



# OSIĄGNIĘCIA, WYZWANIA, MOŻLIWOŚCI

18-20 czerwca 2024 r.





# Urszula Budzich-Tabor

## SIEDZEM ZASAD PODEJŚCIA LEADER I ICH ZASTOSOWANIE W PRAKTYCE



Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa Inwestująca w obszary wiejskie.  
Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

Operacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Schematu II Pomocy Technicznej „Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich” Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020.

Za treść materiału odpowiada Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Warszawie.

OSIĄGNIĘCIA, WYZWANIA, MOŻLIWOŚCI

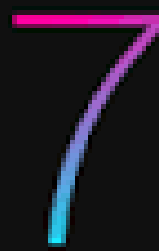


Zapraszam Państwa na stronę  
menti.com

Proszę wpisać kod:  
1203 0079







# Siedem zasad podejścia LEADER

wersja oryginalna, według Obserwatorium LEADER\*

- ① Podejście oddolne – społeczność lokalna za kierownicą
- ② Podejście terytorialne – pieniądze idą na obszar, a nie na wybrane tematy
- ③ Podejście zintegrowane i wielosektorowe
- ④ Partnerstwo publiczno-prywatno-pozarządowe (LGD)
- ⑤ Innowacja
- ⑥ Decentralizacja zarządzania i finansowania
- ⑦ Współpraca, sieciowanie i uczenie się od siebie nawzajem

\*[https://ec.europa.eu/enrd/leader-clld/leader-resources/leader-historical-resources/leaderII\\_en.html](https://ec.europa.eu/enrd/leader-clld/leader-resources/leader-historical-resources/leaderII_en.html)

7

# Siedem zasad podejścia LEADER

wersja upowszechniana po roku 2006

- ③ Podejście oddolne – społeczność lokalna za kierownicą
- ③ Podejście terytorialne – pieniądze idą na obszar, a nie na wybrane tematy
- ③ Podejście zintegrowane i wielosektorowe
- ③ Partnerstwo publiczno-prywatno-pozarządowe (LGD)
- ③ Innowacja
- ③ Współpraca między obszarami
- ③ Sieciowanie i uczenie się od siebie nawzajem

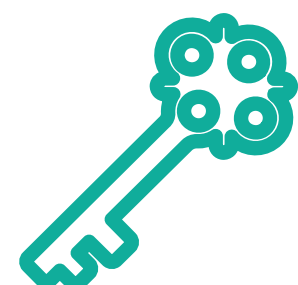


# Podejście oddolne – społeczność lokalna za kierownicą



- ⦿ Subsydiarność
- ⦿ Demokracja lokalna/bezpośrednia

- ⦿ Odbudować zaufanie
- ⦿ Pozyskać nowe pomysły
- ⦿ Zbudować konsens wokół planowanych działań
- ⦿ Zapewnić transparentność



- ⦿ **Animacja** na wszystkich etapach





# Podejście oddolne – społeczność lokalna za kierownicą

## Jak to może wyglądać w praktyce?



### Lokalna Grupa Działania SEBRA (Finlandia)

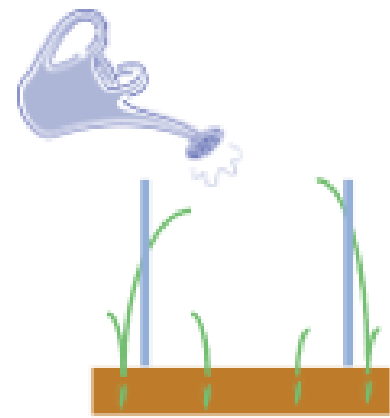
- ⊙ 1/3 składu organu decyzyjnego stanowią osoby fizyczne/mieszkańcy
- ⊙ Rotacja członków (co roku zmienia się ok. 1/3 składu)
- ⊙ Spotkania średnio raz w miesiącu
- ⊙ Ankieta wśród mieszkańców
- ⊙ **Wywiady** z mieszkańcami (1/2 dnia przy sklepie) w obszarach, gdzie jest najmniejsza wiedza o LGD





# Podójście terytorialne – pieniądze na obszar, a nie tematy

- ⦿ Odejście od myślenia sektorowego
- ⦿ Rozwój endogenny (zasoby lokalne)



- ⦿ Strategia oparta na diagnozie – ma odzwierciedlać specyfikę obszaru
- ⦿ Początek: interwencja „punktowa” lub „strategia siewcy”

- ⦿ Zła praktyka: próba ustalenia odgórnie tematów/sektorów, których ma dotyczyć strategia 



