



farnet

P R Z E W O D N I K # 4



Drogi do sukcesu



Komisja Europejska
Gospodarka Morska i Rybołówstwo

PL

Spis treści

Wstęp.....	3	2. Angażowanie sektora prywatnego i zachęcanie go do inwestowania	17
1. Skuteczne zarządzanie partnerstwem	4	2.1 Wprowadzenie	17
1.1 Wprowadzenie	4	2.2 Jak się przygotować do pracy z biznesem	18
1.2 Praca w partnerstwie	4	Skupić się na rybakach czy na obszarze rybackim?	18
Znaczenie i wartość partnerstwa	4	Demografia przedsiębiorstw	18
1.3 LGR jako partnerstwo.....	6	Trendy w liczebności przedsiębiorstw	19
1.4 Jak działa partnerstwo LGR?	7	Kim są przedsiębiorcy?.....	20
Zaangażowanie partnerów.....	7	Analiza wsparcia dostępnego dla firm	20
1.5 Jak zapewnić zaangażowanie.....	9	Praca z grupami interesu w celu zrozumienia potrzeb biznesowych	21
Ustalenie reguł	9	2.3 Potencjalne działania	21
Spotkania LGR.....	11	Kultura przedsiębiorczości i jej warunków	22
1.6 Jak spowodować, żeby program zadziałał	13	Wsparcie przy rozpoczynaniu działalności	23
LGR musi mieć rolę nie tylko administracyjną, ale i strategiczną.....	13	Dostęp do finansowania	26
Proces składania wniosków i podejmowania decyzji	14	Konsolidacja i wzrost	27
1.7 Wnioski o płatność, sprawozdawczość i monitoring.....	15	2.4 Podsumowanie.....	28
1.8 Zakończenie	16	3. Aktywne działania na rzecz przygotowania i wyboru projektów	29
		3.1 Podejście strategiczne	29
		Wprowadzenie	29
		Daj rozpęd, wspieraj, wybierz	29
		Zbadaj sytuację	30
		3.2 Dwa rodzaje metod i narzędzi	32
		Metody i narzędzia „aktywne”.....	33
		Wspieranie na poziomie lokalnym	33
		Metody i narzędzia pasywne	36
		Wnioski i decyzje	37
		Po wyborze projektów: współpraca, mentoring, sieciowanie	39
		3.3 Podsumowanie.....	40

Zdjęcia (tylna strona okładki):

Jean-Luc Janot

Współautorzy:

Susan Grieve, Yves Champetier, Peter Ramsden, John Grieve.

Produkcja:

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

Wydawca: Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Gospodarki Morskiej i Rybołówstwa, Dyrektor Generalny.

Zastrzeżenie: Dyrekcja Generalna ds. Gospodarki Morskiej i Rybołówstwa odpowiada za całościowe wydanie niniejszej publikacji, nie odpowiada jednak za precyzję informacji zawartych w poszczególnych artykułach, za ich treść ani za wyrażone w nich poglądy. O ile nie zaznaczono inaczej, Komisja Europejska nie przyjęła ani w żaden sposób nie zaaprobowała żadnego z poglądów przedstawionych w tej publikacji, a zawartych w niej stwierdzeń nie należy traktować jako wyrażających poglądy Komisji ani Dyrekcji Generalnej ds. Gospodarki Morskiej i Rybołówstwa. Komisja Europejska nie gwarantuje precyzji danych zawartych w niniejszej publikacji, a ponadto ani Komisja Europejska, ani żadna osoba występująca w jej imieniu nie przyjmuje odpowiedzialności za wykorzystanie tych danych.

© Unia Europejska, 2011.

Wydrukowano w Belgii na papierze utylizowanym.

Wstęp

Niniejszy przewodnik został przygotowany, aby pomóc Lokalnym Grupom Rybackim (LGR, zwanym też FLAG) w przechodzeniu od fazy planowania i przygotowywania działań do pełnej funkcjonalności. Przewodnik jest adresowany w pierwszej kolejności do LGR „drugiej fali”, które rozpoczynają funkcjonowanie w roku 2011. Przewodnik skupia się na trzech tematach zidentyfikowanych jako priorytetowe dla LGR w trakcie seminarium międzynarodowego pod hasłem „LGR rozpoczynają działać”, zorganizowanego w Gijon wiosną 2010 roku. Każdy z tych tematów stanowi osobny rozdział niniejszej publikacji, która może być traktowana jako osobny przewodnik, ale faktycznie stanowi uzupełnienie pierwszego przewodnika FARNET, przeznaczonego dla początkujących LGR.

Trzy wspomniane wyżej tematy priorytetowe to:

- > skuteczne zarządzanie partnerstwem,
- > angażowanie sektora prywatnego i zachęcanie go do inwestowania,
- > aktywne działania na rzecz przygotowania i wyboru projektów.

1. Skuteczne zarządzanie partnerstwem

1.1 Wprowadzenie

Partnerstwo lokalne, jakim jest Lokalna Grupa Działania (LGR lub FLAG) jest fundamentem dobrej realizacji działań Osi 4 Europejskiego Funduszu Rybackiego. Wdrażanie Osi 4 poprzez lokalne partnerstwa wynika z przekonania, że partnerstwo oraz szersze zaangażowanie lokalnej społeczności stanowią źródło „wartości dodanej” procesu rozwoju. Działalność partnerstwa ma bezpośredni wpływ na to, co można osiągnąć na obszarach rybackich, gdyż pozwala ono połączyć siły i możliwości lokalnych podmiotów w procesie identyfikacji i radzenia sobie z wspólnymi problemami, wyzwaniem oraz wykorzystania możliwości. Partnerstwo stanowi kluczowy łącznik między miejscem, ludźmi i instytucjami zaangażowanymi w proces rozwoju, wyzwala poczucie lokalnej tożsamości i motywacji, przyczynia się do tworzenia kapitału społecznego oraz pozwala na przekucie wspólnej wizji w rzeczywistość.

Doświadczenie podobnych inicjatyw rozwoju lokalnego wskazuje, że sposób funkcjonowania partnerstwa ma ogromny wpływ na to, co udaje się osiągnąć LGR i jaki jest jej wkład w dobrostan danego obszaru. Skuteczne administrowanie i zarządzanie partnerstwem LGR jest zatem bardzo istotne dla powodzenia Osi 4 zarówno na danym obszarze, jak i w całej UE.

Niniejszy rozdział pokazuje kilka praktycznych elementów związanych z administrowaniem, zarządzaniem i podtrzymywaniem dynamiki dobrze skomponowanego i sprawnie funkcjonującego partnerstwa FLAG. Przewodnik dostarcza praktycznych informacji i porad dla LGR w kwestiach, które należy wziąć pod uwagę w tworzeniu i budowaniu partnerstwa, w realizacji jego strategii rozwoju oraz w procesie włączania członków LGR i lokalnej społeczności. Bierzemy przy tym pod uwagę niektóre aktualne zalecenia Komisji Europejskiej, wypracowane jako reakcja na raport Europejskiego Trybunału Obrachunkowego w odniesieniu do partnerstw LEADER. Niniejsze opracowanie powinno być czytane łącznie z Przewodnikiem nr 1¹ FARNET, a w szczególności z jego rozdziałem trzecim poświęconym „Budowaniu partnerstwa lokalnego”.

1.2 Praca w partnerstwie

Znaczenie i wartość partnerstwa

Wprawdzie w niniejszym rozdziale mówimy o bardzo szczególnej formie partnerstwa, jakim jest LGR/FLAG, ale warto wspomnieć o pewnych bardziej ogólnych cechach partnerstwa, aby zwrócić uwagę na wspólne zasady, kluczowe dla powodzenia każdego typu partnerstwa. Istnieje wiele źródeł informacji na temat „natury partnerstwa”, w różnego typu przewodnikach, podręcznikach i innych opracowaniach dostępnych w internecie. Większość z nich jest z natury dość ogólna, ale można z nich wyciągnąć przydatne wnioski dotyczące wartości dodanej dobrze funkcjonującego partnerstwa, które pozwala na uzyskanie efektu przewyższającego efekt będący prostą sumą działań poszczególnych partnerów.

¹ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20PL.pdf>

Partnerstwo można zdefiniować w sposób następujący: „Partnerzy zmagają się do realizacji czegoś, czego nie mogliby dokonać w pojedynkę, poprzez połączenie swoich umiejętności i zasobów. W tym celu potrzebują wspólnego rozumienia celów oraz sposobu współpracy, który pozwala im na zrealizowanie zamiarów. Do tego mogą stworzyć strukturę formalną działającą w długim okresie, bądź też zawrzeć krótkookresowe porozumienie². W praktyce rola partnera może być rozumiana jako całość obejmująca cztery części składowe:

- > zaangażowanie (w coś)
- > przynależność (do czegoś)
- > poczucie zobowiązania (wobec czegoś)
- > komunikowanie się (z czymś)³.

Partnerstwo, jakim jest LGR, łączy w sobie podmioty z sektora publicznego, prywatnego i społecznego, z których każdy wnosi swoją wrażliwość, swój punkt widzenia i swoje interesy⁴. Partnerstwo takie łączy także różne zasoby i umiejętności, w tym zdolność zdobywania poparcia. Wzajemne słuchanie się i dialog wewnątrz LGR prowadzi do:

- > szerszego spojrzenia na obszar, co pozwala zidentyfikować nowe możliwości,
- > budowania nowych powiązań między pomysłami, co stanowi źródło innowacji,
- > większej dojrzałości projektów, dających lepszą spójność społeczną,
- > skuteczniejszego wdrażania i lepszego zarządzania ryzykiem, oraz
- > większej trwałości realizowanych działań.

