

**WYTYCZNE DO OPRACOWANIA LOKALNYCH  
STRATEGII ROZWOJU NA LATA 2014-2020**

**PODREČZNIK DLA LOKALNYCH GRUP DZIAŁANIA**

Warszawa 2014

## Spis treści

WYJAŚNIENIE SKRÓTÓW.....	3
WSTĘP.....	4
I. CHARAKTERYSTYKA LOKALNEJ GRUPY DZIAŁANIA.....	5
1. Nazwa stowarzyszenia .....	5
2. Potencjał LGD.....	5
II PARTYCYPACYJNY CHARAKTER LSR.....	12
III. DIAGNOZA - OPIS OBSZARU I LUDNOŚCI.....	13
IV. ANALIZA SWOT.....	16
V. CELE I WSKAŹNIKI.....	18
1. Proces identyfikacji celów ogólnych, celów szczegółowych i przedsięwzięć dla potrzeb LSR ....	18
2. Cele i komplementarność w LSR.....	24
3. Przypisanie wskaźników do celów ogólnych i szczegółowych oraz przedsięwzięć .....	26
4. Sposób prezentacji celów i wskaźników w treści LSR.....	31
VI. SPOSÓB WYBORU I OCENY OPERACJI ORAZ SPOSÓB USTANAWIANIA KRYTERIÓW WYBORU.....	34
1. Dlaczego procedury wyboru i oceny operacji są takie ważne?.....	34
2. Jakie powinny być i co powinny uwzględniać procedury wyboru i oceny operacji? .....	35
3. Jakie powinny być kryteria wyboru? .....	38
VII. PLAN DZIAŁANIA.....	39
VIII. BUDŻET LSR.....	42
IX. PLAN KOMUNIKACJI .....	43
X. INNOWACYJNOŚĆ.....	48
XI. ZINTEGROWANIE.....	50
XII. MONITORING I EWALUACJA.....	52
1. Czym jest monitoring i ewaluacja?.....	52
2. Planowanie monitoringu i ewaluacji. ....	53
3. Wytyczne dla LGD / Kryteria wyboru LSR .....	55
Załącznik nr 1 .....	58
Załącznik nr 2.....	63

## **WYJAŚNIENIE SKRÓTÓW**

**LGD** - lokalna grupa działania

**LSR**- lokalna strategia rozwoju

**MP** - mikro-projekt

**OP**- operacja parasolowa

**OW** - operacja własna

**PROW** - program rozwoju obszarów wiejskich

**Rada** - poziom decyzyjny, o którym mowa w art. 32 ust. 2 lit. b rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiającego wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006

**RLKS** - rozwój lokalny kierowany przez społeczność, w przypadku EFRROW jest to działanie LEADER

**SW** - samorząd województwa

**Ustawa o ROW** - Ustawa z dnia 7 marca 2007 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (Dz.U. z 2013 r., poz. 173)

## WSTĘP

Oddajemy w Państwa ręce „Wytyczne do opracowania lokalnych strategii rozwoju na lata 2014-2020”, których zadaniem jest wsparcie lokalnych grup działania w ich przygotowaniach do nowej perspektywy finansowej. Tekst niniejszego podręcznika jest efektem prac Zespołu roboczego ds. opracowania zakresu LSR na lata 2014-2020, powołanego we wrześniu 2013 r. uchwałą Grupy tematycznej do spraw podejścia Leader, w którego skład weszli przedstawiciele Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, samorządów województw, lokalnych grup działania oraz lokalnych grup rybackich. Założeniem MRiRW, który wystąpił z propozycją stworzenia takiego materiału, od początku było, aby jego opracowaniem zajęli się wyłącznie praktycy posiadający bogatą wiedzę i długoletnie doświadczenia w zakresie wdrażania podejścia LEADER.

Rezultatem ich wspólnych prac jest przedmiotowy podręcznik, przygotowany w oparciu o przepisy Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1303/2013 i 1305/2013 oraz zapisy projektu PROW na lata 2014-2020 (w momencie opracowywania wytycznych nie była jeszcze dostępna ostateczna wersja programu). Nadrzędnym celem przyświecającym jego autorom było stworzenie zbioru praktycznych i jasnych instrukcji, które poprowadzą LGD krok po kroku przez wieloetapowy i złożony proces tworzenia LSR.

Korzystanie z niniejszych wytycznych z pewnością ułatwi ich układ stanowiący odzwierciedlenie rozdziałów, z których powinna się składać LSR, a także znajdujące się na końcu każdej części krótkie podsumowanie najważniejszych kwestii, które obligatoryjnie muszą się znaleźć w każdej LSR.

Do materiału załączone zostały ponadto przygotowane przez MRiRW główne założenia dotyczące realizacji operacji własnych i parasolowych, które stanowią istotne rozszerzenie podstawowych informacji dostępnych na ten temat w projekcie PROW.

Mamy nadzieję, że zawarte w tym podręczniku wskazówki pomogą stowarzyszeniom właściwie przygotować się do funkcjonowania w kolejnym okresie programowania a zarazem przełożą się na opracowanie lepszych jakościowo LSR, których realizacja w znaczący sposób przyczyni się do poprawy jakości życia mieszkańców obszarów wiejskich.

Jednocześnie zaznaczamy, że tekst wytycznych może jeszcze podlegać pewnym zmianom i modyfikacjom wynikającym z konieczności dostosowania ich treści do finalnego kształtu dokumentów programowych i krajowych aktów prawnych.

## **I. CHARAKTERYSTYKA LOKALNEJ GRUPY DZIAŁANIA**

W tej części należy opisać najważniejsze informacje istotne dla oceny potencjału LGD, uwzględniając poniższe zagadnienia.

### **1. Nazwa stowarzyszenia**

Formą prawną partnerstwa, jakim jest lokalna grupa działania w okresie programowania 2014-2020 jest stowarzyszenie „specjalne” posiadające osobowość prawną. Ta jednolita dla wszystkich LGD forma organizacyjno-prawna została wprowadzona do krajowego porządku prawnego przepisami ustawy o ROW i zostanie utrzymana w projektowanej ustawie o realizacji Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014-2020 oraz o rozwoju lokalnym kierowanym przez społeczność. W takim stowarzyszeniu obok osób fizycznych, członkami zwyczajnymi mogą być także osoby prawne, nadzór nad nim sprawuje marszałek województwa i może ono prowadzić działalność gospodarczą służącą realizacji LSR. Poza tym w takim stowarzyszeniu obok walnego zebrania członków, zarządu oraz organu kontroli wewnętrznej funkcjonuje dodatkowy organ jakim jest rada, która podejmuje decyzje w sprawie wyboru operacji realizowanych w ramach LSR.

Nazwa stowarzyszenia powinna być zgodna z nazwą wskazaną w Krajowym Rejestrze Sądowym.

### **2. Potencjał LGD**

#### **2.1 Opis sposobu powstania i doświadczenie LGD**

W tym punkcie należy opisać sposób powstania LGD i budowania potencjału, podając m.in. następujące informacje: powody powstania LGD, inicjatora/inicjatorów utworzenia LGD, datę rejestracji LGD. Należy wyraźnie określić czy LGD realizowała LSR w okresie programowania 2007-2013 na podstawie umowy o warunkach i sposobie realizacji LSR oraz czy wśród członków LGD są takie podmioty.

W opisie należy wskazać doświadczenie kadr LGD niezbędne do zarządzania LGD, doświadczenie LGD i członków LGD w realizacji projektów o zakresie podobnym do zakresu realizacji LSR ze wskazaniem mierzalnych efektów realizacji tych projektów. W przypadku, gdy LGD realizowała LSR w okresie programowania 2007-2013 na podstawie umowy o warunkach i sposobie realizacji LSR lub wśród członków LGD są takie podmioty, należy wskazać poziom finansowej realizacji działania 413 Wdrażanie LSR PROW 2007-2013 (na podstawie zrefundowanych środków) oraz wskaźnikowej realizacji przedsięwzięć i celów LSR.

#### Nowe LGD

W przypadku nowopowstałej LGD, należy zwięźle opisać, jakie doświadczenia podmiotów tworzących LGD mają kluczowe znaczenie dla wdrażania planowanej LSR, w tym rozdział winien obejmować:

- dotychczasowe strategiczne działania podmiotu ubiegającego się o status LGD oraz podmiotów tworzących LGD mające znaczenie dla procesu wdrażania planowanej

LSR, a także zrealizowane projekty o zakresie podobnym do zakresu realizacji LSR ze wskazaniem mierzalnych efektów realizacji tych projektów,

- wpływ ww. działań realizowanych przez LGD oraz podmioty tworzące LGD na sytuację na obszarze objętym LSR,
- wskazanie, w jaki sposób zbudowany dotychczas potencjał zostanie wykorzystany.

LGD, które realizowały LSR w okresie programowania 2004-2006 lub 2007-2013 na podstawie umowy o warunkach i sposobie realizacji LSR lub mają wśród członków takie podmioty

W przypadku takiej LGD należy opisać ciągłość jej działalności (w tym, w jakich edycjach podejścia Leader LGD uczestniczyła, tj. Pilotażowy Program Leader+ w latach 2004-2006, oś Leader w ramach PROW 2007-2013) oraz wskazać, czy LGD zamierza kontynuować swoją politykę w okresie 2014-2020, czy koncentruje się na rozwiązywaniu innych niż dotychczas problemów.

Niniejszy punkt powinien także obejmować opis dotychczasowych doświadczeń LGD we wdrażaniu podejścia Leader w poprzednich okresach programowania, w tym:

- dotychczasowe strategiczne działania LGD oraz podmiotów tworzących LGD mające znaczenie dla procesu wdrażania planowanej LSR, a także zrealizowane projekty o zakresie podobnym do zakresu realizacji LSR ze wskazaniem mierzalnych efektów realizacji tych projektów, w tym:
  - efekty wdrażania Pilotażowego Programu Leader+ w latach 2004-2006, jeśli dotyczy,
  - finansową i rzeczową realizację LSR w latach 2007 – 2013, jeśli dotyczy,
- wpływ projektów realizowanych przez LGD oraz podmioty tworzące LGD na sytuację na obszarze działania LGD,
- wskazanie, w jaki sposób zbudowany dotychczas potencjał zostanie wykorzystany.

Należy ograniczyć się do doświadczeń które mają kluczowe znaczenie dla realizacji LSR, unikając wymieniania projektów realizowanych na obszarze LGD, które nie mają związku z realizacją LSR.

## **2.2 Reprezentatywność LGD**

Budowanie partnerstwa, jakim jest LGD, oraz tworzenie strategii polega zwykle na stopniowym włączaniu nowych sektorów i wymiarów oraz poszerzaniu reprezentacji partnerstwa o przedstawicieli tych społeczności i obszarów. Ten proces nie powinien się zakończyć po złożeniu wniosku o wybór strategii do realizacji. Partnerstwo LGD powinno być raczej postrzegane jako dynamiczny podmiot, który dostosowuje się do specyfiki lokalnej. Dlatego w tym punkcie należy opisać obecną strukturę partnerstwa (podając ilu członków liczy, jakie sektory reprezentuje, pamiętając o tym, że LGD jest partnerstwem trójsektorowym, i w jakich obszarach działalności poruszają się jego członkowie), pokazując w jaki sposób odzwierciedla ono charakter i ukierunkowanie strategii. W skład LGD wchodzić muszą przedstawiciele władz publicznych, lokalnych partnerów społecznych i gospodarczych oraz mieszkańców.

Do sektora publicznego obok władz publicznych zalicza się podmioty zarządzane lub finansowane co najmniej w 50% ze środków publicznych (ustawa Prawo Zamówień Publicznych).

Do sektora społecznego zalicza się stowarzyszenia, fundacje, związki zawodowe, organizacje społeczno-zawodowe rolników oraz inne dobrowolne zrzeszenia i ruchy obywatelskie (KGW, rady sołeckie, rady parafialne itp), a także osoby fizyczne.

Do sektora gospodarczego zalicza się podmioty prowadzące działalność gospodarczą.

LEADER ma na celu m.in. przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, wzmocnienie kapitału społecznego, stworzenie warunków umożliwiających podjęcie pracy.

Dlatego w tym rozdziale należy także odnieść się do tego, w jaki sposób partnerstwo zmierzy się z powyższymi wyzwaniami, a także w jaki sposób odzwierciedla istniejące na obszarze LGD grupy defaworyzowane. Grupy te powinny wynikać z analizy SWOT i zostać określone w LSR. Należy także wskazać metody komunikacji z takimi grupami oraz określić jakiego rodzaju projekty będą im dedykowane wraz ze wskazaniem udziału finansowego takich projektów w budżecie LSR.

Z uwagi na fakt, iż LGD wykazują duży potencjał w zakresie animowania przedsiębiorczości społecznej na terenach wiejskich sugeruje się aby aktywnie włączyły się w tworzenie jak najlepszych warunków dla rozwoju ekonomii społecznej na swoim obszarze zgodnie z Krajowym Programem Rozwoju Ekonomii Społecznej. LGD powinno zapewniać również właściwą reprezentację grup docelowych przedsięwzięć realizowanych w ramach LSR. Szczególną uwagę należy zwrócić na reprezentację sektora gospodarczego, gdyż w okresie 2014-2020 tworzenie nowych miejsc pracy jest obowiązkowym wskaźnikiem dla działania LEADER.

### **2.3 Poziom decyzyjny – Rada**

Należy pamiętać, że partnerstwo jest odpowiedzialne za wybór projektów na poziomie lokalnym i ma zapewnić, że wybrane projekty są zgodne ze strategią. Proces decyzyjny w LGD nie powinien być zdominowany przez władze publiczne ani żadną z grup interesów.

**Władza publiczna** obejmuje wszystkie władze w sensie konstytucyjnym - ustawodawczą, wykonawczą i sądowniczą. W pojęciu tym mieszczą się także inne instytucje niż państwowe lub samorządowe, jeżeli wykonują funkcje władzy publicznej w wyniku powierzenia czy przekazania im tych funkcji przez organ władzy państwowej lub samorządowej. Wykonywanie władzy publicznej dotyczy wszelkich form działalności państwa, samorządu terytorialnego i innych instytucji publicznych.

**Grupa interesu** to grupa jednostek połączonych więzami wspólnych interesów lub korzyści, której członkowie mają świadomość istnienia tych więzów. Jej członkowie mogą brać mniej lub bardziej aktywny udział w artykulacji swoich interesów wobec instytucji państwa, starając się wpłynąć na realizację tych interesów. Mogą to być np. organizacje branżowe, grupy producentów.

*Minimalne wymogi w zakresie zapewnienia wyboru projektów bez dominacji jakiegokolwiek grupy interesu:*

- W odniesieniu do składu rady - ani władze publiczne, ani żadna pojedyncza grupa interesu, nie mogą mieć więcej niż 49% praw głosu w podejmowaniu decyzji przez radę. Jeśli chodzi o zapewnienie braku dominacji pojedynczej grupy interesu to kwestia ta powinna być analizowana w kontekście konkretnej LSR, jej celów, przedsięwzięć i grup docelowych oraz uwzględniać powiązania branżowe. Np. w składzie rady nie może być ponad 49% praw głosu należących do grupy producentów i przetwórców mleka czy organizacji zrzeszających niepełnosprawnych. Dodatkowo odpowiedni parytet musi być zachowany każdorazowo na etapie głosowania o czym szerzej w rozdziale VI.

*Dodatkowe rekomendacje w zakresie zapewnienia wyboru projektów bez dominacji jakiegokolwiek grupy interesu w radzie:*

- wprowadzenie rozwiązań, które będą ograniczały reprezentowanie sektora społeczno-gospodarczego przez osoby związane z sektorem publicznym a tym samym rozwiązania te sprzyjać będą zachowaniu większej równowagi w procesie decyzyjnym. Do takich rozwiązań należy np. zakaz członkostwa/reprezentacji członka z sektora społeczno-gospodarczego przez osoby powiązane służbowo z członkami z sektora publicznego. Raport końcowy z badania zleconego przez MRiRW pn. „Ocena funkcjonowania lokalnych grup działania realizujących lokalną strategię rozwoju w ramach PROW 2007 – 2013, zrealizowanego przez firmę PSDB [s. 63] potwierdza, że w dotychczasowych okresach programowania stosunkowo często występują sytuacje, gdy sektor publiczny dominuje w LGD. W konsekwencji zdarza się że jest on nadmiernie reprezentowany w radzie. Sytuację taką umożliwiają m.in. członkostwo w LGD osób fizycznych, które są pracownikami podmiotów publicznych, a w konsekwencji prawo do ich powoływania do organu decyzyjnego.

Zasady pracy rady powinny zagwarantować, aby skład tego organu nie upoważniał osób trzecich do udziału w podejmowaniu decyzji. Funkcje członków rady powinny być pełnione osobiście, tj. w przypadku osób fizycznych wybranych do organu decyzyjnego – przez te osoby, zaś w przypadku osób prawnych – przez osoby, które na podstawie dokumentów statutowych są uprawnione do reprezentowania tych osób prawnych.

Ponadto, LGD powinna określić zasady dotyczące postępowania wobec członków/reprezentantów członków, którzy systematycznie nie biorą udziału w posiedzeniach rady.

Wskazane jest, aby skład rady posiadał wiedzę i doświadczenie związane z tematyką strategii.

## **2.4 Zasady funkcjonowania LGD**

Rozdział ten to fragment strategii poświęcony rozwiązaniom formalno-prawnym LGD. W niniejszym rozdziale należy wskazać jakie dokumenty wewnętrzne regulują działania LGD (statut, regulaminy funkcjonowania organów itp.) oraz sposób w jaki są one uchwalane i zmieniane.

Przykładowy sposób opisu dokumentów wewnętrznych regulujących zasady działania LGD



Poniższa tabela stanowi jedynie przykład opisu dokumentów wewnętrznych regulujących zasady działania LGD. Poza statutem, LGD może dowolnie kształtować swoją dokumentację wewnętrzną, w zależności od potrzeb i sprawdzonych na danym obszarze praktyk.

Należy jednak zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- LSR nie powinna zawierać szczegółowych zapisów wynikających ze stosowanych dokumentów wewnętrznych, jak również dokumenty te nie powinny być załącznikami do LSR, aby w przyszłości nie istniała konieczność aktualizacji LSR w przypadku zmian w dokumentach niższego rzędu
- rodzaje dokumentów wewnętrznych, proponowane kwestie regulowane w tych dokumentach oraz sposób ich uchwalania zależą od potrzeb danej LGD
- szczegółowość Statutu decydować będzie o konieczności wprowadzania dokumentów niższego rzędu
- w przypadku sprzeczności zapisów w Statucie i dokumentach wewnętrznych ważne są zapisy określone w statucie.

