodnić, że opinie ludzi są faktycznie brane pod uwagę.

Słowacka LGD Malohont rozpoczęła etykietowanie lokalnych produktów ze swojego regionu przy udziale jedynie 12 lokalnych producentów, ale liczba ta stopniowo wzrosła do 37 (zob. ramka na tej stronie). Według kierowniczki LGD Miroslavy Vargovej „Fakt, że producenci regionalni byli aktywnie zaangażowani w opracowanie etykiety i certyfikację produktów, przekonał innych producentów łatwiej i szybciej niż jakkolwiek oficjalna prezentacja”.



© LAG Malohont

### LGD MALOHONT (SŁOWACJA)

W 2015 r. LGD opracowała program znakowania produktów regionalnych. Lokalni producenci mogą ubiegać się o przyznanie etykiety dla produktów spełniających określone kryteria, w tym kryterium dotyczące lokalnej produkcji, wykorzystywania lokalnych zasobów i stosowania tradycyjnych technik. Etykiety przyznaje komitet ds. certyfikacji, do którego należą lokalni producenci, przedstawiciele lokalnych przedsiębiorstw i członkowie LGD.

Dzięki zaangażowaniu producentów od wczesnych etapów projektu szybko zyskał on zaufanie mieszkańców. Początkowo w system etykietowania zaangażowanych było 12 lokalnych producentów, a obecnie obejmuje on produkty spożywcze i rzemieślnicze wytwarzane przez 37 lokalnych plantatorów i wytwórców. Wkrótce zostanie on rozszerzony o podmioty udostępniające miejsca noclegowe, świadczące usługi i organizujące wydarzenia w regionie. Do inicjatywy dołączyły już cztery sąsiednie LGD.

Finansowanie w ramach LEADER wykorzystane na potrzeby projektu zostało przyznane z okresu programowania 2007–2013 i pokryło koszty wstępnego przygotowania projektu. Następnie LGD Malohont opracowała sposób na to, by system etykietowania stał się bardziej samowystarczalny finansowo – poprzez wkład ze strony lokalnych producentów, gmin znajdujących się na terytorium LGD oraz niewielkich projektów realizowanych w kraju samorządowym. Inicjatywa ta w znaczący sposób przyczyniła się do poprawy gospodarki w regionie Malohont i oczekuje się, że otrzyma ona stabilniejsze wsparcie regionalne lub krajowe.

<http://www.malohont.sk/aktuality.php>



## SIŁA ZBIOROWYCH PROCESÓW

**S**olidne podejście oddolne powinno zapewnić miejscowej ludności prawo do podejmowania większości decyzji. Odpowiedzialność promuje aktywny udział.

Podejście oddolne jest doskonałym narzędziem wsparcia procesów zbiorowych, ale inne warunki rozwoju lokalnego w ramach LEADER obejmują strategię rozwoju lokalnego oraz silną sieć lokalnych zainteresowanych stron.

Mireille Groot Koerkamp, kierowniczka LGD Salland w Holandii (zob. ramka na tej stronie), wspomina sposób, w jaki „W 2012 r. opracowano podstawę strategii rozwoju lokalnego w Salland na lata 2014–2020. Od samego początku w regionie Salland starano się zaangażować wszystkie zainteresowane strony: mieszkańców, przedsiębiorstwa, organizacje i samorząd. LGD dążyła do tego, by nie tylko funkcjonować jako komitet doradczy dla obszaru, ale również ustanowić procesy na poziomie regionalnym i wzmocnić sieć lokalnych partnerów”.

Połączenie strategii rozwoju lokalnego opracowanej przez LGD z istniejącymi zasobami zapewnia solidną podstawę projektu oraz ułatwia początek jego realizacji, w szczególności jeśli istnieje już sieć lokalnych zainteresowanych stron. Moje własne doświadczenia z LGD północno-wschodniego Twente w Holandii (zob. ramka na s. 8) również nauczyły mnie, że całkowite przekazanie odpowiedzialności za podejmowanie decyzji w ręce miejscowej ludności umożliwia LGD szybkie reagowanie na lokalne wyzwania i ułatwia realizację projektów dodatkowych.



© LAG Salland

### LGD SALLAND (HOLANDIA)

Jak wyjaśnia kierowniczka LGD Mireille Groot Koerkamp: „Poprawa sytuacji w naszych obszarach wiejskich wymaga innowacji, ale często jesteśmy winni stosowania starych rozwiązań do nowych wyzwań. Mamy zakorzenione wzorce myślenia. W naszym sposobie słuchania szukamy uznania i potwierdzenia już istniejących opinii”. Aby temu zapobiec, LGD Salland sformułowała swoją strategię rozwoju lokalnego, wykorzystując „Teorię U”.

Podstawą tej metody jest odrzucenie tego, co jest już znane, aby stworzyć warunki do opracowania nowych pomysłów na rozwój lokalny. Uważa się, że pomoże to przywódcom politycznym, urzędnikom służby cywilnej oraz kadrze kierowniczej w wypracowaniu nowych i skutecznych wzorców zachowania, lepiej uwzględniających perspektywę zainteresowanych stron.

LGD zorganizowała 50 rozmów indywidualnych, dwie konferencje robocze i dziewięć „spotkań przy kawie” w Salland, angażując łącznie 500 uczestników. Wyniki tych działań zostały wykorzystane w strategii rozwoju lokalnego, ale również zapoczątkowały inicjatywę dla całego obszaru o nazwie „Siła Salland”. Ostatecznie swój wkład w strategię rozwoju lokalnego wniosło około 400 osób.

<https://www.dekrachtvansalland.nl>



### PÓŁNOCNO-WSCHODNIE TWENTE W RAMACH LEADER (HOLANDIA)

Członkami tej LGD są wyłącznie lokalni mieszkańcy, którym przysługuje pełne prawo do podejmowania decyzji. Samorząd terytorialny jest zaangażowany w działalność LGD, ale nie jako członek.

LGD północno-wschodniego Twente jest założycielem Twentse Noaberschaps Fonds, nowej regionalnej fundacji finansującej społeczne inicjatywy obywateli na małą skalę. Fundusz został utworzony przez LGD we współpracy z sąsiednią LGD południowo-wschodniego Twente, sektorem prywatnym oraz prowincją i jest prowadzony przez lokalnych ochotników. Łączy on sieć wiedzy obywateli tych LGD i ich podejście LEADER z finansowaniem w ramach programu prowincji o nazwie 4D.

<http://www.leadernoordoosttwente.nl>

## OPRACOWYWANIE PRZYSZŁEGO PODEJŚCIA ODDOLNEGO

Spółeczeństwo się zmienia, a LEADER rozwija się razem z nim. Zmieniają się także wyzwania związane z lokalnym rozwojem terytorialnym. Oprócz dobrze znanych wyzwań dotyczących rozwoju społecznego i gospodarczego pojawiają się nowe wyzwania związane z gospodarką o obiegu zamkniętym, różnorodnością biologiczną, zmianą klimatu oraz włączeniem społecznym obywateli państw trzecich. Każdy z tych elementów idealnie wpisuje się

w podejście przyjęte przez społeczności lokalne i wspierane przez lokalne grupy działania.

Nie istnieje jeden schemat rozwoju lokalnego w Europie. Każdy obszar ma własne możliwości rozwoju. Dzięki zintegrowanemu podejściu LEADER/ CLLD opisywana metoda może zyskać największą popularność i umożliwić sprostanie szczególnym wyzwaniom występującym na danym terytorium poprzez współpracę mieszkańców

ukierunkowaną na zbiorowe działanie. To jest właśnie siła LEADER.

Wszystko zaczyna się od filozofii, wizji rozwoju danego obszaru. Istota zintegrowanego rozwoju terytorialnego koncentruje się wokół jednostek podejmujących inicjatywę i osiągających wyniki. Proces ten mogą wspierać lokalne grupy działania i koordynatorzy LEADER (kierownicy LGD), a także osoby pobudzające takie oddolne lokalne procesy i działania oraz ułatwiające i wspomagające ich przeprowadzanie.



## 2. Podejście skoncentrowane na danym obszarze

© Lesvos Local Development Company ETAL S.A.

LEADER jest filozofią, sposobem życia, czymś więcej niż zwykłym programem. Istnieje wiele źródeł europejskiego finansowania lokalnych projektów. Tym, co sprawia, że LEADER jest jednym z podejść cieszących się największym uznaniem w dziedzinie rozwoju obszarów wiejskich, jest koncentrowanie się na aspekcie lokalnym. Kwestia ta, wraz z wzajemnym oddziaływaniem jego pozostałych sześciu aspektów metodycznych, odróżnia LEADER od innych krajowych lub regionalnych instrumentów rozwoju obszarów wiejskich.

---

WYOBRAŹNIA ZAPROWADZI CIĘ WSZĘDZIE

---

SIŁA POJĘCIA „TOPOS” (MIEJSCE)

---

OBSZARY WIEJSKIE I MIEJSKIE

---

WYZWANIE JAKO CODZIENNE DZIAŁANIE

---

### WEDŁUG ANASTASIOSA (TASOSA) M. PERIMENISA

Tasos jest dyrektorem generalnym Local Development Company S.A – ETAL S.A na Lesbos, prywatnego przedsiębiorstwa założonego w 1992 r. przez gminy, Stowarzyszenie Rolnicze i Izbę Handlową greckiej wyspy Lesbos. Od 20 lat Tasos jest odpowiedzialny za opracowywanie i wdrażanie strategii rozwoju lokalnego. Jest autorem artykułów i opracowań, zarządza projektami na miejscu i jest aktywnie zaangażowany w tworzenie sieci kontaktów w ramach LEADER w Europie.

## WPROWADZENIE

Jako osoba stosująca LEADER w praktyce już od dwóch dziesięcioleci stwierdzam, że najważniejszymi czynnikami umożliwiającymi realizację dowolnego programu rozwoju są spójność i współpraca między wszystkimi lokalnymi zainteresowanymi stronami. Współpracy często daje impuls wyobraźnia.

Benedict Anderson napisał, że „Wspólnoty należy rozróżniać nie na podstawie ich nieprawdziwości/autentyczności, ale stylu, w jakim są wyobrażone”<sup>(1)</sup>. W tym przypadku przymiotnik „wyobrażone” nie oznacza „wymyślonego”, ale odnosi się do

poczucia przynależności uformowanego i przeformułowanego na najwyższym poziomie szczegółowości w społeczeństwie; dynamicznego, ciągłego odnawiania spójności społecznej. Jest to zarówno podstawową zasadą, jak i głównym wyzwaniem metody LEADER.

Według filozofii LEADER wyobraźnia nie polega na wymyślaniu rzeczy, lecz na wyobrażeniu sobie czegoś, czego nie możemy zobaczyć, ale co pomimo tego jest prawdziwe, czegoś, co łączy ludzi i inspiruje ich do realizacji wspólnego celu w ramach ich społecznościach lokalnych.

## WYOBRAŹNIA ZAPROWADZI CIĘ WSZĘDZIE

Einstein stwierdził, że wyobraźnia jest ważniejsza od wiedzy, ponieważ pozwala uciec przed tym, co przewidywalne. Napisał, że „Logika zaprowadzi Cię z punktu A do punktu B”, zaś „wyobraźnia zaprowadzi Cię wszędzie”. Aby system mógł funkcjonować, musi mieć możliwość

niwelowania nieuniknionego napięcia między wizjami różnych grup. Społeczności muszą wyobrazić sobie siebie w kontekście wspólnego – wyobrażonego – celu, a następnie wyobrazić to sobie na nowo. LEADER zapewnia możliwość dokonania tego w skuteczniejszy sposób – poprzez

tworzenie spójności, a nie jej narzucanie, poprzez pobudzanie wyobraźni, a nie wywoływanie konfliktów.

Ludzie utożsamiają się z projektami LEADER, ponieważ są one przygotowywane i opracowywane na ich własnym obszarze i dostarczają odpowiedzi dopasowanych do lokalnych

© LAG Parc Naturel Haute-Sûre Forêt d'Anlier



### LGD PARC NATUREL HAUTE-SÛRE FORÊT D'ANLIER (BELGIA)

W 2003 r. na podstawie konwencji ramsarskiej zlewnia znajdująca się na obszarze chronionego krajobrazu Haute-Sûre Forêt d'Anlier została uznana za teren podmokły o międzynarodowym znaczeniu. Po sporządzeniu w 2007 r. planu zarządzania tym obszarem chronionego krajobrazu LGD podjęła działania i wyznaczyła konkretne terytorium w pobliżu obszaru na podstawie jego wyróżniającego się krajobrazu, dziedzictwa kulturowego oraz kontekstu społeczno-gospodarczego.

LGD współpracowała z miejscowymi rolnikami w celu zbudowania mostów i ogrodzeń mających chronić obszar i jego ciek wodny. Działania podnoszące świadomość pobudziły zbiorową wyobraźnię mieszkańców i zmobilizowały ponad 40 000 osób.

LGD opracowała również innowacyjny projekt „społecznego rolnictwa”, w ramach którego rolnicy i lokalni mieszkańcy współpracowali przy produkcji lokalnych towarów w krótkich łańcuchach dostaw. Gdy jednak rolnicy i członkowie społeczności mieszkający tuż poza „kwalifikowalnym obszarem” chcieli przyłączyć się do projektu, LGD musiała odmówić.

LGD nadal rozwija swoje działania i aktualnie prowadzi prace w czterech dziedzinach: edukacja, środowisko, krajobraz i dziedzictwo oraz rolnictwo i turystyka.

<http://www.parcnaturel.be>

<sup>(1)</sup> Anderson B. (1997), *Wspólnoty wyobrażone: rozważania o źródłach i rozprzestrzenianiu się nacjonalizmu*, Społeczny Instytut Wydawniczy ZNAK, Kraków.

potrzeb. LEADER zapewnia „żywe” ramy, w których ludzie postrzegają siebie jako zainteresowane strony zaangażowane w projekty, a nie „tylko jako wykonawców” jakiegoś niejasnego europejskiego projektu, który został im narzucony. W przypadku gdy istnieje równowaga między zarządzaniem publicznym i prywatnym, a lokalni przywódcy koncentrują swoje zasoby na konkretnej lokalnej strategii dopasowanej do obszaru, projekty mogą wywrzeć większy wpływ i być bardziej zrównoważone.

Donatien Liesse, kierownik LGD Parc naturel Haute-Sûre Forêt d'Anlier (zob. ramka na s. 10), zauważa, że „LEADER funkcjonuje bardzo dobrze na obszarach o spójnych cechach terytorialnych takich jak obszary chronionego krajobrazu, ale realizacji LEADER nie powinny ograniczać takie kwestie jak problemy finansowe lub lokalna polityka. LGD powinny być w stanie korzystać z lokalnych zasobów i mieć możliwość prowadzenia nieprzerwanej działalności, aby zagwarantować swoje oddziaływanie i je zmaksymalizować”.

Niestety podejście skoncentrowane na danym obszarze ma swoje wady. Społeczności definiuje się przez wiele czynników i trudno jest określić ich granicę. Osoby mieszkające na granicy obszarów mogą czuć się związane z jedną społecznością lub obiema społecznościami (tą „wewnątrz” i tą „na zewnątrz”) i w związku z tym mogą być – lub czuć się – pozbawione ewentualnych korzyści.

## SIŁA POJĘCIA „TOPOS” (MIEJSCE)

W Europie obdarzonej nieograniczoną różnorodnością przyrodniczą i kulturową LGD nauczyły się określać swoje lokalne obszary oraz planować strategie rozwoju lokalnego, dokładnie analizując wspólne tradycje, więzi historyczne i więzi łączące społeczność, tożsamość lokalną, poczucie przynależności, powszechne potrzeby i oczekiwania oraz wizję lepszej przyszłości. Są to wszystkie cechy, które powinny przede wszystkim określać obszar LEADER, i wszystkie one dotyczą jego aspektów geograficznych, gospodarczych, społecznych i przyrodniczych, a nie granic administracyjnych. Jest to niemalże podejście antropologiczne.

Jak ubogie są słabo zaludnione obszary wiejskie w porównaniu z obszarami o dużej gęstości zaludnienia? W jakim stopniu dany obszar polega na określonej działalności gospodarczej, takiej jak rolnictwo, leśnictwo lub rybołówstwo? Jak silnie te rodzaje działalności są związane z tkanką społeczną tego „miejsca”? Jakie są przyrodnicze i kulturowe cechy, które określają życie ludzi i tworzą wspólną tożsamość? Innymi słowy, w jakim stopniu społeczności „wyobrażają sobie” siebie jako takie? Odpowiedź wskazuje na LEADER jako sposób pobudzenia wyobraźni społeczności.

Lesbos (Grecja) to wyspa na obrzeżach Europy. Strategia rozwoju lokalnego ukierunkowana na sieć szlaków przyczyniła się do podniesienia statusu i zwiększenia widoczności jej oddalonych obszarów wiejskich oraz



© Lesvos Local Development Company ETAL S.A.

### LGD/RLGD LOCAL DEVELOPMENT COMPANY ETAL S.A. Z LESBOS (GRECJA)

Local Development Company ETAL S.A. z Lesbos, przedsiębiorstwo założone w 1992 r., działa również jako RLGD (rybacka lokalna grupa działania). Jego strategia rozwoju lokalnego koncentruje się na zrównoważonym wykorzystywaniu przyrodniczych i kulturowych zasobów wyspy. Jego celem jest uczynienie z Lesbos lepszego miejsca do życia dla społeczności wiejskich zamieszkujących tę wyspę.