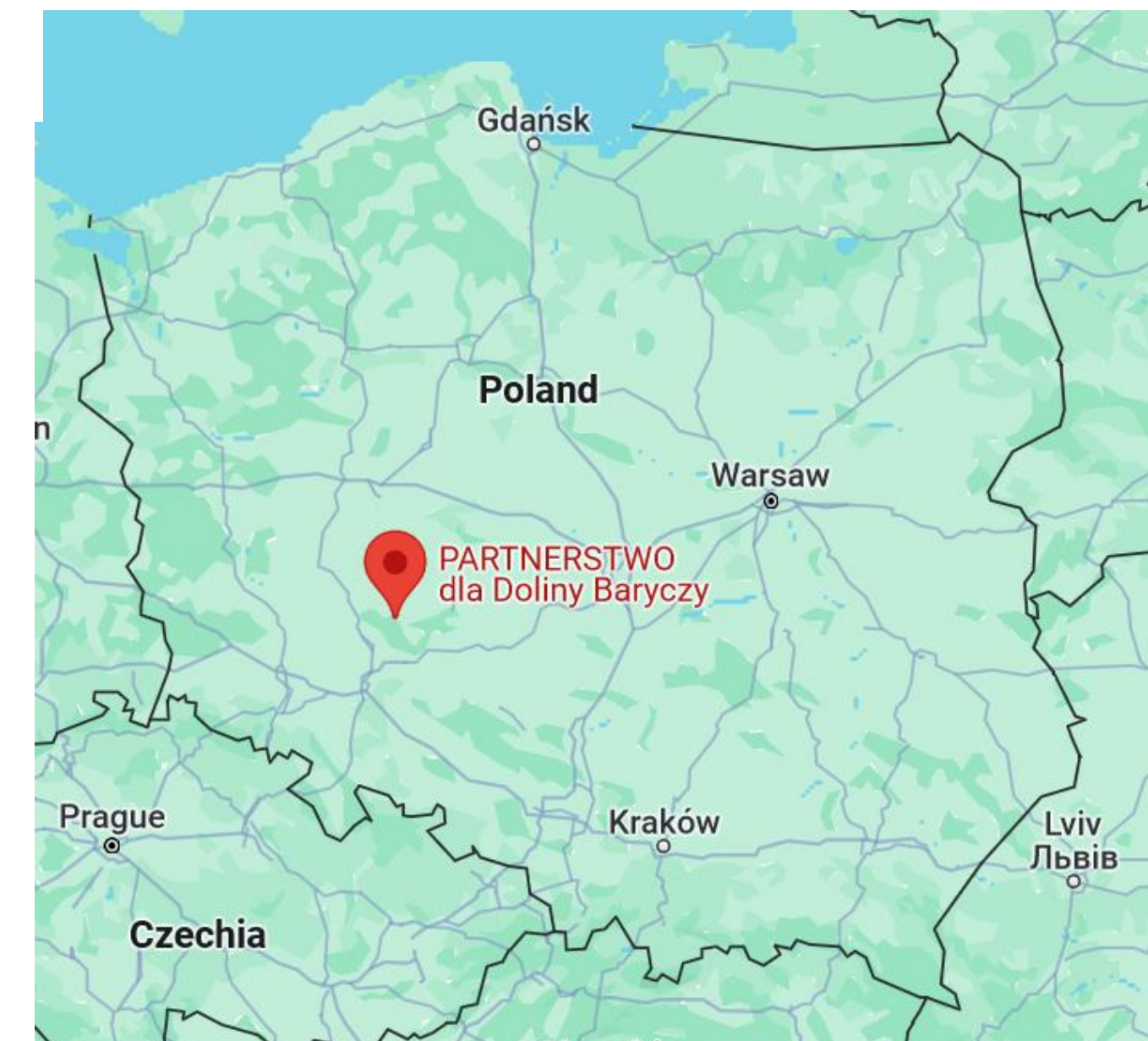


# Podójście terytorialne – pieniądze na obszar, a nie tematy Jak to mo¿e wyglądać w praktyce?



## Partnerstwo dla Doliny Baryczy

- ⦿ Wszystkie działania ściśle związane z obszarem
- ⦿ Od wiodącego tematu (hodowla karpia) rozszerzane na przedsiębiorczość, edukację, ochronę środowiska...
- ⦿ Kilka wiodących tematów: „Dni karpia”, „Edukacja dla Doliny Baryczy”
- ⦿ Marka lokalna „Dolina Baryczy poleca”





# Podejście zintegrowane i wielosektorowe

- ⦿ Całość to więcej niż suma składników ( $1 + 1 = 3$ )
- ⦿ Integracja: pionowa i pozioma

- ⦿ Zwiększa oddziaływanie i trwałość projektów
- ⦿ Ogranicza konflikty interesów
- ⦿ Masa krytyczna
- ⦿ Synergia