Lp.	Rodzaj dokumentu	Regulowane kwestie	Sposób przyjmowania i aktualizacji
1.	Statut LGD	<p>Minimalny zakres uregulowań zgodnie z ustawą prawo o stowarzyszeniach oraz ustawą o realizacji Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014-2020 oraz o rozwoju lokalnym kierowanym przez społeczność. Dodatkowo Statut winien regulować m.in. następujące kwestie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organ nadzoru – wskazanie właściwego Marszałka Województwa</li> <li>- wprowadzenie dodatkowego/ych organu/ów stowarzyszenia – organu/ów decyzyjnego/ych odpowiedzialnego/ych za wybór operacji oraz szczegółowe określenie jego/ich kompetencji i zasad reprezentatywności</li> <li>- określenie organu LGD kompetentnego w zakresie rozpatrywania odwołań od decyzji organu decyzyjnego w sprawie wyboru projektów</li> <li>- określenie organu LGD kompetentnego w zakresie uchwalenia LSR i jej aktualizacji oraz kryteriów wyboru projektów</li> <li>- uregulowania dotyczące zachowania bezstronności członków organu/ów decyzyjnego/ych w wyborze operacji (w tym przesłanki wyłączenia z oceny</li> </ul>	Uchwałą Walnego Zebrania Członków

		operacji), - zasady nabywania i utraty członkostwa w LGD oraz jej organach	
2.	Regulamin Walnego Zebrania Członków LGD	- szczegółowe zasady zwoływania i organizacji posiedzeń WZC (sposób informowania członków o posiedzeniach, zasady dostarczania dokumentów dotyczących spraw podejmowanych na posiedzeniach, itp.), o ile nie zostały one określone w Statucie - szczegółowe zasady podejmowania decyzji w sprawie powołania organów LGD (sposób zgłaszania kandydatów, oddawania głosów, ograniczenia dotyczące możliwości łączenia różnych funkcji w LGD, wybory uzupełniające, itp.) o ile nie zostały określone w Statucie - zasady protokołowania posiedzeń WZC	Uchwałą Walnego Zebrania Członków
3.	Regulamin organu/ów decyzyjnego/yh LGD	- szczegółowe zasady zwoływania i organizacji posiedzeń organu/ów decyzyjnego/yh (sposób informowania członków organu o posiedzeniach, zasady dostarczania dokumentów dotyczących spraw podejmowanych na posiedzeniach, itp.), o ile nie zostały one określone w Statucie - szczególne rozwiązania dotyczące wyłączenia z oceny operacji (sposób wyłączenia członka organu z oceny) - szczególne zasady podejmowania decyzji w sprawie wyboru operacji (opiniowanie wniosków, sposób podziału wniosków do oceny pomiędzy członków organu, zasady preselekcji projektów, jeśli dotyczy, zasady dokumentowania oceny, wzory dokumentów, itp.) o ile nie zostały określone w Statucie lub innych dokumentach typu „księga procedur”, - zasady protokołowania posiedzeń organu/ów decyzyjnego/yh - zasady wynagradzania członków organu/ów decyzyjnego/yh - zakres odpowiedzialności dla osoby, której zadaniem będzie czuwanie nad prawidłowym przebiegiem procesu	Uchwałą WZC/organu decyzyjnego LGD/zarządu LGD

		decyzyjnego oraz poprawnym opracowaniem dokumentacji dotyczącej wyboru operacji.	
4.	Regulamin Komisji Rewizyjnej	- szczegółowe zasady zwoływania i organizacji posiedzeń Zarządu - zasady protokołowania posiedzeń	
5.	Regulamin zarządu LGD	- podział kompetencji pomiędzy członków Zarządu - szczegółowe zasady zwoływania i organizacji posiedzeń Zarządu - zasady protokołowania posiedzeń - zasady wynagradzania członków Zarządu	Uchwałą WZC/organu decyzyjnego LGD/zarządu LGD
6.	Regulamin biura LGD	- zasady zatrudniania i wynagradzania pracowników - uprawnienia kierownika biura - zakresy obowiązków pracowników biura - zasady udostępniania informacji będących w dyspozycji LGD	Uchwałą WZC/organu decyzyjnego LGD/zarządu LGD
7.	Regulamin ... (w zależności od potrzeb LGD)		Uchwałą WZC/organu decyzyjnego LGD/zarządu LGD/zarządzeniem kierownika biura

## 2.5 Potencjał ludzki LGD

Jedną z podstawowych zasad podejścia RLKS jest fakt, iż partnerstwo jest odpowiedzialne za wybór projektów na poziomie lokalnym i ma zapewnić, że wybrane projekty są zgodne ze strategią. Dlatego też osoby zaangażowane w pracę na rzecz LGD powinni mieć odpowiednie kompetencje, umiejętności i zasoby do tworzenia i zarządzania procesami rozwoju na poziomie lokalnym. Wiedza i doświadczenie osób zaangażowanych do pełnienia wybranych funkcji w organach/biurze winny odpowiadać zakresowi merytorycznemu lokalnej strategii rozwoju. W punkcie tym należy zatem opisać, jakie kompetencje są wymagane w LGD na poszczególnych stanowiskach, w tym:

- w radzie,
- w zarządzie,
- w biurze LGD,

oraz wskazać jakie rozwiązania będą zastosowane przez LGD dla zapewnienia spełnienia tych wymagań.

### **Minimalne wymogi obowiązkowe – podsumowanie informacji, które muszą znaleźć się w LSR:**

1. opis procesu tworzenia partnerstwa uwzględniający dotychczasowe doświadczenia grupy/jej członków we wdrażaniu podejścia Leader bądź w przypadku nowej LGD

podejmowane przez nią/podmioty ją tworzące działania pozytywnie oddziałujące na dany obszar,

2. opis struktury LGD zawierający w szczególności krótką charakterystykę jej członków potwierdzającą, iż skład grupy jest reprezentatywny dla lokalnej społeczności i uwzględnia przedstawicieli grup defaworyzowanych,

3. charakterystyka rozwiązań stosowanych w procesie decyzyjnym.

4. wskazanie dokumentów regulujących funkcjonowanie LGD z podaniem sposobu ich uchwalania i aktualizacji oraz opisem głównych kwestii, które będą w nich zawarte.

5. opis kompetencji wymaganych na poszczególnych stanowiskach w biurze, zarządzie i organie decyzyjnym LGD.

## II PARTYCYPACYJNY CHARAKTER LSR

W niniejszym podrozdziale należy scharakteryzować oddolny charakter lokalnej strategii rozwoju, tj. opisać rolę społeczności lokalnej w procesie tworzenia strategii i jej realizacji.

W przypadku opisu procesu tworzenia strategii, należy wykazać, że LGD z udziałem społeczności opracowała LSR. W tym celu w opisie należy zawrzeć przede wszystkim:

- opis metod, jakie LGD wykorzystwała w trakcie procesu budowania strategii, w tym:
  - opis przeprowadzonych badań, analiz, ekspertyz, itp., które wykorzystano przy tworzeniu LSR
  - wskazanie wniosków z tych badań oraz przypisanie grup docelowych objętych badaniami do poszczególnych wniosków, ze szczególnym wskazaniem wniosków pochodzących od grup defaworyzowanych,
  - wskazanie które, z powyższych wniosków zostały wykorzystane w procesie formułowania celów, przedsięwzięć i wskaźników strategii,
  - opis metod służących aktywizacji społeczności lokalnej do udziału w procesie tworzenia LSR oraz określenie zasięgu prowadzonych działań aktywizujących poprzez określenie szacunkowych liczb rzeczywistych uczestników poszczególnych działań, charakterystykę grup docelowych prowadzonych działań aktywizujących, w tym grup defaworyzowanych,
  - opis wsparcia zewnętrznego, z jakiego korzystano w procesie tworzenia strategii.
- rolę społeczności lokalnej na poszczególnych etapach tworzenia strategii i jej wkład w ostateczny kształt strategii, w tym rolę społeczności:
  - na etapie definiowania problemów i potrzeb (tzw. partycypacyjna diagnoza),
  - na etapie określania celów i ustalania ich hierarchii,
  - na etapie poszukiwania rozwiązań, stanowiących sposoby realizacji strategii,
  - na etapie formułowania wskaźników realizacji LSR,
  - na etapie identyfikacji grup docelowych strategii.

Opis roli społeczności lokalnej w procesie tworzenia LSR powinien w szczególności wskazywać w jakim zakresie w procesie konsultowania LSR uczestniczyły grupy

defaworyzowane, oraz opisywać w jaki sposób wnioski z badań, konsultacji, warsztatów, spotkań przekładają się na ostateczną treść LSR.

W przypadku opisu udziału społeczności lokalnej w procesie realizacji strategii należy skoncentrować się na następujących kwestiach:

- planowany udział społeczności lokalnej w procesie wyboru projektów,
- rola społeczności lokalnej w definiowaniu i realizacji projektów (projekty zgłaszane przez indywidualne osoby, pojedyncze organizacje, ale także projekty mające społecznościowe oddziaływanie, angażujące społeczność),
- zaangażowanie społeczności w monitorowanie i ocenę realizacji strategii,
- udział społeczności lokalnej w procesie aktualizacji strategii,
- udział społeczności lokalnej w opracowaniu i zmianie lokalnych kryteriów wyboru.

Opis w tej części powinien skupiać się na podsumowaniu poszczególnych prac ze społecznością lokalną i głównych rezultatach, przedstawieniu głównych założeń. Szczegóły dotyczące poszczególnych etapów powinny być zawarte we właściwych częściach LSR (diagnoza, analiza SWOT, określanie celów i wskaźników w odniesieniu do opracowania LSR oraz wybór operacji, monitorowanie i ewaluacja, plan komunikacyjny w odniesieniu do realizacji LSR).

Z uwagi na fakt, iż jednym z zadań LGD jest rozwijanie potencjału podmiotów lokalnych do opracowywania i realizowania projektów, pożądane jest wskazanie i zwięzła charakterystyka planowanych metod do wykorzystywania w celu animacji społeczności lokalnej. Z opisu tego powinno wynikać m.in. w jaki sposób LGD planuje wspierać słabszych członków społeczności w procesie rozwoju lokalnego poprzez analizę sytuacji lokalnej, identyfikację i rozwój potencjalnych projektów, stymulowanie potencjalnych beneficjentów oraz pomoc lokalnym koordynatorom projektów w rozwijaniu własnych pomysłów w projekty kwalifikujące się do wsparcia finansowego.

**Minimalne wymogi obowiązkowe – podsumowanie informacji, które muszą znaleźć się w LSR:**

Opis roli społeczności lokalnej w procesie tworzenia strategii i jej realizacji, ze szczególnym uwzględnieniem partycypacji grup defaworyzowanych.

### **III. DIAGNOZA - OPIS OBSZARU I LUDNOŚCI**

Diagnoza obszaru stanowi podstawę przygotowania strategii jego rozwoju, a dobrze przeprowadzona diagnoza jest warunkiem trafności opracowywanych na jej podstawie celów strategicznych. Diagnoza powinna dotyczyć wszystkich problemów występujących na danym obszarze istotnych z punktu widzenia LGD, **natomiast szczególną uwagę należy zwrócić na te elementy, które mogą zostać objęte wsparciem w ramach dostępnych funduszy europejskich<sup>1</sup>**. Dlatego też przygotowując diagnozę należy brać pod uwagę wszystkie

<sup>1</sup> W sytuacji, gdy LGD zaplanuje realizację LSR tylko ze środków PROW 2014-2020 oraz PO RYBY 2014-2020, diagnoza obszaru może dotyczyć wszystkich elementów występujących na danym obszarze, natomiast

możliwe uwarunkowania rozwoju obszaru oraz te cechy obszaru, które są najbardziej istotne z punktu widzenia celów oraz przyjętych do realizacji w ramach LSR przedsięwzięć.

Diagnoza powinna definiować **stan faktyczny** w poszczególnych obszarach funkcjonowania społeczności lokalnej, **zmiany w czasie**, jak również działania jakie zostały podjęte w ostatnich latach w celu zmiany odwrócenia zdiagnozowanych negatywnych zjawisk/trendów.

Czynnikiem jaki należy brać pod uwagę przy określaniu obszaru jest jego **spójność przestrzenna**.

W przypadku, gdy na obszarze strategii występuje także inny rodzaj spójności mający związek z realizacją strategii, np. kulturowej, historycznej, przyrodniczej, itp., wówczas w strategii należy opisać taki rodzaj spójności.

Diagnoza w każdym z obszarów tematycznych (zidentyfikowanych problemów) powinna **wskazywać na trendy**, jakie mają miejsce, w celu wykazania czy dalsza interwencja jest niezbędna.

W tej części strategii należy opisać potencjał obszaru objętego LSR tj. wskazać elementy specyficzne dla danego obszaru, które będą istotne z punktu widzenia zawartych w strategii celów ogólnych. **Należy skoncentrować się na opisie kwestii, które będą stanowić główny cel rozwoju obszaru objętego LSR** np. jeśli głównym celem działania LGD będzie rozwój turystyki to należy wykazać atrakcyjność turystyczną obszaru.

Znaczący nacisk powinien zostać również położony na **zdiagnozowanie grup docelowych i obszarów/działalności podlegających różnego typu wykluczeniom (grup defaworyzowanych)**, określenie powodów tych wykluczeń i zaproponowanie sposobów ich zwalczania w ramach realizacji LSR.

Należy również zwrócić uwagę na bieżącą sytuację i trendy związane z **tworzeniem miejsc pracy** i warunków umożliwiających podjęcie pracy osobom dotąd pozostającym bez pracy (oraz wkraczającym na rynek pracy), a także tworzenia korzystnych warunków do zakładania nowych firm i rozwoju już istniejących, sprzyjających zwiększeniu potencjału osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy.

Rozdział powinien zawierać również krótką charakterystykę demograficzną ludności zamieszkującej obszar tj. liczbę ludności, gęstość zaludnienia, strukturę ludności wg wieku i płci, poziom zatrudnienia i stopę bezrobocia, poziom wykształcenia, istotne z punktu widzenia realizacji LSR. Charakterystykę obszaru należy opracować na podstawie danych statystycznych dostępnych na poziomie województwa lub gminy, w zależności od ich specyfiki.

Opis uwarunkowań społeczno – gospodarczych obszaru może mieć szeroki zakres, powinien natomiast skupiać się głównie na opisie tych elementów, **które są istotne z punktu widzenia celów LSR**. Opis zasobów nie powinien ograniczać się tylko do ich wymienienia lecz powinien wskazywać w jaki sposób posiadane zasoby np.: surowce, miejscowa infrastruktura,

---

szczególnej uwagę należy zwrócić na te, które zostały przewidziane do objęcia wsparciem PROW 2014-2020 lub PO RYBY 2014-2020.

lokalizacja (położenie geograficzne), dziedzictwo kulturowe, historyczne, przyrodnicze, potencjał mieszkańców, itp. mogą zostać wykorzystane na danym obszarze.

**Minimalne wymogi obowiązkowe – podsumowanie informacji, które muszą znaleźć się w LSR:**

1. charakterystyka gospodarki/przedsiębiorczości, branż z potencjałem rozwojowym (informacja o branżach gospodarki mających kluczowe znaczenie dla rozwoju obszaru),
2. opis rynku pracy (poziom zatrudnienia i stopa bezrobocia - liczba bezrobotnych do liczby ludności czynnej zawodowo),
3. przedstawienie działalności organizacji pozarządowych (informacja dotycząca działających na obszarze organizacji pozarządowych wraz z krótkim opisem zakresu ich działania), w tym integracja/rozwój społeczeństwa obywatelskiego,
4. określenie grup defaworyzowanych oraz problemów odnoszących się do tych grup,
5. wskazanie problemów społecznych, skali wykluczenia społecznego (dostęp do miejscowej infrastruktury, kultury),

Dla każdego z powyższych punktów analizy należy przedstawić krótki opis podstawowych wskaźników/danych statystycznych oparty o dostępne źródła informacji (np. GUS, badania własne LGD – ankiety). Dane statystyczne należy przedstawić za okres ostatnich 7 lat (dotyczy przedsiębiorczości oraz rynku pracy). W przypadku pozostałych elementów należy wskazać dane wg stanu na koniec 2013 r.

**Fakultatywnie w zależności od specyfiki i głównych obszarów zainteresowania LGD (odzwierciedlonych w dalszej części LSR w postaci celów) w LSR można zawrzeć:**

1. opis zagospodarowania przestrzennego/układu osadniczego, (opis układu przestrzennego, opis warunków zagospodarowania terenów oraz ograniczeń w ich użytkowaniu, dostęp do infrastruktury),
2. krótki opis dziedzictwa kulturowego/zabytków,
3. krótka charakterystyka obszarów atrakcyjnych turystycznie oraz wskazanie potencjału dla rozwoju turystyki, informacja dotycząca liczby gospodarstw agroturystycznych, wskaźnik Schneidera (intensywność ruchu turystycznego),
4. opis produktów lokalnych, tradycyjnych i regionalnych podkreślających specyfikę danego obszaru (krótki opis produktów charakterystycznych występujących na obszarze), w tym promocji i sprzedaży takich produktów,
5. charakterystyka rolnictwa i rynku rolnego (liczba gospodarstw, kierunki produkcji (ze wskazaniem głównych), osób zatrudnionych w rolnictwie, średnia powierzchnia gospodarstw),
6. opis innych/pozostałych obszarów istotnych z punktu widzenia realizacji przyszłej strategii.

Elementami uzupełniającymi diagnozę, poprzedzającymi opracowanie analizy SWOT, winny

być konsultacje ze społecznością lokalną, co pozwoli uzupełnić diagnozę o zebranie opinii mieszkańców obrazujące ich postrzeganie sytuacji społeczno – gospodarczej na terenie przyszłej LGD. Może również okazać się, że w wyniku takich badań społeczności lokalnej zostanie zidentyfikowany kolejny obszar, dotychczas nieopisany w diagnozie, istotny z punktu widzenia realizacji celów opracowywanej LSR.

**Uwaga!** Przy opisywaniu/diagnozowaniu ww. obszarów należy powoływać się na źródło informacji.

#### IV. ANALIZA SWOT

W tej części strategii **bazując na diagnozie obszaru** należy przedstawić analizę SWOT. Ważne jest wyznaczenie pola działania określonego z jednej strony przez silne strony obszaru LSR i jego szanse, z drugiej strony przez słabe strony i zagrożenia zewnętrzne.

Analizując silne i słabe strony, należy je traktować jako cechy wewnętrzne obszaru, zależne od mieszkańców/LGD, na które można wpływać i je zmieniać. Szanse i zagrożenia opisują otoczenie zewnętrzne, na które mieszkańcy/LGD nie mają wpływu, ale które bezwzględnie mają związek z obecną sytuacją obszaru i mają lub mogą mieć w przyszłości znaczenie dla jego sytuacji.

Czynniki wewnętrzne pozytywne – silne strony, atuty danego obszaru. Cechy wyróżniające obszar LSR od innych obszarów np. sąsiadujących np. tereny pod inwestycje, położenie geograficzne, dobre warunki do rozwoju turystyki.

Czynniki wewnętrzne negatywne – słabe strony danego obszaru, będące konsekwencją ograniczeń zasobów np. niewystarczająca infrastruktura turystyczna, niska przedsiębiorczość mieszkańców.

Czynniki zewnętrzne pozytywne – szanse, korzystne tendencje w otoczeniu zewnętrznym danego obszaru, które właściwie wykorzystane mogą stanowić impuls rozwojowy np. rozwój turystyki, rozwój przedsiębiorczości.

Czynniki zewnętrzne negatywne – zagrożenia, niekorzystne tendencje w otoczeniu zewnętrznym, które mogą być barierą dla rozwoju obszaru np. konkurencja sąsiednich obszarów, spowolnienie gospodarcze skutkujące brakiem zainteresowania obszarem inwestycyjnym.

Dodatkowo analiza SWOT powinna być wynikiem konsultacji ze społecznością lokalną. Należy podkreślić oddolny charakter podejścia do budowy dokumentu LSR, stąd ważną składową winno być uwzględnienie opinii mieszkańców w procesie przygotowania analizy SWOT. Zebrane materiały mogą być pochodną przeprowadzonych wcześniej z mieszkańcami sondaży, wywiadów, seminariów, ankiet itp.



Diagram ułatwiający identyfikację elementów SWOT:

		Charakterystyka oddziaływania czynnika	
		Pozytywny (+)	Negatywny (-)
Miejsce występowania czynnika	Wewnętrzne „dzisiaj”, tutaj	<b>S</b> <u>Mocne strony</u> (pozytywne strony obecnej sytuacji)	<b>W</b> <u>Słabe strony</u> (negatywne strony obecnej sytuacji)
	Zewnętrzne „jutro”, tam	<b>O</b> <u>Szanse</u> (pozytywne możliwości jakie niesie za sobą przyszłość, możliwości wynikające z otoczenia zewnętrznego)	<b>T</b> <u>Zagrożenia</u> (negatywne możliwości jakie niesie za sobą przyszłość, zagrożenia wynikające z otoczenia zewnętrznego)

Opisane w rozdziale „Diagnoza” elementy, które w szczególny sposób charakteryzują dany obszar powinny być podstawą sporządzenia analizy SWOT zgodnie z poniższym układem:

Mocne strony	Odniesienie do diagnozy	Słabe strony	Odniesienie do diagnozy
1....	np. rozdział 1.1 diagnozy	1...	np. rozdział 1.1 diagnozy
2...	np. rozdział ... diagnozy	2...	np. rozdział ... diagnozy
Szanse	Odniesienie do diagnozy	Zagrożenia	Odniesienie do diagnozy
1....	np. rozdział 1.1 diagnozy	1...	np. rozdział 1.1 diagnozy
2...	np. rozdział ... diagnozy	2...	np. rozdział ... diagnozy

Analiza SWOT powinna stanowić podstawę do określenia celów ogólnych i szczegółowych LSR zgodnie z poniższym układem:

DIAGNOZA —————>SWOT —————>CELE —————>WSKAŹNIKI

Takie podejście ma na celu jednoznaczne wskazanie, z których elementów opisanych w diagnozie sytuacji wynikają elementy analizy SWOT, które będą podstawą do formułowania celów rozwojowych, działań, wskaźników itd.

Z uwagi na umiejscowienie rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność (LEADER) w celu dotyczącym walki z ubóstwem i wykluczeniem społecznym konieczne jest odniesienie się w analizie SWOT do tej kwestii.

UWAGA! W przypadku „szerokiego podejścia” do LSR, tj. uwzględnienia w diagnozie elementów wykraczających poza sferę wsparcia z PROW, PORYBY, **cele i wskaźniki planowane do realizacji zarówno w ramach PROW jak i PO RYBY powinny zostać wyodrębnione** ponieważ będą podlegały monitorowaniu i rozliczaniu na kolejnych etapach wdrażania LSR.

W przypadku założenia realizacji celów i wskaźników LSR w ramach innych źródeł finansowania/programów zaleca się również ich wyodrębnienie w ramach strategii adekwatnie do poszczególnych programów (źródeł zewnętrznych) finansujących realizację tych celów.

## V. CELE I WSKAŹNIKI

### 1. Proces identyfikacji celów ogólnych, celów szczegółowych i przedsięwzięć dla potrzeb LSR

#### Stosowane pojęcia

Cele to sprecyzowane, pożądane przez daną społeczność stany, które chce się osiągnąć (warunki życia do których osiągnięcia dąży określona grupa ludzi), w określonej perspektywie czasowej. Określenie celu jako przyszłego, pożądanego stanu, wiąże się zwykle z rozpoznaniem i brakiem akceptacji określonej teraźniejszej sytuacji, czyli z jakimś problemem dotykającym lokalną społeczność.