Od 15 lat charakterystycznym projektem LGD/RLGD jest rozwój sieci przyrodniczych i kulturowych szlaków Lesbos. Obecnie sieć składa się z 38 dobrze oznaczonych szlaków, które stworzono etapami na całej wyspie na podstawie historycznych wiejskich ścieżek łączących wsie i społeczności lokalne, aktywizując oddalone wsie i przywracając tradycyjne połączenia między nimi.

Samorządy terytorialne uczyniły ze strategii rozwoju lokalnego priorytet. Lokalne przedsiębiorstwa zróżnicowały swoje profile działalności, aby przyłączyć się do sieci szlaków. Stały się one jedną z głównych atrakcji Lesbos i stanowią główny element międzynarodowych wydarzeń sportowych i aktywności na świeżym powietrzu takich jak obserwowanie ptaków. Projekt przyczynił się do urozmaicenia turystyki na wyspie od turystyki typowej po turystykę alternatywną opartą na doświadczeniu, sprawiając, że oddalone społeczności lokalne są bardziej widoczne.

W kontekście niedawnego kryzysu uchodźczego, który bardzo gwałtownie i negatywnie wpłynął na perspektywę turystyczne Lesbos – przy spadku liczby turystów odwiedzających wyspę w ramach wycieczek oferowanych przez organizatorów turystyki o 65 proc. w latach 2015–2016 – projekt szlaków zapewnił konkretną odpowiedź. Wydarzenia sportowe organizowane w pobliżu szlaków przyciągnęły określone grupy turystów, angażując jednocześnie zespoły sportowców będących uchodźcami, którzy zaczęli brać udział w imprezach biegowych w ramach sieci szlaków, co przyczyniło się do ich większego uczestnictwa w życiu społecznym wyspy.

<https://www.etal-sa.gr/el/>

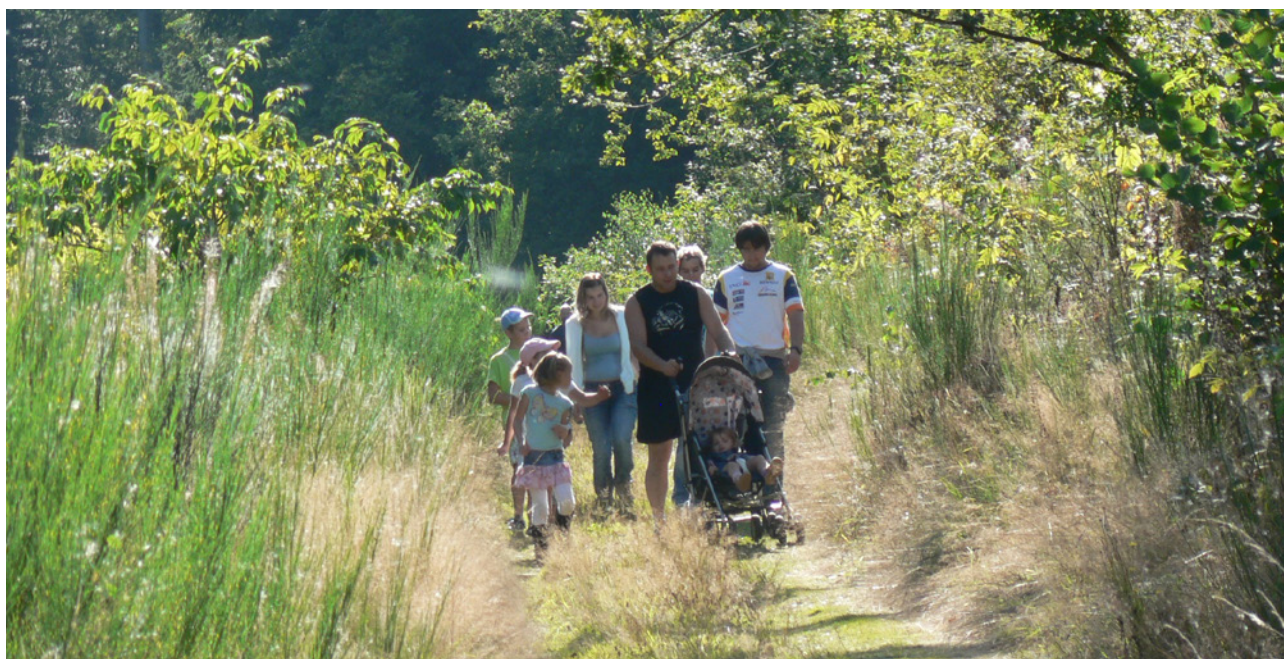
poprawy ich sytuacji gospodarczej i niemal doprowadziła do ponownego wykreowania wizerunku wyspy jako kierunku turystycznego (zob. ramka na s. 11).

Projekt szlaków na Lesbos stanowi przykład tego, jak LEADER zwiększa możliwości wykorzystania przez obszar jego wewnętrznego potencjału, aby wspierać i dywersyfikować gospodarkę tego obszaru oraz reagować na kryzysy społeczne i finansowe. Pokazuje on w praktyce, co można osiągnąć dzięki aktywnej współpracy lokalnych zainteresowanych stron. Sytuacja,

w której liczne grupy migrantów przekroczyły Morze Egejskie i dotarły do wybrzeża Lesbos, zwiększyła prawdopodobieństwo występowania ogromnych napięć w społeczności. Filozofia LEADER nie rozwiązała tego poważnego problemu, ale nieco go złagodziła. Lesbos stała się wyspą solidarności. LEADER jest sposobem na wyobrażenie sobie lepszej społeczności zbudowanej nie na strachu, lecz na odwadze, wyobraźni i niezwykłej determinacji.

Fani Galinou, właścicielka niewielkiego hotelu we wsi Eressos na Lesbos,

zauważa: „Dzięki LEADER mogliśmy zaoferować odwiedzającym alternatywne drogi do naszej wsi, które nawet my jako mieszkańcy odkryliśmy na nowo. Sieć szlaków jest elementem wszystkich naszych wydarzeń społecznych oraz nadaje wartości naszym produktom. Cieszymy się także, że powstaje połączenie z pobliskim Skamieniałym Lasem na szlakach Sigri. Chcieliśmy być częścią tej sieci, a teraz potrzebujemy jeszcze więcej szlaków w naszej okolicy, ponieważ pokazują one, kim jesteśmy”.



© LAG Parc Naturel Haute-Sûre Forêt d'Anlier

## OBSZARY WIEJSKIE I MIEJSKIE

Podejście skoncentrowane na danym obszarze jest powiązane z pozostałymi sześciami aspektami LEADER, ale jest ono decydujące, ponieważ dzięki właściwemu określeniu obszaru proces realizacji staje się łatwiejszy.

LGD muszą bardzo dobrze znać swój obszar, aby stworzyć wspólną wizję, z którą utożsamiają się lokalne zainteresowane strony. Zainteresowane strony będą zmotywowane i zaangażowane. Zostaną nawiązane partnerstwa o silnych więziach. Zainteresowane strony rozpoczną

budowanie zaufania, najważniejszego elementu warunkującego powodzenie tego procesu. Lokalna wizja musi najpierw przekonać ludzi.

Jakie są Twoje potrzeby? Co łączy Cię z innymi? W jaki sposób możesz wykorzystać nowe narzędzia, aby dostosować się do globalnej zmiany, która ma na Ciebie wpływ? Jak bardzo innowacyjny potrafisz być? Unikasz ryzyka czy je podejmujesz? Jak odporny możesz być w obliczu wyzwań takich jak zmiana klimatu lub migracja wewnętrzna? Dzięki LEADER rzeczywiste zainteresowane

strony z danego obszaru, zadając te pytania, mogą odegrać najważniejszą rolę w rozmowach prowadzonych w społecznościach lokalnych.

Możliwość dostosowania strategii LGD pozwala na regularne ponowne rozważanie i określanie „obszarów wpływu” na podstawie kryterium terytorialnego, ale również kryterium populacji, a nawet na uwzględnianie aspektów miejskich rozwoju lokalnego. LGD Desarrollo Rural Mariñas-Betanzos z Hiszpanii (zob. ramka na tej stronie) opracowała strategię rozwoju lokalnego przewidującego integrację obszarów

wiejskich i miejskich, aby pomóc im w sprostaniu nowym wyzwaniom wynikającym ze zmiany klimatu. Według kierownika LGD Jorge Blanco Ballóna „Najlepszym sposobem na zapewnienie zrównoważonych rozwiązań takich nowych problemów jest strategia rozwoju lokalnego skoncentrowana na danym obszarze, która wzmacnia pozycję małych obszarów wiejskich w połączeniu z obszarami miejskimi”.



© Asociación de Desarrollo Rural Mariñas-Betanzos

### ASOCIACION DE DESARROLLO RURAL MARIÑAS-BETANZOS (HISZPANIA)

Hiszpańskie stowarzyszenie Asociación de Desarrollo Rural Mariñas-Betanzos działa jako LGD społeczności wiejskich mieszkających w pobliżu miasta La Coruña w hiszpańskiej Galicji. Jego „plan żywnościowy” stanowi zdecydowane podejście strategiczne polegające na promowaniu krótkich łańcuchów dostaw lokalnej żywności, które zwiększa różnorodność biologiczną i zrównoważony charakter gospodarstw. Plan jest związany z terenem rezerwatu biosfery (Mariñas Coruñesas e Terras do Mandeo) i dotyczy młodych mieszkańców i rolników. Zrównoważone podejście w postaci planu żywnościowego, które wprowadzono w poprzednim okresie programowania europejskiego (lata 2007–2013), było opracowywane stopniowo i przyczyniło się do uzyskania znacznych korzyści gospodarczych i społecznych oraz korzyści dla środowiska. Obejmują one stworzenie nowych gospodarstw ekologicznych, nowych sieci dystrybucji oraz prowadzenie w szkołach działań podnoszących świadomość.

Ze względu na bliskie sąsiedztwo miasta La Coruña LGD pracowała nad aspektami komplementarności między większymi i silniejszymi społecznościami mieszkającymi bliżej miasta a mniejszymi, bardziej oddalonymi społecznościami wiejskimi. Dzięki opracowanej przez LGD strategii rozwoju lokalnego skoncentrowanej na danym obszarze kwestie, które można uznać za przewagę komparatywną poszczególnych społeczności (np. prężna infrastruktura turystyczna, intensywna produkcja lokalnej żywności, ciekawe tereny naturalne), wzajemnie się uzupełniają. Rola mniejszych społeczności wiejskich została wzmocniona i społeczności te stały się bardziej widoczne.

Fakt, że kilka gmin z obszaru LGD jest częścią tego samego dorzecza, zwiększa zaangażowanie w perspektywiczny projekt oraz zrozumienie jego skutków dla środowiska.

<http://marinasbetanzos.gal>

## WYZWANIE JAKO CODZIENNE DZIAŁANIE

Od 29 lat LEADER jest obecny w całym naszym życiu niezależnie od tego, czy mieszkamy na obszarach wiejskich, wsiarskich, górskich, czy nawet miejskich. Nadal funkcjonuje tak samo prężnie jak w początkowym okresie, kiedy to kierunek działania wyznaczały duże nadzieje i wielkie oczekiwania. Obecnie LEADER jest realizowany w dojrzały sposób, z uwzględnieniem wniosków z przeszłości. Utorował on drogę dla skutecznej polityki i skutecznych praktyk. Zyskał wiarygodność. Wszystkie osoby zaangażowane w tę inicjatywę powinny

być dumne, że wiążą swoją pracę zawodową i osobistą z obszarem, na którym mieszkają.

Najbliższe kilka lat będzie co najmniej tak interesujące jak poprzednie ze względu na nowe wyzwania i zagrożenia, ale także nowe możliwości. LEADER będzie nadal się przyczyniał do wspierania integracji i spójności społecznej oraz minimalizowania izolacji i marginalizacji obszarów wiejskich. Polegając na swoim silnym zakorzenieniu w społeczności lokalnej, LGD mogą stać się bardziej otwarte i zaangażowane w kluczowe wyzwania naszych czasów zarówno

w granicach swoich terytoriów, jak i poza tymi granicami. Dostosowanie filozofii LEADER do szybko zmieniającego się świata nie będzie problemem, ponieważ zmiana stanowi jej istotę.

LEADER ma potencjał, aby zwrócić nam nasz bogaty wewnętrzny świat – świat naszej społeczności. Ponieważ to, co teraz jest udowodnione, kiedyś było tylko wyobrażeniem, nasza zbiorowa wyobraźnia jako LGD będzie właśnie tym materiałem, z którego składa się każdy element układanki, którą nazywamy społecznością.



### 3. Partnerstwa lokalne

© GAL Culturalité en Hesbaye brabançonne asbl

W czasie, w którym horyzontalna struktura zarządzania LEADER – LGD – została wprowadzona po raz pierwszy, stanowiła unikalne podejście do realizacji polityki dotyczącej obszarów wiejskich postrzegane przez wielu jako „rewolucyjna koncepcja zarządzania lokalnego”. Dzięki LEADER zerwano z tradycją odgórnego zarządzania i zamiast tego przyjęto podejście oparte na partnerstwie lokalnym i oddolne uprawnienie do zwiększania możliwości mieszkańców wsi do zaspokajania swoich lokalnych potrzeb.

---

PARTNERSTWA LOKALNE O WARTOŚCI DODANEJ

---

PARTNERSTWA PONAD GRANICAMI

---

CENNE ZASADY I OBAWY O PRZYSZŁOŚĆ

---

#### WEDŁUG GABRIELA O'CONNELLA

Gabriel jest dyrektorem generalnym Monaghan Integrated Development (z siedzibą w Irlandii) od 17 lat. Ma duże doświadczenie w dziedzinie rozwoju obszarów wiejskich i społeczności lokalnych z wykorzystaniem metody LEADER, w tym jako były członek zarządu irlandzkiej sieci rozwoju lokalnego (ILDN) i aktywny członek grupy ds. polityki strategicznej dotyczącej rozwoju obszarów wiejskich działającej w ramach tej sieci. Gabriel uważa, że podejście oddolne może się w znacznym stopniu przyczynić do skutecznego opracowania programu działań na rzecz inteligentnych wiosek oraz jego skutecznej realizacji.



## WPROWADZENIE

Jako jedna z głównych zasad działania metody LEADER, podejście oparte na partnerstwach lokalnych ma zasadnicze znaczenie i jest ściśle powiązane z zasadą podejścia oddolnego, ponieważ uwzględnia wiedzę lokalną, pasję i wiedzę fachową szerokiego grona lokalnych zainteresowanych stron. Ogólnie rzecz biorąc, lokalne grupy działania (LGD) zmieniają ludzi, którzy wcześniej byli biernymi „beneficjentami” polityki, w aktywnych partnerów i osoby będące motorem rozwoju swojego obszaru. Wiele czynników ma jednak wpływ na funkcjonowanie partnerstwa lokalnego, zwłaszcza niezależność zapewniana lokalnym zainteresowanym stronom w zakresie opracowywania własnej strategii rozwoju lokalnego i jej realizacji, poszerzania i wykonywania swoich uprawnień oraz rozwijania i wdrażania lokalnej struktury zarządzania stosowanej przez ich państwa członkowskie.

Partnerstwo lokalne – LGD w kontekście LEADER – opisano jako „podstawowy element metody rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność” i powierzono mu strategię rozwoju lokalnego jego obszaru. Od samego początku istnienia LEADER projekty są finansowane na podstawie spełniania przez partnerstwo lokalne kryteriów, realizacji przez nie celów i przestrzegania priorytetów określonych w strategii rozwoju lokalnego.

Partnerstwo LGD ma również do odegrania kluczową rolę w mobilizowaniu projektodawców, uruchamianiu projektów strategicznych kierowanych przez LGD i inicjowaniu możliwości współpracy. Jest to partnerstwo decyzyjne, w przypadku którego żaden pojedynczy sektor – ani publiczny, ani prywatny, ani non-profit – nie ma większości głosów.

LEADER wykorzystuje zdolności LGD do łączenia koalicji zainteresowanych stron w partnerstwo, w którym gromadzi się ich zasoby i wiedzę fachową oraz tworzy synergie i umożliwia innowacje, które nie są możliwe, gdy agencje lub organizacje pracują osobno. Tego rodzaju horyzontalna struktura i forma zarządzania opartego na współpracy wiąże się z tym, że zasady partnerstwa odnoszą się do działań prowadzonych na poziomie kierownictwa oraz na niższych poziomach. Oznacza to również, że LGD angażują się w działalność oddolnych i tradycyjnych odgórnych agencji oraz w wykonywanie zadań na wszystkich szczeblach sprawowania rządów – zarówno formalnie, jak i nieformalnie.

Skuteczna współpraca w ramach partnerstwa wymaga horyzontalnych (a nie wertykalnych) struktur zarządzania oraz angażowania się agencji i społeczności we wspólne działanie w duchu współpracy, na zasadzie równości.