- ⦿ Ryzykowna praktyka: podział budżetu LGD na poszczególne sektory





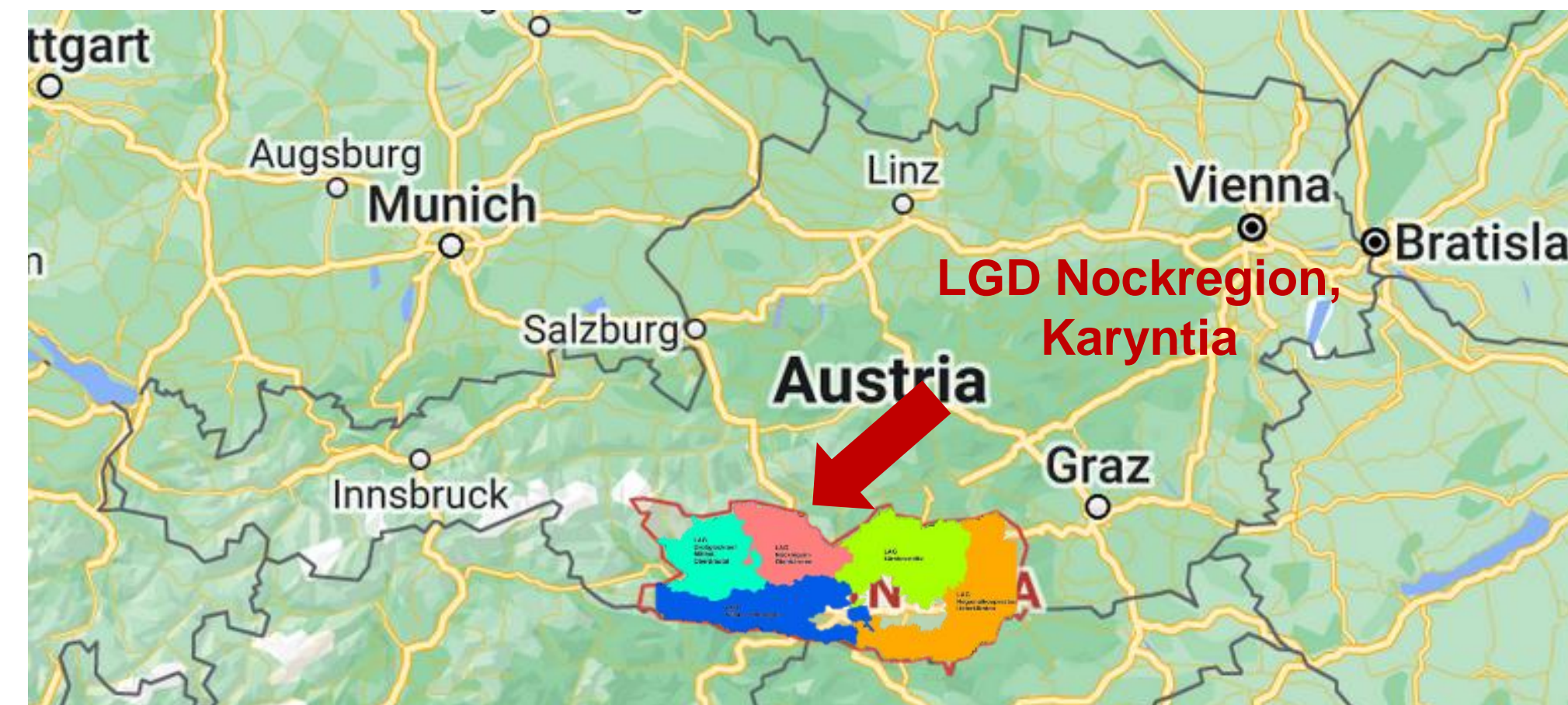
# Podejście zintegrowane i wielosektorowe

## Jak to może wyglądać w praktyce?



### **LGD Nockregion w Karyntii (Austria)**

- ⑥ Cel: najlepszy region do życia i pracy
- ⑥ Zaangażowanie wszystkich sektorów, 800 osób w grupach roboczych
- ⑥ Pozyskiwanie środków z różnych źródeł, w tym Horizon Europe, rynek pracy
- ⑥ Każdy cel ma mierzalne rezultaty i wskaźniki
- ⑥ LEADER – ok 30% łącznego budżetu LGD





# Partnerstwo publiczno-prywatno-pozarządowe



- ⦿ Bycie partnerem to zobowiązanie!
- ⦿ Partnerzy reprezentują nie tylko siebie, ale określone środowisko/grupę

- ⦿ Sieć kontaktów
- ⦿ Formalne zobowiązanie do współpracy
- ⦿ Klimat zaufania
- ⦿ Możliwość ewolucji
- ⦿ Sprawstwo (zespół i biuro)

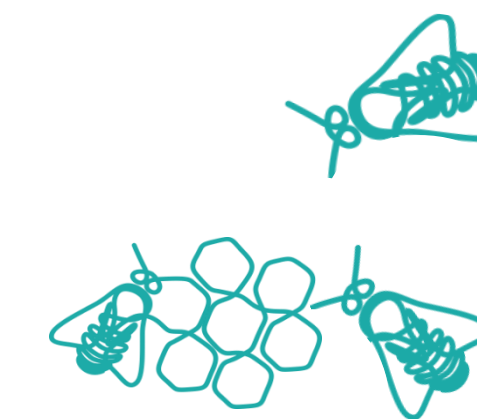
- ⦿ Zła praktyka: ograniczenie partnerstwa do "tych co zawsze", najaktywniejszych i najsilniejszych