Cel ogólny - odwrócenie dalekosiężnych, negatywnych następstw problemów, które wynikają z diagnozy obszaru LSR zawartej w analizie SWOT. Cel ogólny projektu stanowi efekt szerszego oddziaływania rezultatu osiągnięcia celu szczegółowego dla grupy docelowej i dookoła niej.

Cel szczegółowy – odnosi się do precyzyjnie zdefiniowanych w obszarze LSR problemów. Jest to cel bezpośredni projektu, który stanowi odzwierciedlenie problemu grupy docelowej i który jest osiągnięty poprzez wykorzystanie bezpośredniego efektu dostaw, robót i usług.

Przedsięwzięcie - działanie złożone, wielopodmiotowe, pakiety komplementarnych operacji, stanowiące propozycję rozwiązania problemu. Bezpośredni efekt dostaw, robót i usług.

Wskaźnik - miernik wyznaczonego celu, zmobilizowanych zasobów, osiągniętego efektu, miernik jakości lub zmienna kontekstowa. Wskaźnik to obserwowalne zjawisko B lub cecha B, którego zaobserwowanie pozwala określić z wystarczająco wysokim prawdopodobieństwem o wystąpieniu badanego zjawiska A lub posiadaniu określonej cechy A.

Etapy prac nad konstruowaniem celów i przedsięwzięć dla potrzeb LSR.

Poniższy opis stanowi wskazówki, wytyczne dla LGD odnośnie opracowania celów LSR i wskaźników ich realizacji. Opis procesu powinien zostać zawarty w LSR.

➤ **Krok I do konstruowania celów LSR – zebranie potrzeb (problemów) mieszkańców obszaru**

Konsultacje społeczne prowadzone w ramach diagnozy partycypacyjnej w celu dokonania analizy SWOT powinny stanowić również podstawę do konstruowania celów w LSR. Istotnym jest, aby były one jak najszersze i umożliwiały zebranie opinii (potrzeb) od - w miarę możliwości reprezentatywnej grupy społeczności lokalnej. Należy zadbać szczególnie o to, aby w konsultacjach brali udział na równych zasadach i przy w miarę zachowanych proporcjach, przedstawiciele wszystkich trzech sektorów, na których oparte jest działanie LGD, tj. przedstawiciele sektora społecznego, publicznego i gospodarczego.

Każda z tych grup ma własne problemy i interesy, ponadto każdy z jej przedstawicieli prezentuje własny, indywidualny punkt widzenia na rozwój lokalny, uzależniony od jego doświadczeń życiowych, wykształcenia, pełnionych funkcji społecznych i zawodowych itp. Należy zatem liczyć się z tym, że szeroki krąg podmiotów zaangażowanych w proces konsultacji będzie skutkować dużą różnorodnością zgłaszanych problemów, propozycji i oczekiwań, które w pierwszej ocenie mogą wydawać się niemożliwe do pogodzenia. Jednak tylko taka szeroka baza wyjściowa, stwarzająca możliwość spojrzenia na obszar LSR z perspektywy wszystkich liczących się podmiotów, da nam wiarygodny pogląd na to, które problemy są najistotniejsze i wymagają rozwiązania.

W odniesieniu do tej części konsultacji, która służyć ma konstruowaniu celów, pytania ankietowe mogą być sformułowane np. w:

- a) sposób otwarty, tj. zawierać prośbę o wskazanie największych problemów i potrzeb mieszkańców obszaru, w określonych dziedzinach życia (np. w sferze kulturalnej, społecznej, ekonomicznej, w dziedzinie szkolnictwa, infrastruktury, itp.),
- b) formie wypunktowanego spisu problemów i propozycji ich rozwiązania, z którego respondent ma wybrać te, które jego zdaniem są najważniejsze.

Pierwszy sposób jest metodą łatwiejszą na początku (nie wymaga przygotowania pytań ankietowych), jednakże będzie wymagał dużo pracy przy późniejszym opracowaniu usystematyzowaniu zebranego materiału badawczego. Drugi sposób wymaga natomiast bardzo dobrego przygotowania pytań ankietowych. Ten sposób ma szczególne znaczenie w sytuacji, gdy LGD ma świadomość pewnych problemów, z istnienia których nie zdają sobie sprawy podmioty biorące udział w konsultacjach. Opracowanie ankiety powinno być powierzone w tym przypadku osobom znającym dobrze problemy obszaru LSR, bowiem od

trafności i precyzji pytań zależy będzie jakość zebranego materiału badawczego. Jednakże i ten sposób zebrania opinii powinien przewidywać jedno pytanie otwarte, dotyczące innych nie wymienionych we wcześniejszych pytaniach problemów i ewentualnych propozycji ich rozwiązania, po to, żeby nie wykluczyć innych, nie mieszczących się w zakresie ankiety problemów.

**Można oczywiście przyjąć inne poziomy konsultacji społecznych np. konsultować ogólniej sformułowane zakresy tematyczne (od razu przygotowany katalog celów ogólnych lub szczegółowych). Wydaje się jednak, że z punktu widzenia faktycznego uspołecznienia procesu programowania strategii oraz trafności dostosowania rozwiązań do faktycznych potrzeb mieszkańców, przedstawiony na wstępie poziom szczegółowości jest bardziej zasadny.**

**UWAGA! Konsultacje w tym zakresie mogą być rozpoczęte w każdym czasie (im wcześniej, tym więcej czasu na zebranie i obróbkę materiału) i nie są uwarunkowane znajomością zasad czy przepisów programowych przez LGD. Należy mieć na uwadze również to, że cele strategii powinny korespondować z celami określonymi dla RLKS.**

- **Krok II do konstruowania celów LSR – analiza zebranego w trybie konsultacji materiału, konfrontacja z diagnozą obszaru oraz analizą SWOT, a także uwzględnienie przy definiowaniu celów ogólnych, celów szczegółowych i przedsięwzięć**

Każdy ze zgłoszonych problemów życiowych mieszkańców, ma swoją przyczynę w niedoborze dóbr lub usług, albo w niewłaściwym funkcjonowaniu mechanizmów lub reguł którym podlegają poszczególne sfery życia. Zgłaszający konkretny problem człowiek (lub grupa) postrzega go zwykle przez wąski pryzmat dotykającej go uciążliwości i definiuje zwykle jako brak określonej infrastruktury lub innego dobra publicznego. Zgłaszane problemy mogą dotyczyć np.: braku przedszkola, placu zabaw, fatalnego stanu drogi w konkretnej miejscowości lub brakiem połączenia komunikacyjnego z miastem wojewódzkim, zaś propozycje rozwiązania tych problemów będą stanowić de facto w większości przypadków **listę pojedynczych projektów, a niekiedy przedsięwzięć (jeśli są sformułowane w sposób bardziej ogólny)**, które proponuje lokalna społeczność. Wyciągnięcie wniosków z tak różnorodnego materiału może okazać się niemożliwe bez jego uprzedniego uporządkowania i pogrupowania według kategorii (resortu) oraz poziomu szczegółowości przedstawianych przez mieszkańców problemów.

### **Odrzucenie problemów marginalnych**

Zgłoszone w procesie konsultacji problemy mogą być bardzo różnorodne, a często dotyczyć będą pojedynczych problemów, odczuwanych przez pojedynczą osobę lub grupę interesu. Taka sama sytuacja może dotyczyć ewentualnych propozycji rozwiązywania problemów lokalnych, które w istocie służyć mają wąskiej grupie interesu i nie będą akceptowane przez większość mieszkańców. Kolejny etap analizy materiału powinien prowadzić do zidentyfikowania i odrzucenia propozycji krańcowych (niereprezentatywnych, marginalnych), nie przyporządkowanych do żadnej z szerszych grup o których mowa powyżej. Trzeba

bowiem pamiętać, że z punktu widzenia budowy LSR – problemy istotne to te, które są rzeczywiście i realnie odczuwane przez znaczną część społeczności lokalnej.

Tak uporządkowany materiał z konsultacji społecznych, w połączeniu z innymi materiałami źródłowymi (dane statystyczne, opracowania naukowe dotyczące obszaru, wyniki ewaluacji wdrażanych programów, itp.) powinien stanowić podstawę do uzupełnienia informacji zawartych w diagnozie obszaru i analizie SWOT, z których następnie zostaną wyprowadzone cele LSR.

➤ **Krok III do formułowania celów w LSR– uzupełnienie diagnozy obszaru i analizy SWOT**

Zasady przedstawienia w LSR diagnozy obszaru oraz analizy SWOT zostały opisane w poprzednich rozdziałach.

➤ **Krok IV – sformułowanie celów ogólnych, celów szczegółowych i przedsięwzięć oraz wskaźników produktu, rezultatu i oddziaływania**

Przy formułowaniu celów strategicznych istotne jest, aby wszystkie cele ogólne, oraz odpowiednio cele szczegółowe i przedsięwzięcia były ustalane na jednakowym poziomie szczegółowości. Należy unikać sytuacji, w której każdy z celów ogólnych będzie sformułowany na innym poziomie szczegółowości, co pozwoli uniknąć sytuacji, w której dany cel ogólny w przypadku „x”, mógłby być celem szczegółowym w przypadku „y”, a w przypadku „z” nawet przedsięwzięciem. Z uwagi na fakt, iż sposób konstrukcji wewnętrznej struktury celów będzie rzutował na jakość wskaźników, a co za tym idzie na późniejsze rozliczanie efektów realizacji LSR, zagadnienie to zostanie przedstawione szerzej w kolejnych punktach.

Poniżej przedstawiono na przykładach sposób formułowania celów z wykorzystaniem „metody problemowej”. Przy opracowywaniu celów strategicznych można stosować inne opisane w literaturze metody, natomiast poniższe przykłady mogą pomóc w identyfikacji jednolitych i zrozumiałych poziomów strategicznych, dla sformułowania odpowiednio: celów ogólnych, celów szczegółowych i przedsięwzięć.

• **FORMUŁOWANIE CELÓW SZCZEGÓŁOWYCH. IDENTYFIKACJA PROBLEMÓW. PROBLEMY A CELE SZCZEGÓŁOWE**

Formułowanie celów LSR powinno opierać się o analizę SWOT z uwzględnieniem wyników konsultacji społecznych, które uspołeczniają i uwiarygodniają proces budowania strategii. Opierając proces formułowania celów na przykładowej „metodzie problemowej”, pierwszym etapem procesu będzie identyfikacja problemów, bowiem jest to ten poziom, na którym będziemy identyfikować cele szczegółowe.

Problemy dotyczą zawsze ludzi i standardu ich życia, a nie zasobów. Zasoby materiałowe lub usługi stanowią wartość tylko wtedy, kiedy służą ludziom.

Zatem dla potrzeb identyfikacji celów, **PROBLEMEM** będziemy nazywać jakiś rodzaj dyskomfortu (np. utrudniony dostęp, brak dostępu, pogorszenie stanu zdrowia, itp.)

**odczuwanego przez określoną grupę ludzi (społeczności lokalnej), w związku z brakiem lub złą jakością określonych dóbr lub usług.**

Bazując na wyżej przedstawionej definicji problemu, a także w oparciu o analizę SWOT oraz wyniki konsultacji społecznych, można przystąpić do identyfikacji problemów obszaru objętego LSR. Poniżej przedstawiono przykładowe problemy mieszkańców obszaru LSR, które sformułowano w następujący sposób: „brak dostępności infrastruktury drogowej dla mieszkańców obszaru X”; „brak dostępności infrastruktury rekreacyjno - sportowej dla dzieci”; „utrudniony dostęp dzieci do wychowania przedszkolnego” „utrudniony dostęp mieszkańców do usług komunikacyjnych” itp.

***Dyskomfort określonej grupy ludzi związany z brakami w zasobach = problem***

***Propozycje dotyczące sposobu rozwiązania problemu = cel szczegółowy***

- Sformułowane powyżej problemy da się łatwo przekonstruować (zgodnie z zależnościami określonymi w ramce) na cele szczegółowe, które mogą brzmieć odpowiednio: „poprawa dostępności infrastruktury drogowej dla mieszkańców obszaru X”, „poprawa dostępności do infrastruktury rekreacyjno – sportowej dla dzieci”, „poprawa dostępu do wychowania przedszkolnego dzieci”, „poprawa dostępu do usług komunikacyjnych”, itp. **IDENTYFIKACJA PRZEDSIĘWZIĘĆ JAKO PRZYCZYNY PROBLEMÓW ODCZUWANYCH PRZEZ MIESZKAŃCÓW OBSZARU LSR.**

Przy zastosowaniu metody problemowej wszelkiego rodzaju braki w zasobach materiałowych, infrastrukturalnych, usługowych itp. nie stanowią problemu, ale są jego **przyczyną**. Problem zgodnie z funkcjonującymi definicjami nie dotyczy bowiem zasobów materialnych, ale ludzi.

***Wskazanie braków w zasobach (np. brak drogi) = przyczyna problemu***

***Propozycje dotyczące uzupełnienia braków w zasobach (budowa dróg) =  
Przedsięwzięcie***

Bazując na zależnościach wykazanych w ramce, w odniesieniu do przykładowo wskazanych w poprzednim punkcie problemów możemy zidentyfikować **listę przedsięwzięć**, która będzie brzmieć odpowiednio: budowa infrastruktury drogowej, budowa infrastruktury rekreacyjno – sportowej dla dzieci, budowa infrastruktury przedszkolnej (lub tworzenie placówek przedszkolnych), tworzenie nowych usług komunikacyjnych itp.

Powyższe przykłady pokazują oczywiście sytuację w sposób uproszczony, kiedy jedno przedsięwzięcie przekłada się na jeden cel szczegółowy. W praktyce, do jednego celu szczegółowego będzie można (lub będzie trzeba - z uwagi na związek przyczynowy) przyporządkować więcej niż jedno przedsięwzięcie. W takiej sytuacji, należy zabezpieczyć, aby to samo przedsięwzięcie nie było przypisane do dwóch różnych celów. **Cele powinny być wobec siebie rozłączne (nie powinny się krzyżować ani zachodzić na siebie), żeby uniknąć późniejszych problemów z rozliczaniem realizacji wskaźników.**

**REALIZACJA PRZEDSIĘWZIĘĆ POWINNA PROWADZIĆ DO USUWANIA  
PRZYCZYN PROBLEMÓW;**

**USUWAJĄC PRZYCZYNY, NIWELUJEMY PROBLEM**

**UWAGA!** W odniesieniu do poziomu szczegółowości formułowania przedsięwzięć, istotne jest aby pozwalał on na przypisanie do jednego przedsięwzięcia jednego źródła finansowania (jeden program/jedno działanie).

- **IDENTYFIKACJA NEGATYWNYCH NASTĘPSTW ISTNIENIA PROBLEMU. NASTĘPSTWA PROBLEMU A CELE OGÓLNE.**

Każdy ze zidentyfikowanych według zasad opisanych wyżej problemów – w sytuacji braku jego rozwiązania – będzie wywierał negatywny wpływ na pewne sfery życia mieszkańców (społeczną, ekonomiczną, zdrowotną, kulturalną, itp.). Identyfikacja takich dalekosiężnych negatywnych następstw sformułowanych w procesie analizy problemów, pozwoli nam określić cele ogólne LSR.

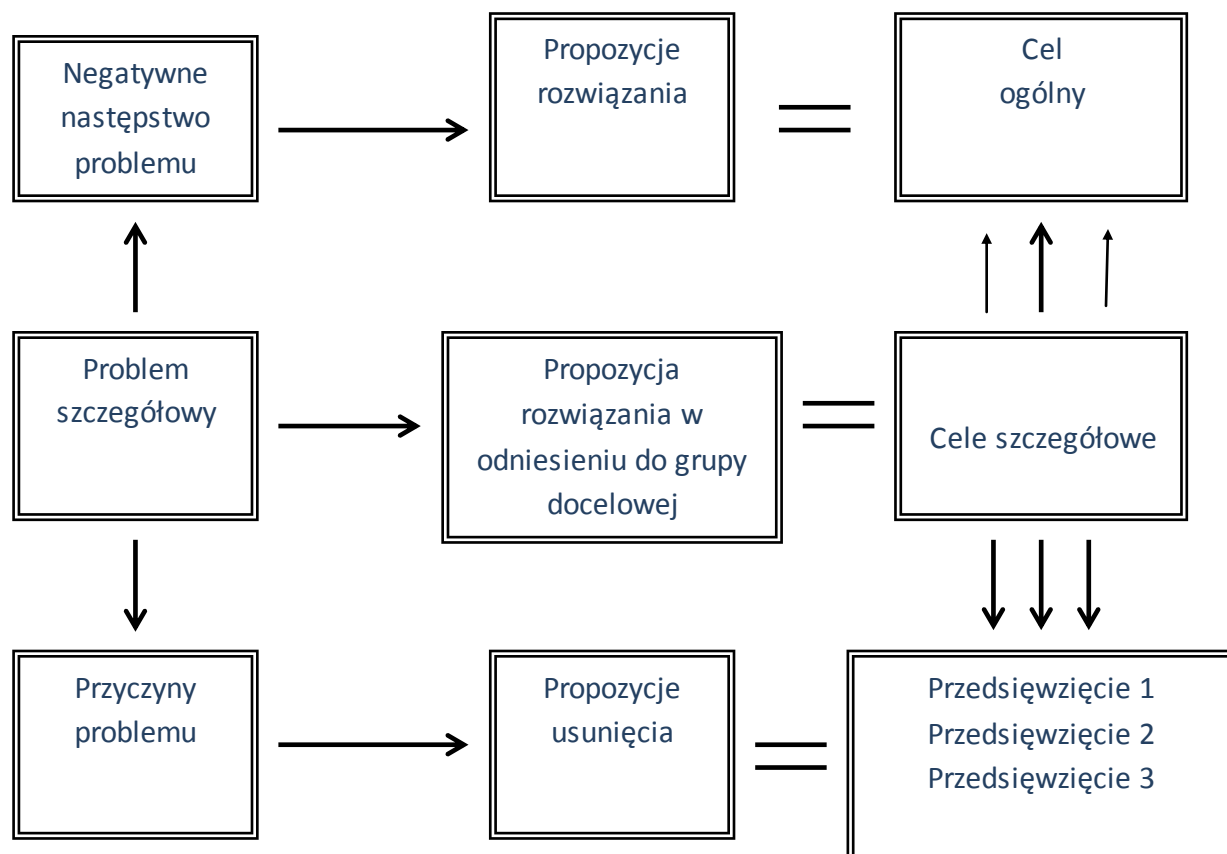
Należy pamiętać, że konstruowanie celów ogólnych LSR musi mieć bardzo wyraźne oparcie w analizie SWOT. Cele powinny stanowić rozwiązanie dla określonych w strategii problemów i wyzwań i powinny wynikać z dobrze przeprowadzonej diagnozy obszaru LSR.

Bazując na przykładach z poprzednich części, następstwem wszystkich wymienionych problemów może być np. wyludnianie się obszaru objętego LSR – **jeżeli taka tendencja (zmniejszenie liczby mieszkańców) wynika z diagnozy obszaru LSR zawartej w analizie SWOT.** Innymi następstwami przytaczanych w poprzednich rozdziałach problemów mogą być np.: „pogorszenie jakości życia mieszkańców”, „niski poziom wykształcenia młodzieży” itp.

**Dalekosiężne następstwa obecnych problemów powinny być ustalane w oparciu o analizę SWOT. To z diagnozy obszaru zawartej w analizie SWOT będą wynikać problemy rozwojowe obszaru LSR i to ich rozwiązywanie będzie stanowiło cele strategii. Cele ogólne powinny także uwzględniać wyniki konsultacji społecznych oraz programów, z których planuje się finansowanie projektów planowanych do realizacji w ramach LSR.**

Dla wskazanych wyżej przykładowo następstw cel ogólny mógłby być więc sformułowany w następujący sposób: (odpowiednio) „powstrzymanie procesu wyludniania się obszaru objętego LSR (lub wybranych gmin)”, „podniesienie standardu życia mieszkańców”, „podniesienie jakości wykształcenia młodzieży” itp.

Zależności przyczynowo skutkowe pomiędzy celami szczegółowymi, celami ogólnymi i przedsięwzięciami przedstawiono na poniższym schemacie:



## 2. Cele i komplementarność w LSR

Formułując cele w LSR należy pamiętać, że Lokalna Strategia Rozwoju będzie realizowana w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014-2020 oraz ewentualnie innych programów finansowanych ze środków UE. Stwarza to konieczność uwzględnienia w celach strategicznych LSR, celów przypisanych do LEADERA w PROW 2014-2020, oraz celów pozostałych programów i funduszy, z których finansowania LGD zamierza korzystać w ramach RLKS.

Z dotychczasowych doświadczeń w zakresie wdrażania osi LEADER wynika, że sposób konstrukcji zawartych w LSR celów ma zasadnicze znaczenie dla późniejszej realizacji strategii, głównie w aspekcie łatwego monitorowania postępów w realizacji strategii oraz rozliczenia się z osiągniętych wyników. Konstruując cele strategiczne, należy zatem już na samym początku mieć na uwadze fakt, iż realizacja każdego z zapisanych w LSR celów musi być w trakcie wdrażania strategii mierzona, a stopień osiągnięcia poszczególnych celów będzie miał wpływ na ocenę realizacji całej strategii, w tym na ewentualne bonusy lub sankcje, związane z zadowalającym lub niezadowalającym poziomem jej realizacji. Oznacza to, że w LSR nie należy formułować celów zbyt ogólnych tj. poprawa jakości życia czy zrównoważony rozwój.