Wszystkie wyżej wymienione określenia pokazują wspólne cechy charakteryzujące partnerstwa oraz sposób, w jaki udaje im się osiągać to, czego partnerzy nie mogliby dokonać sami. Partnerzy decydują się na udział w partnerstwie i na podejmowanie zobowiązań. Jak podkreślaliśmy w przewodniku dla początkujących LGR, partnerów tworzących LGR wiążą relacje, które:

- > łączą – na równych prawach – podmioty z sektora publicznego, prywatnego i społecznego (obywatelskiego);
- > zapewniają wspólną pracę w celu określenia i realizacji wspólnych celów;
- > są długoterminowe, czyli wykraczają poza jeden projekt lub współpracę krótkoterminową;
- > polegają na podziale zarówno ryzyka, jak i korzyści między wszystkimi partnerami;
- > uznają, że wspólnie pracując, tworząc, wspierając i uzupełniając się nawzajem, przyczyniają się do wzmacniania wszystkich partnerów.

Wszystkie te elementy wskazują jasno, że partnerstwa nie należy postrzegać wyłącznie jako dodatkowego poziomu administrowania programami i projektami rozwoju lokalnego. Doświadczenie wskazuje, że gdy w ten sposób postrzega się partnerstwo, może to doprowadzić do utraty znacznej części wnoszonej przez wartości dodanej, a koszty biurokracji związane z dodatkowym poziomem decyzyjnym mogą być wyższe niż korzyści.

² Wilcox, D. „A short guide to partnerships” (Krótki poradnik partnerstwa). <http://www.partnerships.org.uk/part>

³ Organising Local Partnerships; Innovation in Rural Areas Notebook 2 (Organizacja Partnerstwa Lokalnego, Innowacja na Obszarach Wiejskich, zeszyt 2), Leader European Observatory

⁴ UK LEADER+ Network. A guide to practical approaches. Harnessing Local Knowledge (Brytyjska Sieć LEADER+. Poradnik praktyczny. Wykorzystanie wiedzy lokalnej)

1.3 LGR jako partnerstwo

Partnerstwa zaangażowane w realizację Osi 4 EFR są zwykle nazywane Lokalnymi Grupami Rybackimi (LGR, stosowany jest też w wielu językach termin FLAG pochodzący od angielskich słów Fisheries Local Action Group – Rybacka Lokalna Grupa Działania). LGR nie jest tylko partnerstwem: jest bardzo szczególnym typem partnerstwa, które ma specyficzne zadania i spełnia określone wymogi.

W ramach Osi 4 EFR⁵ wymaga się, aby na danym obszarze wsparcie było realizowane przez podmiot bądź grupę (partnerstwo lokalne lub LGR). Wymaga się też, aby skład partnerstwa był zrównoważony i aby reprezentowane w nim były różne sektory lokalnej społeczności, w tym w szczególności sektor rybacki, sektor publiczny i prywatny oraz przedstawiciele szerszej społeczności lokalnej. Rozporządzenie wymaga, aby partnerstwo przygotowało i wdrożyło wypracowaną w sposób oddolny zintegrowaną strategię rozwoju lokalnego, a także aby posiadało dostateczną masę krytyczną w zakresie zasobów ludzkich, finansowych i ekonomicznych dla wdrożenia strategii. Partnerstwo musi mieć odpowiednie zasoby administracyjne i finansowe, pozwalające na udzielanie wsparcia i zapewnienie skutecznej realizacji projektów.

Rola partnerstwa zaczyna się od samego początku procesu, bez partnerstwa nie ma LGR, a bez LGR nie ma ani strategii, ani środków do jej wdrażania. Zatem pierwszymi celami LGR muszą być łącznie:

- > przygotowanie lokalnej strategii rozwoju, oraz
- > identyfikacja partnerów, którzy poszerzą skład LGR.

Te elementy są szerzej opisane w pierwszym przewodniku FARNET⁶, należy tu jednak zwrócić szczególną uwagę na niżej omówione kwestie.

Niezmierzalnie ważne jest to, aby od początku zapewnić powiązania między poszczególnymi elementami. Doświadczenie praktyczne wskazuje, że partnerstwo powinno od samego początku starać się o przygotowanie dobrej strategii. W tym celu kluczową sprawą jest identyfikacja właściwych interesariuszy, włączenie ich w prace LGR, a następnie zaangażowanie ich do wypracowania zagadnień i priorytetów stanowiących podstawę przyszłej strategii. Ten szczególny aspekt działalności LGR będzie kontynuowany przez cały okres realizacji strategii, jej monitorowania oraz aktualizacji priorytetów i podziału zasobów zgodnie z potrzebami.

Kwestia podmiotów, które powinny być reprezentowane w LGR, zależy od lokalnych warunków, a poszczególne grupy będą miały odmienne rozwiązania. Jedną z silnych stron modelu partnerstwa Osi 4 jest możliwość dostosowania się LGR do sytuacji obszaru. Europejskie wytyczne dają pewne wskazówki co do uczestników partnerstwa, wskazując na organizacje zawodowe reprezentujące sektor rybacki, podmioty publiczne, prywatne, społeczne, młodzież, osoby starsze, kobiety, pracownicy itp. Wskazówki te mają na celu pomoc grupom w osiągnięciu zrównoważonego składu. Sprawą kluczową jest równowaga pomiędzy różnymi zainteresowanymi i udział grup najbardziej reprezentatywnych dla danego obszaru, to jest kluczowych sektorów gospodarki, kluczowych interesów występujących na danym obszarze; powinno to także znaleźć odzwierciedlenie w sposobie funkcjonowania partnerstwa. Przewodnik nr 1 FARNET podpowiada, jak można dokonać przeglądu kluczowych interesariuszy w procesie tworzenia partnerstwa, a równowaga między nimi powinna podlegać stałemu monitorowaniu: partnerstwa są tworami dynamicznymi i podlegają zmianom. Ważne jest, aby pamiętać, że w organach LGR reprezentowane są podmioty i organizacje; mogą natomiast zmieniać się osoby, które je reprezentują.

⁵ Rozporządzenie Rady (WE) Nr 1198/2006, Art. 45.

⁶ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20PL.pdf>

1.4 Jak działa partnerstwo LGR?

Zaangażowanie partnerów

LGR składa się z **członków**, którzy reprezentują różne interesy lokalne, ale ma także pracowników, którzy odpowiadają za zarządzanie i realizację programu. Może także występować **partner wiodący** (zwany też **podmiotem odpowiedzialnym**), który ponosi odpowiedzialność finansową za powierzone środki.

Podmiot odpowiedzialny

Rola tego podmiotu jest różna w różnych krajach i pomiędzy poszczególnymi LGR; rola ta zależy od struktury instytucjonalnej i sposobu konstituowania LGR.

W niektórych krajach LGR/FLAG mają własną, odrębną osobowość prawną (np. w formie stowarzyszenia lub spółki non-profit), w innych natomiast rola podmiotu odpowiedzialnego przypada wskazanemu samorządowi lokalnemu lub lokalnej agencji rozwoju, która posiada odpowiednie zasoby i umiejętności. W wielu przypadkach taka organizacja jest jednym z partnerów LGR. Ta podwójna rola – jako partnera i jednocześnie podmiotu odpowiedzialnego – może stanowić wyzwanie zarówno dla samej organizacji, jak i dla całej LGR. Ważne jest, aby jasno rozdzielić te dwie funkcje i aby ani nie obciążać zbyt mocno podmiotu odpowiedzialnego, ani nie pozwolić mu na odgrywanie dominującej roli. Wskazane jest, aby mocno trzymać się zasady zrównoważonego składu LGR na poziomie decyzyjnym, co pozwoli uniknąć trudności.

Niezależnie od struktury, podmiot odpowiedzialny ma za zadanie zapewnić skuteczne zarządzanie LGR od strony administracyjnej i finansowej oraz za realizację programu. Podmiot ten może też odpowiadać za zatrudnianie i zarządzanie pracownikami LGR w imieniu partnerstwa.

Członkowie LGR

W pracy partnerstwa lokalnego niezmiernie ważną rolę odgrywają jego poszczególni członkowie, którzy utrzymują kontakty z poszczególnymi grupami lokalnej społeczności i z mieszkańcami; członkowie LGR informują ich o programie Osi 4, o lokalnej strategii oraz o możliwości finansowania projektów. Niezbędne jest, aby w ramach LGR reprezentowany był jak najszerszy zakres specjalności, poziomu doświadczenia i wiedzy lokalnej, aby można było podejmować właściwe decyzje co do wyboru projektów do finansowania. Pożyteczne dla LGR są zaangażowane osoby, które będą przekazywać innym informacje o działaniach partnerstwa i które udostępnią mu swoje liczne kontakty i możliwości.

Zwykle członkowie LGR reprezentują w jego organach konkretne organizacje czy grupy interesów. Jednak zbyt wąskie rozumienie tej roli jako „reprezentowania interesów” konkretnej grupy jest niebezpieczne dla wiarygodności LGR, przedstawiciele owi muszą przede wszystkim działać w interesie całej LGR i jej obszaru. Partnerzy zainteresowani wyłącznie własnymi projektami mogą być mało przydatni, a co gorsza mogą demotywować czy blokować zaangażowanie innych, mogą też stanowić ryzyko w zakresie zarządzania konfliktem interesów.

LGR/FLAG to organizacja podejmująca decyzje, toteż osoby w niej uczestniczące muszą być upoważnione do ich podejmowania. Wskazane jest zatem, aby w spotkaniach brały udział osoby mające w swoich organizacjach dostatecznie wysoką pozycję, aby mogły się wypowiadać w imieniu podmiotów, które reprezentują.

Osoby uczestniczące w pracach LGR mogą mieć różne motywacje: niektórzy będą to robić w ramach swoich obowiązków zawodowych, inni – ze względu na dobro reprezentowanej przez siebie grupy, jeszcze inni ze względu na interesy danego sektora czy grupy przedsiębiorców lub też dlatego że chcą coś zmienić w swojej społeczności, mają poczucie odpowiedzialności lub dumy lokalnej; niektórzy będą głównie starali się o zapewnienie sobie finansowania.

Przy zarządzaniu pracami LGR i motywowaniu jej członków konieczne jest, aby zdawać sobie sprawę z powodów, dla których dane osoby uczestniczą, tak aby zapewnić ich trwale zaangażowanie i wkład. W szczególności należy mieć świadomość trudności i wyzwań, jakie wiążą się z udziałem osób, które nie są zatrudnione w sektorze publicznym i w związku z tym nie otrzymują za swój udział wynagrodzenia. Wyzwania te należy brać pod uwagę na przykład przy ustalaniu miejsca i czasu spotkań, obciążenia pracą, kosztów związanych z uczestnictwem itp. Jest to sprawa kluczowa dla zapewnienia w praktyce równowagi w składzie i reprezentatywności LGR.