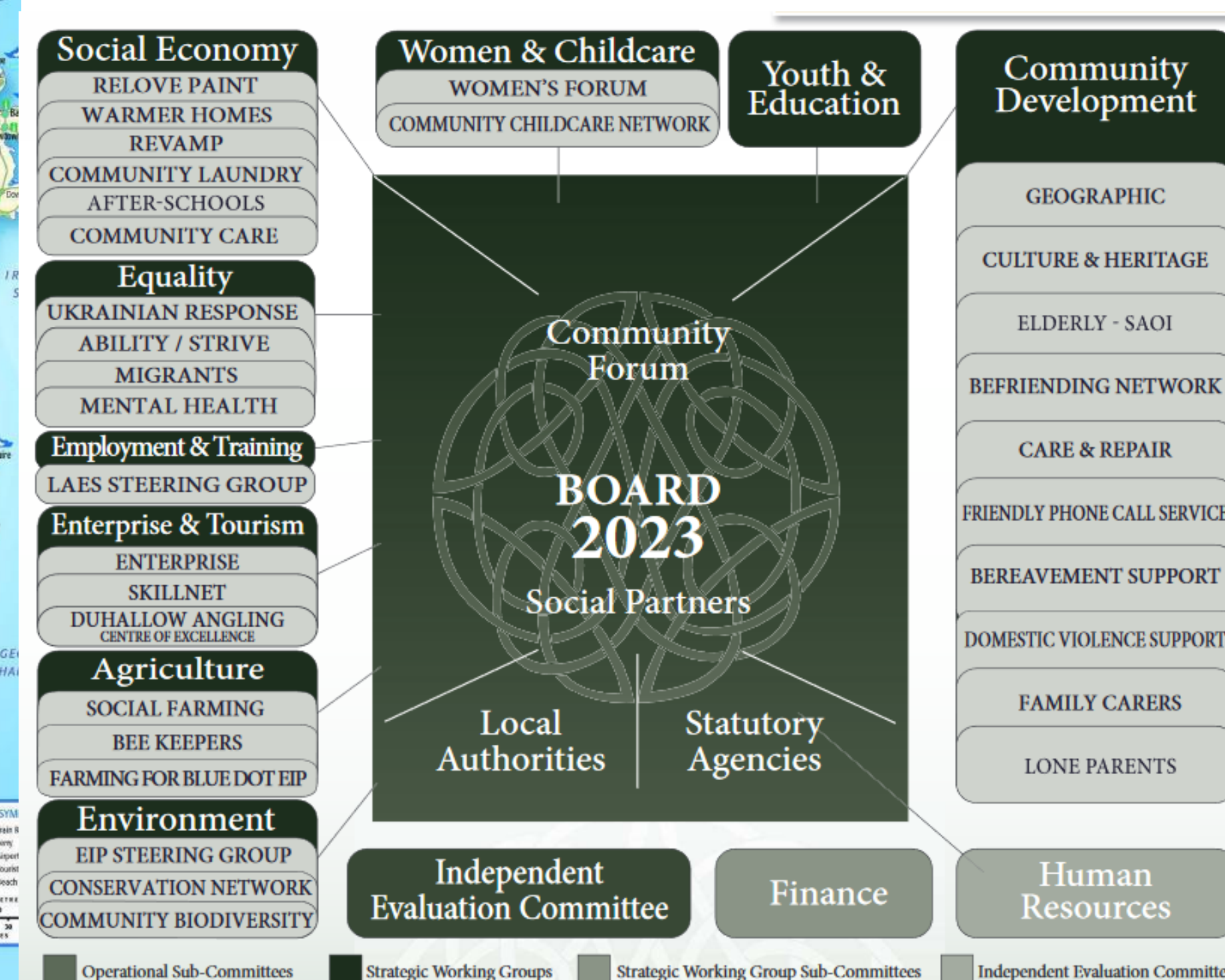
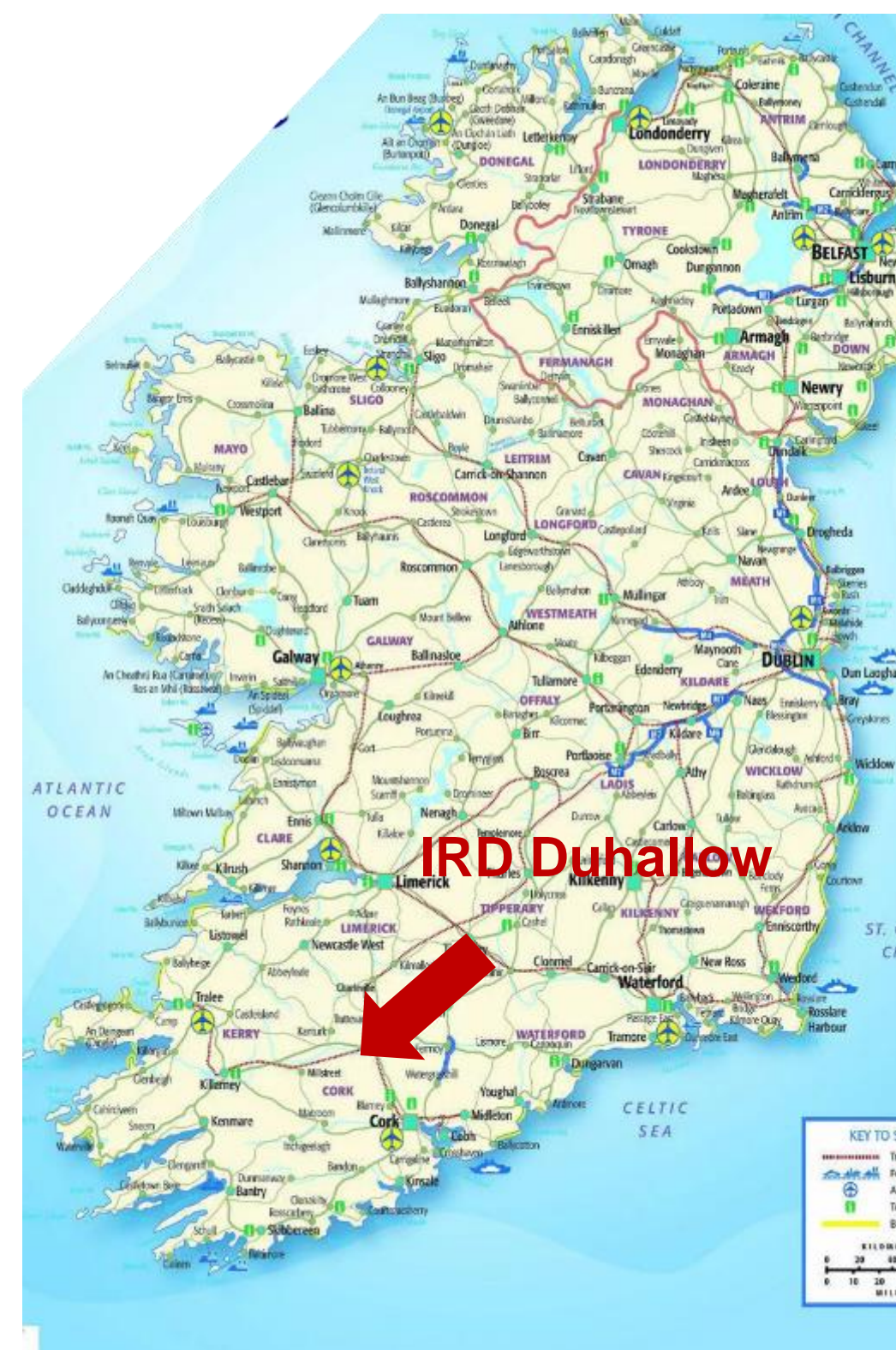
# Partnerstwo publiczno-prywatno-pozarządowe