Dążąc do zabezpieczenia powyższego, należy zadbać o to, aby zapisane w LSR cele spełniały kryteria SMART, czyli:

**S**(pecific) – powinny stanowić rozwiązanie dla określonych w strategii problemów i wyzwań. Sformułowane cele powinny wynikać wprost z diagnozy obszaru objętego strategią i z analizy SWOT. Istotne jest także, aby uwzględniały wyniki konsultacji społecznych. Ze względu na



cele RLKS, LSR nie powinna być strategią ekspercką, ale w jak największym stopniu powinna uwzględniać opinie mieszkańców obszaru LGD i mieć cechy strategii partnerskiej.

**M**(easurable) – mierzalne poprzez wskaźniki. Znaczenie tej cechy zostało zasygnalizowane we wstępie do niniejszego punktu, natomiast sposób konstruowania mierzalnych wskaźników będzie przedstawiony w dalszej części niniejszego opracowania.

**A**(mbitious) – ambitne. Konstruując cele należy wyważyć dwie cechy, którym powinny odpowiadać cele: ambitne i możliwe do osiągnięcia. Odnosząc to do praktyki przygotowywania strategii, nie należy ulegać pokusie minimalizacji celów tylko po to, aby wywiązać się ze wskaźników.

**R**(ational) – cel powinien być możliwy do osiągnięcia, przy czym możliwość ta powinna być analizowana na dwóch płaszczyznach: perspektywy czasowej oraz możliwości technicznych i ekonomicznych, którymi dysponuje (lub dysponować może) LGD w określonej perspektywie czasowej. Konstruując cele szczegółowe i przedsięwzięcia należy pamiętać, że przypisane im wskaźniki monitorowania, powinny zostać w programowanej perspektywie osiągnięte. Wyłącznie cele ogólne mogą wykraczać poza perspektywę czasową określoną w LSR, choć także i one powinny wykazać w pomiarze pewien uchwytany „postęp”. Z drugiej strony, zakładane do osiągnięcia wskaźniki nie powinny być zaniżane tylko po to, aby mieć gwarancję ich pełnej realizacji, bowiem taka strategia będzie strategią mało ambitną, a zaplanowane koszty realizacji celu mogą zostać uznane za zawyżone w stosunku do planowanych efektów lub rezultatów. **Zatem przy konstrukcji celów konieczne jest wyważenie cechy A z cechą R ze SMART.**

**T**(ime) – cele muszą mieć określoną perspektywę czasową. W tym przypadku perspektywę czasową wyznacza końcowa data perspektywy programowej UE tj. 2022 rok.

Ponadto, z punktu widzenia specyfiki RLKS i konieczności zabezpieczenia partycypacji społecznej w procesie programowania i wdrażania LSR (pozwoli to uzyskać akceptację społeczną dla późniejszych działań i zminimalizować ryzyko konfliktów w okresie realizacji LSR), a także z uwagi na konieczność rozliczenia się z realizacją wskaźników i celów, istotne jest aby sformułowane cele:

1. były jasno sprecyzowane, zrozumiałe i zaakceptowane przez wszystkie strony biorące udział w tworzeniu strategii. W procesie dopracowywania szczegółów strategii, warto konsultować kluczowe sprawy z zainteresowanymi grupami mieszkańców.
2. odpowiadały na realne i rzeczywiste problemy lokalnej społeczności i stanowiły odzwierciedlenie rzeczywistych potrzeb (odpowiednik cechy **S** ze SMART, ale w odniesieniu do zakresu konsultacji, a nie wewnętrznej struktury LSR);
3. były realistyczne, czyli możliwe do osiągnięcia w danej perspektywie czasowej, przy określonych dostępnych zasobach finansowych i fizycznych (odpowiednik **R** ze SMART, z uzupełnieniem, że warunek ten będzie wymuszał wybór - spośród wielu zidentyfikowanych potrzeb – tych, których załatwienie w obecnym czasie jest priorytetowe lub których zaspokojenie jest możliwe w określonych realiach ekonomicznych, społecznych, finansowych, itp.).

4. miały zaplanowane źródła finansowania (co koresponduje z warunkiem określonym w punkcie 3 powyżej, a w odniesieniu do strategii wielofunduszowych lub realizowanych z udziałem środków z innych programów lub funduszy, stanowi warunek prawidłowego rozliczenia poszczególnych programów).

Identyfikacja celów oraz ustalenie ich wzajemnych powiązań (wyodrębnienie celów ogólnych, szczegółowych i przedsięwzięć oraz ich właściwe sformułowanie) jest jednym z trudniejszych elementów planowania strategicznego. Jest to wieloetapowy proces, który powinien rozpocząć się od konsultacji społecznych na długo przed pisaniem tekstu strategii, a dopiero ostatnim elementem jest sformułowanie treści celów strategicznych i ich zapisanie w LSR.

### **3. Przypisanie wskaźników do celów ogólnych i szczegółowych oraz przedsięwzięć**

Wskaźniki zawarte w Lokalnych Strategiach Rozwoju mają za zadanie mierzyć postępy w realizacji LSR, zarówno w odniesieniu do przedsięwzięć i celów szczegółowych, jak i celów ogólnych strategii.

Jak wykazały dotychczasowe doświadczenia, poprawne sformułowanie wskaźników stanowi jeden z podstawowych warunków dla prawidłowej realizacji LSR, zwłaszcza jej poprawnej ewaluacji i rozliczenia się z wyników.

Prawidłowo skonstruowane wskaźniki, podobnie jak cele, muszą spełniać warunki SMART. Oprócz zapewnienia wskaźnikom cech objętych skrótem SMART, najważniejsze z punktu widzenia mierzenia postępów w realizacji strategii jest:

- właściwe przyporządkowanie wskaźnika do celu. Wskaźnik powinien w sposób prosty i zrozumiały korespondować z konkretnym celem (przedsięwzięciem) i dawać czytelną informację nt. postępów w jego realizacji (powinien zmieniać wartość w wyniku realizacji strategii). Zadaniem wskaźnika jest wychwycenie zmiany wywołanej realizacją strategii, a nie podsumowanie całego sektora czy dziedziny życia;
- wskaźniki powinny być mierzalne, dla każdego z nich powinna być wskazana jednostka miary, stan początkowy i planowany stan docelowy (ewentualnie poziomy przejściowy – jeżeli takie planujemy), nie należy stosować określeń obciążonych niekonkretnością i wieloznacznością, np. efektywny, skuteczny, zgodny, pełny, itp. Stosowanie takich określeń w konsekwencji oznacza, iż dwie osoby mierzące to samo zjawisko mogą oceniać je w różny sposób. Do technicznych problemów z doбором wskaźników można zaliczyć również stosowanie określeń, niedających się zmierzyć np. zwiększenie zdolności instytucjonalnych, poprawa efektywności, poprawa wydajności, ocena znaczenia, itd.;
- dla każdej planowanej wartości wskaźnika musi być także ustalona perspektywa czasowa, tzn. określenie dat, w których poszczególne pułapy wskaźników mają być osiągnięte (końcową datą będzie prawdopodobnie rok 2022 – kończący perspektywę finansową 2014-2020, co nie przeszkadza, że mogą być określane daty pośrednie dla dokonania pomiaru ewentualnych przejściowych poziomów wskaźników – na potrzeby ewaluacji własnej LSR);

- wskaźniki powinny być dezagregowalne, tj. możliwe do zmierzenia z uwzględnieniem dezagregacji według różnych cech (np. kobiety/mężczyźni, wielkość przedsiębiorstwa);
- wskaźnik musi odpowiadać potrzebom osób monitorujących postęp w strategii, nie należy zbierać danych, które nie zostaną wykorzystane do oceny tego, czy strategia idzie w pożądanym kierunku oraz takich, których pomiar jest nieracjonalny finansowo;
- dokonywanie pomiaru powinno być możliwe w oparciu o dostępne źródła, w strategii należy wskazać sposób oraz częstotliwość dokonywania pomiarów. Pozyskiwanie danych do pomiaru powinno być w miarę proste i w miarę możliwości bazować na informacjach z dokumentów przechowywanych w LGD, lub Instytucji wdrażającej, albo otrzymywanych od beneficjentów i wnioskodawców. Tylko w odniesieniu do celów ogólnych można przewidzieć wskaźniki, dla których źródłem będą badania (w tym ankietowe) prowadzone przez podmiot zewnętrzny lub oficjalne dane statystyczne zapewniane przez system polskiej statystyki publicznej;
- wystrzeganie się kilkukrotnego liczenia beneficjentów/odbiorców/materiałów w projekcie, np. w ramach cyklu takich samych wydarzeń promocyjnych;
- unikanie zaliczania do beneficjentów projektu osób, które nie powinny być uwzględnione przy szacowaniu wskaźnika rezultatu, np. przy celu szczegółowym: podnoszenie kwalifikacji **rolników i przedsiębiorców**, w ramach wskaźnika rezultatu mowa jest o **osobach** które otrzymują wsparcie;
- wskaźniki nie powinny zawierać w sobie wielu składowych, które powinny być ujęte osobno, np. do 2014 roku 1 miejsce spotkań mieszkańców wyposażone będzie w komputery oraz przeprowadzone zostaną 2 szkolenia dla mieszkańców, a także powstanie 1 strona internetowa.

### **Wskaźniki realizacji przedsięwzięć – wskaźniki produktu**

Wskaźnik produktu – jak sama nazwa wskazuje mierzy fizyczne efekty (produkty usług, dostaw lub robót budowlanych), będące wynikiem realizacji pojedynczych projektów składających się na przedsięwzięcia. Fizyczny efekt (produkt) pojawia się natychmiast po zrealizowaniu każdego pojedynczego projektu (to co zostało dostarczone lub otrzymane w wyniku realizacji projektu, np. boisko, plac zabaw, szkolenie dla mieszkańców, warsztaty, impreza masowa, koncert, nowa działalność gospodarcza, ścieżka rowerowa, wyremontowana świetlica itp.) w wyniku zaangażowania zasobów (głównie finansowych). Bazując na powyższych przykładach wskaźniki produktu mogą być sformułowane odpowiednio: „liczba wybudowanych / przebudowanych boisk sportowych (lub szerzej: obiektów sportowych)”; „liczba wybudowanych / przebudowanych placów zabaw (lub szerzej: miejsc rekreacji dla dzieci)”; liczba godzin przeprowadzonych szkoleń dla (nazwa grupy dla której prowadzono szkolenia)”; „liczba godzin przeprowadzonych warsztatów (doprecyzowanie)”; liczba zorganizowanych imprez masowych”; liczba zorganizowanych koncertów”; „liczba zarejestrowanych działalności gospodarczych”; „liczba km. wybudowanych ścieżek rowerowych”; „liczba wyremontowanych / wybudowanych świetlic (lub szerzej budynków pełniących funkcje kulturalne”; itp.

Wskaźnik produktu powinien być tak skonstruowany, aby dawać wprost informację o postępach w realizacji przedsięwzięcia, np. w przypadku przedsięwzięcia sformułowanego: „poprawa stanu infrastruktury drogowej” wskaźnik powinien mieć brzmienie: „długość wybudowanych dróg” i /lub „liczba kilometrów zmodernizowanych / rozbudowanych / wyremontowanych dróg”.

Stan początkowy wskaźnika będzie wynosił zwykle „0”.

**UWAGA!:** wskaźniki produktu nie mogą ograniczać się do pomiaru liczby zrealizowanych operacji, ale być nastawione na pomiar konkretnych produktów, powstałych w wyniku realizacji operacji, tak jak to wskazano w powyższych przykładach. Oznacza to, że w wyniku realizacji jednej operacji, może powstać więcej niż jeden produkt, np. boisko i plac zabaw, lub boisko, plac zabaw i impreza masowa. Nie ma natomiast możliwości, aby realizacja operacji nie zakończyła się podniesieniem wartości co najmniej jednego wskaźnika produktu o co najmniej jedną jednostkę miary. Brak takiego efektu oznaczałby bowiem, że realizacja operacji nie miała wpływu na realizację celów LSR, czyli projekt taki nie powinien być wybrany przez organ decyzyjny LGD.

Zaplanowane wskaźniki produktu powinny zostać osiągnięte najpóźniej do końca realizacji LSR (2022 r.). Postęp w realizacji (monitoring) powinien być mierzony co najmniej w odstępach rocznych. Źródłem informacji do wskaźników produktu, powinny być sprawozdania końcowe z realizacji operacji, doręczane do SW (lub LGD – w przypadku operacji parasolowych) wraz z wnioskami o płatności końcowe. Dla potrzeb monitoringu LGD powinny otrzymywać kopie sprawozdań dotyczących wszystkich zrealizowanych operacji w ramach LSR.

### **Wskaźniki realizacji celów szczegółowych – wskaźniki rezultatu**

Zgodnie z informacją przekazaną w punkcie dotyczącym konstruowania celów szczegółowych, cel ten odnosi się do rozwiązywania problemów, a te zawsze dotyczą ludzi, a nie braków w zasobach. Na uzupełnianie braków w zasobach były skierowane przedsięwzięcia, których miernikiem był wskaźnik produktu.

Bazując na powyższej zależności, **miarą osiągnięcia celów szczegółowych (rezultatem) będzie sposób wykorzystania produktów (dóbr, usług dostarczonych w związku z realizacją przedsięwzięć), przez grupę docelową dla której były one przeznaczone. Zatem wskaźnikami rezultatu będą bezpośrednie i natychmiastowe efekty projektu, zmiany, jakie nastąpiły w wyniku wdrożenia projektu.**

Inaczej mówiąc: rezultaty – to zaobserwowane jeszcze w trakcie realizacji strategii (rządziej – pojedynczego projektu) zmiany wśród tej grupy mieszkańców, którzy korzystają z dostarczonych produktów. Za rezultat można także uznać sposób eksploatacji infrastruktury powstałej w wyniku realizacji operacji (np. sposób wykorzystania wybudowanej świetlicy poprzez organizację kół zainteresowań, warsztatów, spotkań okolicznościowych itp.).

W zależności od sposobu sformułowania, wskaźnik rezultatu może mierzyć:

1. stan statyczny - np. „liczba osób, które ukończyły szkolenie i zdały egzamin (uzyskały certyfikat); liczba osób korzystających z nowo wybudowanych obiektów, itp.
2. Stan dynamiczny - zmianę w odniesieniu do stanu początkowego (postęp, dynamikę), np. wzrost liczby turystów, odwiedzających odrestaurowany zabytek, wzrost liczby użytkowników zmodernizowanej drogi itp.

W pierwszym przypadku (ad. Pkt 1.), wartość początkowa wskaźnika jest równa zero. Ten przypadek nie wymaga zatem ustalania wartości początkowej wskaźnika. W podanym (jako pierwszy) przykładzie, postęp w realizacji celu będzie ustalany poprzez sumowanie liczby osób, które w trakcie realizacji LSR zostały przeszkolone w określonym zakresie i pozytywnie zdały egzaminy (otrzymały stosowne certyfikaty). Źródłem informacji będą dokumenty, pozyskane od dostawców usług szkoleniowych, a także beneficjentów, dla których stanowiąc będą potwierdzenie osiągnięcia celu operacji. Jest to najprostszy przypadek, który umożliwia bieżącą aktualizację wskaźnika (sumowanie liczby osób, które zdobyły certyfikaty). Ponadto wskaźnik ten daje wprost informację na temat postępów w realizacji celu szczegółowego.

Wskaźniki statyczne mogą być także stosowane do mierzenia rezultatu realizacji projektów inwestycyjnych. Ich stosowanie będzie możliwe głównie w odniesieniu do nowo wybudowanych (utworzonych od podstaw), całościowych obiektów infrastrukturalnych, np. nowo powstałej trasy rowerowej, świetlicy wiejskiej, placu zabaw, odcinka drogi, itp. Dobrymi miernikami rezultatu będą w w/w przypadkach wskaźniki mierzące liczbę osób korzystających z wybudowanych obiektów.

Wskaźniki „dynamiczne” (mierzące zmianę w odniesieniu do stanu początkowego) będą zwykle stosowane w odniesieniu do projektów polegających na podnoszeniu jakości już istniejących obiektów np. (rozbudowa, modernizacja, adaptacja, reorganizacja, itp.), lub podnoszeniu wartości różnego rodzaju dóbr, usług, kapitału ludzkiego itp.. W projektach tego typu nie da się zastosować wskaźników statycznych z uwagi na fakt, iż „ulepszane” obiekty, dobra lub usługi mają pewną historię w postaci wartości początkowej wskaźnika. Np. zmodernizowana świetlica miała także wcześniej (przed realizacją projektu) jakąś liczbę użytkowników, którzy – należy zakładać – będą z niej korzystać także w przyszłości. Jednocześnie można zakładać, że w związku z modernizacją czy rozbudową tego obiektu, ilość korzystających ulegnie zwiększeniu (przyciągnie ich lepszy standard, większe możliwości rekreacji itp.). W tym przypadku wskaźnik mógłby mieć brzmienie: zwiększenie liczby osób korzystających ze zmodernizowanych/ rozbudowanych obiektów kulturalnych.

Jak wynika z powyższego przykładu, wskaźnik „dynamiczny” ma zwykle pewną wartość początkową różną od zera. W tej sytuacji jest ważne, aby już w momencie formułowania wskaźnika zdawać sobie sprawę z konieczności ustalenia jego wartości początkowej, w odniesieniu do której będziemy wykazywać zmiany w trakcie wdrażania LSR. Musimy mieć gwarancję, że dane do zaplanowanego wskaźnika są możliwe do pozyskania od potencjalnych beneficjentów (są przez wszystkich potencjalnych beneficjentów rejestrowane), lub z innych ogólnie dostępnych źródeł, np. GUS, Urzędy Gmin itp. Przy tego typu wskaźnikach (przykładowo: „zwiększenie liczby użytkowników zmodernizowanej drogi”; „wzrost liczby turystów odwiedzających odrestaurowany zabytek”), należy także zwrócić

uwagę na fakt, iż wskaźnik ten może być zawyżany (zafalszowany) przez inne czynniki ekonomiczne i społeczne zachodzące w okresie jego badania np. zwiększenie liczby samochodów w obszarze przez który przebiega droga; wzrost zamożności społeczeństwa, oddziaływanie innych obiektów turystycznych na atrakcyjność obszaru bezpośrednio otaczającego zabytek, itp. Jednakże w tym przypadku, trudno byłoby ustalić taki wskaźnik, który będzie pokazywał zachodzące zmiany w obserwowanej płaszczyźnie, wyłącznie przez pryzmat realizacji LSR. Trudno sobie np. wyobrazić konieczność rejestrowania użytkowników zmodernizowanej drogi w podziale na tych, którzy jeździli nią przed modernizacją i tych którzy zaczęli jeździć dopiero po modernizacji. W tym przypadku, o wyborze wskaźnika zdecyduje pewnie zakres danych, możliwych do pozyskania od potencjalnych beneficjentów lub z innych ogólnie dostępnych źródeł.

**W prawidłowo skonstruowanej logice realizacji LSR, wskaźniki rezultatu powinny być inne niż wskaźniki produktu**

Dobrze skonstruowany wskaźnik rezultatu powinien w miarę możliwości bazować na dokumentach, lub danych gromadzonych przez beneficjentów jako dowód realizacji i zachowania celu operacji. Zgodnie z zasadami każdy beneficjent ma obowiązek posiadać dokumentację w tym zakresie i przechowywać ją przez okres związania z celem operacji. Dane do monitoringu wskaźników powinny być częścią sprawozdań końcowych z realizacji operacji i sprawozdań monitorujących składanych corocznie przez okres związania z celem operacji do SW.

Jednocześnie przy projektach „miękkich”, należy dążyć do tego, aby wskaźnik rezultatu – poza informacją ilościową, zawierał również jakiś element jakościowy (pokazywał jakąś zmianę jakościową w grupie docelowej), związaną z realizacją LSR. Bazując na przykładzie prowadzenia szkoleń dla określonej grupy docelowej, wskaźnik nie powinien ograniczać się wyłącznie do zliczenia liczby osób które przeszły szkolenie, bowiem taki wskaźnik nie zawierałby żadnej informacji o zmianie jakościowej w grupie przeszkolonych (np. czy szkolenie zwiększyło poziom wiedzy, konkurencyjność na rynku pracy tej grupy, itp.?). W przytoczonym wcześniej przykładzie posłużyliśmy się egzaminem lub certyfikatem – jako elementem weryfikującym zdobyte w wyniku szkolenia kwalifikacje i jest to jak najbardziej wskaźnik jakościowy (określona grupa w sposób weryfikowalny podniosła swoje kwalifikacje lub wiedzę w określonej dziedzinie), co powinno być celem szkoleń, a nie wyłącznie ich ukończenie (cel nie powinien brzmieć: przeszkolenie, ale podniesienie wiedzy, umiejętności, zwiększenie szans na rynku pracy itp.).