Na zaangażowanie osób, które wykonują na rzecz LGR pracę społecznie, wpływa wiele czynników, takich jak ilość czasu, jaką trzeba poświęcić, dominacja sektora publicznego, brak jasności co do poszczególnych ról i zadań, brak wiedzy, konflikt interesów itp.

Pracownicy LGR

Jedną z głównych cech Osi 4 jest bezpośrednio zaangażowanie pracowników LGR w terenie w celu animowania zainteresowania i udzielania pomocy beneficjentom w przygotowywaniu projektów w procesie oddolnym. Pracownicy muszą także zapewnić wsparcie dla działań LGR i zapewnić skuteczne administrowanie programem. Wśród najważniejszych zadań personelu LGR należy wymienić następujące:

- > utrzymywanie kontaktów ze społecznością lokalną, partnerami strategicznymi i instytucją zarządzającą,
- > informowanie o programie i jego promocja,
- > odpowiadanie na ogólne i szczegółowe zapytania oraz obsługa procesu aplikowania o środki,
- > zapewnienie doradztwa i pomocy potencjalnym beneficjentom, w tym spotkania informacyjne, szkolenia dotyczące wymogów jakie muszą spełniać wnioski oraz wypełniania formularzy,
- > techniczna analiza wniosków i sprawdzanie ich kwalifikowalności, w tym ocena kryteriów dodatkowości, racjonalności kosztów, praktycznych szans realizacji projektów,

- > przygotowywanie powiadomień o przyznaniu środków zgodnie z decyzjami podjętymi przez LGR,
- > zarządzanie elementami procesu grantowego w ramach delegacji udzielonej przez LGR,
- > sprawdzanie wniosków o płatność i nadawanie im biegu oraz dokonywanie płatności na rzecz beneficjentów,
- > utrzymywanie porządku w dokumentacji finansowej i administracyjnej oraz sporządzanie raportów wymaganych przez LGR oraz instytucję zarządzającą,
- > monitorowanie dofinansowywanych projektów i zbieranie danych potrzebnych do ewaluacji programu i projektów,
- > współpraca i sieciowanie z grupami LGR z innych obszarów, oraz
- > zapewnianie obsługi administracyjnej i sekretariatu dla działań LGR.

Proporcje w jakich powyższe zadania będą realizowane przez pracowników poszczególnych grup będą zależały od modelu obowiązującego w danym kraju członkowskim lub regionie, na przykład w bardziej scentralizowanych podejściach LGR będzie podejmował mniejszy zakres działań o charakterze finansowym i administracyjnym. We wszystkich jednak przypadkach kluczowymi zadaniami będzie animowanie społeczności i wsparcie przygotowania projektów.

Dane pochodzące z ewaluacji trzech pokoleń podejścia LEADER jasno pokazują, że dobrej jakości personel jest kluczowym czynnikiem powodzenia inicjatyw rozwoju lokalnego, takich jak Oś 4 EFR. Zatem rekrutacja, zarządzanie i budowanie zespołu pracowników jest ważną rolą dla partnerstwa, jakim jest LGR.

W przypadku grup o niewielkim budżecie, całość personelu może stanowić jeden pracownik, być może nawet pracujący w niepełnym wymiarze. Tam, gdzie budżet LGR jest większy, możliwe będzie zatrudnienie większego zespołu i podział ról. W każdym przypadku, znalezienie właściwej osoby na stanowisko kierownika jest sprawą zasadniczą.

Tam, gdzie możliwe będzie zatrudnienie tylko jednej osoby, będzie ona jednocześnie odgrywać rolę animatora oraz administratora programu: nie jest łatwo znaleźć osobę odpowiednią do obu tych ról jednocześnie. Możliwość zatrudnienia dodatkowych osób do zadań administracyjnych pozwoli kierownikowi na skupienie się na animacji i budowaniu umiejętności, które są istotne na wczesnym etapie budowania LGR. Tam jednak, gdzie zatrudnionych będzie więcej osób, kierownik musi posiadać (lub nabyć) również umiejętności zarządcze.

Przy zatrudnianiu osoby kierującej LGR bezcenne mogą okazać się następujące cechy: entuzjazm, energia, zaangażowanie w pracę, elastyczność, wychodzenie z pomysłami oraz zdolności organizacyjne. Idealnego kandydata cechować powinny również: strategiczny punkt widzenia, umiejętność komunikowania się i sieciowania, myślenie projektowe i biznesowe, znajomość danego obszaru i sektora rybackiego oraz wiarygodność.

Interakcja między LGR a jego pracownikami i podział ról zależy w dużym stopniu od skali działania i środków. Tam, gdzie zespół zatrudniony w LGR jest mały, członkowie partnerstwa będą zapewne musieli blisko współpracować z kierownikiem. Partnerstwo LGR musi zatem zastanowić się, w jaki sposób ma wspierać swoich pracowników. Przydatne mogą tu być szkolenia, mentoring lub zlokalizowanie biura w organizacji, w której uzyskają wsparcie od bardziej doświadczonych pracowników.

1.5 Jak zapewnić zaangażowanie

Ustalenie reguł

Na wczesnych etapach pracy partnerstwa sprawą podstawową jest wypracowanie reguł jego funkcjonowania – zwykle powinny one być zapisane w planie operacyjnym lub „biznesplanie” LGR. Zagadnienia te są bardziej szczegółowo opisane w rozdziale 4c pierwszego Przewodnika FARNET i w załączonym do niego przykładowym biznesplanie⁷.

Na dynamikę partnerstwa i sposób współpracy w LGR mogą mieć wpływ takie kwestie jak słaba frekwencja na spotkaniach, niedostateczna częstotliwość spotkań lub dominacja konkretnych osób albo sektorów. Sytuację może pogorszyć brak jasnego zdefiniowania ról w ramach LGR. Ze względu na różnice kulturowe między poszczególnymi sektorami, wypracowanie zasad koegzystencji może trochę potrwać. Złożoność obowiązujących reguł i zasad związanych z biurokracją może stanowić dodatkowe wyzwanie dla LGR.

Określenie parametrów współpracy

Bardzo ważnym jest, aby na samym początku współpracy w grupie członkowie LGR wypracowali wspólne rozumienie celów i zadań – po co powstała LGR, co chce osiągnąć i w jaki sposób. Ważne też, aby wszyscy członkowie LGR rozumieli, że ich obowiązkiem jest działać w interesie lokalnego programu realizacji strategii. Uczestnictwo w spotkaniach i dobre przygotowanie do podejmowanych decyzji zwiększa wiarygodność grupy, a jeśli uda się zapewnić udział właściwych osób, może to stanowić istotną wartość dodaną do lokalnych działań.

Może się zdarzyć, szczególnie na wczesnym etapie działania FLAG, że lokalne czynniki związane z różnicami geograficznymi, lojalnością wobec swojej miejscowości lub gminy czy różnice kulturowe mogą stanowić barierę. Jest to prawdopodobne zwłaszcza w obszarach, gdzie współpraca jest nawiązywana ponad granicami administracyjnymi i gdzie partnerzy muszą

⁷ https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/UKsc_LEADER-Business_Plan_Moray.pdf

nauczyć się myśleć o obszarze LGR jako o całości, z pominięciem interesów bardziej lokalnych. Dla niektórych członków LGR szersze, całościowe spojrzenie może stanowić trudność; w innych grupach wyzwaniem będzie spowodowanie, żeby sektor publiczny pracował na zasadach równości z sektorem społecznym i prywatnym. Uświadomienie sobie tych potencjalnych problemów i znalezienie sposobów jak im zaradzić pomoże partnerstwu osiągnąć skuteczność, jak o tym mowa w rozdziale poświęconym partnerstwu pierwszego Przewodnika FARNET.

Zdolność wykonawcza LGR i jej budowanie

Kiedy tworzy się nowa grupa, trzeba zwykle zainicjować proces przekształcania jej w dobrze funkcjonujący zespół. Do tego przydatna może być rola zewnętrznego facylitatora, który pomoże członkom LGR lepiej zrozumieć się nawzajem i obiektywnie ocenić, jaki może być wkład poszczególnych członków grupy. Może to przyczynić się do wypracowania lepszych relacji grupowych, co z kolei pozwoli na aktywne budowanie wspólnych projektów, dzięki lepszemu zrozumieniu się i zaufaniu między partnerami. Tego typu wspomaganie można połączyć z regularnymi spotkaniami LGR albo traktować jako odrębną aktywność.

Jednak dalszy rozwój zdolności wykonawczych LGR wymaga zaangażowania wszystkich zainteresowanych: jedną z metod jest zapewnienie dobrej komunikacji. Można to osiągnąć przez przygotowywanie informacji dla prasy, prowadzenie własnej strony internetowej, branie udziału lub organizowanie warsztatów lub spotkań mających na celu podnoszenie świadomości mieszkańców. Utrzymywanie listy kontaktowej zainteresowanych podmiotów pozwoli na przekazywanie im pisemnej informacji, np. w formie biuletynów, lub zapraszanie ich na wydarzenia organizowane dla społeczności lokalnej.

Zbudowanie wspólnego rozumienia i umiejętności niezbędnych dla skutecznego funkcjonowania partnerstwa wymaga czasu. Warto zainwestować ten czas i środki w formalne szkolenia lub spotkania mające na celu budowanie zespołu, gdyż przyczyni się to do wzmocnienia zaufania i wzajemnego szacunku w ramach LGR. Szkolenia mogą dotyczyć takich zagadnień jak wiedza i informacje na temat Osi 4, rozwoju lokalnego, umiejętności potrzebnych w LGR takich jak ocena projektów, wiedza o lokalnym obszarze i praca w zespole.