## PARTNERSTWA LOKALNE O WARTOŚCI DODANEJ

Partnerstwa lokalne opierają się na wykorzystywaniu zbiorowej wiedzy społeczności do analizowania potrzeb występujących na danym obszarze oraz wspólnego opracowywania najlepszych rozwiązań. W związku z tym zbiorowa wiedza i zbiorowe zrozumienie partnerstwa mają większą wartość niż suma poszczególnych części.

Partnerstwa w ramach LEADER zwiększają zdolności zaangażowanych osób dzięki wymianie wiedzy i budowaniu relacji w ramach współpracy, co w normalnych warunkach mogłoby się nie zdarzyć. Owocem skutecznych partnerstw są lokalne projekty opracowywane w celu zaspokojenia lokalnych potrzeb, które cieszą się powszechnym poparciem społeczności i których uczestnicy mają silne poczucie lokalnej dumy i odpowiedzialności.

Jak twierdzi Marie Langhendries, kierowniczka LGD Culturalité en Hesbaye Brabançonne (Belgia – zob. ramka na tej stronie): „LEADER łączy partnerów z sektora publicznego (gminy, prowincje) i prywatnego (stowarzyszenia,



© GAL Culturalité en Hesbaye brabançonne asbl

### LGD CULTURALITÉ EN HESBAYE BRABANÇONNE (BELGIA)

Jeden z najnowszych projektów LGD nosi nazwę „Mille-feuilles” („1000 liści”). Projekt ten ma dwojaki cel: zarówno aktywną ochronę różnorodności biologicznej oraz jej wzbogacenie, jak i zachęcenie do dialogu między rolnikami, obywatelami, stowarzyszeniami i gminami na tematy związane z różnorodnością biologiczną i ze środowiskiem.

LGD rozmawia z zainteresowanymi rolnikami o najlepszych miejscach do sadzenia krzewów i żywopłotów na ich ziemi. Organizuje i finansuje akcje sadzenia prowadzone przez grupy ochotników (obywateli i członków stowarzyszeń). Rolnicy zobowiązują się, że przy pomocy ochotników będą chronić i pielęgnować krzewy. Każdego roku LGD organizuje obiad, aby zgromadzić społeczność „Mille-feuilles” i wzmocnić relacje między uczestnikami.

<https://culturalite.be/?MillefeuilleS>

przedsiębiorstwa, rolników, obywateli), którzy mogą się poznać i wymienić swoimi spostrzeżeniami i wizjami dotyczącymi określonego obszaru. Dzięki tej dynamice uczestnicy mogą zarazić innych swoim zapałem i podzielić się zasobami. Wykazano, że wspólne podejmowanie decyzji wiąże się z silniejszym wsparciem społeczności i większym zaangażowaniem w projekty”.

Już od najwcześniejszych etapów opracowywania strategii rozwoju lokalnego metoda LEADER zapewniła ramy służące zachęcaniu ludzi do pracy na rzecz realizacji wspólnych celów, nawet jeśli na początku mogą pojawić się sprzeczne poglądy. Pracownicy LGD często odbywają specjalne szkolenie ukierunkowane na wspieranie tego zbiorowego procesu i kierowanie nim. Niektóre LGD zapewniają możliwość uczestnictwa w tym szkoleniu również członkom LGD, w tym zainteresowanym stronom z sektora prywatnego i publicznego (obywatelom, przedsiębiorstwom). Niemiecka lokalna grupa działania LEADER Regionalmanagement Göttinger Land prowadzi szkolenia z metod i narzędzi służących wspieraniu procesów i projektów w zakresie rozwoju wsi skierowane do moderatorów wiejskich (zob. ramka na tej stronie).

LGD mogą stać się terytorialnymi ośrodkami informacyjnymi dla osób zainteresowanych przedstawieniem projektów wspierających zintegrowany rozwój lokalny. W niektórych państwach



© LAG LEADER-Regionalmanagement Göttinger Land

### LGD LEADER – REGIONALMANAGEMENT GÖTTINGER LAND (NIEMCY)

LGD zapewnia swoim członkom możliwość uczestnictwa w warsztatach i seminariach dotyczących metod pracy opartych na uczestnictwie, oferowanych przez niemiecką krajową sieć obszarów wiejskich. Ponadto LGD przygotowała specjalistyczne szkolenie pod nazwą „Dorfmoderation” (moderator wiejski). Miejscowa ludność odbywa szkolenie z metod i określonych narzędzi służących wspieraniu procesów i projektów rozwoju wsi.

LGD stała się jednostką konsultacyjną dla ludzi mieszkających na tym obszarze i jest postrzegana jako punkt kompleksowej obsługi, w którym można uzyskać informacje na temat możliwości finansowania lokalnych projektów.

<http://www.goettingerland.de/lplus/index.php>

członkowskich dotyczy to nie tylko pomocy w uzyskaniu od LEADER środków z EFRROW, ale również z innych funduszy regionalnych lub

krajowych<sup>(1)</sup>. Na przykład LGD Culturalité en Hesbaye Brabançonne aktywnie dąży do tego, by stać się ośrodkiem informacyjnym dla swojej okolicy. Oferuje

### MONAGHAN INTEGRATED DEVELOPMENT CLG (IRLANDIA)

Monaghan Integrated Development CLG (MID) jest organem rozwoju lokalnego wdrażającym program LEADER w regionie przygranicznym i w prowincji Ulster. MID jest gorliwym zwolennikiem podejścia opartego na partnerstwie i korzysta z tego modelu od ponad 25 lat.

Stosując podejście oparte na partnerstwie, MID wykorzystuje motywację i wiedzę fachową społeczności lokalnych, agencji wykonawczych oraz partnerów społecznych do opracowywania i realizacji szeregu programów wsparcia, które są ściśle dostosowane do potrzeb społeczności lokalnej. Obejmuje to usługi z zakresu włączenia społecznego, zatrudnienia, ochrony zdrowia i dobrostanu na poziomie lokalnym oraz kursy dotyczących wolontariatu i rozpoczynania działalności gospodarczej. Po wyrażeniu zainteresowania usługami świadczonymi przez MID ludzie mogą skorzystać z tych usług oraz ze skoordynowanego wsparcia, np. uzyskując pomoc w nabywaniu umiejętności podczas poszukiwania pracy, a następnie odbywając odpowiednie szkolenie i otrzymując wskazówki, aby ostatecznie założyć swoje małe lokalne przedsiębiorstwo.

<https://midl.ie>

<sup>(1)</sup> Na podstawie przepisów art. 32 rozporządzenia (UE) nr 1303/2013 dotyczących CLLD część państw członkowskich umożliwiła niektórym lokalnym grupom działania na rzecz CLLD realizację strategii rozwoju lokalnego z wykorzystaniem środków pochodzących z więcej niż jednego funduszu ESI.

ona doradztwo i wsparcie gminom, producentom i stowarzyszeniom, które poszukują finansowania dla projektów ułatwiających lokalną współpracę i działalność w ramach partnerstwa lokalnego oraz ubiegają się o takie finansowanie. Podobnie pozostałe LGD przedstawione w niniejszym artykule oraz

austriacka LGD Regionalmanagement regio<sup>3</sup> (zob. ramka na s. 22) zaczęły być postrzegane jako punkty kompleksowej obsługi w odniesieniu do rozwoju lokalnego w swoich społecznościach.

Z własnego doświadczenia z Monaghan Integrated Development CLG z siedzibą

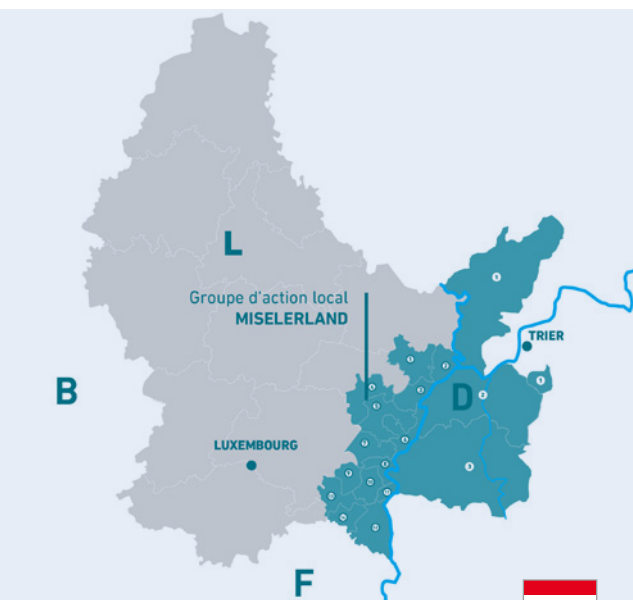
w Irlandii (zob. ramka na s. 16) wiem, że programy takie jak LEADER stanowią siłę napędową lokalnego podejścia rozwojowego, pomagając LGD w realizowaniu szerokiego spektrum inicjatyw na rzecz naszych społeczności wiejskich.

## PARTNERSTWA PONAD GRANICAMI

Zasada partnerstw lokalnych wyraźnie wiąże się z podejściem oddolnym oraz podejściem skoncentrowanym na danym obszarze i może zwiększać swój zasięg, wykraczając poza granice administracyjne lub geograficzne.

W 2015 r. na dwóch obszarach LEADER leżących na granicy rzek Mozela i Sauer opracowano pierwszą wspólną strategię dotyczącą dwóch sąsiadujących ze sobą obszarów LEADER znajdujących się w dwóch różnych państwach

członkowskich, Niemczech i Luksemburgu (zob. ramka na tej stronie). Ich współpraca zaowocowała nawiązaniem partnerstw transgranicznych, w tym dotyczących interesów politycznych oraz interesów przedsiębiorstw i społeczności, które



© LAG Miselerland

### LGD MISELERLAND (LUKSEMBURG)

Terytoria Miselerland w Luksemburgu i Środkowej Frankonii w Niemczech objęte programem LEADER leżą po obu stronach rzek Mozela i Sauer. Wspólna granica wzdłuż tych rzek jest otwarta i nie stanowi bariery ani dla ludzi, towarów i usług, ani dla pomysłów. Mieszkańców tych dwóch obszarów łączy wspólny język i wspólna historia oraz wiele wspólnych elementów kulturowych, a także krajobraz, w którym dominują uprawy winorośli. Wskaźniki codziennego przekraczania granicy przez osoby dojeżdżające do pracy sięgają 65 proc.

Biorąc pod uwagę podobieństwa i powiązania między tymi dwoma obszarami, w 2015 r. obie LGD postanowiły opracować wspólną strategię na rzecz pozytywnego rozwoju całego regionu. Jest to pierwsza wspólna międzynarodowa strategia rozwoju lokalnego w ramach LEADER. Procesem kieruje grupa sterująca składająca się z sześciu członków każdej LGD. Zawarto transgraniczne partnerstwa między lokalnymi przedsiębiorstwami i grupami społecznościowymi, nawiązano kontakty między decydentami oraz opracowano wspólne projekty i powołano grupy robocze, np. w zakresie mobilności. Wymiany szkolne i wycieczki z przewodnikiem umożliwiają ludziom mieszkającym po dwóch stronach granicy poznanie się i zwiększają spójność społeczną. Podstawą strategii rozwoju lokalnego jest wizja regionu objętego europejską polityką sąsiedztwa, co stopniowo przyczynia się do przełamywania barier administracyjnych i intelektualnych.

<https://leader-miselerland-moselfranken.eu/en/miselerland/>

pozwalają mieszkańcom na rozpoczęcie wspólnych inicjatyw. Według Thomasa Walricha, kierownika LGD Miselerland

(Luksemburg), pomimo wyzwań związanych z takim przedsięwzięciem, „LEADER jest istotnym instrumentem

wsparcia, który zapewnił wysiłkom podejmowanym w terenie solidne ramy działania”.

## CENNE ZASADY I OBAWY O PRZYSZŁOŚĆ

Obecnie podejście LEADER uznaje się za przykład udanej innowacji społecznej na szczeblu lokalnego i instytucjonalnego zarządzania. LEADER/CLLD nie jest jedynym przykładem innowacji społecznej na szczeblu zarządzania, ale w moim odczuciu jest on znakomity. Jak przypomina Robert Lukesch <sup>(2)</sup>, LEADER „ujawnia swoje zalety wyłącznie wtedy, gdy siedem zasad operacyjnych stosuje się jako zestaw”, a nie wybiórczo *à la carte*.

Obecnie metodę LEADER/CLLD stosuje się w ramach pozostałych europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych (funduszy ESI) oraz niektórych programów krajowych, ale zasady oryginalnego podejścia oddolnego i podejścia opartego na partnerstwach lokalnych nie zawsze są w pełni stosowane. W związku z tym musimy być czujni i nie możemy przyjmować stosowania niezwykle cennych zasad LEADER oraz ich wyjątkowej wartości dodanej dla rozwoju obszarów wiejskich za rzeczy oczywiste.

W ostatnich latach kluczowe dokumenty programowe i dokumenty przedstawiające stanowisko na temat rozwoju obszarów wiejskich potwierdziły znaczenie partnerstw lokalnych lub korzystny wpływ LEADER jako samodzielnego podejścia do rozwoju. Jako przykłady można wskazać przyjętą w 2016 r. deklarację z Cork 2.0 w sprawie przyszłej polityki rozwoju obszarów wiejskich i polityki rolnej w Unii Europejskiej <sup>(3)</sup>, dokument OECD „Polityka rozwoju obszarów wiejskich 3.0: podejście do rozwoju obszarów wiejskich skoncentrowane na ludziach” <sup>(4)</sup> oraz deklarację z Tartu <sup>(5)</sup> przyjętą przez ELARD w 2016 r.

Tematem powtarzającym się we wszystkich tych dokumentach jest konieczność zwiększenia roli i odpowiedzialności społeczności lokalnych działających według wzmocnionych ram LEADER/CLLD bez nadmiernych odgórnych ograniczeń biurokratycznych. Podstawą zintegrowanych strategii i podejść wielosektorowych musi być tożsamość i dynamika obszarów wiejskich.

Niektóre osoby stosujące LEADER w praktyce wyraziły obawy co do zapewnienia wartości wynikających z zasady LEADER dotyczącej partnerstwa oraz co do skutków wprowadzenia zmian do obowiązujących rozporządzeń. Takie zaproponowane zmiany to m.in. usunięcie jednoznacznego wymogu, zgodnie z którym „żadna z grup interesu nie posiada więcej niż 49 proc. praw głosu” w LGD i „co najmniej 50 proc. głosów w decyzjach dotyczących wyboru pochodzi od partnerów niebędących instytucjami publicznymi”. Niektórzy praktycy sugerują, że zmiany tych elementów mogłyby spowodować zmniejszenie skuteczności

metody LEADER na poziomie LGD i utrudnić jej stosowanie.

Musimy zapewnić, aby w nowych ramach prawnych zasada partnerskiej współpracy nadal stanowiła podstawę LEADER, tak by można było w pełni ją wykorzystywać w naszych lokalnych grupach działania LEADER oraz by w pełni uwzględniono budowanie zdolności i szkolenia niezbędne do osiągnięcia tego celu. Problemy administracyjne napotykane w bieżącym okresie należy nadal rozwiązywać za pośrednictwem nowych przepisów dotyczących CLLD i LEADER określonych w rozporządzeniu w sprawie wspólnych przepisów oraz programowania LEADER przez państwa członkowskie w ramach nowych planów strategicznych WPR. Kluczową kwestią jest, aby zarówno przepisy przewidziane we wnioskach legislacyjnych dotyczących LEADER/CLLD, jak i sposób ich wdrażania nadal zapewniały ochronę istotnych zasad i sposobów pracy na rzecz rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność.



© LAG LEADER-Regionalmanagement Göttinger Land

<sup>(2)</sup> Robert Lukesch, dokument na temat głównych tematów międzynarodowej konferencji ELARD „LEADER Reloaded”, Évora, Portugalia, wrzesień 2018 r., s. 16, <https://leaderconference.minhaterra.pt/rwst/files/121-20181009XLEADERXRELOADEDXPAPERXROBERTXLUKESCH.PDF>

<sup>(3)</sup> [https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/events/2016/rural-development/cork-declaration-2-0\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/events/2016/rural-development/cork-declaration-2-0_en.pdf)

<sup>(4)</sup> OECD (2019), „Polityka rozwoju obszarów wiejskich 3.0 skoncentrowana na ludziach”, s. 18 (tabela 5), <https://www.oecd.org/rural/rural-development-conference/documents/Rural-3-0-Policy-Highlights.pdf>

<sup>(5)</sup> Konferencja ELARD „Odnawianie LEADER/CLLD na okres po 2020 r.; Obchody 25 rocznicy powstania LEADER w Europie!”, Tartu, Estonia, listopad 2016 r., <https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/tartu-declaration-leaderclld.pdf>



## 4. Zintegrowana i wielosektorowa strategia rozwoju lokalnego

© Ralf Lienert, European Union, 2016

LEADER jest polityką terytorialną, która odpowiada na zróżnicowane potrzeby ludności wiejskiej i tym samym ma charakter wielosektorowy. Zintegrowane podejście do interwencji ułatwia spójniejsze reagowanie na problemy związane z rozwojem obszarów wiejskich i wspiera synergie między różnymi działaniami.