**Powyższe spostrzeżenia przekładają się na sposób formułowania celów i należy je mieć na względzie przy ostatecznym zapisywaniu celów szczegółowych w LSR.**

Przy planowaniu wartości wskaźników należy także pamiętać, że w przypadku wskaźników rezultatu, zmiany mogą zachodzić (być zauważalne) z pewnym opóźnieniem i nie zawsze będą mogły być zarejestrowane w powiązaniu z konkretnym projektem, czy w odniesieniu do jednego tylko przedsięwzięcia. Jest to tym bardziej ważne, że z osiągnięcia zaplanowanych wskaźników trzeba się będzie rozliczyć.

## Wskaźniki realizacji celów ogólnych

W LSR należy zaplanować także wskaźniki oddziaływania. Zadaniem wskaźników oddziaływania jest dokonanie oceny osiągnięcia celów ogólnych strategii. Wskaźniki oddziaływania dotyczą co do zasady zmian w danych makroekonomicznych i makrospołecznych i mają pokazać poprawę stanu, lub zmniejszenie zjawisk negatywnych w obrębie całej LGD, a nie wyłącznie w grupie docelowej – jak to było w przypadku wskaźników rezultatu. Wskaźniki oddziaływania to konsekwencje danego projektu wykraczające poza bezpośrednie i natychmiastowe efekty, dotyczące bezpośrednich beneficjentów oraz adresatów znajdujących się w otoczeniu.

Nie jest wskazane, aby wskaźniki oddziaływania koncentrowały się na poprawie czynników makroekonomicznych w szerokiej skali, np. spadek bezrobocia w województwie. Tego typu wskaźniki powinny dotyczyć mikroskali, np. na poziomie gmin tworzących obszar strategii. Jednak także w takim przypadku należy mieć świadomość, iż na polepszenie/pogorszenie takich czynników, wpływ będzie miało wiele różnych aspektów, nie tylko realizacja strategii.

Z uwagi na powyższe, pomiary dotyczące realizacji celów będą obciążone większym ryzykiem błędu, bowiem na wynik będą oddziaływać nie tylko projekty realizowane w ramach LSR, ale w dużej mierze także inne zmiany ekonomiczne i społeczne zachodzące w kraju i na świecie.

Wskaźniki oddziaływania powinny być programowane na okres dłuższy niż realizacja LSR i wydaje się, że zakres czasowy pozwalający na zarejestrowanie zmian w tym obrębie powinien być określony dla ostatniego roku związania operacji z celem.

Źródłem danych będą w przypadku tych wskaźników dane zewnętrzne tj. dane statystyczne, dane z gmin, z policji, z Urzędów pracy itp.

Wskazane jest, aby w ramach analizy wskaźnikowej zostały wyodrębnione tzw. wskaźniki kluczowe, tj. najważniejsze wskaźniki (spośród przyjętych wskaźników produktu, rezultatu i oddziaływania) dla danego celu czy przedsięwzięcia. Ich wyodrębnienie pozwoli nadawać priorytety w realizacji LSR.

W zależności od zakresu operacji przyjętego do realizacji w ramach danej strategii (np. turystyka, dziedzictwo lokalne), LGD będzie zobowiązana do umieszczenia w analizie wskaźnikowej obowiązkowych wskaźników podanych w Programie dla danego obszaru tematycznego. Zostaną one wykorzystane do porównywania lub agregacji na poziomie Programu danych w ramach podobnych operacji/przedsięwzięć realizowanych w ramach poszczególnych strategii.

## 4. Sposób prezentacji celów i wskaźników w treści LSR

Sformułowane według powyższych zasad cele i wskaźniki muszą zostać zapisane w treści LSR.

**Minimalne wymogi obowiązkowe - treść rozdziału musi zabezpieczyć co najmniej następujący, minimalny poziom informacji:**

1. specyfikacja i opis celów ogólnych, przypisanych im celów szczegółowych i przedsięwzięć oraz uzasadnienie ich sformułowania w oparciu o konsultacje społeczne i powiązanie z analizą SWOT– materiał opisowy,
2. przedstawienie celów z podziałem na źródła finansowania,
3. przedstawienie przedsięwzięć realizowanych w ramach RLKS a także wskazanie sposobu ich realizacji wraz z uzasadnieniem.
4. specyfikację wskaźników przypisanych do przedsięwzięć, celów szczegółowych i celów ogólnych, wraz z uzasadnieniem wyboru konkretnego wskaźnika,
5. źródła pozyskania danych do pomiaru,
6. sposób i częstotliwość dokonywania pomiaru, uaktualniania danych (podanie dokładnego sposobu liczenia wskaźnika, algorytmów itp.),
7. stan początkowy wskaźnika oraz wyjaśnienie sposobu jego ustalenia,
8. stan docelowy wskaźnika (stan przejściowy – kiedy?) oraz wyjaśnienie dotyczące sposobu jego ustalenia (założenia do planowania),

**Z punktu widzenia zarządzania wielofunduszowymi LSR bardzo ważne będzie prawidłowe przyporządkowanie programów, lub konkretnych działań z poszczególnych programów do przedsięwzięć (ustalenie źródeł finansowania dla poszczególnych przedsięwzięć). Należy tak formułować przedsięwzięcia, aby każde z nich miało przypisane tylko jedno źródło finansowania (program lub działanie - w zależności od regulacji zawartych w stosownych przepisach programowych).**



1.0	CEL OGÓLNY X							
1.1	CELE SZCZEGÓLNE							
1.2								
1.3								
1.4								
		<i>Wskaźniki oddziaływania dla celu ogólnego</i>	<i>Jednostka miary</i>	stan początkowy ..... Rok	plan ..... rok?	<i>Źródło danych/sposób pomiaru</i>		
W1.0								
		<i>Wskaźniki rezultatu dla celów szczegółowych</i>	<i>Jednostka miary</i>	stan początkowy ..... Rok	plan ..... rok?	<i>Źródło danych/sposób pomiaru</i>		
w1.1								
w1.2								
w1.3								
w1.4								
Przedsięwzięcia		Grupy docelowe	Sposób realizacji (konkurs, operacja parasolowa, operacja własna, projekt współpracy, animacja itp.)	Wskaźniki produktu			Źródło danych/sposób pomiaru	
				nazwa	Jednostka miary	wartość		
						początkowa ..... rok		końcowa ..... Rok
1.1.1								
1.1.2								
1.2.1								
1.2.2								
1.3.1								
1.3.2								
1.4.1								
1.4.2								
1.4.3								
SUMA								

Część opisowa może być także przedstawiona w formie tabeli, z zabezpieczeniem w/w treści.

## **VI. SPOSÓB WYBORU I OCENY OPERACJI ORAZ SPOSÓB USTANAWIANIA KRYTERIÓW WYBORU**

Kolejnym etapem prac nad przygotowaniem LSR, następującym po konsultacjach społecznych, przeprowadzeniu diagnozy obszaru i analizy SWOT oraz skonstruowaniu celów i wskaźników (patrz poprzednie rozdziały podręcznika) powinno być opracowanie procedur i zasad regulujących kwestie wyboru i oceny operacji, w tym w szczególności określenie kryteriów ich wyboru. Zgodnie bowiem z zapisami Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. do zadań LGD w nowym okresie programowania należeć będzie m.in. „opracowanie niedyskryminującej i przejrzystej procedury wyboru oraz obiektywnych kryteriów wyboru operacji, które pozwalają uniknąć konfliktów interesów, gwarantują, że co najmniej 50 % głosów w decyzjach dotyczących wyboru pochodzi od partnerów niebędących instytucjami publicznymi i umożliwiają wybór w drodze procedury pisemnej”.

Zadaniem niniejszego rozdziału jest w związku z powyższym wskazać LGD kwestii kluczowych w tym zakresie, które obligatoryjnie powinny znaleźć się przygotowanych przez nie procedurach, zwrócić ich uwagi na sprawy problematyczne, a także zasugerowanie pewnych opcjonalnych rozwiązań, których zastosowanie może okazać się przydatne w codziennym funkcjonowaniu biura i rady.

Należy w tym miejscu zauważyć, iż ta część podręcznika koncentruje się głównie na procedurach wyboru i oceny projektów realizowanych indywidualnie w ramach wniosków składanych przez beneficjentów innych niż LGD. Specyficzne wymogi i wskazówki dotyczące wdrażania operacji parasolowych i własnych zostały opisane odrębnie w załącznikach nr 1 i 2. Niemniej jednak określone poniżej wymagania powinny być w miarę możliwości stosowane także przy wyborze operacji parasolowych czy operacji własnych (np. zasady ustalania kryteriów wyboru, zasady dokonywania oceny operacji).

### **1. Dlaczego procedury wyboru i oceny operacji są takie ważne?**

Właściwe przygotowanie procedur oceny i wyboru operacji powinno być przedmiotem szczególnej uwagi LGD z racji kluczowego znaczenia, jakie będą one potem odgrywać na etapie konkursu na wybór LSR, a następnie podczas realizacji samej strategii.

Zgodnie z założeniami projektu PROW na lata 2014-2020 (w momencie opracowywania niniejszego podręcznika nie jest jeszcze dostępna ostateczna wersja programu), kryteria wyboru operacji oraz zasady dokonywania ich zmian będą podlegały ocenie przez komisję wybierającą w trakcie konkursu na wybór LGD. Pozwoli to na premiowanie najlepiej przemyślanych i zaprojektowanych rozwiązań a w rezultacie, dzięki wprowadzeniu możliwości poprawiania strategii zgodnie z uwagami ekspertów, doprowadzi do wyboru tylko tych lokalnych partnerstw, które mogą się wykazać posiadaniem jasnych procedur pozwalających na skuteczną realizację LSR. Ich efektywne wdrażanie jest z kolei warunkiem koniecznym dla pełnej i sprawnej realizacji podejścia LEADER. W tym kontekście dodatkowo rośnie zatem znaczenie przygotowanych przez LGD procedur i kryteriów, gdyż to właśnie dzięki nim możliwy jest wybór projektów, których realizacja przekłada się

bezpośrednio na osiągnięcie zawartych w strategii celów i wskaźników, a co za tym idzie na realizację samej LSR.

Kluczowym jest zatem, aby LGD przystępując do prac w tym zakresie miały na uwadze wcześniejsze ustalenia poczynione podczas definiowania problemów, przedsięwzięć, celów i wskaźników. Przygotowanie zasad rządzących wyborem projektów w ścisłym powiązaniu z elementami wskazanymi powyżej pozwoli na zapewnienie spójności w ramach całej LSR i zagwarantuje, że wyselekcjonowane zostaną jedynie te operacje, które faktycznie przyczyniają się do realizacji strategii.

Jednocześnie należy podkreślić, iż LSR nie jest miejscem właściwym do zawierania w nim powyższych procedur. Procedury wraz z listą kryteriów należy przedłożyć do oceny samorządu województwa razem z projektem strategii podczas konkursu na wybór LSR. Po ich zaakceptowaniu, stanowią one załącznik do umowy ramowej zawartej po wybraniu LSR do realizacji.

W samej strategii powinna się za to znaleźć część obejmująca ogólną charakterystykę przyjętych rozwiązań formalno-instytucjonalnych wraz ze związną informacją wskazującą sposób powstawania poszczególnych procedur, ich kluczowe cele i założenia oraz sposób tworzenia kryteriów.

## **2. Jakie powinny być i co powinny uwzględniać procedury wyboru i oceny operacji?**

Zgodnie z przytoczonym już art. 34 pkt 3 lit. b Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. LGD będzie sama tworzyć swoje procedury wyboru operacji. Poza kilkoma podstawowymi wymogami wprowadzonymi przez prawodawstwo unijne, grupom pozostawia się dużą swobodę i dowolność w zakresie przygotowania rozwiązań formalnych regulujących proces wyboru wniosków. Nacisk położony jest zdecydowanie na to by procedury LGD zapewniały sprawny i transparentny wybór oraz skuteczne funkcjonowanie poszczególnych organów, a nie na ich ostateczną formę.

Poniżej zaprezentowane zostały kwestie, które muszą zostać ujęte w procedurach LGD, aby zagwarantować prawidłowość wyboru operacji:

1) sposób zapewnienia parytetu w poszczególnych głosowaniach rady, gwarantującego, że co najmniej 50% głosów podczas dokonywania wyboru wniosków do dofinansowania, pochodzi od członków, którzy nie są przedstawicielami sektora publicznego; To ograniczenie nie dotyczy więc jedynie przedstawicieli władz publicznych ale ma wymiar szerszy, a więc uwzględnić będzie również instytucje zarządzane lub finansowane w ponad 50% ze środków publicznych (np. biblioteki, szkoły publiczne).

2) sposób postępowania w przypadku wystąpienia konfliktu interesów. Minimalne wymogi w zakresie niedyskryminującego, przejrzystego i pozwalającego uniknąć ryzyka wystąpienia konfliktu interesu procesu decyzyjnego:

- a. wyłączenia powinny dotyczyć co najmniej przypadków, w których członek/reprezentant członka rady jest wnioskodawcą, reprezentuje wnioskodawcę, jest nim powiązany służbowo lub jest z nim spokrewniony,

- b. osoba, która wyłączyła się z wyboru projektu z uwagi za ryzyko zaistnienia konfliktu interesu nie powinna brać udziału w całym procesie wyboru projektu, w tym opuścić salę co najmniej w momencie głosowania nad wyborem danej operacji,
  - c. publikowanie protokołów z posiedzeń rady zawierających informacje o wyłączeniach z procesu decyzyjnego, ze wskazaniem których wniosków wyłączenie dotyczy,
  - d. pisemne deklaracje i oświadczenia o zachowaniu bezstronności;
- 3) podział zadań i zakres odpowiedzialności poszczególnych organów LGD w procesie oceny z uwzględnieniem przepisów prawa. W zakresie kompetencji Zarządu powinien być nadzór Zarządu nad Radą . Zakres czynności Zarządu w zakresie nadzoru nad radą zostanie określony w ustawie o o realizacji Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014-2020 oraz o rozwoju lokalnym kierowanym przez społeczność;
- 4) sposób ustalania, zmiany i ogłaszania kryteriów oceny operacji (przy założeniu, że zmiany nie są możliwe w trakcie trwania naborów a ich ostateczną modyfikację musi zatwierdzić SW, z którym LGD podpisała umowę ramową). W przypadku kryteriów jakościowych, konieczny jest opis podejścia do oceny tego kryterium;
- 5) sposób organizacji naborów wniosków przy uwzględnieniu minimalnych wymogów określonych przepisami prawa (np. czas trwania naboru, termin rozpoczęcia naboru);
- 6) sposób oceny zgodności operacji z LSR i wyboru operacji do dofinansowania, w tym sposób postępowania w przypadku, gdy kilka operacji otrzymało jednakową liczbę punktów, a limit dostępnych środków nie pozwala na dofinansowanie wszystkich oraz sposób podejścia do oceny według jakościowych kryteriów;
- 7) sposób podejmowania rozstrzygnięcia w sprawie wyboru operacji w zakresie kworum i systemu głosowania, np. bezwzględną większością głosów albo zwykłą większością oraz konsekwentne stosowanie wskazanego przez siebie sposobu. LGD powinna zapewnić, aby w dokumentacji dotyczącej zasad funkcjonowania rady nie wskazywać rozbieżnych systemów głosowania. Minimalny wymóg w odniesieniu do kworum to 50% składu rady;
- 8) tryb odwołania się wnioskodawców od rozstrzygnięć rady ws. wyboru operacji. Procedura oceny i wyboru operacji przez radę powinna pozwalać na takie rozłożenie poszczególnych czynności w ramach tego wyboru, aby ewentualne odwołanie wnioskodawcy od wyniku oceny mogło być skuteczne, np. aby uwzględniało regułę awizowania przesyłek pocztowych.

Istotne jest, aby wszystkie przygotowane przez LGD procedury charakteryzowały się dużym stopniem przejrzystości i prostoty. Muszą one także być jawne i powszechnie dostępne dla wszystkich zainteresowanych.

## **Rekomendacje**

W odniesieniu do zachowania parytetu na głosowaniach zaleca się zastosowanie jednego z poniższych rozwiązań:

- 1) zapewnienie wyższego niż 50% udziału partnerów niepublicznych w składzie rady,
- 2) przyznanie wyższej wagi głosom oddawanym przez partnerów niepublicznych,
- 3) zastosowanie procedury pisemnej (obiegowej) w procesie wyboru operacji co pozwoli na większą frekwencję przy zachowaniu bezpieczeństwa danych osobowych,
- 4) zastosowanie elektronicznego systemu dokonywania wyboru operacji przy zachowaniu bezpieczeństwa danych osobowych.

Dodatkowe rekomendacje w zakresie niedyskryminującego, przejrzystego i pozwalającego uniknąć ryzyka wystąpienia konfliktu interesu procesu decyzyjnego:

- 1) odpowiednia struktura rady i sposób jego powoływania (zrównoważona struktura sprawiedliwie reprezentująca poszczególne grupy docelowe lokalnej strategii rozwoju, w tym zabezpieczenie przed sztucznym reprezentowaniem sektora społecznego osób związanych z sektorem publicznym, równowaga pod względem płci, itp.),
- 2) kadencyjność członkostwa w organie decyzyjnym,
- 3) odpowiednie procedury pozwalające uniknąć rozbieżnych ocen w ramach jednoznacznych kryteriów, stosowania nie obowiązujących kryteriów, błędnej punktacji, rozbieżności informacji zawartych w protokole i na liście obecności, głosowania nad wyborem operacji przez nieuprawnionych członków/ reprezentantów członków lub inne podmioty, itp.,
- 4) określenie zakresu odpowiedzialności dla osoby, np. przewodniczący rady, protokolant, której zadaniem będzie czuwanie nad prawidłowym przebiegiem procesu decyzyjnego. W zakresie zadań biura LGD zaleca się weryfikację formalnej poprawności dokumentów dotyczących wyboru przed ich przekazaniem do SW. Realizacja tej rekomendacji może polegać na udziale pracownika biura LGD we wszystkich posiedzeniach rady w celu zapewnienia ich obsługi technicznej. Dzięki temu zapewniony będzie nadzór nad dokumentacją z wyboru i bieżąca weryfikacja jej poprawności obejmująca m.in. sprawdzenie podpisów, paraf itd.

W ramach podziału zadań wskazane jest szczegółowe dookreślenie także roli przewodniczącego rady. Sugeruje się, aby pełnił on funkcję arbitra rozstrzygającego m.in. kwestie sporne związane z zastosowaniem jakościowych kryteriów.

Sugeruje się także przeprowadzanie naborów fiszek projektowych (uproszczonych wniosków). Na podstawie ich wstępnej oceny tworzona byłaby lista projektów mających największe szanse na dofinansowanie i to jedynie z ich autorami LGD pracowałaby nad przygotowaniem pełnych wniosków. Propozycja postępowania w zakresie naborów fiszek stanowi załącznik nr 3.

Rekomendowane kworum dla posiedzenia to więcej niż 50% składu rady.

Należy pamiętać, że jeśli LGD zakłada organizację pracy organu w mniejszych zespołach roboczych czy komisjach, których decyzje uznaje się za wiążące, minimalne wymagania

dotyczące zapewnienia równowagi sektorów odnosić się powinny także do tych zespołów czy komisji.

Zastosowane rozwiązania należy wymienić i krótko opisać nie powielając zapisów zawartych w innych dokumentach regulujących funkcjonowanie LGD, takich jak regulaminy czy procedury.

### **3. Jakie powinny być kryteria wyboru?**

Podstawowe zasady dotyczące ustanawiania kryteriów wyboru operacji zostały zawarte w projekcie PROW na lata 2014-2020. Zgodnie z nim LGD podczas oceny ma premiować operacje, które spełniają przede wszystkim jedno lub kilka z poniższych kryteriów:

- innowacyjne;
- przewidujące zastosowanie rozwiązań sprzyjających ochronie środowiska;
- generujące nowe miejsca pracy (obowiązkowe w przypadku operacji związanych z przedsiębiorczością);
- realizowane przez podmioty zakładające działalność, której podstawę będą stanowiły lokalne produkty rolne;
- ukierunkowane na zaspokojenie potrzeb grup defaworyzowanych, określonych w LSR.

Rekomendowany jest także wybór kryteriów powiązanych z celem szczegółowym 6B „wspieranie lokalnego rozwoju na obszarach wiejskich” oraz zapewniających wybór operacji, które w sposób komplementarny i zintegrowany odpowiadają na zidentyfikowany w LSR problem (w kontekście walki z wykluczeniem społecznym sugeruje się w szczególności premiowanie operacji zawierających elementy ekonomii społecznej).

PROW wymaga ponadto, aby stosowane przez LGD kryteria wyboru operacji były obiektywne, niedyskryminujące, przejrzyste i co do zasady mierzalne. Obowiązkowy jest również szczegółowy opis podejścia do oceny kryteriów jakościowych.

Konieczne jest określenie minimalnych i maksymalnych wartości dla poszczególnych kryteriów. Należy również opisać zasady przyznawania punktów w przedziale minimum – maksimum. W przypadku kryteriów mierzalnych należy jasno określić wymogi konieczne do uzyskania danej liczby punktów nie tylko w odniesieniu do maksymalnej wartości. W przypadku kryteriów jakościowych konieczne jest wymaganie od każdego członka pisemnego uzasadnienia przyznanej liczby punktów.