Zarządzanie

Rola LGR nie ogranicza się do administrowania, ale obejmuje też funkcje strategiczne, toteż w zależności od rozmiaru grupy, konieczne będzie ustalenie jak będzie prowadzone bieżące zarządzanie programem. Jedną z pierwszych kwestii do rozstrzygnięcia będzie to, czy cała LGR będzie uczestniczyć w procesie oceny projektów, czy też rola ta zostanie powierzona mniejszemu, ale nadal reprezentatywnemu organowi? Jeśli rolę tę będzie pełniło mniejsze ciało decyzyjne, należy zapewnić, że decyzje będą podejmowane przy zapewnieniu kworum w taki sposób, aby proporcje w tym organie odpowiadały proporcjom poszczególnych sektorów w całym partnerstwie. Cała LGR powinna spotykać się przynajmniej dwa razy w ciągu roku i może wówczas skupiać się na priorytetach strategicznych.

W pracy LGR ważnym instrumentem jest szerokie zastosowanie tematycznych grup roboczych, pozwala bowiem podzielić się pracą i zaangażować szersze grono osób. Grupy robocze mogą wykonywać większość zadań LGR i zwykle sprawozdają swoją pracę całemu partnerstwu. W ten sposób możliwe jest wykorzystanie specjalistycznych umiejętności poszczególnych partnerów, a także ukierunkowanie zainteresowań poszczególnych członków zgodnie z priorytetami LGR. Przykładem mogą być grupy tematyczne poświęcone innowacji albo ochronie środowiska; można też powołać grupy zajmujące się monitorowaniem i aktualizowaniem strategii bądź czuwaniem nad specyficznymi elementami pracy LGR, takimi jak promocja czy angażowanie szerszej społeczności.

Konflikt interesów

Bardzo ważną kwestią, wpływającą na zaufanie i skuteczność pracy partnerstwa, jest sprawa unikania konfliktu interesów. Trzeba zdać sobie sprawę, że samo podejrzenie o konflikt interesów jest równie szkodliwe dla reputacji LGR jak rzeczywisty konflikt. Konflikt interesów może mieć miejsce w przypadku osoby, której powiązania lub interesy biznesowe, służbowe, osobiste czy rodzinne stoją w sprzeczności z interesami LGR lub jej programu. Może to dotyczyć zarówno członków LGR jak i jej pracowników. Konflikty interesów mogą stwarzać problemy i ograniczać swobodę dyskusji; mogą też prowadzić do podejmowania działań sprzecznych z interesem programu, stwarzać wrażenie że LGR postąpiła niewłaściwie lub prowadzić do decyzji które zostaną ocenione jako nieobiektywne.

LGR musi wypracować szczegółową politykę pozwalającą na unikanie konfliktu interesów. Musi ona być oparta o takie kluczowe zasady jak obiektywność, przejrzystość i odpowiedzialność za decyzje, oraz nade wszystko uczciwość, oraz wymóg sygnalizowania przez członków LGR sytuacji w której ich prywatne interesy wchodzi w grę, a także działania w interesie LGR a nie w interesie osobistym, służbowym czy biznesowym.

Polityka LGR powinna precyzować, że każdy członek zainteresowany określonym projektem powinien zgłosić ten fakt na początku spotkania i nie brać udziału w głosowaniu nad nim. Także członek organu decyzyjnego, do którego zwrócono się z prośbą o korzystną decyzję, powinien to zgłosić. Przedstawiciel taki powinien jasno określić, jaki jest jego związek z wnioskodawcą i należy to odnotować w protokole spotkania, który może być na przykład opublikowany na stronie internetowej LGR. Niektóre grupy mogą żądać, aby osoba zainteresowana opuściła spotkanie na cały czas dyskusji nad projektem, inne grupy wolą dać możliwość tej osobie wypowiadania się w dyskusji ze względu na jej wiedzę o projekcie.

Spotkania LGR

Kwestia tego, gdzie, kiedy i jak często spotyka się LGR będzie miało bezpośredni wpływ na możliwość udziału i wkład poszczególnych jego członków. Jedną z najczęściej występujących trudności jest brak czasu członków LGR, zarówno jeśli chodzi o samo uczestnictwo w spotkaniach jak i przygotowanie się do spotkania. Może to być szczególnie problematyczne dla osób uczestniczących społecznie, którzy nie są oddelegowani do pracy w ramach LGR w ramach obowiązków służbowych. Jedną z kluczowych kwestii jest zatem optymalizacja wkładu poszczególnych członków w pracę partnerstwa.

W pewnym stopniu tę kwestię może rozwiązać planowanie spotkań z większym wyprzedzeniem oraz dostarczanie materiałów pisemnych na tyle wcześniej, żeby uczestnicy zdążyli je poznać. Także pora spotkania i jego miejsce będzie miało wpływ na to, jak czasochłonne będzie w nich uczestnictwo.

Gdzie się ma spotykać LGR?

Należy rozważyć, jaką opcję spotkań wybrać, przy czym należy brać pod uwagę przede wszystkim potrzeby partnerów, dostępność pod względem transportu i geografii obszaru. Niektóre grupy organizują spotkania w miejscowościach położonych centralnie i łatwo dostępnych transportem publicznym; inne grupy decydują się na spotkania w bardziej odległych miejscowościach po to, aby utrzymać więzi z całym obszarem. Czasem LGR wybiera opcję rotacyjnych spotkań w różnych miejscach, tak aby ciężar dojazdu był bardziej sprawiedliwie rozdzielony między partnerów.

Warto rozważyć organizację spotkań LGR w połączeniu z wizytowaniem projektów, które otrzymały wsparcie, lub projektów potencjalnych, gdyż dzięki temu członkowie grupy mają bezpośredni kontakt z lokalnymi działaniami i mogą się dowiedzieć o ewentualnych problemach z pierwszej ręki.

Kiedy się ma spotykać LGR?

Doświadczenie wskazuje, że przygotowanie kalendarza spotkań LGR z dużym wyprzedzeniem pozwoli na zapewnienie dobrej frekwencji, bo często trudno jest zapewnić obecność wielu bardzo zajętych osób w krótkim czasie. W planowaniu czasu spotkania należy starać się, aby odpowiadało ono możliwie największej liczbie członków. Na przykład osoby uczestniczące społecznie i przedstawiciele przedsiębiorców mogą preferować spotkania w godzinach wieczornych. Należy zwrócić szczególną uwagę na sezonowość pracy, szczególnie w przypadku osób reprezentujących sektor rybacki.

Ułatwieniem dla niektórych uczestników może być stworzenie możliwości opieki nad dziećmi czy zapewnienie posiłku. Zorganizowanie spotkania w godzinach porannych, a następnie zaproszenie uczestników na obiad może stworzyć członkom LGR okazję do nieformalnych spotkań, wzajemnego poznania się i budowania relacji.

Jak często powinna się spotykać LGR?

Lokalna grupa powinna zdecydować, jak często będzie się spotykać i jak często podejmować decyzje na temat projektów. Spotkania całej LGR i spotkania organów decyzyjnych mogą mieć odmienne rytmy. Pomiędzy grupami mogą tu występować znaczące różnice, które będą zależały od procesu decyzyjnego. Doświadczenie wskazuje, że spotkania mające na celu ocenę projektów powinny odbywać się cztery do pięciu razy w roku, w zależności od liczby zgłaszanych projektów. Jeśli utworzone są grupy robocze, mogą one spotykać się częściej, co pozwoli ograniczyć częstotliwość spotkań całej LGR.

Prowadzenie spotkań

Należy zadbać o to, aby uczestnictwo w spotkaniach było pozytywnym doświadczeniem, spotkania powinny zatem być interesujące, uczestnicy powinni mieć poczucie wpływu na wydarzenia i odczuwać satysfakcję. Można to zapewnić poprzez odpowiednie przygotowanie prezentacji w Power Point, pokazanie danych statystycznych w sposób przystępny, prezentowanie kluczowych informacji za pomocą wykresów i grafiki oraz poprzez zapewnienie interaktywnych zajęć, w których dużą rolę odegrają sami uczestnicy. Materiały na takie spotkania zwykle przygotowują pracownicy LGR. Praca w ramach lokalnego partnerstwa może być czymś nowym dla danego obszaru i prawdopodobnie włączą się w nią organizacje, które wcześniej nie miały roli decyzyjnej i odpowiedzialności, na przykład grupy i organizacje reprezentujące społeczności lokalne. Znaleźnienie sposobów na to, aby pomóc im w aktywnym uczestnictwie przyczyni się do podwyższenia motywacji i poczucia sprawstwa w całej społeczności lokalnej.

1.6 Jak spowodować, żeby program zadziałał

Cały zespół partnerów LGR musi pracować nad tym, aby działania grupy były skuteczne, a procedury bieżącego działania stanowią szkielet, na którym opiera się praca nad przygotowaniem projektów. Poniżej prezentujemy kilka kluczowych kwestii, jakie należy wziąć pod uwagę w trakcie całego procesu administrowania przygotowaniem projektów.

LGR musi mieć rolę nie tylko administracyjną, ale i strategiczną

Podstawową rolą LGR jest wsparcie dla procesu przygotowania i wdrożenia strategii. Dlatego niezmiernie istotne jest posiadanie przez FLAG klarownych ram administracyjnych i finansowych od samego początku istnienia grupy. Łatwiej jest bowiem ustawić te kwestie dobrze na samym początku, niż potem wprowadzać zmiany. Porady FARNET dotyczące przygotowania biznesplanu⁸ mogą okazać się tu przydatne.

Jedną z prostych metod uproszczenia pracy jest wykorzystanie istniejących materiałów, bo wszystkie LGR muszą wykonywać podobne funkcje i mogą się nawzajem od siebie uczyć. Partnerzy LGR mogą już dysponować własnymi materiałami czy rozwiązaniami, które dadzą się dostosować do potrzeb całej grupy. Warto wykorzystać także dostępne wzory dokumentów stosowanych przez inne LGR czy LGD (Lokalne Grupy Działania programu LEADER) w przeszłości. Prawdopodobnie trzeba będzie je dostosować do specyficznych potrzeb danej grupy, ale można w nich znaleźć pomysły, jakiego rodzaju informacje będą potrzebne, a także co może być użyteczne jako informacja dodatkowa.