---

**INTEGRACJA MIEJSCOWEJ LUDNOŚCI**

---

**INTEGRACJA W CAŁYM ŁAŃCUCHU WARTOŚCI**

---

**INTEGRACJA W RAMACH STRATEGII FINANSOWANYCH Z WIELU ŹRÓDEŁ**

---

**WARTOŚĆ DODANA „ZINTEGROWANEGO I WIELOSEKTOROWEGO PODEJŚCIA”**

---

**NOWE MOŻLIWOŚCI INTEGRACJI – W KIERUNKU PRZYSZŁEJ METODY LEADER**

---

### **WEDŁUG JEAN-PIERRE’A VERCRUYSSÉ’A**

Jean-Pierre pracuje nad rozwojem lokalnym od 25 lat, w tym od 15 w ramach Obserwatorium LEADER. W 2007 r. został pracownikiem merytorycznym Komisji Europejskiej, gdzie odpowiadał za wspieranie rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność (CLLD) w ramach Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz za nadzorowanie pracy działu wsparcia FARNET. Przeszedł już na emeryturę, ale nadal jest zaangażowany w projekty CLLD w Europie i poza jej granicami.

## WPROWADZENIE

Od czasu powstania LEADER w 1991 r. powiązania są istotą podejścia LEADER, które wyraźnie przewiduje, że „Działania i projekty w ramach biznesplanu nie powinny być indywidualnymi i odrębnymi środkami [...], ale powinny być skoordynowane i odpowiednio zintegrowane w spójną całość”<sup>(1)</sup>.

Organizacje pozarządowe zajmujące się rozwojem od dawna stosują zasadę integracji, która jest podstawowym elementem polityki rozwoju. W rezolucji „Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030”<sup>(2)</sup> przyjętej przez wszystkie państwa członkowskie Organizacji Narodów Zjednoczonych w 2015 r. koncepcja „integracji” stanowi istotę 17 celów zrównoważonego rozwoju. Państwa członkowskie „Uznają, że eliminowanie ubóstwa oraz innego rodzaju niedostatku musi być ściśle związane ze strategiami, które przyczyniają się do poprawy zdrowia i poprawy jakości edukacji, zmniejszają nierówności i pobudzają wzrost gospodarczy –

jednocześnie przeciwdziałając zmianie klimatu i działając na rzecz ochrony oceanów i lasów”<sup>(3)</sup>.

Wiele dużych organizacji pozarządowych zajmujących się rozwojem przyjęło zintegrowane podejście, aby wyeliminować ubóstwo, ponieważ uważają to za jedyny sposób na osiągnięcie zrównoważonego rozwoju. Uznają one, że w ramach interwencji w zakresie rozwoju należy koncentrować się na wsi (lub grupie wsi) i podejmować działania dotyczące wszystkich aspektów, w tym żywności, wody, edukacji, zdrowia i wzmocnienia pozycji ekonomicznej kobiet. „Małe jest piękne, ale niezbędna jest skala”<sup>(4)</sup>.

W przypadku LEADER integracja może przyjąć różne formy, ale zawsze polega na wzmacnianiu powiązań w ramach strategii, obszaru, partnerstwa oraz ze światem zewnętrznym. Nie oznacza to jednak wspierania jednocześnie wszystkich i wszystkiego w równym stopniu, ale raczej ustanowienie priorytetów i koncentrowanie się na określonych aspektach.

## INTEGRACJA MIEJSCOWEJ LUDNOŚCI

Programem LEADER zarządza się lokalnie, aby skutecznie zaspokoić lokalne potrzeby. Miejscowa ludność nie powinna być postrzegana jako „beneficjenci” ani „grupa docelowa”, ale jako osoby aktywnie zaangażowane w opracowywanie projektów.

Przykładem takiego podejścia jest fińska LGD Keskipiste (zob. ramka na s. 21). Od 1996 r. koncentrowała ona strategię rozwoju lokalnego na wspieraniu działalności gospodarczej, skupiając się na osobach młodych, co wówczas było pionierskim podejściem. W strategii tej młodzi mieszkańcy postrzegani są jako zasób, który można zaktywizować przy właściwym wsparciu i finansowaniu.

Obecnie LGD pracuje nad wyeliminowaniem luki między

projektami pilotażowymi dotyczącymi przedsiębiorczości młodych mieszkańców a przedsiębiorstwami

funkcjonującymi w pełnym wymiarze godzin oraz stwarza nowe więzi między osobami młodymi poprzez współpracę.



© Veisosto

## INTEGRACJA W CAŁYM ŁAŃCUCHU WARTOŚCI

W ramach tego rodzaju integracji seria projektów odnosi się do różnych segmentów łańcucha wartości, takich jak produkcja surowców, przetwarzanie i wprowadzanie do

obrotu produktów końcowych. Ułatwia to powstawanie synergii w łańcuchu wartości i tym samym pomaga czerpać korzyści z wszelkiej wynikającej z tego wartości dodanej.

Znakomitym przykładem takiego podejścia jest hiszpańska Valle del Jerte (zob. ramka na s. 21). Ta LGD została utworzona w ramach LEADER 1 (lata 1991–1993) jako

(1) Ocena wartości dodanej LEADER. Dokumentacja nr 4 dotycząca innowacji na obszarach wiejskich (1999), Obserwatorium LEADER.

(2) <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

(3) <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>

(4) Jest to hasło BRAC, organizacji pozarządowej z siedzibą w Bangladeszu, która powstała w 1972 r. i twierdzi, że wydosłała z ubóstwa już ponad 100 mln osób. <http://www.brac.net>

jedno z miejsc, w których miała być testowana metoda LEADER, i nadal funkcjonuje. Obecnie głównymi partnerami realizującymi strategię są spółdzielnie producentów czereśni, rada turystyczna i stowarzyszenie gmin. LGD opracowała zintegrowaną strategię „od miejsca produkcji do miejsca spożycia” promującą słynne czereśnie z tego obszaru i osiągnęła imponujące wyniki.



© Versosto

### LGD KESKIPISTE (FINLANDIA)

LGD Keskipiste aktywnie działa w ramach LEADER od 1996 r. i obecnie nadal prężnie się rozwija, przy czym udzieliła już wsparcia blisko 900 projektom. Obszar objęty działalnością LGD znajduje się w centrum Finlandii, z dala od głównych miast i miasteczek, i może się poszczycić nieskazitelnym czystym środowiskiem naturalnym. Na 1 km<sup>2</sup> przypada jedynie czterech mieszkańców, a ponieważ na obszarze tym nie działa żadna placówka szkolnictwa wyższego, osoby młode, które chcą podjąć studia, są zmuszone opuścić swoje rodzinne strony. Zachęcenie ich do powrotu może stanowić wyzwanie.

W ramach strategii rozwoju lokalnego buduje się pozytywny wizerunek tego miejsca, sprawia, aby miejscowa ludność czuła się częścią większej całości, oraz zachęca ją do budowania tutaj swojej przyszłości. LGD jako pierwsza skorzystała ze środków z programu ERASMUS+, aby sprowadzić na ten obszar młodych wolontariuszy z innych państw UE, m.in. do pracy nad projektami z zakresu współpracy międzynarodowej. Jak można zauważyć, lokalne powiązania są kluczowe dla LGD.

Flagowym projektem będącym owocem wymiany w ramach programu ERASMUS+ jest spółdzielnia Versosto – organizacja pomagająca osobom młodym w rozwijaniu ich pomysłów na działalność, zapewniająca szkolenia, mentoring i wzajemne wsparcie. Założona w 2017 r. Versosto ma ponad 60 członków w wieku 16–21 lat i obroty w wysokości 240 000 euro. Dzięki projektowi wzrosło zainteresowanie młodych członków przedsiębiorczością, a niektóre z nich zainspirował on do pozostania na obszarach wiejskich lub do późniejszego powrotu na te obszary. Spółdzielnia powstała w ramach projektu LEADER „Silta” („most”), który znalazł się w finale konkursu „Rural Inspiration Awards” zorganizowanego przez ENRD w 2019 r.

- <https://www.keskipisteleader.fi/fi/in-english>
- <https://www.versosto.fi>
- [https://enrd.ec.europa.eu/projects-practice/silta-bridgeyouth-entrepreneurship\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/projects-practice/silta-bridgeyouth-entrepreneurship_en)



### LGD VALLE DEL JERTE (HISZPANIA)

Valle del Jerte, położona w północnej Estremadurze (w Hiszpanii), słynie ze swoich czereśni. Drzewa rosną na terasach wyrzeźbionych w wysokich zboczach doliny i tworzą wyjątkowy widok, gdy kwitną na wiosnę.

LGD stworzyła zintegrowaną strategię wokół wizerunku słynnych czereśni, wspierając działania w całym łańcuchu wartości, „od miejsca produkcji do miejsca spożycia”. Działania obejmują wspieranie innowacji produktowej w dziedzinie turystyki i rozwoju aktywności turystycznej, szkolenie producentów, kreowanie marki i wprowadzanie do obrotu (w tym współpracę ze spółdzielniami lokalnych rolników w celu zagwarantowania rozpoznawalności czereśni dzięki unijnej chronionej nazwie pochodzenia ChNP – „Cereza del Jerte”), zapewnianie identyfikowalności i kontroli jakości oraz rozszerzanie działalności o inne produkty na bazie czereśni (takie jak alkohole, dżemy i wypieki).

W ciągu 25 lat w ramach strategii założono ponad 150 nowych przedsiębiorstw, stworzono lub utrzymano ponad 1000 miejsc pracy i przeprowadzono szkolenia dla około 20 000 osób. Liczba miejsc noclegowych dla turystów wzrosła ze 150 do 2000, wywóz czereśni przez spółdzielnie i organizacje lokalnych producentów zwiększył się z 10 proc. do 60 proc. produkcji oraz opracowano około 100 lokalnych produktów.

Obecnie LGD pracuje nad projektem „Smart Tourist Destination” („kierunki inteligentnej turystyki”), aby zapewnić lepsze doświadczenia turystyczne, ale również poprawić jakość życia miejscowej ludności.

<https://cerezadeljerte.org/en/jerte-valley/>



© LAG Valle del Jerte

## INTEGRACJA W RAMACH STRATEGII FINANSOWANYCH Z WIELU ŹRÓDEŁ

Strategia wielosektorowa może również otrzymać wsparcie z różnych źródeł finansowania, ukierunkowane na różne aspekty rozwoju. Dzięki integracji zwiększa się spójność strategii rozwoju lokalnego i tworzą się synergije.

Przykładem tego jest LGD Regionalmanagement regio<sup>3</sup> w Austrii (zob. ramka na tej stronie), która wykorzystuje finansowanie z wielu źródeł unijnych, krajowych i regionalnych do wspierania swojej wielosektorowej i zintegrowanej strategii. Zdaniem kierownika LGD, Stefana Niedermosera,

„jeśli pracujesz tylko w jednym sektorze, nie potrzebujesz metody LEADER”.

Aby zilustrować pojęcie finansowania z wielu źródeł, Stefan Niedermoser cytuje swojego irlandzkiego kolegę:

„LEADER jest jak lokomotywa, a poszczególne fundusze są jak wagony: im więcej można dodać, tym więcej osób można zaangażować w proces i tym dalej można zajść”.



© LAG Regionalmanagement regio<sup>3</sup>

### LGD REGIONALMANAGEMENT REGIO<sup>3</sup> (AUSTRIA)

LGD Regionalmanagement regio<sup>3</sup> w Tyrolu i Salzburgu stała się grupą LEADER w 1996 r., rok po przystąpieniu Austrii do UE. Początkowo obejmowała ona pięć gmin i 9000 mieszkańców w pięknej dolinie Pillersee. Sukces przyciągnął inne osoby i LGD powiększyła się do 13 gmin i 45 000 mieszkańców.

Obecną strategię rozwoju lokalnego przygotowano w sposób prawdziwie oddolny, a w jej rozszerzaniu uczestniczyły dziewięć grup roboczych zrzeszających ponad 850 osób, które wykorzystały w tym celu wcześniej zdobyte doświadczenie. Spotkania te pokazały, że strategia powinna uwzględniać potrzeby wykraczające poza sektor rolnictwa. Doprowadziło to do dalszego rozwoju wielosektorowej i zintegrowanej strategii, która wyraźnie korzysta z finansowania z wielu źródeł.

Na budżet LGD składają się dwa główne źródła: LEADER, zapewniający stałą kwotę 4,1 mln euro (z czego 80 proc. pochodzi z EFRROW, około 10 proc. z ministerstwa austriackiego i około 10 proc. z prowincji Tyrol), oraz inne źródła unijne, krajowe lub regionalne zapewniające zmienną kwotę środków, w tym 1,2 mln euro pochodzące z EFRR. Te inne źródła finansowania są uruchamiane *ad hoc* na wniosek autorów projektów, którzy postrzegają biuro LGD jako punkt kompleksowej obsługi w zakresie informacji i doradztwa, pomagający w opracowywaniu lokalnych projektów.

LEADER zapewnia stabilne źródło finansowania; konieczne jest jednak unikanie luk między okresami finansowania, które mogą spowodować utratę kluczowych zainteresowanych stron przez LGD.

<https://www.rm-tirol.at/en/regions/regio3-pillerseetal-leukental-leogang/our-area/>

## WARTOŚĆ DODANA „ZINTEGROWANEGO I WIELOSEKTOROWEGO PODEJŚCIA”

Od wielu lat maleje liczba osób pracujących w pierwotnym sektorze rolnym<sup>(5)</sup>. Skutki tej sytuacji dla obszarów wiejskich mogą obejmować z jednej strony wyludnienie, brak młodych rolników i kwestie

środowiskowe związane z ziemią leżącą odłogiem, a z drugiej strony stosowanie bardziej intensywnych technik rolniczych.

W tym kontekście zintegrowane i wielosektorowe podejście terytorialne jest kluczem do zrównoważonego

rozwoju. Takie podejście pomaga zaspokoić potrzeby całej ludności wiejskiej i słabszych grup, w tym rolników, rodzin, małych przedsiębiorstw, osób młodych, kobiet i migrantów. Wokół strategii mobilizowane są różne grupy ludności

<sup>(5)</sup> [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/eu-rural-areas-primary-sector\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/eu-rural-areas-primary-sector_en.pdf) i [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/facts-and-figures/performance-agricultural-policy/cap-indicators/context-indicators\\_en](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/facts-and-figures/performance-agricultural-policy/cap-indicators/context-indicators_en)



lokalnej, w zależności od ich potrzeb. Ułatwiając im współpracę, strategia wzmacnia lokalną tkankę społeczną i czyni społeczności bardziej odpornymi.

Wielosektorowe i zintegrowane podejście stymuluje rozwój w oparciu o walory obszaru w różnych sektorach, z wykorzystaniem lokalnej wiedzy

i inwestycji. Co ważne, podejście to pozwala na elastyczne dostosowanie interwencji do zmieniających się potrzeb.

## NOWE MOŻLIWOŚCI INTEGRACJI – W KIERUNKU PRZYSZŁEJ METODY LEADER

**K**luczem do sukcesu LEADER jest ocena dotychczasowych programów i wprowadzanie ciągłych ulepszeń. Już w przypadku LEADER II (1994–1999) w ramach oceny zidentyfikowano możliwy problem ze zintegrowanymi strategiami rozwoju lokalnego polegający na jednoczesnym wspieraniu zbyt wielu małych inicjatyw lokalnych, co może prowadzić do rozproszenia ograniczonych funduszy na zbyt wiele sektorów. W kolejnych okresach programowania podjęto działania mające na celu zapobieżenie temu zjawisku.

Działania te obejmują: budowanie strategii wokół „jednoczącego tematu” charakterystycznego dla danego obszaru; zwiększenie funduszy dostępnych w całej Europie (w ramach włączania LEADER do głównego nurtu szerszej polityki rozwoju obszarów wiejskich); oraz wdrożenie CLLD finansowanego z wielu źródeł. Możliwość wykorzystania uproszczonych form kosztów w celu uproszczenia procedur administracyjnych dla beneficjentów i kierowników LGD może również ułatwić realizację zintegrowanych i wielosektorowych strategii <sup>(6)</sup>. Połączenie tych rozwiązań może przyczynić się do zwiększenia skali interwencji LEADER, rozszerzając ich zakres i zapewniając dostępność budżetu. Oczekuje się, że uproszczone formy kosztów pozostaną dostępne w ramach planowania strategicznego WPR na okres programowania 2021–2027 <sup>(7)</sup>.

Stosunkowo niedawnym uzupełnieniem podejść UE opartych na społeczności lokalnej jest koncepcja inteligentnych

wiosek <sup>(8)</sup>, która pojawiła się również w dyskusji na temat przyszłości funduszy ESI (europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych). Koncepcja ta opiera się na kluczowych elementach podejścia LEADER i skupia się w szczególności na innowacyjności na poziomie społeczności/wsi <sup>(9)</sup>, wykorzystując takie możliwości jak rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych. Ma ona potencjał w zakresie rozwiązywania problemów globalnych na poziomie lokalnym, w tym potrzeby lepszej opieki nad starzejącym się społeczeństwem i stymulowania zdecentralizowanej produkcji energii. LEADER i inteligentne wioski wymagają tych samych kluczowych elementów wspomagających: zdolności do elastycznego reagowania na inicjatywy społecznościowe na poziomie lokalnym wspieranej przez inwestycje prowadzone na większą skalę, sprzyjającego otoczenia regulacyjnego i dobrej koordynacji.