Procedury powinny również określać zasady uśredniania ocen dokonanych przez członków Rady (średnia ważona, odrzucanie skrajnych i średnia arytmetyczna itp.). Ponadto procedura powinna jednoznacznie wskazywać czy możliwe jest przyznawanie jedynie punktów całościowych czy dopuszczalna jest również punktacja ułamkowa.

W ramach nakreślonych w PROW przez IZ zadań, rolą LGD jest przyjęcie takich kryteriów wyboru operacji (spośród tych wskazanych w programie oraz dodatkowych kryteriów własnych odpowiadających specyfice strategii), które najlepiej przyczynią się do osiągnięcia priorytetów wskazanych w LSR.

LGD musi zatem zdecydować jakie kryteria będzie oceniać. Ważne jest, aby LGD nie dopuściła do sytuacji w której, na podstawie oceny opartej o przyjęte kryteria wszystkie operacje będą mieć podobną wagę. W ramach LSR nie ma bowiem możliwości zrealizowania wszystkich projektów ani rozwiązania wszystkich problemów występujących na danym obszarze. LGD muszą skoncentrować się na działaniach, które w największym stopniu pozwolą osiągnąć założone w strategii cele, a służyć temu ma właściwe skonstruowanie kryteriów oceny operacji.

Podobne niebezpieczeństwo istnieje w przypadku zastosowania zbyt dużej ilości kryteriów. Wtedy też ryzykuje się, że żadne z nich nie będą mieć decydującej wagi, ani istotnego wpływu na ocenę końcową.

**Minimalne wymogi obowiązkowe - podsumowanie informacji, które muszą znaleźć się w LSR:**

1. ogólna charakterystyka przyjętych rozwiązań formalno-instytucjonalnych uwzględniająca przede wszystkim opis sposobu wyboru operacji oraz określania kryteriów wyboru, kluczowe cele i założenia tego wyboru.
2. procedury wyboru i oceny operacji - załącznik do umowy ramowej.
3. lista kryteriów oceny operacji - załącznik do umowy ramowej.

## **VII. PLAN DZIAŁANIA**

Założenia dotyczące Planu Działania:

Plan działania powinien być ściśle powiązany z logiką realizacji LSR opisaną w rozdziale dotyczącym celów i wskaźników w LSR.

Dla zachowania przejrzystego układu, plan działania powinien dotyczyć każdego celu ogólnego z osobna (aby zapewnić spójność z logiką), jednak ten cel byłby podawany informacyjnie, zaś realizacja w czasie dotyczyłaby poziomu przedsięwzięć, mając na uwadze, że cele ogólne i szczegółowe osiągnane będą w dłuższym okresie (oddziaływanie), zaś wskaźniki produktu pokazują (prawie) natychmiastowe efekty realizacji LSR. W planie działania należy również przedstawić budżet celów szczegółowych w poszczególnych przedziałach czasowych.

Plan działania zawiera szczegółowe wskazanie harmonogramu osiągnięcia poszczególnych wskaźników produktu (w przedziałach czasowych) dla określonych w strategii przedsięwzięć, co w konsekwencji przełoży się na osiągnięcie celów. Dany wskaźnik nie musi być osiągnięty w całości w jednym przedziale czasowym. Wskaźniki mogą być realizowane etapowo, wówczas w danym przedziale czasowym należy wskazać poziom jaki zostanie osiągnięty w danych latach oraz wskazanie narastającego poziomu realizacji całego wskaźnika oraz budżetu, jaki zostanie przeznaczony na realizację tej części wskaźnika. Zgodnie z definicją dla danego wskaźnika w zakresie terminu jego realizacji, należy wskazać rok, w którym zostanie on osiągnięty w całości, np. w ramach wskaźnika produktu: liczba rolników przeszkolonych w zakresie działalności pozarolniczych do roku 2018 wyniesie 100,

ostateczny rok w planie działania, w którym zostanie osiągnięty wskaźnik nie będzie mógł być późniejszy niż 2018.

Szacując możliwości realizacji poszczególnych wskaźników produktu w poszczególnych przedziałach czasowych, należy wziąć pod uwagę, iż wartości te nie będą mogły być niższe niż wartości przyjęte w ramach kamieni milowych, a więc określonych na poziomie przepisów krajowych minimalnych osiągnięć w zakresie budżetu i wskaźników produktu w określonym czasie.

**Minimalne wymogi obowiązkowe - podsumowanie :**

1. wskazanie harmonogramu osiągania poszczególnych wskaźników produktu,
2. oszacowanie planu działania z uwzględnieniem kamieni milowych.



CEL OGÓLNY nr1	Lata	2016-2018			2019-2021			2022 -2023			RAZEM 2016-2023		Fundusz
	Nazwa wskaźnika	Wartość z jednostką miary	% realizacji wskaźnika narastająco	Planowane wsparcie(zł)	Wartość z jednostką miary	% realizacji wskaźnika narastająco	Planowane wsparcie (zł)	Wartość z jednostką miary	% realizacji wskaźnika narastająco	Planowane wsparcie (zł)	Razem wartość wskaźników	Razem planowane wsparcie (zł)	
<b>Cel szczegółowy 1:</b>												PROW/RPO	
Przedsięwzięcie 1.1	Wskaźnik produktu	20 sztuk	20	20	60 sztuk	80	60	20 sztuk	100	20	100 sztuk	100	PROW
	Wskaźnik produktu												
	Wskaźnik produktu												
Przedsięwzięcie 1.2	Wskaźnik produktu	20 sztuk	20	20	20 sztuk	40	20	60 sztuk	100	60	100 sztuk	100	RPO
	Wskaźnik produktu												
	Wskaźnik produktu												
Razem cel szczegółowy 1				40			80			80		200	
<b>Cel szczegółowy 2:</b>													
Przedsięwzięcie 2.1	Wskaźnik produktu												
	Wskaźnik produktu												
	Wskaźnik produktu												
Przedsięwzięcie 2.2	Wskaźnik produktu												
	Wskaźnik produktu												
	Wskaźnik produktu												
Razem cel szczegółowy 2													
Razem cel ogólny													
Razem LSR													

## VIII. BUDŻET LSR

W celu prawidłowego zaplanowania wydatkowania środków z poszczególnych funduszy EFSI konieczne jest również przygotowania odpowiednich tabel finansowych.

Założeniem jest planowanie wydatków na lata na całość LSR w rozbiciu jedynie na poszczególne fundusze EFSI. Jest to konieczne dla prawidłowego prognozowania zapotrzebowania danej LSR na wsparcie finansowe z poszczególnych funduszy. Zakłada się jednak elastyczność polegającą na możliwości wykorzystania środków niewydatkowanych w danych roku w kolejnych dwóch latach.

Rok	Wsparcie finansowe			
	PROW	RPO	inny	Razem EFSI
2016				
2017				
.....				
2023				
Razem 2016-2023				

W LSR należy również zawrzeć indykatywny budżet na poszczególne poddziałania tj. Realizacja operacji w ramach LSR, wdrażanie projektów współpracy, koszty bieżące i animacja. Jest to niezbędne z uwagi na konieczność monitorowania wydatków na poszczególne poddziałania.

Poddziałanie	Wsparcie finansowe				Wkład własny		
	PROW	RPO	inny	Razem EFSI	publiczny	prywatny	Razem wkład własny
Realizacja operacji w ramach LSR							
Wdrażanie projektów współpracy							
Koszty bieżące i animacja							

## IX. PLAN KOMUNIKACJI

Jednym z aspektów wartości dodanej możliwej do osiągnięcia w wyniku zastosowania RLKS na danym obszarze powinno być systematyczne rozwijanie potencjału społeczności lokalnych do świadomego osiągania celów strategii, poprzez tworzenie warunków do aktywnego, ciągłego i szeroko rozumianego uczestnictwa społeczności lokalnych w jej bieżącym wdrażaniu oraz kreowanie lokalnych liderów wywodzących się tak z ludności autochtonicznej jak i nowoprzybyłej ludności napływowej, która dzięki swojemu zaangażowaniu i prowadzonej działalności zawodowej może przyczyniać się do rozwoju całego obszaru. Dotychczasowe doświadczenia podejścia LEADER wskazują, iż bieżące włączanie społeczności lokalnych w realizację strategii może przynosić nie tylko efekty edukacyjne, ale także może znacząco polepszać jakość projektów zgłaszanych do LGD przez wnioskodawców (dotyczy to zarówno projektów indywidualnych, przynoszących korzyści głównie poszczególnym beneficjentom z obszaru działań LGD, jak i przedsięwzięć wspólnych, wzmacniających powiązania partnerskie, niosących potencjalnie większą wartość dodaną).

Warunkiem skutecznego zaangażowania społeczności lokalnej w realizację LSR jest skuteczna (obustronna) komunikacja. Skoro możliwie szeroki udział społeczności lokalnych z obszaru działań LGD jest istotny nie tylko w fazie opracowywania LSR, ale także w trakcie jej wdrażania (tj. prowadzenia konkursów na wybór operacji realizujących cele LSR, wdrażania operacji parasolowych, rozwijania i realizacji projektów współpracy, a także innych działań, w szczególności aktywizacyjnych) wymaga on przemyślenia i zaplanowania już w momencie tworzenia strategii. Ma temu służyć tzw. **PLAN KOMUNIKACJI, czyli opis celów, działań komunikacyjnych i środków przekazu (narzędzi) używanych w celu przekazywania informacji (komunikatów) na linii LGD-spolecności lokalne, których LGD zamierza używać na poszczególnych etapach wdrażania LSR.** Narzędzia te powinny przynajmniej w części umożliwiać pozyskiwanie informacji zwrotnej ze strony społeczności lokalnych. Za niedopuszczalną należy bowiem uznać sytuację, w której komunikacja LGD ze społecznościami lokalnymi ograniczałaby się jedynie do jednostronnych komunikatów<sup>2</sup>, np. na stronach internetowych, w broszurach, ulotkach czy publikacjach, czy okresowych sprawozdań z działalności LGD prezentowanych w trakcie zebrań jej członków. Należy pamiętać, iż dobra komunikacja jest podstawą do zapewnienia jawności i przejrzystości działań LGD, która korzysta przecież ze środków publicznych. Plan komunikacji ma służyć nie tylko zaplanowaniu narzędzi komunikacyjnych, ale też identyfikacji bieżących problemów komunikacyjnych, ma zwiększyć poziom współpracy partnerskiej i poziom zaangażowania partnerów i interesariuszy LGD.

PLAN KOMUNIKACJI w LSR powinien zawierać następujące elementy:

---

<sup>2</sup> Używanie jednostronnych form przekazu informacji stawiałoby pod dużym znakiem zapytania potencjalne osiągnięcie jakichkolwiek pozytywnych efektów w zakresie wzmacniania lokalnego kapitału społecznego, który powstaje w warunkach wzajemnego zaufania, w wyniku wspólnych działań, wzajemnych interakcji i aktywnej współpracy różnych osób, których podstawą jest dobra, bieżąca komunikacja zapewniająca dobre zrozumienie i przejrzystość działań LGD.

- a) **główne cele działań komunikacyjnych wynikające z przeprowadzonej analizy potrzeb/problemów komunikacyjnych** - LGD powinna w tym miejscu opisać wyniki przeprowadzonej analizy, które zostały wzięte pod uwagę przy opracowaniu planu komunikacji (np. zidentyfikowane problemy w obszarze komunikacji, przeprowadzone dyskusje na ten temat, wyniki badań ewaluacyjnych, itp.). LGD powinna również określić najważniejsze cele realizacji planu (tj. wskazać czy będzie to np. bieżące informowanie o stanie realizacji LSR, w tym o stopniu osiągnięcia celów i wskaźników, czy też bieżące informowanie potencjalnych wnioskodawców o zasadach i kryteriach udzielania wsparcia z budżetu LSR, w tym np. o kategoriach preferowanych operacji w największym stopniu realizujących założenia LSR, albo promocja dobrych praktyk osiąganych w innych regionach kraju lub za granicą, prezentowana z założeniem ich oddziaływania na kolejne projekty zgłaszane do LGD, czy też zwiększenie zaangażowania mieszkańców w działalność LGD, czy też kilka celów łącznie, itp.).
- b) **działania komunikacyjne oraz odpowiadające im środki przekazu uwzględniające różnorodne rozwiązania komunikacyjne, których atrakcyjność i stopień innowacyjności dostosowane są do poszczególnych adresatów** – LGD powinna opisać zakładane działania komunikacyjne (np. kampanie informacyjne, badania satysfakcji, konferencje, szkolenia, seminaria, warsztaty tematyczne itp.), za pomocą których zamierza skutecznie dotrzeć do społeczności lokalnych i przekonać je, iż warto aktywnie uczestniczyć w bieżącej realizacji LSR, a także wskazać jakie środki przekazu w ramach tych działań (np. artykuły w prasie, ogłoszenia w urzędach, biuletyny, audycje w radiu, ankiety, bezpośrednie spotkania, portale społecznościowe, itp.) zostaną do tego użyte. Opisując poszczególne działania komunikacyjne należy wskazać jakie cele z pkt a realizują. Należy przy tym opisać czy zakładane działania będą różniły się od dotychczas stosowanych na danym obszarze oraz czy będą zawierały elementy atrakcyjne, innowacyjne i czytelne dla konkretnych grup adresatów. Istotną kwestią tej części jest również opisanie w jaki sposób LGD zamierza utrzymać mobilizację społeczną w całym kilkuletnim procesie komunikacji w trakcie wdrażania LSR.

W niniejszej publikacji wielokrotnie już wspomniano o szczególnych wyzwaniach, jakie stoją przed LGD w zakresie przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, wzmocnienia kapitału społecznego, stworzenia warunków umożliwiających podjęcie pracy na obszarze strategii. Dlatego w tym rozdziale należy wskazać konkretne działania komunikacyjne skierowane do grup wykluczonych, defaworyzowanych.

- c) **wskazanie głównych adresatów poszczególnych działań komunikacyjnych, tj. grup docelowych** – LGD powinna zagwarantować, iż udział społeczności lokalnych lub wyodrębnionych z niej poszczególnych grup adresatów-interesariuszy (np. przedsiębiorców, rolników, młodzieży) w procesie komunikacji będzie możliwie szeroki i co do zasady otwarty. Należy wskazać konkretnych adresatów poszczególnych działań, a tam gdzie to możliwe odpowiednio ich zdefiniować, np. osoby fizyczne, przedsiębiorcy, młodzież, kobiety, organizacje pozarządowe, grupy zmarginalizowane, defaworyzowane, itp. Bardzo ważne jest nie tylko wskazanie głównych adresatów, ale

też zidentyfikowanie tła przekazu, ponieważ każda LGD funkcjonuje w pewnej rzeczywistości komunikacyjnej (LGD a interesariusze, LGD a partnerzy).

- d) **zakładane wskaźniki w oparciu o planowany budżet działań komunikacyjnych (finansowanych w ramach poddziałania Koszty bieżące i aktywizacji)** - LGD powinna opisać zakładane wskaźniki realizacji działań komunikacyjnych, za których osiągnięcie może ponosić pełną odpowiedzialność (np. w przypadku kampanii informacyjnych, LGD może zobowiązać się do zamieszczania np. 3 artykułów w prasie lokalnej i 2 na stronach internetowych, w przypadku organizacji spotkań tematycznych do zorganizowania np. 2 spotkań i zaproszenia np. 50 osób na każde spotkanie oraz do przedstawienia prezentacji na dany temat, itp.). Koszty sfinansowania poszczególnych elementów planu komunikacji muszą zostać oszacowane oraz uwzględnione w budżecie LGD w ramach przedsięwzięć realizowanych poprzez aktywizację. Okres realizacji planu komunikacji przypadnie na lata 2016-2020, stąd wskazane jest planowanie uruchamiania poszczególnych działań komunikacyjnych w okresach półrocznych lub rocznych.
- e) **planowane efekty działań komunikacyjnych** – LGD powinna opisać planowane do osiągnięcia rezultaty wynikające z przyjętych wskaźników i założonego celu.
- f) **analiza efektywności zastosowanych działań komunikacyjnych i środków przekazu** – LGD powinna przewidzieć cykliczne badanie stosowanych środków przekazu i zaproponowanych działań komunikacyjnych pod kątem osiągnięcia planowanych efektów a także racjonalnego wykorzystania budżetu planu komunikacji. W przypadku gdy efekty te są niezadowalające LGD powinna wskazać sposób skorygowania planu komunikacji np. przeprowadzona kampania informacyjna nie przełożyła się na oczekiwany wzrost liczby wnioskodawców.
- g) **opis wniosków/opinii zebranych podczas działań komunikacyjnych, sposobu ich wykorzystania w procesie realizacji LSR.** LGD w planie komunikacji powinna przewidzieć odrębne działania mające na celu pozyskanie informacji o funkcjonowaniu LGD i realizacji LSR. Dodatkowe takie informacje powinny być zbierane podczas działań informacyjnych o zasadach realizacji LSR skierowanych do potencjalnych wnioskodawców. Pozyskane w ten sposób informacje powinny być wykorzystane np. do aktualizacji LSR, procedur czy też zmiany sposobu funkcjonowania poszczególnych organów LGD czy biura. Należy również opisać, jakie działania zostaną podjęte przez LGD w sytuacji zaistnienia istotnych problemów z wdrażaniem LSR, a także potencjalnego pojawienia się sytuacji niesatysfakcjonującej akceptacji społecznej np. metod wdrażania LSR albo konkretnych działań podejmowanych przez LGD lub konieczności przeprowadzenia „rewizji” pewnych zamierzeń i planów LGD, których realizacja będzie dawała szansę na przywrócenie społecznego poparcia. W tej części należy także opisać sposoby upubliczniania wyników działań w ramach planu komunikacji oraz sposobów ich wykorzystania na dalszych etapach realizacji LSR.

Przykładowe fragmenty PLANU KOMUNIKACJI w części szczegółowej:

<b>Termin</b>	<b>Cel komunikacji</b>	<b>Nazwa działania komunikacyjnego</b>	<b>Adresaci działania komunikacyjnego (grupy docelowe)</b>	<b>Środki przekazu</b>	<b>Wskaźniki</b>	<b>Budżet</b>	<b>Planowane efekty</b>
I poł. 2016	Poinformowanie potencjalnych wnioskodawców o LSR, jej głównych celach, zasadach przyznawania dofinansowania oraz typach projektów, które będą miały największe szanse wsparcia z budżetu LSR	Kampania informacyjna nt. głównych założeń LSR na lata 2014-2020	- wszyscy potencjalni wnioskodawcy, w szczególności przedsiębiorcy, rolnicy oraz organizacje pozarządowe i mieszkańcy obszaru	- artykuły w prasie lokalnej - ogłoszenia w siedzibach instytucji publicznych (urzędy, GOKi) - artykuły na stronach internetowych oraz portalach społ. - biuletyn LGD - spotkania	- liczba artykułów w prasie lokalnej - liczba ogłoszeń na tablicach w instytucjach publicznych - liczba ogłoszeń na stronach www i portalach społ. - liczba wydań biuletynu LGD - liczba wejść na stronę internetową - liczba spotkań		liczba osób poinformowanych o zasadach realizacji LSR
I poł. 2016	Poinformowanie potencjalnych wnioskodawców o głównych zasadach interpretacji poszczególnych kryteriów oceny używanych przez organ decyzyjny LGD (zwłaszcza kryteriów	Spotkania nt. zasad oceniania i wyboru projektów przez LGD	- wszyscy potencjalni wnioskodawcy, w szczególności przedsiębiorcy, rolnicy oraz organizacje pozarządowe i mieszkańcy obszaru	- prezentacje członków organu decyzyjnego w trakcie spotkań - ulotka informacyjna wręczana na spotkaniu	- liczba spotkań - liczba ulotek do rozdysponowania na jednym spotkaniu		- liczba osób na spotkaniu - liczba otrzymanych informacji zwrotnych

<b>Termin</b>	<b>Cel komunikacji</b>	<b>Nazwa działania komunikacyjnego</b>	<b>Adresaci działania komunikacyjnego (grupy docelowe)</b>	<b>Środki przekazu</b>	<b>Wskaźniki</b>	<b>Budżet</b>	<b>Planowane efekty</b>
	jakościowych)						
I poł. 2017	Uzyskanie informacji zwrotnej nt. oceny jakości pomocy świadczonej przez LGD pod kątem konieczności przeprowadzenia ewentualnych korekt w tym zakresie (np. dodatkowego przeszkolenia osób udzielających pomocy, np. w zakresie komunikacji interpersonalnej)	Badanie satysfakcji wnioskodawców LGD dot. jakości pomocy świadczonej przez LGD na etapie przygotowywania wniosków o przyznanie pomocy	- wnioskodawcy w poszczególnych zakresach operacji w ramach LSR	- ankiety w wersji elektronicznej rozsyłane na adresy email wnioskodawców	- ankiety rozesłane do min. X% wnioskodawców (zakończonych konkursów)		- zwrot ankiet na poziomie min. X%

## **Minimalne wymogi obowiązkowe - podsumowanie :**

### PLAN KOMUNIKACJI:

1. prezentacja głównych celów i przesłanek leżących u podstaw opracowania planu komunikacji,
2. opis działań komunikacyjnych i grup docelowych oraz środków przekazu, w tym działań podejmowanych w przypadku problemów z realizacją LSR, niskim poparciem społecznym dla działań realizowanych przez LGD itd.,
3. opis zakładanych wskaźników realizacji działań komunikacyjnych oraz efektów działań komunikacyjnych,
4. analiza efektywności działań komunikacyjnych i zastosowanych środków przekazu,
5. opis sposobu wykorzystania w procesie realizacji LSR wniosków/opinii zebranych podczas działań komunikacyjnych.