Animowanie projektów

Animowanie projektów jest jednym z najważniejszych zadań w realizacji Osi 4, dzięki któremu zainicjowane i przygotowane zostaną projekty przyczyniające się do skutecznego wdrożenia strategii. Animowanie było tym, co wyróżniało podejście LEADER od innych metod i przyczyniło się do jego sukcesu, tak więc wprowadzenie tego rodzaju działań w nowych obszarach może mieć wielką wartość (animowanie projektów jest bardziej szczegółowo omówione w niniejszym przewodniku w rozdziale „Aktywne działania na rzecz przygotowania i wyboru projektów”).

Animowanie projektów jest zwykle zadaniem kierownika i pracowników LGR, ale zaangażowanie w ten proces członków LGR (lub ich organizacji) wraz z ich specjalistyczną wiedzą z danego obszaru będzie wartością dodatkową. Docieranie z informacją i promocja stanowią nieodłączną część działalności animacyjnej. Stanowią one znakomitą okazję, aby pracownicy LGR poszerzyli grono osób zaangażowanych w przygotowywanie projektów i pracę na rzecz partnerstwa. Informacje powinny dotrzeć do całej społeczności, a nie tylko do osób czy podmiotów wydających się dobrymi kandydatami na projektodawców. Jednak należy też pamiętać, że nie wszystkie projekty złożone do LGR będą odpowiednie do finansowania z Osi 4 EFR. Członkowie LGR powinni mieć orientację na temat innych źródeł finansowania i móc skierować wnioskodawców do tego źródła, które najlepiej odpowiada danemu projektowi.

Fundusze grantowe i projekty parasolowe

Doświadczenie zdobyte w podejściu LEADER wskazuje, że potencjalnie dobrym mechanizmem do zastosowania przez LGR jest tworzenie odrębnych funduszy grantowych bądź „projektów parasolowych”, aby skuteczniej skierować wsparcie dla dziedzin uznanych za priorytetowe w strategii lub planie działania. Są to jednocześnie bardzo dobre metody na sprawną obsługę dużej liczby niewielkich wniosków. W tym przypadku wnioskodawca składa do LGR wnioski o prowadzenie funduszu małych grantów na określone cele priorytetowe. Taki projekt (obejmujący utworzenie funduszu) jest oceniany zgodnie ze standardowymi kryteriami i warunkami obowiązującymi daną LGR. Fundusz jest następnie obsługiwany przez wnioskodawcę na podstawie udzielonego

⁸ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20PL.pdf>

mu upoważnienia, przy czym wnioskodawca odpowiada przed LGR za zapewnienie prawidłowości wydatkowania powierzonych mu środków i zastosowanie się do odpowiednich wymogów i kryteriów.

W momencie przygotowywania niniejszego przewodnika możliwość uruchomienia tego typu instrumentów w ramach Osi 4 nie została formalnie zaakceptowana przez Komisję Europejską, przygotowywane jest w tej sprawie Często Zadawane Pytanie (FAQ), na które odpowiedź zostanie zamieszczona na stronach FARNET.

Proces składania wniosków i podejmowania decyzji

Niniejszy podrozdział należy czytać łącznie z rozdziałem poświęconym aktywnym działaniom na rzecz przygotowania i wyboru projektów, który omawia te kwestie bardziej szczegółowo. W tym rozdziale interesuje nas przede wszystkim rola LGR jako partnerstwa oraz jego pracowników: kto co robi i jakie ma miejsce w całym procesie?

Wnioski

W procesie dwustopniowym, wnioskodawca wypełnia na początek formularz opisujący założenia projektu, który podlega ocenie pod kątem zgodności ze strategią. Zwykle taką ocenę przeprowadzają pracownicy LGR. Jeśli na tym etapie projekt jest oceniony pozytywnie, wnioskodawca wypełnia pełny wniosek, korzystając w miarę potrzeby z pomocy i doradztwa pracowników LGR.

Wypełnione wnioski są analizowane przez członków LGR w ramach regularnych spotkań. Jak już była mowa, spotkania powinny być planowane z dostatecznym wyprzedzeniem aby mogła w nich wziąć udział możliwie duża liczba członków. Ważne jest też, aby pracownicy LGR opracowali i przekazali członkom LGR niezbędne materiały na spotkanie na tyle wcześnie, aby mogli się oni przygotować; idealnie byłoby, aby takie materiały były przekazane z dwutygodniowym wyprzedzeniem. Każda LGR musi zdecydować, jakiego rodzaju materiały są wysyłane, ale minimalnym wymogiem jest przygotowanie informacji o każdym wniosku podlegającym ocenie oraz skrócona informacja o postępie prac LGR w zakresie merytorycznym i finansowym od czasu ostatniego spotkania.

Ocena techniczna

Wszystkie projekty powinny być ocenione pod kątem kryteriów kwalifikowalności obowiązujących dla całej Osi 4 oraz dla danego kraju członkowskiego. Zwykle dokonują tego pracownicy LGR w ścisłym kontakcie z podmiotem odpowiedzialnym. Wyniki oceny powinny zostać udostępnione osobom zaangażowanym w proces wyboru projektów.

Ocena projektu

Ocena projektów przez LGR powinna być prowadzona w sposób uporządkowany i cały proces powinien być dokumentowany; dzięki temu podejmowane decyzje będą transparentne. Ocena nigdy nie jest ścisła i nie ma tu odpowiedzi „dobrych” i „złych”. Poszczególni członkowie LGR mogą różnić się w ocenie danego projektu i w procesie oceny chodzi o to, aby stworzyć możliwość uwspólnienia wiedzy i doświadczenia poszczególnych członków LGR. Dzięki różnicom poglądów możliwa będzie pełna i otwarta dyskusja nad projektami w trakcie spotkań FLAG.

Zastosowanie kryteriów selekcji

Jednym z narzędzi pomocniczych w podejmowaniu decyzji może być „punktacja” przyznawana każdemu projektowi zgodnie z ustalonymi z góry kryteriami; niezależnie od tego jaką metodę oceny przyjmie dana grupa, kryteria te są sprawą zasadniczą. Oprócz kryteriów wspólnych, które mogą być ustalone na poziomie krajowym lub regionalnym, każda LGR powinna określić własne kryteria wyboru projektów wynikające z lokalnej strategii. Do wszystkich wniosków powinny być stosowane te same kryteria dla zapewnienia obiektywności, ale w trakcie realizacji strategii kryteria lub przypisane im wagi mogą zostać zmodyfikowane w świetle doświadczeń z otrzymanymi wnioskami lub ze względu na zmianę priorytetów strategicznych. Punktacja powinna być traktowana jedynie jako pomocnicza i może odzwierciedlać różnice opinii pomiędzy członkami LGR. Wskazane jest, aby punktacja stanowiła punkt wyjścia do dyskusji nad projektem w trakcie spotkania, a nie do określenia progu, poniżej którego projekty zostaną automatycznie odrzucone.

Wnioski powinny być oceniane z punktu widzenia strategii: czy dany wniosek jest z nią zgodny, czy odpowiada planowi działania i czy przewidziane w nim działania są adresowane do którejś z grup docelowych LGR?

O ile LGR nie jest w stanie jednogłośnie zaopiniować jakiegoś projektu, może okazać się niezbędne przeprowadzenie głosowania, czy projekt powinien uzyskać dofinansowanie czy nie.

Właściwe udokumentowanie podjętych decyzji jest sprawą wielkiej wagi, podobnie jak zapewnienie, że zachowane zostały wszystkie przyjęte zasady, na przykład proporcja przedstawicieli sektorów publicznego i prywatnego/społecznego w podejmowaniu decyzji, procedury dotyczące konfliktu interesów itp. Należy zwrócić uwagę na to, w jaki sposób prowadzony jest zapis procesu decyzyjnego, a jednym z możliwych rozwiązań jest zachowanie indywidualnych wyników głosowania w elektronicznej wersji.

Kontrole audytorskie

Stworzenie klarownej dokumentacji dla audytorów ze wszystkich decyzji podejmowanych przez LGR jest niezmiernie ważne. Najłatwiejszym sposobem zapewnienia przejrzystości jest dokumentowanie po kolei wszystkich etapów tego procesu. Można na przykład odnotowywać całą wymianę informacji z wnioskodawcą, zarówno pisemną jak i ustną, w segregatorze dotyczącym projektu. Z procesu decyzyjnego powinny być sporządzane szczegółowe protokoły, szczególnie w zakresie uzasadnienia odrzucenia wniosków. Jeśli wnioskodawca nie jest zadowolony z podjętej decyzji, to – o ile pozwalają na to zasady LGR i prawa krajowego – może się od niej odwoływać. LGR będzie wówczas musiała pokazać, w jaki sposób została podjęta decyzja i jakie były przyczyny odrzucenia projektu.

Jest też ważne dla całego procesu, aby wyraźnie oddzielić zadania poszczególnych pracowników LGR. Osoby, które uczestniczyły w przygotowaniu projektu i jego ocenie nie powinny jednocześnie sprawdzać wniosków o płatność i dokonywać płatności na rzecz beneficjenta. Dokumentacja dla celów audytu dotycząca procedur administracyjnych musi być klarowna i stosowana w sposób przejrzysty, nie powinna też zawierać luk i braków. Na przykład jeśli jakiś formularz nie został wypełniony, to należy odnotować powody, dla których tak się stało.

1.7 Wnioski o płatność, sprawozdawczość i monitoring

Po akceptacji projektu i rozpoczęciu działań, wnioskodawcy będą przygotowywać wnioski o płatność oraz uzasadniające je raporty dotyczące postępów merytorycznych i finansowych projektu. Główną rolą partnerów LGR będzie analiza raportów oraz wykorzystanie ich do lepszego zarządzania programem działań grupy. Prawdopodobnie wszystkie LGR będą musiały sporządzać roczne sprawozdania z realizacji programu, a rolą partnerów będzie ich sprawdzenie i akceptacja przed złożeniem raportu do Instytucji Zarządzającej.