Interakcja pomiędzy podejściami w zakresie LEADER i inteligentnych wiosek może być korzystna zarówno dla społeczności lokalnych, jak i subregionalnych obszarów działania LGD. LEADER może pomóc w rozwijaniu podejścia w zakresie inteligentnych wiosek poprzez eksponowanie i łączenie innowacji kierowanych przez społeczność.

Inteligentne wioski mają z kolei potencjał, by wnieść wartość dodaną do programu LEADER poprzez kontynuację tych innowacji i refleksję nad bardzo konkretnymi potrzebami lokalnymi, szczególnie w większych LGD, gdzie



© LAG Regionalmanagement regio<sup>3</sup>

trudno jest stworzyć powiązania z każdą wioską. Takie połączenie mogłoby zagwarantować, że społeczności będą nadal odgrywać kluczową rolę w podejmowaniu decyzji politycznych mających wpływ na przyszłość ich lokalnego obszaru.

<sup>(6)</sup> Stosowanie uproszczonych form kosztów jest jednym ze sposobów poprawy i uproszczenia wdrażania programów rozwoju obszarów wiejskich i strategii rozwoju lokalnego LEADER. Więcej informacji można znaleźć w sprawozdaniu z warsztatów ENRD, [https://enrd.ec.europa.eu/news-events/events/enrd-workshop-simplified-cost-options-experience-gained-and-new-opportunities\\_pl](https://enrd.ec.europa.eu/news-events/events/enrd-workshop-simplified-cost-options-experience-gained-and-new-opportunities_pl).

<sup>(7)</sup> Na podstawie wniosków ustawodawczych Komisji Europejskiej w sprawie wspólnej polityki rolnej po 2020 r., [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/future-cap\\_pl](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/future-cap_pl).

<sup>(8)</sup> [https://enrd.ec.europa.eu/smart-and-competitive-rural-areas/smart-villages/smart-villages-portal\\_pl](https://enrd.ec.europa.eu/smart-and-competitive-rural-areas/smart-villages/smart-villages-portal_pl)

<sup>(9)</sup> Więcej informacji na temat LEADER i innowacji można znaleźć w art. 6 niniejszej publikacji, s. 29.



© European Union, 2019

## 5. Tworzenie sieci kontaktów

W ramach LEADER obywatele, organizacje pozarządowe (NGO), lokalne grupy działania (LGD), przedsiębiorcy i gminy wspólnie kształtują swoją przyszłość i osiągają cele w zakresie rozwoju obszarów wiejskich w Europie. Tworzenie sieci kontaktów w ramach LEADER polega na tworzeniu silnych powiązań między ludźmi, projektami i terytoriami, pomaganiu w przezwyciężaniu izolacji niektórych obszarów wiejskich oraz stymulowaniu innowacji i projektów współpracy. Obejmuje to pracę w ramach obszaru LGD i strategii rozwoju lokalnego oraz łączenie ze sobą LGD od poziomu lokalnego po szerszy poziom UE.

---

**NOWE PERSPEKTYWY NA OBSZARACH WIEJSKICH**

---

**ZINTENSYFIKOWANIE STARAŃ**

---

**TWORZENIE MIĘDZYNARODOWYCH SIECI KONTAKTÓW**

---

**POWRÓT DO PRZYSZŁOŚCI**

---

### **WEDŁUG MARIANNE GEATER**

Marianne posiada obywatelstwo brytyjskie i francuskie, a od ponad 15 lat pracuje jako dziennikarka w Brukseli. Po dziewięciu latach zajmowania się tematyką ochrony środowiska na szczeblu UE od 2016 r. Marianne rozszerzyła zakres swojej działalności dziennikarskiej o politykę społeczną i rozwój obszarów wiejskich. W ciągu ostatnich kilku lat napisała szereg artykułów na temat podejścia LEADER i jego wdrażania zarówno w państwach UE (w szczególności w Portugalii), jak i w państwach trzecich (w Mołdawii i Gruzji).

## WPROWADZENIE

Tworzenie sieci kontaktów – pomysł nawiązywania więzi w celu wymiany i rozpowszechniania informacji, wiedzy, doświadczeń i pomysłów – ma kluczowe znaczenie dla rozwoju obszarów wiejskich i jest istotnym elementem podejścia LEADER. Jak twierdzi Anastasios Perimenis, kierownik LGD na Lesbos w Grecji (zob. s. 9): „Tworzenie sieci kontaktów między LGD było kluczowe dla programu LEADER. Dzięki tworzeniu sieci kontaktów LGD z całej Europy mogą wymieniać się dobrymi praktykami oraz w naturalny sposób przekazywać wiedzę i *know-how* między osobami zajmującymi się podobną tematyką – także poza

ich granicami terytorialnymi. Skutkuje to lepszą samoocena, działaniami naprawczymi i umocnieniem struktur lokalnych”.

LGD współpracują z lokalną ludnością, aby określić jej potrzeby i znaleźć najodpowiedniejsze rozwiązanie. Tworzenie sieci kontaktów na tym poziomie lokalnym przyczynia się do osiągnięcia tego celu, mobilizując społeczności i pomagając podmiotom wiejskim w usprawnieniu ich działalności, środowiska lub usług lokalnych. Krajowe sieci obszarów wiejskich i ENRD współpracują zarówno z LGD, jak i między sobą w celu promowania i wspierania procesu tworzenia sieci kontaktów na szerszą krajową i europejską skalę.

## NOWE PERSPEKTYWY NA OBSZARACH WIEJSKICH

**D**zięki tworzeniu sieci kontaktów LGD mogą osiągać lepsze wyniki. Przykładem tego jest projekt „Wioski sprzyjające włączeniu społecznemu” (ang. *Inclusive villages*) uruchomiony niedawno przez belgijską LGD Pays des Condruses. Projekt ten jest skierowany do osób starszych żyjących samotnie, którym z powodu ich izolacji grozi ryzyko pominięcia przez system usług społecznych. LGD współpracowała z różnymi lokalnymi zainteresowanymi stronami, w tym z obywatelami, stowarzyszeniami seniorów, gminami i organizacjami pozarządowymi działającymi w obszarze opieki społecznej, aby stworzyć sieć „opiekunów społecznych”, tj. osób ze społeczności, które są zatrudniane w celu dotarcia do odizolowanych osób starszych i zapewnienia im pomocy. Sieć LEADER stworzyła skuteczną siatkę bezpieczeństwa dla tych osób.

Osoby działające w ramach sieci są również inicjatorami zmian. Zrzeszanie zainteresowanych stron z różnych środowisk odgrywa kluczową rolę w otwieraniu umysłów ludzi na nowe sposoby prowadzenia działalności gospodarczej. Dobrym tego przykładem była węgierska LGD Felso-Homokhátság (zob. ramka na tej stronie), która pomogła odrestaurować stare gospodarstwo rolne, aby stało się ono wiejską atrakcją turystyczną.



© LAG Felso-Homokhátság

### LGD FELSO-HOMOKHÁTSÁG (WĘGRY)

W 2013 r. promotor projektu skontaktował się z kierowniczką LGD Judit Rácz, prosząc o pomoc w remoncie starego gospodarstwa rolnego i przekształceniu go w luksusowy hotel w środku lasu. LGD zdecydowała się wesprzeć projekt mimo początkowego sceptycyzmu wśród mieszkańców, którzy postrzegali ten pomysł jako osobliwy. Tak powstał Deak Mansion.

Od momentu jego otwarcia Deak Mansion stał się główną atrakcją gminy. Zatrudnienie w obiekcie znalazło czworo mieszkańców, a obecnie zajmuje on drugie miejsce wśród najchętniej rezerwowanych lokali weselnych w kraju. Organizowane są w nim również tradycyjne imprezy kulinarne.

Jak twierdzi kierowniczka LGD, Judit Rácz, „Sukces tego wiejskiego hotelu był sygnałem alarmowym dla lokalnych przedsiębiorców, którzy zdali sobie sprawę, że muszą poprawić jakość swojej oferty pod względem kulinarnym, ale także podnieść jakość usług. Było to wyzwanie, ale również okazja, ponieważ zmusiło ich to do otwarcia umysłów na inne sposoby działania. Uświadomili sobie, że świadczenie ciekawszych usług dobrze wpływa nie tylko na ich biznes, ale i na cały region”.

<http://leaderkontakt.hu>

## ZINTENSYFIKOWANIE STARAŃ



Niektóre inicjatywy z zakresu tworzenia sieci kontaktów okazały się na tyle skuteczne na szczeblu lokalnym, że logicznym posunięciem jest przeniesienie ich na szczebel regionalny, a nawet na wyższy. Tak było w przypadku pierwszego w Belgii inkubatora gospodarstw rolnych, uruchomionego w 2013 r. przez LGD Pays des Condruses (zob. ramka na tej stronie). Dla Jeana-Francois Pêcheura, kierownika LGD, „Jest to doskonały przykład przeniesienia lokalnego projektu na szczebel regionalny dzięki zasadzie tworzenia sieci kontaktów w ramach metody LEADER”.

„Nasze podejście polega na tym, że na podstawie lokalnych doświadczeń, lokalnej sieci, systematycznie dążymy do przejścia na szczebel regionalny i w miarę możliwości przewidujemy strategię na szczeblu UE. Chodzi o to, aby zawsze wzmacniać to, co robimy na szczeblu lokalnym, czerpiąc inspirację z działań prowadzonych przez innych albo rozwijając i ulepszając własne modele” – wyjaśnia Pêcheur.

### LGD PAYS DES CONDRUSES (BELGIA)

Uruchomiony w 2013 r. przez LGD Pays des Condruses inkubator gospodarstw rolnych jest wspólnym przedsięwzięciem organizacji non-profit Deveniris („Przyszłości”), która prowadzi szkolenia z zakresu ogrodnictwa, inkubatora przedsiębiorczości Creajobs, lokalnej gminy Modave (która zapewniła ziemię), indywidualnych trenerów biznesowych i osób pracujących na własny rachunek.

LGD wyszukuje starszych rolników poszukujących następców, którzy przejęliby ich gospodarstwa, oraz kontaktuje ich z kandydatami na ogrodników lub producentów warzyw. Ci ostatni mogą sprawdzić wykonalność swojego projektu na rzeczywistą skalę w inkubatorze – w ramach, które ograniczają podejmowanie ryzyka. Jeśli po okresie próbnym wszystko ułoży się pomyślnie, nowicjusz może osiedlić się w gospodarstwie na stałe.

LGD dba o to, by wszystkie strony ze sobą współpracowały. Ponadto przekazuje zainteresowanym stronom ważne informacje na temat projektu oraz organizuje szkolenia i dni otwarte, aby przyciągnąć innych potencjalnych autorów projektów.

Inspiracją do utworzenia projektu były doświadczenia wyniesione z Francji i początkowo był on finansowany w ramach programu Erasmus. Mając na uwadze sukces tej inicjatywy, LGD współpracuje z walońskim PROW w celu rozszerzenia tej koncepcji na Walonię i Belgię. Utworzono już trzy kolejne inkubatory gospodarstw rolnych.

Ponieważ projekt nabrał tempa, należy teraz wzmocnić sieć na szczeblu europejskim poprzez współpracę z francuskim ruchem inkubatorów gospodarstw rolnych RENETA (Réseau national d'espaces-test agricoles). Celem jest zbadanie możliwości utworzenia ewentualnego projektu ERASMUS+ we współpracy z Włochami, Hiszpanią i Wielką Brytanią.

<https://www.galcondruses.be>





Judit Rácz pracuje dla LGD Felso-Homokhátság od 2007 r. i jest aktywnym uczestnikiem, a także świadkiem ewolucji procesu tworzenia sieci kontaktów ze szczebla lokalnego do szczebla UE.

„Zaczęliśmy od organizowania festiwali i imprez mających na celu zaangażowanie lokalnych grup mniejszościowych, firm i organizacji pozarządowych w naszą pracę i nadal to robimy. Z czasem zdaliśmy sobie sprawę,

że wiele można się nauczyć i łatwiej jest rozwiązywać problemy dotyczące LEADER, współpracując z innymi LGD. Owocem tej współpracy było oczywiście utworzenie stowarzyszenia LGD NATURAMA na Węgrzech, którego członkami jest siedem innych LGD. Uczestniczą one w comiesięcznych spotkaniach, aby omawiać stojące przed nimi wyzwania społeczno-gospodarcze oraz rozwiązania”.

W miarę zdobywania odpowiednich doświadczeń LGD „zintensyfikowała wysiłki” i zaangażowała się w tworzenie sieci kontaktów na skalę międzynarodową. LGD współpracuje obecnie ze społecznością sieci zainspirowaną przez LEADER (ang. „LEADER Inspired Network Community” – LINC) (zob. ramka na s. 28).

Dla Judit Rácz korzyści płynące z tworzenia sieci kontaktów zaczynają się przede wszystkim od kontaktów z ludźmi. „W przeszłości wiele się nauczyłam o historii Europy i świata, ale dzięki tworzeniu sieci kontaktów to wszystko staje się realne. Z doświadczenia wiem, jak bardzo projekty CLLD pomagają w tworzeniu silniejszych społeczności wiejskich. Widzę i czuję, co dzieje się w różnych państwach – od Gruzji po Szwecję – rozmawiając i pracując z podobnie myślącymi entuzjastami rozwoju lokalnego i kierownikami LGD. Dzięki tworzeniu sieci kontaktów mogę teraz zapoznawać ze sobą ludzi ze wszystkich stron Europy i choć nie mogę uczestniczyć w każdym projekcie, to cieszę się, że mogę pomagać ludziom w nawiązywaniu kontaktów. Widziałam, jak w trakcie przerwy na kawę podczas imprezy mającej na celu tworzenie sieci kontaktów zwykle »Cześć, jak się masz?« dawało początek realizacji projektów, i to jest wspaniałe doświadczenie”.

## TWORZENIE MIĘDZYNARODOWYCH SIECI KONTAKTÓW

Proces tworzenia międzynarodowych sieci kontaktów jest wspierany na szczeblu UE od samego początku LEADER i został specjalnie przewidziany w ramach prawnych UE <sup>(1)</sup>. Zakres pomocy został rozszerzony od pierwotnego Obserwatorium LEADER wspierającego LGD, poprzez tworzenie sieci kontaktów LGD i współpracę w ramach projektów – aż do obecnego punktu kontaktowego ENRD oraz krajowych sieci obszarów wiejskich (KSOW), które współpracują ze sobą w celu wspierania tworzenia sieci kontaktów wśród zainteresowanych stron LEADER.

Gdy państwa mają wspólną historię i podobne problemy, tworzenie międzynarodowych sieci kontaktów staje się nieodzownym wyborem w celu rozpowszechniania ich najlepszych praktyk. Dzieliąc się tymi praktykami, LEADER nadal opiera się na bogatej historii tworzenia sieci kontaktów między LGD w różnych państwach członkowskich i poza ich granicami.

Jedną z najstarszych form tworzenia międzynarodowej sieci kontaktów LEADER w Europie jest Nordycko-Bałtycka Sieć wspierana przez krajowe sieci obszarów wiejskich (KSOW)

z Danii, Estonii, Finlandii, Litwy, Łotwy, Polski i Szwecji. Tych siedem państw ma wspólną historię i stoi w obliczu podobnych wyzwań, głównie wyludnienia, turystyki przybrzeżnej i zanieczyszczenia Morza Bałtyckiego. Od momentu powstania w 2008 r. sieć ta rosta w siłę i obecnie organizuje konkurs na projekty współpracy międzynarodowej. Zaangażowane KSOW uczą się od siebie nawzajem oraz dzielą się pomysłami, doświadczeniami i inspiracjami z LGD w swoich państwach.

Ostatnie przykłady prowadzonych na dużą skalę działań w zakresie tworzenia

<sup>(1)</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1305/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) (art. 52 i 54), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=celex%3A32013R1305>.

sieci kontaktów LEADER obejmują wydarzenie ENRD „networX: Inspiring Rural Europe”<sup>(2)</sup> (kwiecień 2019 r.) oraz wspólną konferencję CLLD i Komisji Europejskiej „Po 2020 r.: działania lokalne w zmieniającym się świecie”<sup>(3)</sup> (grudzień 2019 r.). W trakcie wydarzenia

„networX” ponad 400 zainteresowanych stron z obszarów wiejskich, w tym prawie 200 uczestników z LGD i KSOW, aktywnie brało udział w tworzeniu sieci kontaktów w ramach LEADER. Podczas wspólnego wydarzenia CLLD DG ds. Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich Komisji

Europejskiej oraz punkt kontaktowy ENRD wspierały ponad 80 LGD LEADER w tworzeniu sieci kontaktów z innymi zainteresowanymi stronami działającymi na rzecz rozwoju lokalnego.

## POWRÓT DO PRZYSZŁOŚCI

**T**worzenie sieci kontaktów w ramach LEADER dowiodło swojej ogromnej wartości, umożliwiając rozwój kreatywności społeczności lokalnych, zapewniając im inspirację do działania i zwiększając ich pewność siebie. Udzielając wsparcia mikroprzedsiębiorstwom, LEADER przyczynił się do stworzenia tysięcy

miejsc pracy oraz do promowania produktów lokalnych, turystyki wiejskiej oraz zasobów naturalnych i zasobów kultury, dążąc do rewitalizacji obszarów wiejskich.