## **X. INNOWACYJNOŚĆ**

Innowacyjność jest jedną z siedmiu cech podejścia LEADER. Zgodnie z podstawowym poradnikiem „Podejście LEADER” : „Wprowadzenie podejścia Leader z jego siedmioma cechami może być samo w sobie innowacją w kształtowaniu polityki, co może skutkować wygenerowaniem innowacyjnych działań na podstawie pierwotnie przyjętej metody realizacji tej polityki”. Innowacyjność nie jest zatem celem głównym działań LEADER, a raczej pochodną jego zastosowania, oczekiwaną składową wartością dodaną. Nie należy zatem postrzegać innowacyjności w podejściu LEADER w takim stopniu, w jakim oczekuje się jej w projektach przyczyniających się dla osiągnięcia priorytetu w strategii „Europa 2020” – „rozwój inteligentny”. Podejście LEADER (na obszarach wiejskich) czy też szerzej mechanizm Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS) przyczynia się bowiem do osiągnięcia innego priorytetu tej strategii - „rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu”.

Zgodnie z podstawowym poradnikiem „Podejście LEADER” : „Innowacyjność należy rozumieć w szerokim znaczeniu tego słowa. Może ona oznaczać wprowadzanie nowego produktu, nowego procesu, nowej organizacji lub nowego rynku.” Podobną definicję stosują OECD i Eurostat w Podręczniku Oslo : „Innowacja (innovation) to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem.” W Podręczniku Oslo znajdujemy też ważny zapis: „Przyjęto, że minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest, aby produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone) dla firmy. Zalicza się tu produkty, procesy i metody, które dana firma opracowała jako pierwsza, oraz te, które zostały przyswojone od innych firm lub podmiotów.” Zapisy w Podręczniku Oslo dotyczą firm. W przypadku LSR stosujemy podobne zasady do obszaru LGD.



Wsparcie przez LGD innowacyjności może znaleźć swój wyraz w celach lub przedsięwzięciach LSR oraz w kryteriach lokalnych, jak również w samym sposobie przygotowania LSR.

Cele i przedsięwzięcia zapisane w LSR powinny wynikać z zidentyfikowanych potrzeb, jak również szans rozwojowych danego obszaru. Rozwój każdego obszaru odbywa się w warunkach określonej konkurencyjności ze strony innych obszarów, dlatego innowacyjne rozwiązania zaproponowane w LSR, mogą stanowić rodzaj dodatkowej szansy dla rozwoju danego obszaru. Z drugiej jednak strony należy zawsze pamiętać, że rozwiązania innowacyjne, jako nowe, zawsze będą obarczone większym ryzykiem niż sprawdzone rozwiązania tradycyjne. Nierzadko, z pozoru atrakcyjne, nowe rozwiązania, nie znajdują uznania klientów (mieszkańców, turystów, lokalnych przedsiębiorców czy zewnętrznych inwestorów). Zaleca się poszukiwanie celów i przedsięwzięć opartych o lokalne zasoby – ich wykorzystanie spowoduje, że przyjęte rozwiązania będą innowacyjne, w zależności od tego na ile te zasoby są unikalne i charakterystyczne tylko na danym obszarze. Mogą to być zasoby przyrodnicze, kulturowe, w tym związane z lokalnym dziedzictwem kulinarnym, tradycje rzemieślnicze, lokalne opowieści i legendy, wydarzenia historyczne, wybitne postaci związane z danym obszarem poprzez miejsce urodzenia czy pobytu. Innowacyjne może być ich nietypowe, niestandardowe wykorzystanie czy promocja.

Innowacyjność należy rozpatrywać w odniesieniu do obszaru LSR jako całości więc należy unikać lokalnych kryteriów które dokonują gradacji punktowej w zależności od tego czy projekt jest innowacyjny w skali sołectwa, gminy itp. Oznacza to, że za innowacyjny należałoby uznać jedynie projekt, który jest po raz pierwszy wdrażany na obszarze LSR.

Chodzi o to by za innowacyjne uznawać projekty nowatorskie, niestandardowe. Bardziej pożądanym jest zrealizowanie w ramach LSR kilku projektów faktycznie innowacyjnych niż uznawanie za innowacyjne projekty, które są powszechnie znane i stosowane (np. świetlice wiejskie). Oczywiście ważny jest kontekst – co do zasady świetlica wiejska nie jest formą innowacyjną ale np. w w sytuacji gdy jej działanie, organizowanie byłoby realizowane w sposób partycypacyjny, lub sam projekt budynku byłby z punktu widzenia technologicznego/ wizualnego nowatorski to taki projekt można uznać za innowacyjny.

Należy bowiem pamiętać, że mechanizm RLKS (podejście LEADER) powinien wspierać budowanie kapitału społecznego i aktywizację mieszkańców, a zatem LGD nie powinna dyskryminować podmiotów mało doświadczonych w realizacji projektów, które chcą zastosować rozwiązania tradycyjne. W doborze kryteriów lokalnych należy zachować odpowiednią równowagę, tak aby przede wszystkim przyczyniały się do wyboru projektów najlepiej sprzyjających osiągnięciu celów RLKS i celów LSR.

Ocena innowacyjności jest zasadniczo oceną subiektywną członków Rady – różne osoby mogą mieć różną ocenę tego czy dana operacja jest nową na danym obszarze w zależności od stopnia zastosowanych nowych rozwiązań. Istotne jest więc przyjęcie przez członków Rady wspólnego podejścia oraz sporządzanie uzasadnień dokonywanych ocen. W celu zachowania przejrzystości i transparentności oceny projektów podejście do oceny innowacyjności powinno być powszechnie znane potencjalnym beneficjentom.

W zakresie opracowania LSR zaleca się innowacyjne podejście także w zakresie sposobu opracowania LSR - zastosowanie nowych i skutecznych metod partycypacji społecznej, których jest bardzo wiele w świecie i z których tylko niewielka część znalazła już zastosowanie w Polsce. Niektóre z tych metod (technik) opisane zostały na stronie internetowej [partycypacjaobywatelska.pl](http://partycypacjaobywatelska.pl). Fundacja Partnerstwo dla Środowiska inspirowana przez Fundację Sendzimira wdrożyła w Polsce metodę „społecznych wskaźników zrównoważonego rozwoju”, zastosowaną m.in. przy opracowaniu strategii gminy Lipka (wielkopolskie). Ponad 20 metod partycypacyjnego opracowywania różnych dokumentów programowych znajduje się w książce „Participation Works! 21 techniques of community participation for the 21st century” opracowanej przez organizację New Economics Foundation. Zastosowanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie opracowania LSR może się przyczynić do szerszego udziału społeczności lokalnej w jej przygotowaniu.

#### **Minimalne wymogi obowiązkowe - podsumowanie:**

1. uwzględnienie innowacyjności w kryteriach wyboru projektów wraz z przedstawieniem zasad jej oceny.

## **XI. ZINTEGROWANIE**

Podstawowym uzasadnieniem stosowania podejścia Leader są lepsze wyniki w stosunku do tych osiągniętych przy zastosowaniu tradycyjnych, odgórných podejść. Jednak Leader nie powinien być traktowany jako konkurencja lub przeciwieństwo podejścia odgórnego realizowanego przez krajowe, regionalne i lokalne władze, ale jako narzędzie interakcji z nimi mające na celu osiągnięcie lepszych wyników ogólnych.

Podejście Leader realizowane jest przez LGD, które przygotowują LSR. Lokalna strategia rozwoju to spójny zestaw operacji mających na celu osiągnięcie lokalnych celów i potrzeb, który przyczynia się do osiągnięcia celów UE odnośnie inteligentnego, zrównoważonego i sprzyjającego włączeniu społecznemu wzrostu. Jednym z podstawowych elementów, na który należy zwrócić uwagę przygotowując LSR jest jej zintegrowany charakter.

Zintegrowany charakter LSR powinien pozwalać na wykorzystanie endogenicznego potencjału terytorium, jego zasobów i wiedzy. Umożliwiać realizację interwencji ukierunkowanych na wyzwania rozwojowe, a jednocześnie precyzyjnie dostosowanych do lokalnych uwarunkowań. Zintegrowanie może oznaczać:

1. Ułatwienie łączenia różnych sektorowych i dziedzinowych interwencji tak, by efekt synergii był jak największy (integracja pozioma) np. sieciowanie producentów, przetwórców, dostawców.
2. Silniejsze powiązaniu/koordynacji działań podejmowanych przez podmioty na różnych szczeblach zarządzania (integracja pionowa) np. skrócenie łańcuchów dostaw.
3. Powiązań obszarów o większych problemach z obszarami tzw. szans np. obszary wiejskie i rynek zbytu w miastach)

4. Umieszczenie szeregu problemów, tematów istotnych dla społeczności w szerszym kontekście rozwojowym.

Zintegrowanie nie może być jednak postrzegane jako konieczność wskazania w LSR rozwiązań dla większości problemów z jakimi boryka się obszar a tym bardziej nadania im tej samej wagi. Społeczności powinny skupić się na wyborze tych celów i działań które przyniosą w przyszłości największe i najbardziej pożądane zmiany.

Zintegrowane podejście powinno mieć odzwierciedlenie w doborze celów i przedsięwzięć w LSR a w tym rozdziale należy podsumować w jaki sposób LGD zastosowała podejście zintegrowane

W tym rozdziale należy opisać w jaki sposób LSR realizuje zintegrowane podejście do rozwoju obszaru.

**Opis ten powinien uwzględniać następujące aspekty - minimalne wymogi obowiązkowe:**

1. integracja z dokumentami planistycznymi/strategiami (województwa, powiatu, gminy). Należy wskazać w jaki sposób przyjęte w LSR cele korespondują z wyżej wymienionymi dokumentami,
2. integracja podmiotów różnych sektorów – tzn. w jaki sposób realizacja kolejnych przedsięwzięć wymaga aktywnego włączenia się podmiotów reprezentujących różne miejscowości i różne sektory,
3. integracja zasobów – w jaki sposób realizacja zaplanowanych przedsięwzięć jest związana z wykorzystaniem różnych zasobów obszaru,
4. integracja wewnątrz danego sektora,
5. integracja obszaru – należy wskazać w jaki sposób proponowane przedsięwzięcia zapewnią swoim zasięgiem cały obszar LSR. Nawet jeżeli charakter danego przedsięwzięcia jest ograniczony przestrzennie, powinien on w miarę możliwości stanowić część większego systemu (zwłaszcza projekty turystyczne realizowane w ramach szlaków turystycznych, czy też bazy informacyjne prezentujące informacje o konkretnych obiektach czy usługach),
6. integracja funkcji – należy opisać w jaki sposób w ramach strategii dąży się do integrowania rozwoju w wymiarach środowiskowym, społecznym, kulturowym i przestrzennym. Wszystkie te wymiary współzależą od siebie, a realizacja przedsięwzięć w ramach jednego wymiaru sprzyja osiągnięciu celów w innych wymiarach.

## XII. MONITORING I EWALUACJA

W tym rozdziale LSR stowarzyszenie określa zasady i procedury dokonywania ewaluacji oraz monitorowania, służące zbadaniu, czy stowarzyszenie dobrze realizuje postawione przed nim zadania. Przyjęte założenie dotyczące logiki przewiduje określenie poddziałań z PROW na poziomie grup operacji oraz szacunkowe określenie kwot na te poddziałania.

### 1. Czym jest monitoring i ewaluacja?

**Monitoring** to proces systematycznego zbierania i analizowania informacji ilościowych i jakościowych na temat funkcjonowania LGD oraz stanu realizacji strategii w aspekcie finansowym i rzeczowym, którego celem jest uzyskanie informacji zwrotnych na temat skuteczności i wydajności wdrażanej strategii, a także ocena zgodności realizacji projektów z wcześniej zatwierdzonymi założeniami i celami.

Proces monitoringu powinien obejmować:

Monitorowanie rzeczowej realizacji LSR polegającej głównie na:

1. analizie stopnia osiągnięcia mierzalnych i weryfikowalnych wskaźników wykonalności celów strategii,
2. monitorowaniu operacyjnym na podstawie bezpośrednich rozmów z beneficjentami i wizji lokalnych na miejscu realizacji operacji.

Monitorowanie wydatkowania środków na poszczególne operacje i działania własne LGD

Przegląd procedur wewnętrznych wdrażania umożliwiających uzyskanie informacji dotyczących roli, funkcji i odpowiedzialności personelu zaangażowanego w realizację LSR.

**Ewaluacja** to systematyczne badanie wartości albo cech konkretnego programu, planu, działania (eksperymentu) bądź obiektu (programu komputerowego, programu nauczania, rozwiązania technicznego) z punktu widzenia przyjętych kryteriów, w celu jego usprawnienia, rozwoju lub lepszego zrozumienia. Jednym z głównych celów ewaluacji jest ocena rzeczywistych lub spodziewanych efektów realizacji danej interwencji publicznej. Ewaluacja jest zatem próbą znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy nasze działania przyniosły efekty (lub czy je przyniosą w przypadku ewaluacji ex-ante). Podziału na poszczególne rodzaje ewaluacji dokonujemy ze względu na moment, w którym ewaluacja jest realizowana, poziom, którego dotyczy, oraz sposób jej organizacji. Podstawowym podziałem jest klasyfikacja według momentu realizacji w cyklu interwencji publicznej, w którym ewaluacja jest podejmowana. Ze względu na moment uruchomienia badania ewaluacyjnego różniamy:

- ewaluację ex-ante (przed rozpoczęciem realizacji interwencji) – celem takiego badania jest poprawa jakości planowanej do uruchomienia interwencji,
- ewaluację on-going (w trakcie wdrażania interwencji) - celem jest oszacowanie stopnia osiągnięcia zakładanych celów w świetle wcześniej przeprowadzonej ewaluacji wstępnej, zwłaszcza pod względem dostarczonych produktów i osiągniętych

rezultatów oraz określenie trafności zamierzeń w stosunku do aktualnych trendów społeczno-gospodarczych,

- ewaluację ex-post (po zakończeniu realizacji interwencji) - celem jest określenie jego długotrwałych efektów, w tym wielkości zaangażowanych środków, skuteczności i efektywności pomocy.

Funkcjonowanie LGD powinno być na bieżąco monitorowane i poddawane badaniom ewaluacyjnym w celu stałego podnoszenia jakości i efektywności działań. Ewaluacja będzie niezbędna do sprawnego wydatkowania środków publicznych w ramach LSR, a także do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki otoczenia społeczno-gospodarczego na terenie LGD.

Ewaluacja powinna być przeprowadzana przez LGD w oparciu o następujące kryteria:

1. Trafność/adekwatność/odpowiedniość – stopień, w jakim przyjęte cele projektu odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym projektem i/lub realnym potrzebom beneficjentów.
2. Efektywność/wydajność – ocena poziomu „ekonomiczności” projektu, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów, przy czym przez nakłady rozumie się zasoby finansowe, ludzkie i poświęcony czas.
3. Skuteczność – ocena stopnia, na ile cele przedsięwzięcia, zdefiniowane na etapie programowania, zostały osiągnięte.
4. Użyteczność – stopień zaspokojenia potrzeb beneficjentów w wyniku osiągnięcia rezultatów podejmowanych operacji.
5. Trwałość – ocena faktu, czy pozytywne efekty projektu na poziomie celu mogą trwać do zakończenia finansowania zewnętrznego oraz czy możliwe jest utrzymanie się wpływu tego projektu w dłuższym okresie na procesy rozwoju na poziomie sektora, regionu czy kraju.

Pomimo wielu wspólnych cech, ewaluacja nie jest monitoringiem – zadaniem monitoringu jest jedynie „rejestrowanie” najbardziej bezpośrednich efektów wdrażania (produktów), podczas gdy ewaluacja pozwala na ustalenie związków pomiędzy podjętymi działaniami, a uzyskanymi efektami, zwłaszcza w ujęciu średnio i długookresowym (rezultaty).

## **2. Planowanie monitoringu i ewaluacji.**

Jak wspomniano we wstępie, aby prawidłowo realizować LSR, LGD powinna przyjąć zasady dokonywania oceny własnej tam, gdzie wytyczyła sobie cele i tam, gdzie chce osiągnąć zamierzony efekt. Niezbędne zatem jest badanie i analizowanie przez LGD podejmowanych działań. Ocena powinna umożliwić w jak największym stopniu określenie, czy LSR jest wdrażana prawidłowo, a jej realizacja przebiega zgodnie z założeniami i czy sposób funkcjonowania stowarzyszenia przebiega w sposób gwarantujący wypełnienie wszystkich nałożonych na nie zadań. Ponadto LGD powinna być zobowiązana (umową ramową i/lub dokumentami wewnętrznymi) do przestrzegania zasad dokonywania oceny funkcjonowania LGD oraz wdrażania LSR. Każdorazowa modyfikacja dotycząca np. zmiany

terminu, czy zakresu, zarówno stała, jak i jednorazowa, powinna wymagać uzasadnienia i uprzedniej zgody SW.

Podczas konstruowania zasad i sposobu dokonywania ewaluacji i monitoringu należy w LSR wskazać m.in. elementy podlegające ocenie, kryteria, według których będzie przeprowadzona ocena, czas, okres i sposób dokonywania pomiaru, w tym za pomocą ankiet, statystyk i/lub rejestrów.

Dobrą praktyką planowania monitoringu i ewaluacji jest rozpisanie metod zbierania oraz analizy i oceny danych w odniesieniu do badanych zagadnień w formie tabeli (przykład poniżej). Przy planowaniu ewaluacji należy uwzględnić wnioski i opinie pozyskane podczas realizacji planu komunikacji. Takie tabelaryczne zestawienie jest bardzo przejrzyste i ułatwia analizę adekwatności i wykonalności zaproponowanej metodologii. Pomaga to również w śledzeniu postępów w realizacji badania. Każda zawarta w tabeli informacja powinna spełniać trzy kryteria: rzetelności, istotności oraz aktualności.

Tabela 1. Sposób realizacji badania (monitoringu lub ewaluacji).

CO SIĘ BADA?	KTO WYKONUJE?	JAK SIĘ WYKONUJE?	KIEDY?	OCENA
Pytania badawcze; elementy funkcjonowania i wdrażania podlegające ocenie.	Najczęściej zewnątrzni i niezależni eksperci (ewaluacja zewnętrzna), ale także osoby zaangażowane we wdrażanie (w przypadku ewaluacji wewnętrznej i monitoringu)	Źródła danych i metody ich zbierania; kryteria, według których będzie przeprowadzana ocena realizacji LSR i funkcjonowania LGD, a także sposób dokonywania pomiaru	Czas i okres dokonywania pomiaru.	Analiza i ocena danych; wskaźniki.
Przykładowe elementy funkcjonowania LGD podlegające ewaluacji:				
Pracownicy biura LGD, Komitet (Rada), Podwykonawcy,	Zarząd LGD (ocena własna)	- opinia dyrektora i/lub kierownika biura nt. podległego personelu, - wywiad z wnioskodawcami, - opinia zarządu, - opinia Komisji Rewizyjnej	Czas pomiaru: I kwartał roku następującego po roku ocenianym  Okres objęty pomiarem: cały rok kalendarzowy	- rzetelne i terminowe wypełnianie obowiązków wskazanych w umowie - realizacja LSR zgodnie z harmonogramem - uczestnictwo w posiedzeniach - przestrzeganie regulaminu - jakość

				przekazanych towarów i/lub usług
<b>Przykładowe elementy wdrażania LSR podlegające ewaluacji:</b>				
Cele określone w LSR, procedura wyboru, kryteria, harmonogram, budżet	Zewnętrzni, niezależni eksperci (ocena zewnętrzna)	- analiza przeprowadzona przez ekspertów na podstawie CAPI lub CATI lub CAWI lub IDI z pracownikami LGD, beneficjentami i wnioskodawcami.	Czas pomiaru: każdy kwartał  Okres objęty pomiarem: kwartał poprzedzający	- powszechność dokumentu na obszarze LGD - stopień realizacji poszczególnych celów - stopień wykorzystania budżetu - zgodność z harmonogramem - opinia społeczności lokalnej na temat wdrażania LSR i realizowanych operacji
<b>Przykładowe elementy podlegające monitorowaniu:</b>				
Harmonogram ogłaszania konkursów, budżet LGD, wskaźniki realizacji LSR,	Pracownicy biura LGD (ocena własna)	- dane zebrane z przeprowadzonych konkursów, - rejestr danych,	Na bieżąco	- zgodność ogłaszania konkursów z harmonogramem, - stopień wykorzystania funduszy, - wysokość zakontraktowanych środków, - stopień realizacji wskaźników

### 3. Wytyczne dla LGD / Kryteria wyboru LSR

Każda LGD, na etapie tworzenia LSR, będzie musiała określić zasady i sposób dokonywania oceny własnej. Zasady powinny uwzględniać no najmniej poniższe kwestie:

#### 1. Wskazanie elementów funkcjonowania LGD podlegających ewaluacji.

LGD tworząc LSR powinna wskazać jak najwięcej elementów swojego funkcjonowania, które będą podlegały ocenie. Elementy te powinny móc sprawdzić, czy LGD funkcjonuje poprawnie. Do tej kategorii należeć mogą elementy takie, jak: efektywność pracy biura i organów LGD, ocena przebiegu konkursów, sposobu przepływu informacji, ocena

pracowników, efektywność promocji i aktywizacji lokalnej społeczności, efektywność współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej między LGD, itp.