Udział partnerów w pracy nad wnioskami o płatność będzie ograniczony, gdyż jest to przede wszystkim rola podmiotu odpowiedzialnego i pracowników LGR. Zwykle stosowany jest tu jeden z dwóch modeli: wnioski są składane do LGR i przetwarzane przez jej pracowników (lub podmiot odpowiedzialny), a następnie przekazywane do agencji płatniczej, albo też beneficjent składa wniosek bezpośrednio do agencji płatniczej (która czasem zwraca się do LGR lub podmiotu odpowiedzialnego o jego weryfikację). Agencja płatnicza dokonuje płatności bądź bezpośrednio na rzecz beneficjenta, bądź za pośrednictwem LGR. W każdym przypadku beneficjenci potrzebują wyraźnych wytycznych i pomocy w przygotowaniu wniosków o płatność, szczególnie na wczesnym etapie realizacji – chodzi o to, aby uniknąć zmarnowanego wysiłku w razie błędów, gdyż proces przygotowania wniosku o płatność bywa bardzo czasochłonny. Zwykle tego typu wsparcie jest zadaniem pracowników LGR.

Najważniejszą kwestią w pracy z wnioskami o płatność jest zapewnienie odpowiedniej dokumentacji procesu (np. w przypadkach gdy wymagane jest przeprowadzenie przetargu itp.), w tym dokumentacji finansowej i dla celów audytowych. Ważne jest, aby beneficjenci wiedzieli z góry, jakich informacji będzie się od nich wymagać, jakie informacje będą przekazywane dalej i w jakiej formie. Może to na przykład dotyczyć oryginałów faktur, wyciągów bankowych i dowodów płatności. Nie przewiduje się zwykle możliwości płatności gotówkowych.

Projektodawcy muszą także przedstawiać informacje o postępach w realizacji projektu w zakresie osiągnięcia celów, produktów i rezultatów. Tego typu raporty merytoryczne będą zawierać wskaźniki wykonania; w tym zakresie występują różnice między krajami członkowskimi i poszczególnymi LGR. Niektóre wskaźniki będą wymagały podania wartości wyjściowych w momencie rozpoczęcia projektu, tak aby możliwe było zmierzenie zmiany. W tym zakresie może być potrzebne większe zaangażowanie partnerów LGR, bo zwykle członkowie grupy uczestniczą w procesie monitorowania projektów, wspierając w ten sposób pracowników FLAG.

Niezależnie od użyteczności tego wkładu dla procesu monitorowania postępów grupy, stanowi on dobry sposób na zaangażowanie partnerów w bezpośrednią działalność LGR i jej kontakty z beneficjentami. Przyczynia się to również do procesu monitorowania przez LGR całej lokalnej strategii i jej aktualności oraz stanowi podstawę do jej ewentualnych modyfikacji, w miarę potrzeby. Podkreślamy ponownie, że właściwe skonstruowanie tego systemu i towarzyszących mu wskazówek na samym początku działalności grupy będzie bardzo istotne, szczególnie w momencie gdy prowadzona będzie ewaluacja zewnętrzna programu operacyjnego EFR.

1.8 Zakończenie

Silne i skuteczne partnerstwo stanowi fundament podejścia rozwoju lokalnego i istotny czynnik generowania przez to podejście wartości dodanej. Nie stanie się to jednak „samo przez się”. Utrzymanie skutecznego partnerstwa wymaga ciężkiej pracy, sprawnego zarządzania i stałego monitorowania. Każde partnerstwo jest w tym zakresie inne od pozostałych, ma własne cechy charakterystyczne i własne potrzeby. Wskazówki zawarte w niniejszym opracowaniu mają na celu przedstawienie podstawowych zasad opartych o dotychczasowe doświadczenia, co pozwoli czytelnikom wypracować własne podejście.

2. Angażowanie sektora prywatnego i zachęcanie go do inwestowania

2.1 Wprowadzenie

Zapewnienie wzrostu w sektorze prywatnym jest sprawą kluczową dla tworzenia miejsc pracy i możliwości dla tych mieszkańców społeczności rybackich, którzy stracili lub mogą stracić źródło utrzymania. Jest to szczególnie istotne w okresie następującym po kryzysie gospodarczym, kiedy to redukuje się miejsca pracy w sektorze publicznym dla ograniczenia deficytu budżetowego. Kluczowa rola sektora prywatnego w działaniach Osi 4 EFR znajduje swój wyraz w Artykule 45 Rozporządzenia EFR⁹, w którym jest mowa o znaczącym udziale przedstawicieli sektora prywatnego w Lokalnych Grupach Rybackich (LGR lub FLAG), a mianowicie „większość operacji jest prowadzona przez sektor prywatny”. Skuteczna praca z sektorem prywatnym jest zatem podstawowa zarówno dla sukcesu LGR, jak i dla rozwoju gospodarczego jej obszaru.

Celem niniejszego rozdziału jest pomoc LGR i jej pracownikom w zrozumieniu, w jaki sposób mogą zachęcić do współpracy przedsiębiorców prywatnych, wspierać ich wzrost i trwały rozwój oraz przyczyniać się do zwiększenia inwestycji¹⁰ w przedsiębiorstwa prywatne w danej społeczności. Wspieranie wzrostu sektora prywatnego może przybierać różne formy, obejmując tych przedsiębiorców, którzy już działają na danym obszarze, a także nowych – zarówno takich, którzy dopiero rozpoczynają działalność, jak i tych, którzy przybyli z zewnątrz do obszaru LGR.

Ten rozdział przewodnika pokazuje, w jaki sposób LGR może wykorzystać środki publiczne dla wsparcia sektora prywatnego i jak zwiększyć poziom inwestowania w małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP), oraz jak doprowadzić do zwiększenia obrotów i poziomu zatrudnienia w lokalnych firmach. Skupiamy się tu na tym, jak można pomagać istniejącym firmom i jak wspierać powstawanie nowych.

Inwestycje mogą być finansowane ze źródeł publicznych i prywatnych. W tym przewodniku zakładamy, że LGR próbują uzyskać maksymalny efekt z każdego wydatkowanego euro ze środków publicznych, starając się jednocześnie zwiększyć poziom inwestycji sektora prywatnego.

Stymulowanie inwestycji w sektorze prywatnym nie wymaga bardzo dużych nakładów. Można je kierować bezpośrednio do sektora przedsiębiorstw, inwestując weń środki w formie dotacji, pożyczki lub kredytu, albo (rzadziej) poprzez zakup udziałów w danym przedsiębiorstwie. Środki te można też wykorzystać w sposób pośredni dla stworzenia lepszych warunków otoczenia biznesu – na przykład inwestycje w odnowę wsi, poprawę usług publicznych lub promocję obszaru mogą zwiększyć jego atrakcyjność dla przedsiębiorstw, zaś inwestycje portowe mogą obniżyć koszty i zwiększyć obroty firm zajmujących się transportem towarów lub rybołówstwem. Pomiędzy tymi skrajnościami znajdują się takie formy wsparcia, które wzmacniają sektor przedsiębiorstw i zwiększają jego możliwości absorpcji kapitału od inwestorów zewnętrznych. Środki inwestowane w sektor przedsiębiorstw na danym obszarze są wynikiem wielu czynników, ale w każdym przypadku sprawą podstawową jest wsparcie dla podmiotów działających skutecznie i zorientowanych na wzrost; na nich właśnie powinna się skupić LGR.

⁹ Rozporządzenie Rady (WE) Nr 1198/2006

¹⁰ Jako inwestycję rozumiemy tu każde wykorzystanie środków mające na celu przyszły wzrost produkcji lub dochodu przedsiębiorstwa

2.2 Jak się przygotować do pracy z biznesem

Skupić się na rybakach czy na obszarze rybackim?

Wszystkie partnerstwa LGR, w procesie przygotowywania i realizacji zintegrowanych strategii lokalnych, będą starały się włączyć przedstawicieli sektora rybackiego. Jednocześnie kluczowym aspektem działalności partnerstwa i jego strategii jest promowanie innowacji lokalnych w celu pobudzenia gospodarki danego obszaru.

Pierwsza decyzja LGR będzie dotyczyła tego, czy wzrost przedsiębiorczości i strategia inwestowania środków będą zmierzały głównie do podwyższenia wartości produktów uzyskiwanych z rybołówstwa, czy też poszukiwały źródeł wzrostu w szerszych działaniach rozwoju lokalnego. Możliwe jest też podejście mieszane obejmujące oba te kierunki działania. Decyzja będzie zależała od lokalnych warunków gospodarczych i roli, jaką w nich odgrywa sektor rybołówstwa. Tam, gdzie ten sektor jest niemal w zaniku, szanse na wzmocnienie wartości dodanej z jego produkcji są niewielkie i bardziej racjonalne jest skupienie się na szerszym rozwoju całej gospodarki lokalnej. Jeśli jednak sektor rybacki stanowi nadal istotną część tej gospodarki, wówczas racjonalne może być skupienie się na pozyskaniu projektodawców zainteresowanych dodawaniem wartości do produktów rybackich (np. poprzez bezpośrednią sprzedaż ryb) oraz na działaniach związanych z gospodarką morską, takich jak ekoturystyka i zarządzanie środowiskiem naturalnym. Dwa inne przewodniki FARNET, jeden poświęcony tworzeniu wartości dodanej do produktów rybackich, drugi różnicowaniu działalności gospodarczej w obszarach rybackich (2010 i 2011)¹¹, omawiają różne kwestie związane z promowaniem rozwoju obszarów zależnych od rybactwa.

Od decyzji w powyższych kwestiach będzie zależało, na kim należy skupić uwagę LGR, zarówno na etapie przygotowywania projektów jak i na etapie inwestowania środków. Szersze podejście do rozwoju lokalnego może przynieść korzyści zarówno podmiotom spoza sektora rybackiego, jak i niektórym podmiotom z tego sektora. Węższa strategia skupiona na sektorze rybackim najprawdopodobniej przyniesie korzyści tym, którzy są bezpośrednio zaangażowani w działalność połowową, a także sektorom otoczenia takim jak konfekcjonowanie, logistyka czy handel.