Dzisiejsza wieś bardzo różni się od tej sprzed trzydziestu lat, gdy narodziła się idea LEADER. W centrum uwagi wielu LGD znajdują się obecnie inne

istotne kwestie, takie jak zmiana klimatu, mobilność, wymiana pokoleń, odżywianie i zaopatrzenie w żywność.

Jak stwierdził Jean-Francois Pêcheur, „Z każdej strony dochodzą do nas alarmujące sygnały i jeżeli wszyscy nie zajmiemy się wspólnie tymi kwestiami, ciężko będzie wygrać tę walkę”. Pêcheur opowiedział się za tym, by zwiększyć skalę działania LEADER i rozpocząć w jego ramach finansowanie szerszej zakrojonych projektów, aby osiągnąć większy efekt.

Wyzwaniem – i koniecznością – dla LEADER jest zaangażowanie w ten proces jak największej liczby osób. Wymaga to budowania zdolności oraz nowych sposobów pracy i tworzenia sieci kontaktów. Mijamy nadzieję, że nowe sieci europejskiej i krajowej wspólnej polityki rolnej (WPR) zaproponowane przez Komisję Europejską na kolejny okres programowania zaspokoją te potrzeby.

### WIĘCEJ MOŻLIWOŚCI TWORZENIA SIECI KONTAKTÓW W RAMACH LEADER

ENRD, a dokładniej punkt kontaktowy ENRD, zapewnia pakiet wsparcia w zakresie tworzenia sieci kontaktów dla wszystkich zainteresowanych stron LEADER, który jest dostępny bezpłatnie dla sieci LGD i krajowej sieci obszarów wiejskich w 27 państwach członkowskich UE. Wsparcie ze strony punktu kontaktowego ENRD obejmuje dostarczanie zainteresowanym stronom narzędzi i materiałów do tworzenia sieci kontaktów, a także organizowanie działań i wydarzeń w tym zakresie. Główne narzędzia obejmują zestaw narzędzi LEADER, bazę danych LGD, narzędzie do wyszukiwania partnerów CLLD oraz bazę danych projektów.

Dodatkowe informacje: [https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld\\_pl](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld_pl)

ELARD – Europejskie Stowarzyszenie LEADER na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich to międzynarodowe stowarzyszenie non-profit, które założono, aby wspierało wdrażanie w Europie LEADER/CLLD. ELARD łączy prawie 2500 lokalnych grup działania z 26 państw, w tym z państw, które nie są członkami Unii Europejskiej, ale przyjęły i wdrażają metodykę LEADER.

Dodatkowe informacje: <http://www.elard.eu>

LINC to europejska konferencja, która łączy wymianę doświadczeń z wydarzeniami sportowymi i kuchnią europejską. Wydarzenie to jest inicjatywą podjętą przez LGD i jednostki krajowej sieci na rzecz rozwoju obszarów wiejskich z Austrii, Niemiec, Estonii i Finlandii.

Dodatkowe informacje: <http://www.info-linc.eu>

<sup>(2)</sup> „NetworX” było wydarzeniem, w trakcie którego podkreślono wartość tworzenia sieci kontaktów dla rozwoju obszarów wiejskich, przedstawiono wyniki z ostatnich dziesięciu lat w zakresie tworzenia sieci kontaktów na obszarach wiejskich oraz zastanawiano się nad przyszłymi działaniami w tym zakresie. Zob. sprawozdanie z najważniejszych wydarzeń z sesji „networX” w ramach LEADER na stronie [https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/networx\\_leader\\_highlights.pdf](https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/networx_leader_highlights.pdf) oraz prezentacje na stronie [https://enrd.ec.europa.eu/all-about-networx-inspiring-rural-europe\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/all-about-networx-inspiring-rural-europe_en).

<sup>(3)</sup> Było to ważne wydarzenie pokazujące, jak tysiące obywateli z powodzeniem stosują „oddolne” podejście do zrównoważonego rozwoju na swoich obszarach, znane jako CLLD (rozwój lokalny kierowany przez społeczność): [https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet2/news-events/events/conferences/post-2020-local-action-changing-world-3-4december-brussels\\_lv](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet2/news-events/events/conferences/post-2020-local-action-changing-world-3-4december-brussels_lv).



## 6. Innowacje

© MeuseTech

LEADER był znaczącą innowacją polityczną dla UE, a jego ukierunkowanie na nowe, eksperymentalne podejścia okazało się bardzo skuteczne. Obecnie LEADER stanowi jedną z flagowych metod UE wspierania innowacji w rozwoju społeczności, włączenia społecznego, zrównoważonego rozwoju i tworzenia regionalnych sieci kontaktów. Jest on znany i ceniony zarówno w państwach członkowskich UE, jak i w państwach niebędących członkami UE, za nowe pomysły, możliwości, jakie oferuje, oraz za pozytywne skutki, jakie wywołuje.

---

**INNOWACYJNOŚĆ W DZIAŁANIU**

---

**INNOWACJE STRATEGICZNE**

---

**ZARZĄDZANIE OBSZARAMI WIEJSKIMI**

---

**NOWE POMYSŁY**

---

**OCENA JAKO INNOWACJA**

---

**PERSPEKTYWY**

---

### **WEDŁUG TIMA HUDSONA**

Doświadczenie Tima w zakresie LEADER sięga 1996 r.: pracował w charakterze kierownika LGD, sekretarza szkockiej sieci LEADER, doradcy podczas pierwszego na Litwie konkursu na strategię typu LEADER oraz jako osoba oceniająca techniki UNDP w zakresie LEADER. W 2008 r. dołączył do punktu kontaktowego ENRD, gdzie uczestniczył w opracowywaniu i wydawaniu Przeglądu Obszarów Wiejskich UE i broszury o przykładowych projektach współfinansowanych z EFRROW. Obecnie współpracuje z punktem kontaktowym ENRD jako ekspert ds. multimediów.

## WPROWADZENIE

Innowacje zawsze stanowiły główny element metodyki LEADER – do tego stopnia, że pierwotnie rozważano, czy akronimem inicjatywy wspólnotowej nie powinien być akronim „LEAIDER”. Kładzenie szczególnego nacisku na innowacje w programie LEADER nie zawsze jest jednak łatwe do zrozumienia dla społeczności wiejskich. W praktyce oznacza to stosowanie podejścia LEADER do poszukiwania i wspierania nowatorskich rozwiązań dla lokalnych problemów lub wykorzystywania nowych lokalnych możliwości – a LEADER ma w tej dziedzinie duże doświadczenie. Dlatego też jednym z kluczowych wniosków wyciągniętych z prawie 30-letniego doświadczenia LEADER jest ogromne znaczenie budowania zdolności. Możliwość finansowania przez LEADER procesu budowania zdolności równoległe z projektami może pomóc w stworzeniu odpowiednich warunków do wspierania innowacji. Na początku procesu LEADER często potrzeba czasu, aby pomóc beneficjentom właściwie zrozumieć znaczenie i potencjał innowacji. Nie zawsze jest to łatwe zadanie.

Pamiętam, kiedy po raz pierwszy współpracowałem z LEADER w 1996 r., kierując LGD obejmującą obszar Loch Ness w Szkocji. W tym czasie często łatwiej było przekonać ludzi, że w okolicy żyje ogromny prehistoryczny potwór, niż przekonać społeczność wiejską o korzystnym wpływie innowacji na ich życie. Słowo „innowacja” było uważane za wyszukane i raczej akademickie. Nie było to słowo, którego społeczności wiejskie

używały w życiu codziennym, lecz słowo, które początkowo sprawiało im trudność. Mieszkańcy obszarów wiejskich i ich przedstawiciele kwestionowali konieczność wprowadzenia „innowacji”, ponieważ czuli, że skupienie się na nowinkach jest luksusem, i mieli pilniejsze potrzeby do zaspokojenia z funduszy UE udostępnianych w ramach LEADER.

Rozwianie takich wątpliwości może zająć trochę czasu, ale LEADER pokazał, że rozwiązania korzystne dla obu stron są możliwe, o ile wyjaśnione zostanie, co innowacja oznacza w praktyce. W rezultacie społeczności zamieszkujące obszar mojej LGD zaczęły uświadamiać sobie, że mogą osiągnąć swoje cele, myśląc w sposób innowacyjny. Mieszkańcy zmienili nastawienie i np. zaczęli myśleć o „modernizacji” swoich świetlic, a nie tylko o ich „naprawie”. Szybko nauczyli się, że rozumiejąc, co oznacza innowacyjność w LEADER, mogą realizować swoje priorytety, a także testować wiele nowych pomysłów.

W ten sposób koncepcja innowacji może zostać wykorzystana ze znakomitym skutkiem i przynieść rzeczywiste korzyści. Było to widoczne na wszystkich obszarach wiejskich w Europie, w tym w społecznościach Loch Ness, gdzie pomysłowość i LEADER przyczyniły się do osiągnięcia szerokiego spektrum priorytetów rozwoju lokalnego – od zachęcania lokalnych rolników do uprawy alternatywnych roślin polowych po rozwój wielofunkcyjnych obiektów wiejskiej infrastruktury usługowej.

## INNOWACYJNOŚĆ W DZIAŁANIU

Właściwa dla LEADER zdolność do finansowania i ułatwiania procesu budowania zdolności

na obszarach wiejskich, który opisano powyżej, jest powszechnie uznawana za czynnik decydujący o sukcesie tej

metodyki. Frank Kelly z irlandzkiej LGD Donegal odniósł się do powyższego, zauważając, że: „Na tym obszarze

### DONEGAL LOCAL DEVELOPMENT (IRLANDIA)

Innowacyjny projekt LEADER „Ekso Bionics Exoskeleton” umożliwia rehabilitację pacjentów dochodzących do siebie po urazach kręgosłupa, udarach i uszkodzeniach mózgu. Specjalistyczny kombinezon egzoskieletowy można przenieść wszędzie tam, gdzie jest potrzebny, co pozwala osobom z urazami lub chorobami neurologicznymi na powrót do zdrowia w ich własnej społeczności wiejskiej.

Potrzeba było tylko trzech miesięcy, aby projekt zaczął działać na pełnych obrotach (30 sesji tygodniowo) i stał się samowystarczalny finansowo. Dzięki wsparciu w ramach LEADER beneficjent mógł zatrudnić przy realizacji projektu dwóch pełnoetatowych pracowników, a kolejne cztery miejsca pracy zostały stworzone dla wykonawców.

Jak wyjaśnił Frank Kelly z Donegal Local Development: „Projekty z zakresu opieki zdrowotnej zasadniczo nie kwalifikują się do dofinansowania, ale podjęliśmy współpracę z wnioskodawcą – organizacją pozarządową No Barriers Foundation – aby określić innowacyjne cechy jego projektu. Proces ten utwierdził nas w przekonaniu, że zaproponowana usługa nie stanowi standardowej usługi opieki zdrowotnej i że jest ona niezbędna dla znacznej liczby mieszkańców wsi. Dlatego też projekt dobrze się wpisuje w cele naszej strategii LEADER w zakresie włączenia społecznego, obejmujące podstawowe usługi, a jego sukces pokazuje, co można osiągnąć, gdy przedsiębiorczość otrzymuje szansę od LEADER”.

[https://enrd.ec.europa.eu/projects-practice/purchase-eskoskeleton-bionicrehabilitation-suit\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/projects-practice/purchase-eskoskeleton-bionicrehabilitation-suit_en)





odrzucono niewiele pomysłów na projekty do objęcia wsparciem w ramach LEADER, ponieważ dzięki LEADER mamy czas na współpracę z wnioskodawcami, aby pobudzać innowacje na obszarach wiejskich i opracowywać projekty kwalifikujące się do wsparcia”.

Frank Kelly uważa, że pomoc techniczna dostępna w ramach

LEADER w zakresie aktywizacji zapewnia niezbędną elastyczność, dzięki której można wprowadzić więcej innowacji niż za pomocą innych narzędzi rozwoju obszarów wiejskich. „Praktyczne podejście LEADER daje nam czas na uruchomienie nowych rodzajów użytecznych projektów, które w przeciwnym razie nie rozpoczęłyby się tak szybko. Przykładem tego podejścia

jest projekt zapewniający podstawowe usługi osobom mieszkającym na obszarach wiejskich, które potrzebują wsparcia rehabilitacyjnego. Projekt »Ekso Bionics Exoskeleton« jest bardzo innowacyjny, ponieważ po raz pierwszy tego typu zaawansowany technologicznie sprzęt jest dostępny na naszym obszarze LEADER” (zob. ramka na s. 30).

## INNOWACJE STRATEGICZNE

Innowacje w ramach LEADER mogą być promowane i wspierane na dwóch poziomach: indywidualnych projektów wspieranych przez LGD oraz na poziomie ogólnej strategii LGD – a razem mogą się one wzajemnie wzmacniać. W skutecznym zachęcaniu przez Donegal do innowacji na obszarach wiejskich na poziomie projektu pomogło zawarcie w strategii rozwoju obszaru LEADER formalnego zobowiązania do stymulowania nowych możliwości. Ustalenie takich strategicznych intencji w oficjalnej dokumentacji jest ważnym czynnikiem, który może pomóc LEADER w pobudzeniu innowacyjności zarówno na poziomie projektu, jak i na poziomie terytorialnym.

Osiągnięcie strategicznej innowacyjności na poziomie terytorium LEADER ilustruje przykład francuskiej LGD Pays de Verdun (zob. ramka na tej stronie). W tym przypadku wdrożono inicjatywę na rzecz cyfryzacji, która ma pomóc wypełnić luki w umiejętnościach informatycznych i związanej z nimi infrastrukturze. Lorraine Caillas z LGD wyjaśnia, w jaki sposób jest to możliwe: „Nasz plan działania LEADER ma strukturę umożliwiającą realizację innowacyjnych projektów. Postanowiliśmy wykorzystać technologie cyfrowe jako narzędzie rozwoju gospodarczego i społecznego, aby przyciągnąć nowych mieszkańców. Obszary wiejskie mogą być bardziej atrakcyjnymi miejscami do życia niż duże obszary miejskie, o ile są połączone z infrastrukturą. Brak szerokopasmowych sieci o wysokiej przepustowości na niektórych obszarach hamuje rozwój terytorialny”.

Luki w infrastrukturze lub umiejętnościach nadal utrudniają



© MeuseTech

### LGD PAYS DE VERDUN (FRANCJA)

Kluczowym celem LGD na obszarze Pays de Verdun we Francji jest poprawa umiejętności cyfrowych za pomocą strategii włączenia społecznego, która poprawia perspektywy zatrudnienia w rolnictwie, turystyce i innych sektorach działalności gospodarczej na obszarach wiejskich. Obecnie istnieją strony internetowe przeznaczone do handlu elektronicznego dla rolników, turystów i innych lokalnych przedsiębiorstw. Zapewniają one odwiedzającym dostęp do zasobów kultury obszaru LGD, zwiększają widoczność rzemiosła wiejskiego i dostarczają nowoczesnych narzędzi do koordynacji krótkich łańcuchów dostaw. Osoby młode są główną grupą docelową prac w ramach projektu, których celem jest przeciwdziałanie wyludnieniu. Uruchomiono również mobilną jednostkę szkoleniową ukierunkowaną na zwiększenie umiejętności cyfrowych w odizolowanych częściach obszaru LEADER.

Innowacje w tym zakresie dotyczą obszarowego ukierunkowania na rozwiązywanie problemów związanych z „przepaścią cyfrową” oraz nowatorskiego charakteru terytorialnego podejścia LGD do włączenia cyfrowego. Wspierane elementy projektu obejmują ułatwienie tworzenia sieci kontaktów między ekspertami w dziedzinie technologii cyfrowych w danej społeczności, aby określić wyzwania i możliwości rozwoju technologii cyfrowych. Proces transferu wiedzy w ramach projektu osiągnął synergię i doprowadził do powstania usług takich jak przestrzenie typu „fab lab” lub przestrzenie przeznaczone do coworkingu. Razem wspierają one przedsiębiorczość cyfrową miejscowej ludności i mogą również pomóc zachęcić ludzi do przenoszenia swojej działalności na obszary wiejskie.

[https://enrd.ec.europa.eu/publications/leader-example-2020-goal-digitalterritory-france\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/publications/leader-example-2020-goal-digitalterritory-france_en)

innowacje na obszarach wiejskich Europy, ale projekty takie jak inicjatywa na rzecz cyfryzacji Pays de Verdun uwytłaczają osiągnięcia, jakie są możliwe dzięki LEADER. Projekt ten

świadczy również o tym, że LEADER może być szczególnie użyteczny jako innowacyjne uzupełnienie większych budżetów na infrastrukturę. Istnieje na przykład możliwość skoordynowania

strategii LEADER z innymi programami operacyjnymi funduszy ESI, aby promować i optymalizować wykorzystanie środków w zakresie infrastruktury lub przedsiębiorczości.