## Jak to może wyglądać w praktyce?




### IRD Duhallow (Irlandia)

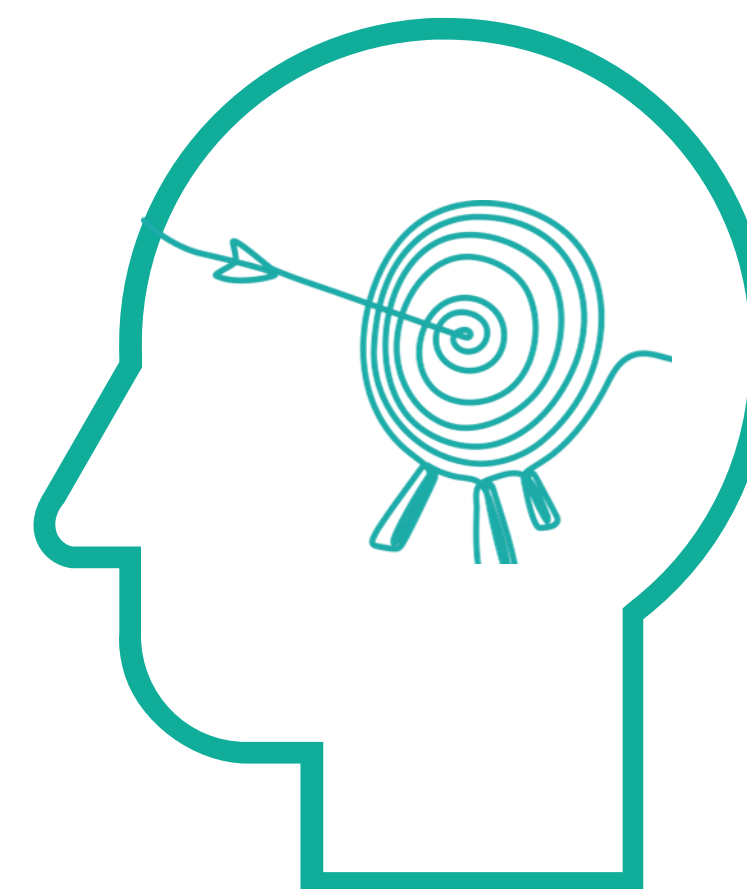
- ⊙ Organ decyzyjny (zarząd) – 27 osób
- ⊙ Miejsca przypisane poszczególnym grupom, w tym zagrożonym wykluczeniem
- ⊙ Tematyczne grupy robocze (strategiczne tematy + podkomitety)
- ⊙ W sumie w prace LGD zaangażowanych jest ponad 3 500 osób (obszar zamieszkuje 32 000)