Demografia przedsiębiorstw

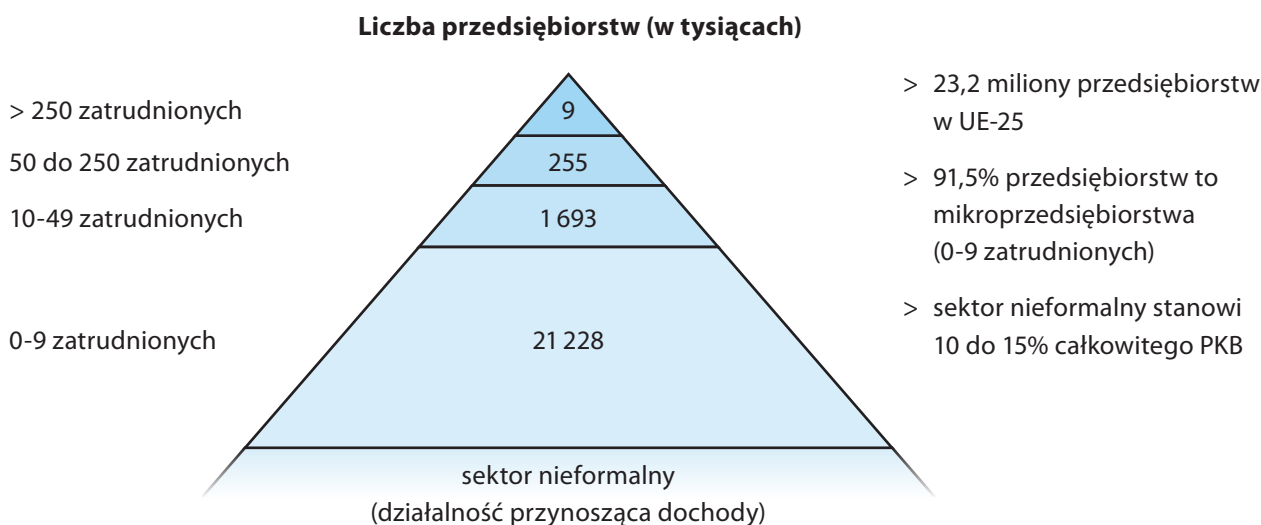
Zanim zaczniemy oddziaływać na sektor przedsiębiorstw, należy go w pierwszej kolejności zrozumieć, dzięki temu wsparcie i zasoby finansowe mogą skuteczniej dotrzeć do celu. Demografia biznesowa zajmuje się zmianami zachodzącymi w populacji przedsiębiorstw i związaną z tym dynamiką miejsc pracy.

Pierwszym krokiem jest zebranie informacji o populacji przedsiębiorstw w formie opisu stanu wyjściowego. Być może taki opis był już zrobiony w trakcie przygotowywania strategii obszaru LGR; istnieje też wiele dostępnych źródeł danych zbieranych przez różnego rodzaju agendy rządowe. Tego typu analizę może przeprowadzić sama LGR, jeden z jej partnerów lub grupa partnerów. Zdarza się też, że to zadanie można zlecić za niewygórowaną cenę lokalnej uczelni lub ośrodkowi badawczemu.

Po zebraniu danych o populacji przedsiębiorstw na danym obszarze, można przystąpić do ich analizy. Na przykład można podzielić przedsiębiorstwa na grupy w zależności od rozmiaru. Typowe kategorie wielkości są zaprezentowane na rysunku nr 1, który pokazuje hierarchię biznesu w zależności od liczby zatrudnionych w całej Europie. Z rysunku widać, że firmy „mikro”, zatrudniające od 0 do 9 pracowników, przewyższają liczebnością (ponad 90%) wszystkie pozostałe kategorie. Zdecydowana większość z podmiotów zatrudniających 1 osobę będą to osoby samozatrudnione.

¹¹ Więcej w https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET_Adding-value_Guide-3_PL.pdf

Rys. 1 – Piramida przedsiębiorców w 25 krajach UE w roku 2005



Źródło: Komunikat Komisji Europejskiej z dnia 10/11/2006 na temat polityki wobec MSP w zakresie całkowitej liczby przedsiębiorstw; opracowany przez Eurostat w roku 2006 na podstawie danych z roku 2003 (European Microfinance Network)

Trendy w liczebności przedsiębiorstw

Zbieranie podstawowych danych to pierwszy i jeden z najważniejszych kroków do przeprowadzenia analizy stanu wyjściowego w określonym czasie, jednak jeszcze ważniejsze są dane dotyczące trendów, takie jak tworzenie nowych przedsiębiorstw, czas życia przeciętnej firmy, procent upadków i wyjaśnienie jak kształtuje się liczebność przedsiębiorstw w czasie. Podobnie jak w przypadku danych podstawowych, niektóre dane o trendach są publicznie dostępne. Tam, gdzie nie można dotrzeć do danych o trendach, można je wyliczyć, o ile są dostępne zestawy danych z co najmniej dwóch różnych lat. W zależności od rodzaju badania, zmiany w liczebności firm można podzielić na cztery główne składowe, które pozwolą lepiej zrozumieć co się dzieje w sektorze przedsiębiorstw.

- > tworzenie („narodziny”) nowych firm – jaka część zatrudnienia i całkowitej liczby firm pochodzi od firm nowoutworzonych?
- > upadki („śmierć”) przedsiębiorstw – jaki procent firm jest zamykanych?
- > powiększenia lub zmniejszenia – jaki procent obserwowanych zmian wynika ze zwiększenia skali firm, a jaki – ze zmniejszenia?

- > przybysze i emigranci – jaka część zmian wynika z wprowadzania się nowych firm lub wyprowadzania istniejących?

Sama obserwacja danych liczbowych pozwoli na uzyskanie wartościowych informacji na temat tego, gdzie zachodzą zmiany i czy są one spowodowane którymś z wyżej wspomnianych procesów. Większość lokalnych gospodarek zależy w większym stopniu od narodzin i śmierci przedsiębiorstw, a także od ich powiększania się lub zmniejszania, w mniejszym zaś od migracji. Ale zwiększenie lub zmniejszenie skali działalności jest trudno mierzalne bez dostępu do danych na temat zatrudnienia. Relacje między poszczególnymi składowymi będą miały znaczenie dla strategii, jaką przyjmie LGR wobec sektora biznesu¹².

Na przykład w wielu obszarach kluczowym elementem utrzymania przy życiu lokalnej gospodarki jest podtrzymanie funkcjonujących przedsiębiorstw. Długość życia nowopowstałych firm i procent, jaki przeżywa pierwsze 12 miesięcy, 3 lata oraz 5 lat, stanowią wskaźniki pomagające właściwie adresować pomoc. Tam, gdzie procent upadków firm jest wysoki, być może lepiej byłoby skoncentrować się na wspieraniu

¹² W Polsce informacja o aktywności gospodarczej w poszczególnych gminach dostępna jest w Banku Danych Lokalnych GUS, <http://www.stat.gov.pl/bdl> [przyp. tłum].

działalności nowopowstałych przedsiębiorstw tak, aby mogły przetrwać, niż na pomocy w tworzeniu nowych. Informacja o tym, jaki procent firm przeżywa dłużej niż 3 lata, należy do podstawowych danych statystycznych świadczących o trwałości przedsiębiorstw.

Niezależnie od informacji na temat wszystkich firm, należy zwrócić uwagę że mogą występować istotne różnice w zależności od rozmiaru firmy, a na obszarach LGR zapewne liczba firm „mikro” będzie jeszcze wyższa niż średnia europejska. Tam, gdzie kluczowym celem jest trwałość, a nie wzrost gospodarczy, podkreśla się czasem konieczność wspierania istniejących firm i zachowania istniejących miejsc pracy, co może być kluczowe dla przetrwania mikroprzedsiębiorstw.

Ponadto warto przyjrzeć się danym w podziale na sektory gospodarki. Które sektory na danym obszarze osiągają wzrost, a które upadają, które są odpowiedzialne za największe zmiany, co się dzieje na ich rynkach, czy lokalne firmy są konkurencyjne pod względem jakości i kosztów? Nawet tak podstawowy podział jak wyróżnienie sektora produkcji pierwotnej, przetwórstwa i usług pozwoli na pokazanie, skąd należy oczekiwać przyszłego wzrostu.

Kim są przedsiębiorcy?

Analiza istniejących przedsiębiorstw jest tylko jednym z etapów. Jednak wielu potencjalnych przedsiębiorców nie prowadzi jeszcze firm i ważne jest, aby rozpoznać ogólne cechy całej populacji mieszkańców danego obszaru pod kątem przedsiębiorczości. Na przykład: w przeszłości było bardzo mało firm prowadzonych przez kobiety i osoby młode. Warto opracować lokalną strategię zwiększenia poziomu przedsiębiorczości w tych dwóch grupach.

Dane tego typu są zwykle dostępne na poziomie krajowym i dla niektórych regionów, na przykład na podstawie badań ankietowych wśród pracowników¹³, co umożliwi uzyskanie informacji o tym jaki procent osób na danym obszarze jest samozatrudnionych.

¹³ Statystyki UE dotyczące badań ankietowych wśród zatrudnionych można znaleźć na stronie http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour_market/introduction.

Analiza wsparcia dostępnego dla firm

Trzeci ważny etap to sprawdzenie, jakiego rodzaju wsparcie jest już teraz dostępne dla lokalnych przedsiębiorców, zanim zaczną się tworzyć nowe formy wsparcia. Trzeba przygotować mapę istniejących działań tak, aby znaleźć i zanalizować luki; należy w tym celu zapoznać się z działaniami wspierającymi przedsiębiorczość organizowanymi i finansowanymi na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym, ze źródeł Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego lub Europejskiego Funduszu Społecznego. Często wiedzę na temat projektów i programów wsparcia dostępnych na danym terenie oraz ewidentnych braków w tym zakresie mają lokalne Izby Gospodarcze. Warto zebrać informacje na następujące tematy:

- > które podmioty świadczą doradztwo dla przedsiębiorstw?
- > do ilu klientów docierają?
- > jacy to są klienci (czy są to kobiety, czy mężczyźni, młodzi czy starzy, bardziej czy mniej wykształceni, gdzie mają siedziby itp.)?
- > czy podmioty te pracują z istniejącymi przedsiębiorstwami, czy pomagają w tworzeniu nowych?
- > jakie sektory biznesu otrzymują wsparcie (nowe technologie, przemysł maszynowy, usługi)?
- > gdzie występują luki w obecnych usługach dla przedsiębiorstw – jakie grupy, sektory, rozmiary, lokalizacje nie są dotąd wspierane?
- > jakimi zasobami personalnymi i umiejętnościami dysponuje sama LGR lub też organizacja, w której ma ona swoją siedzibę?