2. Wskazanie elementów wdrażania LSR podlegających ewaluacji.

Podobnie, jak w punkcie 1, LGD powinna wskazać również jak najwięcej elementów oceniających proces wdrażania LSR. Elementy te powinny móc sprawdzić, czy realizacja LSR przebiega zgodnie z założeniami. Elementami tymi mogą być np.: stopień realizacji celów i wskaźników, stopień realizacji wybranych projektów, wykorzystania budżetu, jakość stosowanych kryteriów wyboru operacji i procedur, itp.

3. Wskazanie elementów, które LGD zamierza monitorować.

Analogicznie, jak w punktach 1 i 2. LGD powinna wskazać jak najwięcej elementów, które zamierza monitorować. Elementy te powinny być w stanie na bieżąco monitorować, czy LGD funkcjonuje poprawnie oraz czy realizacja LSR przebiega zgodnie z założeniami. Elementy monitorowane przez LGD mogą się częściowo pokrywać z tymi, które będą oceniane w trakcie okresowych ewaluacji okresowych. Mogą to być m.in.: stopień wykorzystania budżetu, zainteresowanie stroną internetową LGD, ogłaszanymi konkursami, prowadzonymi szkoleniami, itp.

4. Wskazanie kryteriów, na podstawie których będzie przeprowadzana ewaluacja *on going* i *ex post* funkcjonowania LGD i realizacji LSR.

LGD powinno oceniać jak najwięcej elementów, o których mowa w punktach 1-2, za pomocą co najmniej jednego mierzalnego i adekwatnego kryterium.

5. Określenie czasu, sposobu i okresu objętego pomiarem

Stowarzyszenie powinno przygotować skuteczny mechanizm sprawdzenia, w jaki sposób funkcjonują struktury stowarzyszenia (np. czy biuro działa w sposób gwarantujący beneficjentom pomoc w wypełnianiu wniosków, czy organy stowarzyszenia działają

w sposób poprawny, czy konkursy są ogłaszane w terminie, czy LGD działa w sposób aktywny, przyciągając nowych członków, nie tracąc starych) oraz czy LSR jest realizowana zgodnie z założeniami (np. czy są osiągnane założone cele, czy są realizowane działania promocyjne, informacyjne, aktywizujące społeczność, czy te działania wpływają

na ilość składanych wniosków). Mechanizmy ewaluacji powinny być przejrzyste, dlatego też stowarzyszenie powinno wskazać nie tylko same mechanizmy metodologii, ale także podać jakie wartości wskaźników będą sygnałem, że realizacja LSR albo funkcjonowanie LGD przebiega w sposób nieprawidłowy (chyba, że charakter samego wskaźnika czyni

to oczywistym). W sytuacjach gdy jest to konieczne stowarzyszenie powinno podać wartości bazowe. Podczas tworzenia LSR stowarzyszenie powinno zwrócić uwagę na sposób gromadzenia danych w zakresie funkcjonowania LGD i wdrażania LSR, kiedy i przez kogo będzie dokonywana ocena oraz jak planuje wykorzystać wyniki oceny.



**Minimalne wymogi obowiązkowe - podsumowanie :**

1. wskazanie elementów funkcjonowania LGD, które będą podlegać ewaluacji,
2. wskazanie elementów wdrażania LSR, które będą podlegać ewaluacji,
3. wskazanie elementów, które LGD zamierza monitorować,
4. wskazanie kryteriów, na podstawie których będzie przeprowadzana ewaluacja *on going* i *ex post* funkcjonowania LGD i realizacji LSR,
5. określenie czasu, sposobu i okresu objętego pomiarem oraz wskazanie ewaluatora,
6. wskazanie minimalnych wartości wskaźników, których nieosiągnięcie oznaczać będzie nieprawidłową realizację LSR lub funkcjonowanie LGD.

**Fakultatywnie:**

Przedstawienie w formie tabelarycznej metod zbierania oraz analizy i oceny danych odnoszących się do badanych zagadnień.

## **Załącznik nr 1**

### **Główne założenia dotyczące wdrażania „operacji parasolowych” w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020**

#### **DEFINICJA**

Przez „operację parasolową” (OP) należy rozumieć operację składającą się z szeregu komplementarnych „mikro-projektów” (MP), których realizacja wspólnie przyczynia się do osiągnięcia celów i wskaźników wyznaczonych dla danej OP.

#### **PODSTAWA PRAWNA**

Realizację OP umożliwia LGD art. 34 ust. 4 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. zgodnie z którym „lokalna grupa działania może być beneficjentem i wdrażać operacje zgodnie ze strategią rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność”.

#### **CEL**

Wprowadzenie możliwości realizacji, w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 (PROW), OP ma na celu uproszczenie zasad wdrażania inicjatyw społecznych o małym budżecie (MP mają zastąpić małe projekty z PROW 2007-2013) oraz aktywizację lokalnych społeczności.

#### **ZAKRES POMOCY**

Z otrzymanej dotacji możliwe jest sfinansowanie MP służących osiągnięciu celów LSR oraz celów 6 priorytetu ROW "Włączenie społeczne, redukcja ubóstwa i promowanie rozwoju na obszarach wiejskich", obszar tematyczny 6B ROW "Wspieranie rozwoju lokalnego na obszarach wiejskich" w ramach zakresu dostępnego w PROW dla działania LEADER.

#### **BENEFICJENCI**

LGD jest jedynym podmiotem, który może ubiegać się o wsparcie na realizację OP przed podmiotem wdrażającym i figurować w systemie jako jego beneficjent.

Odbiorcami realizującymi MP mogą być z kolei różnorodne podmioty działające na obszarze objętym lokalną strategią rozwoju (LSR), pod warunkiem, że wpisują się w 1 z poniższych kategorii:

- osoby fizyczne,
- osoby prawne,
- jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym ustawy przyznają zdolność prawną.

Odbiorcami realizującymi MP mogą być również sformalizowane grupy nieposiadające osobowości prawnej, tj. koła gospodyń wiejskich, o ile będą one reprezentowane przez podmiot posiadający osobowość prawną, który w ich imieniu zawnioskuje o pomoc i podpisze z LGD umowę na realizację MP.

## ***Rekomendacje***

Realizacja MP nie może służyć zaspokajaniu partykularnych potrzeb lecz ma się przyczyniać do rozwoju obszaru zgodnego z celami określonymi w LSR. W związku z powyższym LGD przed podjęciem decyzji o przyznaniu pomocy powinna wymagać od odbiorców realizujących MP, w tym w szczególności od osób fizycznych, przedstawienia szczegółowego uzasadnienia wskazującego pozytywny wpływ planowanej operacji na obszar objęty LSR.

## **BUDŻET I WYSOKOŚĆ DOFINANSOWANIA**

Maksymalna wartość jednej OP nie przekracza 400 000 PLN (z wyłączeniem I OP realizowanej przez LGD, której wartość jest niższa i ustalana przez SW w taki sposób, który umożliwi przeprowadzenie jej dogłębnej weryfikacji), a całkowita wartość jednego MP 50 000 PLN. Intensywność pomocy wynosi od 50% do 100% kosztów kwalifikowanych i jest uzależniona od dochodowości MP, jego celu oraz zakresu oddziaływania.

Dodatkowo, środki przeznaczone łącznie na OP, projekty realizowane samodzielnie przez LGD, koszty bieżące i aktywizację nie mogą przekroczyć 40% budżetu LSR.

Ponadto w przypadku gdy odbiorcą realizującym MP są jednostki sektora finansów publicznych, wartość realizowanych przez nie samodzielnie MP nie może przekroczyć 20% wartości OP. Z kolei limit pomocy na odbiorcę realizującego MP, będącego sformalizowaną grupą nieposiadającą osobowości prawnej, wynosi 100 000 PLN.

## ***Wymogi obligatoryjne***

Podejmując decyzję o dofinansowaniu MP LGD działa w ramach zasad i limitów określonych dla działania LEADER i zobowiązana jest do przedstawienia uzasadnienia przyjętej intensywności pomocy.

## **SPOSÓB FINANSOWANIA**

Refundacja poniesionych kosztów dokonywana jest na podstawie rozliczeń z uwzględnieniem stopnia realizacji wskaźników przyjętych dla OP. Nieosiągnięcie minimów wskaźnikowych określonych dla całej OP (a tym samym niezrealizowanie jej celów) stanowi przesłankę do niedokonania refundacji.

W przypadku finansowania OP z zaliczki konieczne jest uzyskanie przez LGD gwarancji bankowej.

Powyższe informacje dotyczą rozliczeń SW-LGD. Kwestie odnoszące się do rozliczeń LGD-odbiorca realizujący MP regulowane są przez każdą z grup indywidualnie w jej procedurach wdrażania OP.

## **OP W LSR**

Z uwagi na fakt, iż OP są jedną z metod wdrażania LSR w ramach PROW 2014-2020, należy uwzględnić je w strategii już na etapie jej tworzenia. Kluczowe jest zwłaszcza wykazanie w jaki sposób OP przyczynią się osiągnięcia celów LSR oraz określenie planowanych efektów ich realizacji.

### ***Wymogi obligatoryjne***

Jeżeli LGD decyduje się na realizację OP obowiązkowo musi zawrzeć w strategii przynajmniej informacje na temat:

- zakresu MP realizowanych w ramach OP,
- celów i przedsięwzięć, które będą realizowane przy pomocy OP wraz z uzasadnieniem tego sposobu wdrażania LSR (cele i przedsięwzięcia powinny być formułowane z wykorzystaniem wyników analizy SWOT),
- wielkości środków przeznaczonych na OP,
- planowanych do osiągnięcia wskaźników produktu i rezultatu realizacji OP,
- harmonogramu ogłaszania OP w podziale na lata.

### **PROCEDURY WDRAŻANIA OP**

Opracowanie procedur wdrażania OP jest zadaniem LGD. Procedury należy przedłożyć do oceny wraz z projektem strategii podczas konkursu na wybór LSR. Procedury, po zaakceptowaniu, stanowią załącznik do umowy z LGD zawartej po wybraniu jej LSR do realizacji. Procedury te dotyczą wszystkich OP realizowanych przez daną LGD w ramach PROW 2014-2020. Ich zmiana wymaga ponownej oceny i akceptacji SW.

### ***Wymogi obligatoryjne***

Procedury wdrażania OP muszą zawierać zasady:

- określania kryteriów wyboru MP,
- organizacji konkursu na MP,
- przyjmowania wniosków na mikroprojekty,
- oceny (m.in. opracowanie wzorów kart, określenie trybu pracy Rady, jako organu dokonującego wyboru MP, w tym umożliwienie jej powoływania grup tematycznych z uprawnieniami do oceny i wyboru MP, zasady określania intensywności pomocy),
- odwołania,
- zawierania umów na realizację MP,
- rozliczenia realizacji MP,
- sprawozdawczości z realizacji OP,
- monitoringu i kontroli.

Procedury muszą ponadto zawierać opis sposobów zabezpieczenia się LGD przed niewywiązywaniem się odbiorców MP z warunków umowy na ich realizację.

Jeżeli LGD dopuszcza możliwość wnoszenia wkładów rzeczowych przez odbiorców realizujących MP, procedury wdrażania OP w tym zakresie muszą być zgodne z przepisami ogólnymi rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. oraz rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1305/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. dotyczącymi wkładów rzeczowych.

Procedury i zasady muszą również uwzględniać warunki kwalifikowalności określone dla operacji realizowanych w ramach LSR.

## **WNIOSEK NA REALIZACJĘ OP**

LGD jako jedyny podmiot uprawniony do realizacji OP składa wniosek na jej realizację do SW.

### ***Wymogi obligatoryjne***

Wniosek na realizację OP musi zawierać:

- cele danej OP,
- zakres OP,
- wskaźniki,
- budżet OP,
- rodzaje beneficjentów danej OP,
- kryteria wyboru dla danej OP,
- terminy realizacji OP.

## **UMOWA NA REALIZACJĘ OP**

Umowa na realizację OP jest zawierana z SW po weryfikacji i ocenie złożonego przez LGD wniosku. W ramach umowy LGD odpowiada za:

- doradztwo i szkolenia dla odbiorców realizujących MP,
- informowanie o naborze,
- ogłaszanie naborów,
- wybór projektów według przyjętego przez LGD regulaminu i kryteriów wyboru,
- podjęcie decyzji o kwalifikowalności kosztów i wysokości wsparcia,
- zawarcie umów z odbiorcami realizującymi MP,
- przekazanie środków,
- kontrolę i monitoring realizowanych projektów u odbiorców realizujących MP (LGD, jako beneficjent OP odpowiada przed SW za nieprawidłowości w realizacji MP; grupa w szczególności powinna zatem monitorować osiągnięcie wskaźników poszczególnych MP, gdyż to one sumarycznie decydują o wywiązaniu się LGD z umowy na realizację OP),
- przyjęcie i zatwierdzenie sprawozdania merytorycznego i finansowego po zrealizowaniu przez odbiorców realizujących MP,
- ocenę wraz z potwierdzeniem stopnia osiągnięcia założonych przez beneficjenta wskaźników,
- monitoring i ewaluację wskaźników realizacji OP (dodatkowo LGD po zrealizowaniu każdej OP przekazuje SW podstawowe informacje nt. odbiorców realizujących MP tj. nazwisko/nazwa; kwota dofinansowania, nazwa projektu),
- gromadzenie dokumentacji.

### ***Rekomendacje***

Zaleca się aby LGD przed uruchomieniem konkursu na MP przeprowadziła nabór fiszek projektowych, co pozwoli na uszczegółowienie OP i ograniczy ewentualne niedoszacowanie/przeszacowanie planowanych rezultatów i produktów.

## ZADANIA SW

Zadaniem SW jest przeprowadzenie, minimum raz w ciągu realizacji danej OP, kontroli w LGD. Szczegółowe zasady przeprowadzania kontroli zostaną określone w przepisach krajowych. Kontrola ta może dotyczyć:

- informowania odbiorców realizujących MP o ogłaszanych naborach i zasadach konkursu, oraz zobowiązaniach związanych z przyznaną pomocą np. obowiązek ologowania inwestycji, okres związania celem dla inwestycji, odpowiedzialność za stwierdzone niezgodności z zawartą umową między nimi a LGD,
- zakresu wsparcia kierowanego do odbiorców realizujących MP,
- wywiązania się z procedur ogłoszenia naboru oraz wyboru projektów, kontraktowania i rozliczania MP,
- sprawozdań finansowych i merytorycznych składanych przez LGD i zgodności z umową podpisaną z SW na realizację OP, w tym weryfikacja stopnia osiągnięcia wskaźników dla OP,
- zgromadzonej dokumentacji księgowej.

W przypadku każdej OP SW dokona kontroli na miejscu przynajmniej jednego odbiorcy realizującego MP przed ostatecznym rozliczeniem OP. Wyjątek stanowi I OP realizowana przez LGD, dla której konieczne jest zwiększenie (nawet do 100%) próby kontrolnej dot. dokumentacji OP. Dodatkowo SW będzie mógł przeprowadzać kontrole ad hoc w przypadku gdy zajdzie taka konieczność np. pozyskanie informacji o nieprawidłowościach.

Stwierdzenie nieprawidłowości wiąże się z odmową refundacji poniesionych kosztów a także może stanowić podstawę do wykluczenia LGD ze wsparcia w ramach OP na 3 lata. W przypadku wykrycia nieprawidłowości w I OP realizowanej przez grupę, LGD może być w ogóle pozbawiona możliwości ich realizacji.

## Załącznik nr 2

### Główne założenia dotyczące realizacji „operacji własnych LGD” w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

#### **DEFINICJA**

Przez „operację własną” (OW) należy rozumieć operację kluczową dla osiągnięcia celów LSR i służącą dobru ogółu, która jest realizowana samodzielnie przez LGD.

#### **PODSTAWA PRAWNA**

Realizację OW umożliwia LGD art. 34 ust. 4 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. zgodnie z którym „bez uszczerbku dla ust. 3 lit. b lokalna grupa działania może być beneficjentem i wdrażać operacje zgodnie ze strategią rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność”.

#### **CEL**

Wprowadzenie możliwości realizacji, w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 (PROW), OW ma na celu umożliwienie LGD aktywnej realizacji swojej strategii w tym w szczególności poprzez samodzielne wdrażanie operacji istotnych z punktu widzenia LSR, które z racji ich niedochodowego charakteru, nie wzbudzają zainteresowania innych wnioskodawców.

#### **ZAKRES POMOCY**

Wsparcie finansowe dostępne jest na realizację OW służących osiągnięciu celów LSR oraz celów 6 priorytetu ROW "Włączenie społeczne, redukcja ubóstwa i promowanie rozwoju na obszarach wiejskich", obszar tematyczny 6B ROW "Wspieranie rozwoju lokalnego na obszarach wiejskich", które w szczególności nastawione są na zaspokajanie zbiorowych potrzeb społecznych i kulturalnych, rozwój tożsamości społeczności wiejskiej oraz zachowanie lokalnego dziedzictwa i wpisują się w zakres dostępny w PROW dla działania LEADER.

#### **BENEFICJENCI**

LGD

#### **BUDŻET I WYSOKOŚĆ DOFINANSOWANIA**

Maksymalna wysokość wsparcia dla LGD, jako beneficjenta OW jest zgodna z limitami pomocy na beneficjenta realizującego operacje w ramach LSR określonymi w PROW 2014-2020.

Dodatkowo, środki przeznaczone łącznie na OW, OP, koszty bieżące i aktywizację nie mogą przekroczyć 40% budżetu LSR.

## **SPOSÓB FINANSOWANIA**

Refundacja poniesionych kosztów.

W przypadku finansowania OW z zaliczki konieczne jest uzyskanie przez LGD gwarancji bankowej.

## **SKŁADANIE WNIOSKU NA REALIZACJĘ OW**

W przypadku konkursu, którego zakres odpowiada zakresowi wsparcia OW, LGD ma możliwość złożenia własnego wniosku, który następnie konkuruje o pomoc z wnioskami złożonymi przez innych wnioskodawców.

LGD, biorąc pod uwagę kluczowe znaczenie danej operacji dla realizacji LSR, może również zastrzec na etapie ogłaszania naboru, iż w sytuacji braku zainteresowania innych beneficjentów konkursem, w okresie 2 miesięcy po jego zakończeniu będzie mogła złożyć własny projekt, który zostanie poddany ocenie zgodnie z zasadami określonymi dla OW.

### ***Rekomendacje***

Realizacja OW nie może służyć zaspokajaniu partykularnych potrzeb lecz ma się przyczyniać do rozwoju obszaru zgodnego z celami określonymi w LSR. W związku z powyższym LGD występując jako wnioskodawca powinna dołączyć do składanego wniosku szczegółowe uzasadnienie dla realizacji objętej nim operacji przez lokalną grupę działania.

## **ZAPEWNIENIE KONKURENCYJNEGO WYBORU OW**

W przypadku wniosków złożonych przez LGD, dla zapewnienia niezależności oceny projektu, powołuje się komisję oceniającą składającą się z niezależnych ekspertów, która dodatkowo (poza oceną dokonywaną przez organ decyzyjny LGD) ocenia wnioski. W przypadku rozbieżności pomiędzy opinią organu decyzyjnego a opinią komisji oceniającej, wymagane jest szczegółowe uzasadnienie ostatecznej decyzji podjętej przez organ decyzyjny odnośnie dofinansowania OW.

Dodatkowo do SW, jako podmiotu wdrażającego, w celu weryfikacji, czy nie doszło do wystąpienia konfliktu interesów przekazywana jest cała dokumentacja z danego wyboru, tj. opinia komisji oceniającej, dokumentacja z posiedzenia organu decyzyjnego wraz z listą obecności, protokół, karty oceny wypełnione przez poszczególnych członków organu decyzyjnego.

## **PROCEDURY WDRAŻANIA OW**

LGD w procedurach przedkładanych do oceny wraz z projektem strategii podczas konkursu na wybór LSR powinna zawrzeć sposób powoływania i pracy niezależnej komisji do oceny wniosków na realizację OW.

Procedury, po zaakceptowaniu, stanowią załącznik do umowy z LGD zawartej po wybraniu jej LSR do realizacji. Zmiana procedur wymaga ponownej oceny i akceptacji SW.