# Innowacja

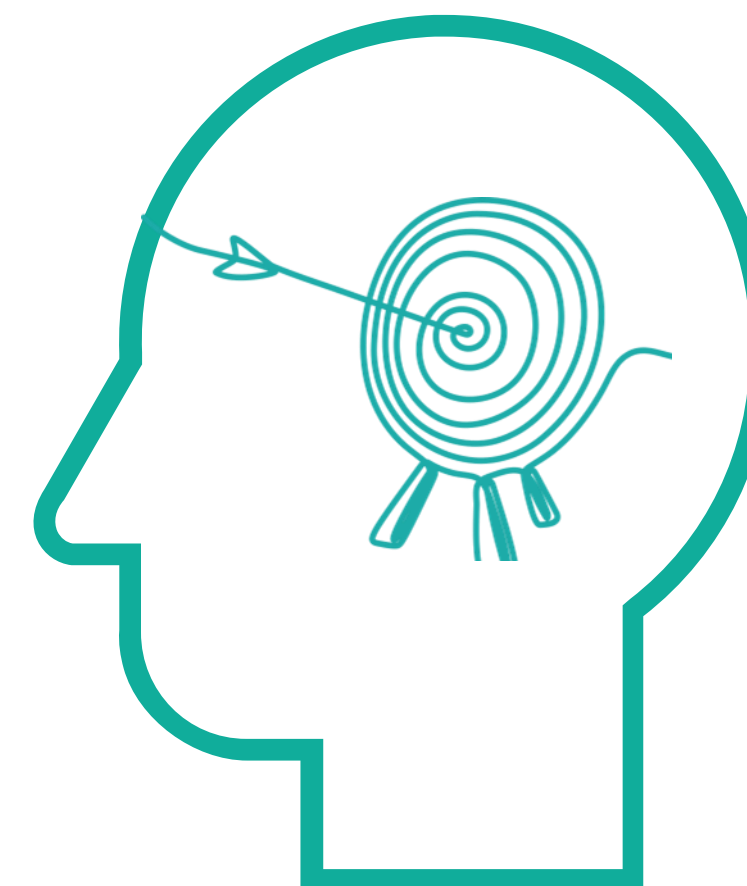
- ⌚ Nie powielamy starych schematów, tworzymy nową wartość dla obszaru
- ⌚ Pilotaż nowych rozwiązań i wyciąganie wniosków (nie innowacja "sama dla siebie")
- ⌚ Nowe odpowiedzi na lokalne problemy, nowe sposoby wykorzystania lokalnych zasobów
- ⌚ Tematy nie poruszane przez inne polityki (na danym obszarze)
- ⌚ Nowe partnerstwa, formy współdziałania
- ⌚ Innowacja technologiczna: nowe produkty, procesy, formy organizacji, nowe rynki
- ⌚ Innowacja społeczna
- ⌚ Nie musi oznaczać nowych technologii czy współpracy z nauką
- ⌚ Ryzykowna praktyka: próba definiowania z góry jakie projekty są innowacyjne 





# Innowacja

- ⊙ Nie powielamy starych schematów, tworzymy nową wartość dla obszaru
  - ⊙ Pilotaż nowych rozwiązań (nie innowacja "sama dla siebie")
  - ⊙ Nowe odpowiedzi na wyzwania, wykorzystania lokalnych zasobów
  - ⊙ Tematy nie poruszane przez inne polityki (na danym obszarze)
  - ⊙ Nowe partnerstwa, formy współdziałania
  - ⊙ Innowacja technologiczna: nowe produkty, procesy, formy organizacji, nowe rynki
  - ⊙ Innowacja społeczna
- UWAGA: Wspieranie projektów innowacyjnych musi dopuszczać wyższy poziom ryzyka, że projekt się nie uda!**
- ⊙ Nie musi oznaczać nowych technologii czy współpracy z nauką
  - ⊙ Ryzykowna praktyka: próba definiowania z góry jakie projekty są innowacyjne



# Innowacja

## Jak to może wyglądać w praktyce?



### **RLGD Bohuskust (Szwecja)**

- ⦿ Rozwój produkcji ostryg na zachodnim wybrzeżu Szwecji
- ⦿ Uczenie się od najlepszych: wykorzystanie doświadczenia RLGD we Francji
- ⦿ Wizyta studyjna do grup w Marennes Oléron oraz Normandii i Bretanii
- ⦿ Tworzenie produktu wysokiej jakości, wyróżnianie go na rynku i wykorzystanie jako atrakcji turystycznej
- ⦿ Wizyta zaowocowała długofalową współpracą





# Współpraca



- ⦿ Cel: wykorzystanie podobieństw, uzupełniających się zasobów lub umiejętności, osiągnięcie masy krytycznej
- ⦿ Razem łatwiej: większa odwaga i innowacyjność

- ⦿ Międzynarodowa (w tym z krajami poza UE) lub międzyterytorialna, oraz z LGD korzystającymi z innych funduszy
- ⦿ Tylko LGD lub także podmioty z obszaru
- ⦿ Wyjazdy studyjne, wspólne uczenie się, wspólna promocja...