## ZARZĄDZANIE OBSZARAMI WIEJSKIMI

Osiągnięcia LEADER w zakresie szkolenia umiejętności są jednymi z jego największych osiągnięć, szczególnie jeśli chodzi o szkolenia prowadzone lokalnie i dostosowane do lokalnych potrzeb. Poza umiejętnościami biznesowymi takimi jak cyfrowe *know-how* LEADER pomaga rozwijać również inne rodzaje przydatnych nowych umiejętności. Obejmują one wiedzę fachową z zakresu zarządzania obszarami wiejskimi. Jeżeli porównamy zarządzanie obszarami wiejskimi przed wprowadzeniem LEADER i po jego wprowadzeniu, różnica jest często wyraźnie zauważalna. Dzięki innowacyjnemu modelowi LEADER z powodzeniem wprowadzono (i w wielu przypadkach włączono do głównego nurtu) procesy podejmowania decyzji oparte na partnerstwie i udziale zainteresowanych stron, jak również lokalne procesy planowania strategicznego na obszarach wiejskich na całym kontynencie, a nawet poza jego granicami.

Kilka państw sąsiadujących z UE, jak również państwa położone w Azji, Afryce i obu Amerykach dostrzegły i przyjęły korzyści płynące z wprowadzenia w polityce innowacji podobnych do LEADER. Takie innowacje wykorzystuje się do wielu celów, przy czym wszystkie te cele są nowe, a zatem innowacyjne we własnym kontekście. Godnym uwagi przykładem jest proces rozwoju lokalnego w Turcji, gdzie w różnych częściach kraju rozwijają się lokalne grupy działania, wspierane w ramach finansowanego przez UE przedakcesyjnego programu IPARD (zob. ramka na tej stronie). W Turcji w ramach IPARD utworzono 25 lokalnych grup działania, a obecnie działa już 55 takich grup. Wkrótce powstanie ich jeszcze więcej.

LEADER często tworzy pozytywny klimat, który może pomóc wzbudzić

zainteresowanie ludzi oraz zapewnić ich zaangażowanie i wkład. Niewiele innych ogólnounijnych działań zachęca obywateli do podjęcia tak znaczącego i dobrowolnego wysiłku jak LEADER. Ta innowacyjna cecha LEADER opiera się na wykorzystaniu znacznego kapitału ludzkiego i przynosi istotne korzyści obszarom wiejskim w Europie.

LEADER angażuje mieszkańców obszarów wiejskich w rozwój tych obszarów prawdopodobnie bardziej niż jakikolwiek inny czynnik stymulujący politykę. Jego innowacyjne, oddolne podejście partnerskie sprzyja zrzeszaniu ludzi o różnorodnych umiejętnościach, a kombinacja tych umiejętności możliwa dzięki współpracy tworzy przestrzeń dla nowych pomysłów.



© Unsplash

### INSPIROWANE PODEJŚCIEM LEADER DOŚWIADCZENIA W TURCJI

Kiedy przed około dziesięciu laty w Turcji zaczęto stosować podejście LEADER, prawie niewyobrażalne było, by przedstawiciele lokalnego sektora publicznego i prywatnego wraz z organizacjami pozarządowymi wspólnie dyskutowali i podejmowali decyzje dotyczące ich rozwoju. W ramach IPARD wspierano nowe podejścia, konsultacje i zaangażowanie, zapewniając szkolenia i prowadząc działania aktywizujące dla pierwszych 25 lokalnych grup działania. Następnie utworzono kolejne grupy, które opracowały własne strategie rozwoju lokalnego. Dzięki finansowaniu UE LGD mogą realizować swoje strategie, zapewniać szkolenia i prowadzić działania aktywizujące oraz wspierać małe wspólne projekty mające na celu ożywienie życia społeczności, dywersyfikację, turystykę wiejską, środowisko naturalne i produkty rolne o wyższej wartości.

W kontekście Turcji lokalne zastosowanie LEADER to wysoce innowacyjne podejście do zarządzania obszarami wiejskimi, które pomaga społecznościom w podejmowaniu wspólnych decyzji dotyczących rozwoju terytorialnego i priorytetów dotyczących finansowania.

- [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/internationalcooperation/enlargement/pre-accession-assistance/ipard-initiatives\\_en](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/internationalcooperation/enlargement/pre-accession-assistance/ipard-initiatives_en)
- <https://ipard.tarim.gov.tr/Default-en>

## NOWE POMYSŁY

**N**a wsi istnieje wysokie zapotrzebowanie na nowe pomysły, co podkreśla Jiří Krist, przewodniczący Czeskiej Narodowej Sieci LGD i LGD Opavsko. „Jesteśmy młodym ruchem i wspieramy nowatorskie pomysły. Żyjemy w czasach, w których stare sposoby i metody przestają działać, a innowacyjność nie jest wyborem, lecz koniecznością. Wiele pomysłów powstaje w ramach tworzenia sieci kontaktów z LGD na szczeblu krajowym i międzynarodowym”.

Owoce współpracy w ramach partnerstwa LGD Opavsko jest innowacyjny pomysł na finansowanie działań na rzecz klimatu. Jego realizacja opiera się na kierowanym przez LGD mechanizmie kredytowym służącym finansowaniu inwestycji w zakresie efektywności energetycznej, łączącym fundusze europejskie i krajowe oraz pożyczki od obywateli (zob. ramka na tej stronie).

Połączenie mikrokredytów z mikrodotacjami stanowi dla LEADER ważną innowacyjną szansę, która może przekształcić i zwiększyć potencjał tej metodyki na przyszłość. LGD mogą testować nowe pomysły w zakresie mikrofinansowania, aby rozwijać swoje

budżety, zwiększając jednocześnie dostępność i przystępność cenową inwestycji dla obszarów wiejskich w Europie, pomagając w wypełnianiu luk w udzielaniu kredytów na małą skalę. Tego rodzaju innowacje dotyczące finansowania odnawialnego



### LGD OPAVSKO (CZECHY)

LGD wypróbowała unikalny model finansowy promujący inwestycje niskoemisyjne, łączący tzw. „dotacje na kotły” finansowane z funduszy europejskich ze zwrotnymi „pożyczkami na kotły” ze źródeł krajowych.

Pożyczki, które są spłacane przez obywateli, wracają do gmin, a odzyskane środki mogą być przeznaczone na inne projekty mające na celu redukcję emisji CO<sub>2</sub> lub propagujące oszczędność energii. Ten innowacyjny projekt LEADER przyczynił się do zmniejszenia emisji CO<sub>2</sub> i zwiększenia udziału czystych źródeł energii i energii elektrycznej wykorzystywanych na tym obszarze. Przyczynił się także do uzyskania znacznych oszczędności finansowych przez gminy, przedsiębiorstwa i obywateli, a także do utworzenia w regionie nowych miejsc pracy wymagających wysokich kwalifikacji.

Projekt jest realizowany w 17 gminach z 52 gmin na terenie LGD, która dokonuje pomiaru jakości powietrza we współpracy z największym krajowym dostawcą energii elektrycznej w celu oceny oddziaływania projektu.

[http://www.masopavsko.cz/dotacni-podpory/kotlikove-dotace/?ftresult\\_menu=dotace](http://www.masopavsko.cz/dotacni-podpory/kotlikove-dotace/?ftresult_menu=dotace)



na rzecz rozwoju lokalnego mogą bardzo korzystnie wpłynąć na usługi i przedsiębiorczość na obszarach

wiejskich. Na stronie internetowej Komisji Europejskiej poświęconej instrumentom finansowym ([www.fi-compass.eu](http://www.fi-compass.eu))

znajdują się przydatne porady dotyczące korzystania z mikrofinansowania.

## OCENA JAKO INNOWACJA

LEADER pomaga wprowadzać innowacyjne sposoby pomiaru wpływu działań na rzecz rozwoju lokalnego.

W Szwecji Wyższa Szkoła w Halmstad oraz Uniwersytet w Göteborgu opracowały w 2018 r. „Effektbarometer” (barometr skutków) w ramach LEADER finansowany przez Szwedzką Radę ds. Rolnictwa. W ramach barometru opracowano kryteria oceny skutków na podstawie badań przeprowadzonych

na 70 projektach LEADER w Szwecji i innych projektach finansowanych przez UE. Pięć szwedzkich LGD korzysta obecnie z barometru, aby doradzać wybranym autorom projektów w zakresie planowania silniejszych i bardziej długoterminowych skutków, włączając „myślenie o skutkach” w przyszłe projekty LEADER od ich początkowych etapów.

W Finlandii LGD Liiveri opracowała model monitorowania i oceny na

podstawie trzech „warstw”: elementów do monitorowania na bieżąco (od codziennego do corocznego), elementów do oceny raz na okres programowania oraz elementów do oceny w odniesieniu do konkretnych projektów. Grupa ta zgromadziła dane ilościowe i jakościowe na temat skutków strategii rozwoju lokalnego i opracowała model skutecznego przedstawiania skutków różnym odbiorcom. Jej podejście ma w Finlandii unikalny charakter.

## PERSPEKTYWY

W niniejszym przeglądzie osiągnięć LEADER w zakresie propagowania innowacji na obszarach wiejskich pokazano, że innowacje LEADER przejawiają się w wielu różnych formach. Mogą one zostać wykorzystane przez LGD do realizacji szeregu działań na rzecz rozwoju obszarów wiejskich obejmujących działania w dziedzinie klimatu, budowanie zdolności, rozwój gospodarczy i terytorialny, zatrudnienie, usługi, mikrofinanse i wiele innych.

Udowodniona zdolność LEADER do stymulowania innowacyjności daje mu solidne podstawy do pomocy obszarom wiejskim Europy w ich rozwoju oraz – zgodnie z celami Zielonego Ładu – do przedstawienia europejskiej gospodarki i europejskiego społeczeństwa na nowe tory, dążąc do większej zrównoważoności<sup>(1)</sup>, a także do działań służących zapewnieniu, by na europejskiej wsi „nikt nie został pozostawiony w tyle”.



© MeuseTech

(1) Europejski Zielony Ład, komunikat Komisji Europejskiej, COM(2019) 640 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>.



## 7. Współpraca

© LAG Tygiel Doliny Bugu

Od samego początku istnienia LEADER, czyli od 1991 r., lokalne grupy działania w całej UE opracowały około 2500 projektów w zakresie współpracy międzynarodowej, a liczba ta wciąż rośnie <sup>(1)</sup>. Takie liczby nie mogą być tylko dziełem przypadku, wynikiem możliwości finansowych czy też skutkiem obowiązkowego charakteru współpracy. Sukces współpracy tkwi w tym, co ona oznacza: że razem można osiągnąć więcej. W niniejszym artykule przyjrano się niektórym elementom, które stanowią klucz do sukcesu współpracy w ramach LEADER.

---

WSPÓŁPRACA W RAMACH STRATEGII ROZWOJU LOKALNEGO

---

MOŻLIWOŚCI I WYZWANIA PONAD GRANICAMI

---

UŁATWIANIE WSPÓŁPRACY

---

### WEDŁUG DOROTHÉE DUGUET I PETERA TOTHÁ

Dorothee jest francuską konsultantką ds. rozwoju obszarów wiejskich, współpracy i oceny. Jej doświadczenie w zakresie LEADER obejmuje współpracę z francuską krajową siecią obszarów wiejskich, FarNet i ENRD.

Peter jest analitykiem polityki LEADER w Europejskiej Sieci na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ENRD). Jest zaangażowany w rozwój obszarów wiejskich i LEADER od 2007 r., kiedy to pracował w Ministerstwie Rolnictwa i Rozwoju Wsi na Węgrzech. Jego doświadczenie zawodowe obejmuje planowanie i wspieranie działań na rzecz podnoszenia świadomości w dziedzinie środowiska, planowanie polityki rozwoju obszarów wiejskich, analizy, wdrażanie i komunikację.

---

<sup>(1)</sup> W obecnym okresie programowania zgłoszono dotychczas 110 projektów współpracy międzynarodowej, przy czym w okresie programowania 2007–2013 było ich 1512, w latach 2000–2006 (LEADER+) prawie 400, a w latach 1994–1999 w ramach LEADER II – 600. Aby uzyskać dane z okresu 2014–2020, zob. [https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/summary\\_approved\\_tnc\\_projects\\_in\\_the\\_eu.pdf](https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/summary_approved_tnc_projects_in_the_eu.pdf).

## WPROWADZENIE

Gdy po raz pierwszy uruchomiono LEADER jako inicjatywę wspólnotową, wspierała ona jedynie wdrażanie działań lokalnych, które odbywały się „na” lokalnych obszarach wiejskich. Współpraca „między” obszarami nie była w tym czasie objęta unijnymi wytycznymi. Niektóre z 217 pionierskich LGD oraz ich pracownicy czuli jednak, że potrzebne jest usprawnienie „wsparcia rozwoju” na ich obszarze, otwarcie się na inne obszary i wyjrzenie poza własny sektor interwencji lokalnych, aby znaleźć nowe odpowiedzi na pytania, które pojawiły się na ich lokalnych obszarach. Uświadomili sobie, że współpraca z praktykami z innych obszarów umożliwia im wspólne budowanie skuteczniejszych strategii rozwoju lokalnego.

W ramach działań LEADER I na rzecz współpracy utworzono ponad 300 partnerstw międzynarodowych. Wynikiem tych pierwszych dobrowolnych inicjatyw będących reakcją na miejscowe potrzeby było wprowadzenie formalnej koncepcji projektów współpracy jako konkretnego środka w ramach LEADER II (1994–1999) ze specjalnym budżetem. Istnienie współpracy w ramach LEADER jest zatem bezpośrednim owocem rzeczywistego podejścia oddolnego... jak przystało na LEADER!

Obecnie zakres możliwości współpracy poszerzył się zarówno pod względem geograficznym, jak i pod względem rodzajów projektów, które można wdrażać.

O ile instytucja zarządzająca państwa członkowskiego nie określiła inaczej, unijne ramy prawne przewidują obecnie, że współpraca w ramach LEADER może dotyczyć partnerstw obejmujących co najmniej jedną LGD oraz co najmniej jeden obszar wiejski lub miejski w tym samym państwie członkowskim (współpraca międzyterytorialna), w innym państwie członkowskim lub nawet na obszarach wiejskich poza granicami UE (współpraca międzynarodowa).

Współpraca w ramach LEADER może przyjmować różne formy. Może to być zwykła wizyta studyjna podmiotów z jednego obszaru na innym obszarze lub wymiana doświadczeń prowadząca do konkretnych inwestycji i wspólnych działań. Współpraca może mieć na celu wprowadzanie nowych podejść do lokalnych wyzwań na terytoriach partnerskich LGD. Tym, co odróżnia współpracę w duchu LEADER od innych rodzajów projektów partnerskich lub tworzenia sieci kontaktów (nawet w ramach LEADER), jest jednak fakt, że „projekt współpracy powinien być konkretnym działaniem z jasno określonymi celami i rezultatami zapewniającymi korzyści terytoriom, których dotyczy”<sup>(2)</sup>.

Oznacza to w rzeczywistości kilka bardzo istotnych rzeczy.

## WSPÓŁPRACA W RAMACH STRATEGII ROZWOJU LOKALNEGO

Po pierwsze, współpraca jest narzędziem, dzięki któremu LGD mogą z powodzeniem realizować swoje strategie rozwoju lokalnego. Chodzi o to, aby wykorzystywać współpracę do działań, które łączą się z pozostałymi interwencjami LEADER, ale wykorzystywać ją jako zasób, narzędzie, które wzbogaca i uzupełnia strategię rozwoju lokalnego.

Wybór kierunku działań w ramach współpracy jest zatem kluczowy dla zapewnienia silnego związku między tymi działaniami a pozostałymi działaniami lokalnymi oraz wyraźnej widoczności rezultatów na obszarach, których działania te dotyczą. Na przykład francuska LGD Pays de Guéret wykorzystuje projekt współpracy w ramach LEADER do realizacji celów swojej strategii lokalnej – przyciągania na obszar nowych ludzi, którzy mogą być siłą napędową zmian, i ich zachęcania do zamieszkania na tym obszarze – poprzez

tworzenie przestrzeni przeznaczonych do coworkingu (zob. ramka na tej stronie).

Współpraca daje możliwość uczenia się od innych i wymiany doświadczeń.



### PROJEKT „COLABORA” – LGD PAYS DE GUÉRET (FRANCJA)

Działania w ramach strategii rozwoju lokalnego LGD Pays de Guéret w środkowej Francji koncentrują się na zachęcaniu mieszkańców, by pozostali aktywni zawodowo, oraz na zachęcaniu nowych przedsiębiorców do rozpoczęcia działalności na obszarze. W związku z tym LGD wykorzystuje współpracę międzynarodową do tworzenia przestrzeni przeznaczonych do coworkingu na obszarach wiejskich i do zarządzania tymi przestrzeniami.

Projekt współpracy w ramach LEADER „CoLabora” obejmuje partnerów z sześciu państw: LGD Pays de Guéret (Francja), the Craioibhin Community Enterprise Centre (Irlandia), Radę Vale of Glamorgan (Wielka Brytania), LGD Leipziger Muldenland (Niemcy) oraz LGD partnerstwa Zied Zeme i Pieriga (Łotwa).

Projekt obejmuje wizyty studyjne w przestrzeniach przeznaczonych do coworkingu w krajach partnerskich oraz bardziej formalne spotkania. Celem partnerów projektu jest zrozumienie korzyści gospodarczych, jakie przynoszą obszarom wiejskim przestrzenie przeznaczone do coworkingu, oraz kwestii praktycznych związanych z tworzeniem i utrzymywaniem takich przestrzeni.

<https://www.agglo-grandgueret.fr/actualites/colabora-les-espaces-decoworking-en-zone-rurale-au-coeur-dun-projet-de-cooperation>

<sup>(2)</sup> DG ds. Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich (2017), Wytyczne dotyczące wdrażania działań współpracy LEADER w ramach programów rozwoju obszarów wiejskich na okres 2014–2020, projekt z 11.10.2013 – najnowsza aktualizacja: 27.04.2017, s. 9, [https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/leader-cooperation-guide\\_pl\\_update\\_april-2017.pdf](https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/leader-cooperation-guide_pl_update_april-2017.pdf).

## MOŻLIWOŚCI I WYZWANIA PONAD GRANICAMI

**D**rugi ważnym elementem współpracy w ramach LEADER jest sposób, w jaki projekty współpracy przynoszą realne skutki, przyczyniając się do rozwoju konkretnych działań na dwóch uzupełniających się poziomach: między wszystkimi partnerami z różnych LGD (wspólne działania), jak również na poziomie lokalnym na obszarze każdego partnera LGD. Te działania lokalne mogą być finansowane ze wspólnego budżetu projektu współpracy lub w ramach budżetu przeznaczonego na strategię lokalną, w zależności od decyzji podjętych przez LGD. Tego rodzaju „dwustopniowe podejście” umożliwia zakorzenienie projektu na poziomie lokalnym i sprawia, że skutki współpracy są bardziej widoczne i namacalne.

W programie współpracy „Slow Trips” (zob. ramka na tej stronie) 14 partnerów z siedmiu państw członkowskich UE wspólnie pracuje nad zdefiniowaniem i opracowaniem koncepcji „powolnej turystyki” jako alternatywy dla klasycznej

### PROJEKT „SLOW TRIPS” – LGD ZEITKULTUR KERNLAND (AUSTRIA)

Czternaście LGD z Austrii, Luksemburga, Szwecji, Niemiec, Włoch, Rumunii i Litwy połączyło siły, aby opracować projekt „Slow Trips” koordynowany przez austriacką LGD Zeitkultur Oststeirisches Kernland. Projekt, który rozpoczęto w styczniu 2019 r., opiera się na wynikach projektu LEADER „CultTrips” realizowanego w poprzednim okresie programowania przez luksemburską LGD Atert-Wark.

„Slow Trips” oferuje „turystykę opartą na uczestnictwie” (ang. *participative tourism*) polegającą na tym, że odwiedzający odkrywają codzienne życie miejscowej ludności i doświadczają go poprzez prawdziwe spotkania, które wzbogacają zarówno gości, jak i miejscowych gospodarzy. Taka forma zrównoważonej turystyki wnosi wartość dodaną do zasobów naturalnych i dziedzictwa kulturowego, tworząc jednocześnie nowe możliwości dla lokalnej gospodarki. Lokalne przedsiębiorstwa z sektora turystyki i sektora rolnego mogą zróżnicować swoją działalność, aby zaspokoić rosnący popyt na ten rodzaj turystyki.

Współpraca umożliwiła partnerom projektu określenie wspólnej koncepcji turystyki typu „slow”, a każdy z nich wskazał odpowiednie miejsca i zainteresowane strony do zaangażowania na swoim obszarze. Partnerzy projektu pracują nad stroną internetową, aby usprawnić wspólny marketing swojej oferty turystycznej.

- <http://zeitkultur.at>
- [https://enrd.ec.europa.eu/publications/rural-connections-magazine-springsummer-2019-edition\\_pl](https://enrd.ec.europa.eu/publications/rural-connections-magazine-springsummer-2019-edition_pl)



turystyki masowej. Równolegle każdy z nich współpracuje z zainteresowanymi stronami na swoim obszarze, aby zbudować wspólne zrozumienie koncepcji „Slow Trips” i zachęcić lokalne przedsiębiorstwa do różnicowania oferty turystycznej zgodnie z tym podejściem.

Według Wolfganga Bergera, kierownika austriackiej LGD Zeitkultur Kernland, ruch w kierunku powolnej turystyki obejmuje całą Europę. „Granice i kluczowe wartości tej formy turystyki można zatem określać tylko wspólnie. To dlatego »Slow Trips« opracowano jako projekt współpracy międzynarodowej. Podejście polegające na współpracy międzynarodowej jest najlepszym sposobem na zrozumienie wspólnych możliwości i wyzwań oraz różnorodnych i konkretnych rozwiązań, które znajdujemy. Różnorodność zapewnia prawdziwą wartość dodaną”.

Jak wynika z powyższych przykładów, współpraca może stanowić odpowiedź na pojawiające się możliwości, ale może być również bardzo użytecznym sposobem radzenia sobie z wyzwaniami wykraczającymi poza granice państwowe. LGD w Polsce i na Litwie połączyły siły, aby szkolić młodych lokalnych liderów swoich społeczności wiejskich (zob. ramka na tej stronie) doświadczających podobnych problemów społeczno-gospodarczych, takich jak: mała gęstość zaludnienia na obszarze, znaczna migracja wewnętrzna młodzieży i potrzeba integracji społecznej.

„Zależało nam, by młodzież dostrzegła zarówno potrzeby, jak też zasoby najbliższego środowiska, i by w oparciu o te zasoby inicjowała rozwiązywanie lokalnych problemów” – wyjaśnia Agnieszka Wojtkowska, kierowniczka polskiej LGD Tygiel Doliny Bugu. „Jesteśmy przekonani, że rozwój społeczności i przemiany społeczne zależą od ludzi – społeczności, człowieka, lokalnych liderów. Udało się nam przygotować takich liderów dla ich społeczności”.



© LAG Tygiel Doliny Bugu

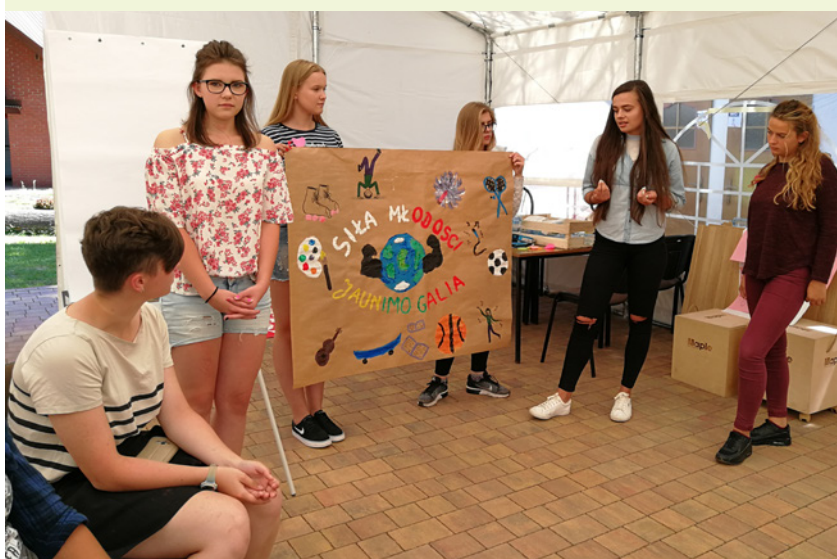
### PROJEKT „YOUNG LOCAL LEADERS” (MŁODZI LOKALNI LIDERZY) (POLSKA – LITWA)

Ten projekt współpracy w ramach LEADER jest owocem partnerstwa między dwoma polskimi LGD – Tygiel Doliny Bugu i Let's Together – a litewską LGD Nemunas.

Każdy partner projektu wybrał dziesięć osób aspirujących do zostania „młodymi lokalnymi liderami”, silnie zaangażowanych w pomoc swoim społecznościom wiejskim w poprawie włączenia społecznego i wzmacnianiu więzi społecznych. W projekcie wykorzystano metodę organizowania społeczności lokalnej w celu przygotowania młodych lokalnych liderów do (od)tworzenia więzi społecznych w oparciu o poczucie tożsamości, wykorzystując potencjał tradycji, zwyczajów i historii regionu, aby wzmocnić tkankę społeczną małych społeczności wiejskich.

W latach 2018–2019 zorganizowano trzy obozy. Działania obejmowały warsztaty, szkolenia i gry, a ich zwieńczeniem była odbudowa lub modernizacja świetlic środowiskowych i ich okolic na obszarach trzech partnerów. W projekt zaangażowani byli również przedstawiciele samorządu terytorialnego i instytucji oraz lokalni przedsiębiorcy, którzy dzielili się wiedzą i informacjami na temat przedsiębiorczości (młodzieży).

- <http://www.tygiel doliny bugu.pl>
- <https://vvgnemunas.lt>



© LAG Tygiel Doliny Bugu



## UŁATWIANIE WSPÓŁPRACY

Współpraca w ramach LEADER to dynamiczne i stosunkowo łatwe narzędzie służące rozszerzaniu strategii rozwoju lokalnego, przekazywaniu wiedzy oraz umożliwianiu indywidualnego i kolektywnego budowania zdolności i wspólnych działań, a także zapewnianiu wartości dodanej obszarom wiejskim.

Współpraca prowadzi do innowacji: konfrontacja praktyk i metod pracy wymaga od każdego partnera nieszablonowego myślenia, umożliwia eksperymentowanie z nowymi podejściami i otwiera im oczy na nowe perspektywy.

Współpraca jest również narzędziem „miękkiej” oceny. Pracując z innymi, lokalne podmioty mogą zdystansować się od swojej codziennej pracy i spojrzeć na swoje działania z innej perspektywy. Ponadto dzięki wymianom i wizytom

mogą poznać opinię innych LGD na temat ich pracy.

Ramy administracyjne współpracy nadal stanowią jednak wyzwanie. Pierwszy praktyczny problem dotyczy języka. W większości projektów współpracy partnerzy wybierają wspólny język roboczy, w którym sporządzają wszystkie właściwe dokumenty. Pracę ułatwiłaby możliwość ubiegania się o finansowanie współpracy w tym wspólnym języku, w przypadku gdy proces selekcji prowadzi podmiot niezwiązany z LGD.

LGD w różnych państwach członkowskich podlegają obecnie różnym zasadom i różnym ramom czasowym regulującym realizację projektów współpracy. Zgłoszono różne sugestie dotyczące sposobu zarządzania tą kwestią w przyszłości, takie jak wprowadzenie wspólnego wykazu kryteriów kwalifikacji, wspólne kalendarze dla

instytucji zarządzających ogłaszających zaproszenia do składania projektów współpracy, a nawet pomysł zarządzania takimi projektami bezpośrednio na szczeblu UE. W swoich wnioskach legislacyjnych na okres programowania 2021–2027 Komisja Europejska zaproponowała, aby w przyszłości LGD same wybierały projekty współpracy, czym obecnie zajmują się również instytucje zarządzające.

ENRD – we współpracy z instytucjami zarządzającymi państw członkowskich, krajowymi sieciami obszarów wiejskich i lokalnymi grupami działania – opracowała zestaw narzędzi mających pomóc LGD we wspieraniu współpracy międzynarodowej w UE.

Na początku współpracy międzynarodowej w ramach LEADER na szczeblu UE dostępne były budżety na pomoc techniczną. Umożliwiały one



LGD pokrycie maksymalnie do 100 proc. kosztów związanych ze spotkaniami potencjalnych międzynarodowych partnerów, pod warunkiem że określili już one uprzednio możliwe wspólne cele i konkretne działania. System ten stanowił bardzo silną zachętę i w ostatnim okresie programowania wiele instytucji zarządzających wprowadziło ten mechanizm.

W obecnym okresie programowania lokalne grupy działania mogą skorzystać z technicznego wsparcia przygotowawczego dla projektów współpracy międzyterytorialnej i międzynarodowej, pod warunkiem że są w stanie wykazać, że planują realizację konkretnego projektu <sup>(3)</sup>.

Jednym ze wspólnych aspektów wszystkich projektów współpracy jest entuzjazm wszystkich zaangażowanych w nie osób! Oprócz wszystkich korzyści, jakie przynosi współpraca, może być ona prawdziwym powiewem świeżości, a kiedy już zaangażujesz się w projekt współpracy, chcesz po prostu rozpocząć kolejny ze względu na wszystko, co daje on Tobie i Twojemu obszarowi.



© European Union, 2013

## NARZĘDZIA WSPARCIA ENRD

Strona współpracy w ramach LEADER ([https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-cooperation\\_pl](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-cooperation_pl)) na stronie internetowej ENRD obejmuje:

- krajobraz współpracy w ramach podejścia LEADER – przegląd zasad dotyczących współpracy w ramach LEADER w 61 państwach i regionach UE („przydatne dokumenty”)
- arkusze informacyjne dotyczące współpracy w ramach LEADER
- wytyczne ENRD dotyczące współpracy międzynarodowej w ramach LEADER
- zaktualizowane wytyczne DG AGRI dotyczące wdrażania działań współpracy LEADER w ramach programów rozwoju obszarów wiejskich na okres 2014–2020 (w 22 językach urzędowych UE)
- propozycje wysunięte przez fachowców grupy roboczej ENRD ds. współpracy w ramach LEADER
- wzory przydatnych dokumentów na potrzeby projektów współpracy międzynarodowej.

Znajdź swojego partnera do współpracy, korzystając z narzędzia wyszukiwania partnerów CLLD: [https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/clld-partner-search/\\_pl](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/clld-partner-search/_pl) oraz z bazy danych LGD ENRD: [https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/lag-database\\_pl](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/lag-database_pl)

<sup>(3)</sup> DG ds. Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich (2017), Wytyczne dotyczące wdrażania działań współpracy LEADER w ramach programów rozwoju obszarów wiejskich na okres 2014–2020, projekt z 11.10.2013 – najnowsza aktualizacja: 27.04.2017, s. 9, [https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/leader-cooperation-guide\\_pl\\_update\\_april-2017.pdf](https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/leader-cooperation-guide_pl_update_april-2017.pdf).

# PUBLIKACJE ENRD DOTYCZĄCE LEADER

Broszura projektów EFRROW



Najważniejsze wydarzenia w ramach Rural Inspiration Awards 2019 – networX



Tworzenie sieci kontaktów na obszarach wiejskich w praktyce



## PUBLIKACJE ENRD

**Dzięki naszym publikacjom na bieżąco zapoznacie się ze wszystkimi najnowszymi wiadomościami, poglądami i zmianami w dziedzinie rozwoju obszarów wiejskich w Europie!**

Każda publikacja ENRD jest wydawana dwa razy do roku i jest dostępna w wersji elektronicznej i papierowej w sześciu językach UE (DE, EN, ES, FR, IT, PL): [https://enrd.ec.europa.eu/publications/search\\_pl](https://enrd.ec.europa.eu/publications/search_pl).

### Przegląd Obszarów Wiejskich UE

Główna publikacja tematyczna ENRD.

### Broszura z projektami EFRROW

Wybrane projekty współfinansowane w ramach EFRROW dotyczące konkretnego tematu rozwoju obszarów wiejskich.

### Magazyn „Rural Connections”

Magazyn ENRD przedstawiający aktualności i opinie podmiotów zaangażowanych w rozwój obszarów wiejskich w Europie.

### Biuletyn ENRD

Wszystkie najnowsze wiadomości na temat rozwoju obszarów wiejskich z Europy bezpośrednio w jednym e-mailu miesięcznie!

Subskrypcja: [https://enrd.ec.europa.eu/news-events/enrd-newsletter\\_pl](https://enrd.ec.europa.eu/news-events/enrd-newsletter_pl).

## Wyszukiwanie informacji o UE

### Online

- Informacje o Unii Europejskiej są dostępne we wszystkich językach urzędowych UE w portalu Europa: [https://europa.eu/european-union/index\\_pl](https://europa.eu/european-union/index_pl).

### Publikacje UE

- Bezpłatne i odpłatne publikacje UE można pobrać lub zamówić na stronie: <https://publications.europa.eu/pl/publications>. Większą liczbę egzemplarzy bezpłatnych publikacji można otrzymać, kontaktując się z serwisem Europe Direct lub z lokalnym centrum informacyjnym (zob. [https://europa.eu/european-union/contact\\_pl](https://europa.eu/european-union/contact_pl)).

# ENRD online



Odwiedź stronę ENRD

 <https://enrd.ec.europa.eu>

Zapisz się, aby otrzymać Newsletter ENRD

 [https://enrd.ec.europa.eu/news-events/enrd-newsletter\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/news-events/enrd-newsletter_en)

Śledź ENRD w mediach społecznościowych

 [www.facebook.com/ENRD\\_CCP](http://www.facebook.com/ENRD_CCP)

 [www.twitter.com/ENRD\\_CP](http://www.twitter.com/ENRD_CP)

 [www.linkedin.com/company/enrd-contact-point](http://www.linkedin.com/company/enrd-contact-point)

 [www.youtube.com/user/EURural](http://www.youtube.com/user/EURural)

 [www.instagram.com/enrdcp](http://www.instagram.com/enrdcp)

ENRD Contact Point  
Rue de la Loi/Wetstraat, 38 (bte 4)  
1040 Bruxelles/Brussel  
BELGIQUE/BELGIË  
Tel. +32 2 801 38 00  
[info@enrd.eu](mailto:info@enrd.eu)