- ⦿ Komisja Europejska (dla której współpraca między LGD jest priorytetem), apeluje do państw członkowskich o niewprowadzanie ograniczeń mogących ją utrudniać



# Współpraca

## Jak to może wyglądać w praktyce?



**Północny Szlak Rybacki** – współpraca 11 RLGD z północnej Polski

- ⊙ Wykorzystanie uzupełniających się walorów (każda grupa wybrała inny profil tematyczny) i wspólna promocja
- ⊙ Budowanie trwałych podstaw – Centra Edukacji i Promocji w każdym obszarze
- ⊙ Kotwice lokalnej tożsamości i oparcie dla dalszych działań
- ⊙ Elastyczność, długi horyzont i wzajemne wsparcie





# Sieciowanie i uczenie się od siebie nawzajem

- ⌚ Jeden z fundamentów podejścia LEADER, później rozszerzony na inne tematy/obszary/fundusze
- ⌚ Tam gdzie istnieje choćby kilka LGD, tworzy się sieć!
  - ⌚ Przełamanie poczucia izolacji
  - ⌚ Inspiracja, wymiana doświadczeń, nowe horyzonty
  - ⌚ Pomoc w doskonaleniu i ewaluacji
  - ⌚ Tworzenie warunków dla projektów współpracy
- ⌚ Sieciowanie wymaga stabilnego wsparcia instytucjonalnego



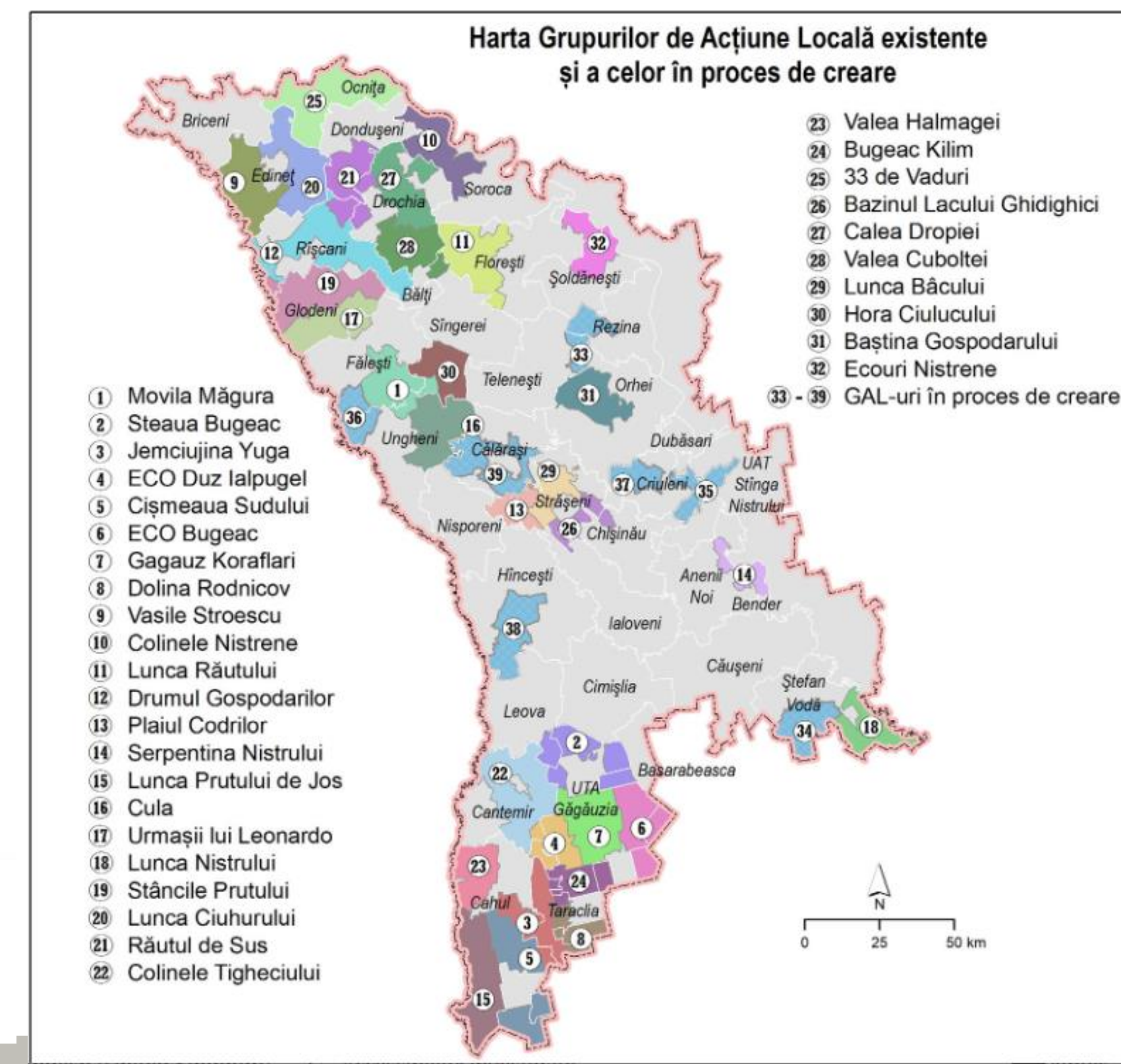


# Sieciowanie i uczenie się od siebie nawzajem Jak to może wyglądać w praktyce?



## Krajowa sieć LEADER w Mołdowie

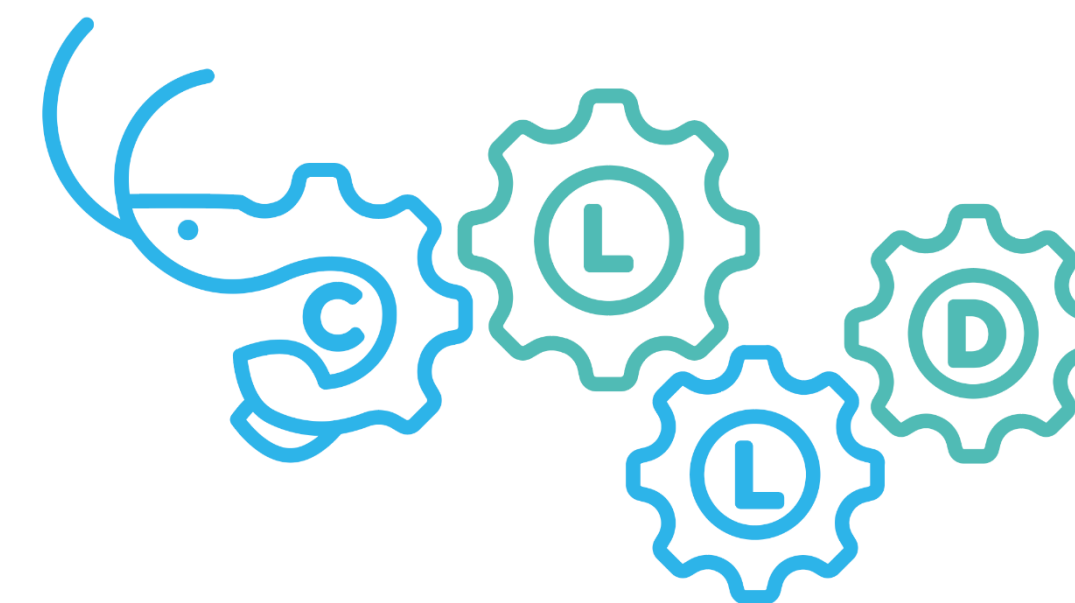
- 🕒 Podejście LEADER wdrażane w Mołdowie od 2016 roku
- 🕒 Wsparcie polskiej Fundacji Solidarności Międzynarodowej
- 🕒 Rzecznictwo, podnoszenie umiejętności, pomoc w kontaktach z organizacjami w UE, pozyskiwanie środków w kraju i za granicą
- 🕒 Od 2019 – członek ELARD
- 🕒 Jesienią 2023 w Mołdowie było 52 LGD (1.14 mln osób)





# Decentralizacja zarządzania i finansowania

- ♥
  - ⌚ Dostęp do finansowania dopasowanego do małych wiejskich firm i organizacji
  - ⌚ Szybkość decyzji, zrozumiałe wymogi i kryteria, proste aplikowanie + transparentność
- ⌚ **Mainstreaming podejścia LEADER – podobne zasady jak pozostałe działania finansowane z WPR/EFRR**
- ⌚ **Rozbudowane wymogi krajowe (w efekcie duże różnice między państwami)**
- ⌚ **Obawa przed kontrolą i audytem**
- ⚠️ ⌚ Kraje i regiony o największym stopniu decentralizacji u początków podejścia LEADER są do dziś liderami!





# Decentralizacja zarządzania i finansowania

## Jak to może wyglądać w praktyce?



### **RLGD jako Instytucje Pośredniczące (Grecja)**

Od okresu 2014-2020, greckie RLGD, akredytowane jako IP:

⌚ oceniają wnioski pod względem merytorycznym i formalnym

⌚ podejmują decyzje o dofinansowaniu

⌚ podpisują umowy z beneficjentami

⌚ w planach: dokonywanie płatności

⌚ W pewnym stopniu: "projekty parasolowe" (grantowe) w formie ryczału do 5700 euro (Austria)





Może się przydać:

Dolnośląska Sieć Partnerstw LGD

Cykl filmów opartych o zasady podejścia LEADER, w ramach projektu:  
**Dobre praktyki krajowe, zagraniczne oraz własne dolnośląskich LGD –  
źródłem wiedzy i współpracy pomiędzy lokalnymi grupami działania**

[https://www.youtube.com/channel/UCON4tszkOCApgQbB\\_6n4zvQ](https://www.youtube.com/channel/UCON4tszkOCApgQbB_6n4zvQ)



Zapraszam Państwa na stronę  
menti.com

Proszę wpisać kod:  
1203 0079



DZIĘKUJĘ  
ZA UWAGĘ

Urszula Budzich-Tabor  
ula@preparenetwork.eu







Krajowa Sieć  
Obszarów Wiejskich

[www.ksow.pl](http://www.ksow.pl)