Na podstawie tej analizy LGR może zbudować sobie obraz sytuacji w zakresie tego, na ile istniejące wsparcie odpowiada strukturze przedsiębiorstw wynikającej z analizy demograficznej. Stanowić to będzie ważny materiał do dyskusji o tym, które z luk mogą być wypełnione bezpośrednio przez samą LGR, a jakie przy jej wsparciu, jeśli chodzi o kulturę przedsiębiorczości, wsparcie dla nowotworzonych firm, dostęp do źródeł finansowania oraz wsparcie dla trwałości i wzrostu.

Praca z grupami interesu w celu zrozumienia potrzeb biznesowych

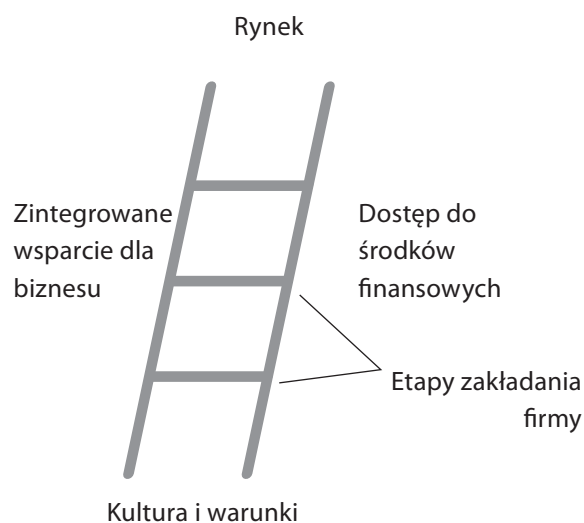
Najlepszym rozwiązaniem byłoby powołanie w ramach LGR grupy roboczej zajmującej się relacjami z biznesem. W skład takiej grupy powinny wchodzić kluczowe osoby i podmioty z sektora prywatnego, z agencji wspierających przedsiębiorców oraz z gmin i innych ważnych agend publicznych. Ważne jest aby zidentyfikować spośród istniejących partnerów LGR przedstawicieli sektora prywatnego i poszukiwać nowych przedsiębiorców lokalnych i ich organizacji. Niezmiernie ważne jest bowiem, aby dyskusja na temat przedsiębiorczości nie toczyła się wyłącznie w gronie agencji publicznych. Wiele Lokalnych Grup Działania w programie LEADER tworzyło grupy robocze do spraw współpracy z biznesem. Pracując z poszczególnymi firmami należy dołożyć starań dla zapewnienia transparentności oraz upewnić się że LGR dysponuje procedurami pozwalającymi uniknąć rzeczywistego lub nawet potencjalnego konfliktu interesów.

Kiedy już sprawdzimy liczebność firm na danym obszarze i dostępne dla nich wsparcie, konieczne jest skonsultowanie się z lokalnymi przedsiębiorcami dla zidentyfikowania ich trudności i perspektyw rozwoju. Pomoże to LGR bezpośrednio rozpoznać rzeczywiste problemy i szanse jakie stoją przed firmami lokalnymi, istniejące wsparcie i ewentualne niedostatki w tym zakresie. Na tej podstawie LGR może przygotować lokalny plan działania w zakresie wsparcia biznesowego, który odniesie się do potrzeb i szans, będzie komplementarny względem istniejących działań w tym zakresie i odpowiedni z punktu widzenia strategii LGR i dostępnych jej środków.

2.3 Potencjalne działania

Wsparcie dla firm można sobie wyobrazić jako drabinę, po której wspinają się przedsiębiorstwa. Jest ona oparta na podłożu lokalnej kultury przedsiębiorczości i lokalnych warunków.

Drabina przedsiębiorczości



Wsparcie w procesie tworzenia firmy i dostęp do środków finansowych są ważnymi etapami na tej drabinie, ale przedsiębiorstwo aby przetrwać potrzebuje stabilizacji i wzrostu, a do tego potrzebny jest dostęp do rynków. Jedną z podstawowych funkcji LGR w wielu krajach jest zapewnienie firmom finansowania poprzez dotacje (granty). Niniejszy podrozdział przewodnika pokazuje, że jest to tylko jedna z form wspierania biznesu i że LGR może oddziaływać na wszystkie cztery elementy pokazane na rysunku powyżej, łącząc ze sobą różne formy wsparcia na każdym poziomie rozwoju lokalnych firm.

W każdym przypadku LGR musi wziąć pod uwagę wcześniejsze analizy i dobrać odpowiednio sposób zaangażowania grupy i innych podmiotów wspierających.

Kultura przedsiębiorczości i jej warunki

Zmiana lokalnej kultury przedsiębiorczości i jej warunków są procesem długotrwałym i o szerokim zasięgu. LGR może się do niej przyczynić, może nawet odgrywać tu rolę lidera, jednak nie ma szans na wprowadzenie tej zmiany samodzielnie.

Można przyczynić się do zmian w kulturze przedsiębiorczości na przykład poprzez wprowadzenie lekcji przedsiębiorczości w szkołach, podczas wspólnego poszukiwania autorytetów oraz wykorzystując wydarzenia promocyjne związane z przedsiębiorczością, żeby zachęcić szersze grono mieszkańców do podejmowania działań jako przedsiębiorcy.

Warunki przedsiębiorczości często zależą od krajowych rozwiązań prawnych. Chodzi o takie rozwiązania jak łatwość założenia firmy oraz zmiany w systemie opodatkowania, szeroko dyskutowane w ostatnich latach. Tam gdzie LGR nie ma wpływu na te procesy, powinna przynajmniej zdawać sobie sprawę z czynników, które mają wpływ na zaangażowanie. Wyniki badań w tym zakresie są podsumowywane w corocznych raportach Banku Światowego dla poszczególnych krajów członkowskich UE¹⁴.

Szkolenie dla przedsiębiorczości

Szkolenie dla przedsiębiorczości jest jednym z kluczowych czynników zmiany kultury przedsiębiorczości i sposobu myślenia, toteż wiele lokalnych partnerstw aktywnie wpływa na wprowadzanie do szkół średnich i wyższych zajęć z tej tematyki. Wymaga to strategii średnio- i długofalowej i można w tym zakresie zaobserwować dwa rodzaje podejścia. Podejście holenderskie zakłada, że elementy przedsiębiorczości wprowadza się do całego programu szkolnego, skupiając się na pracy w grupie, kreatywności, zdolności podejmowania ryzyka i uczeniu się w podejściu projektowym. W ten sposób aktywowani uczniowie nabywają umiejętności, które w przyszłości okażą się im przydatne w działaniach jako przedsiębiorcy oraz w innych dziedzinach.

Drugie podejście przewiduje wprowadzenie przedsiębiorczości do szkół poprzez działania praktyczne, na przykład zakładanie firm przez uczniów. Podejście to zastosowano m.in. w Asturii¹⁵ i w Norwegii, gdzie udało

się w ten sposób wyraźnie zwiększyć liczbę nowotworzonych firm w średniookresowej perspektywie. Dobrym punktem wyjścia mogą być też inicjatywy o mniejszej skali, takie jak tygodnie przedsiębiorczości w szkołach przy wykorzystaniu podejścia projektowego.

Co prawda zmiany w programach szkolnych nie mieszczą się w kompetencjach FLAG, mogą one jednak odegrać aktywną rolę przy wspieraniu lub uzupełnianiu tego typu działań, na przykład poprzez znalezienie osób do roli mentorów, dostarczanie materiałów lub możliwości staży.

Media, wzorce postaw, nagrody i imprezy

Zachowania o charakterze przedsiębiorczym zależą w dużym stopniu od wychowania, osoby urodzone w rodzinach, w których część członków prowadzi firmy mają większe szanse samemu być przedsiębiorcami. Widać to na przykład w niektórych wspólnotach imigrantów, takich jak Azjaci uchodzący z Afryki Wschodniej do Wielkiej Brytanii, którzy wykazywali się dużymi umiejętnościami biznesowymi, tworząc środowisko prężnych przedsiębiorców po tym jak musieli opuścić swoje domy tylko z jedną walizką.

W mniej przedsiębiorczych społecznościach istotną rolę mogą odegrać osoby stanowiące autorytety lub wzorce dla młodych osób, aby ich zachęcić do przedsiębiorczości. Często jedyne dostępne wzorce są zbyt odległe, na przykład przedsiębiorcy tacy jak Bill Gates. Potrzeba natomiast szerokiego zakresu wzorców pochodzących z danej społeczności, obejmujących osoby młode i stare, kobiety i mężczyzn, z różnych grup etnicznych i językowych.

Ceremonie wręczania nagród i inne tego typu imprezy mogą odegrać istotną rolę w promowaniu postaw przedsiębiorczych i zmienić podejście do przedstawicieli biznesu w danym społeczeństwie. Tego typu imprezy LGR może organizować wspólnie z lokalną prasą i izbą gospodarczą.

W tego typu działaniach jest miejsce dla LGR, która może sama podejmować tego typu projekty lub je wspierać i uzupełniać. Na przykład LGR może zmobilizować przedstawicieli firm, będących członkami organów decyzyjnych lub grup roboczych, do wygłoszenia prezentacji w szkołach albo do prowadzenia szkoleń dla początkujących przedsiębiorców.

¹⁴ <http://www.doingbusiness.org/reports>

¹⁵ http://www.valnalon.com/valnalon_educa/

Wsparcie przy rozpoczynaniu działalności

Zasięg

Organizacja zajmująca się wspieraniem biznesu powinna wyjść poza własne biuro i pracować w całej społeczności – to właśnie oznacza pojęcie „zasięgu”. Jest to jedno z głównych działań jakie organizacja wspierająca może podjąć, aby poszerzyć zakres osób i firm otrzymujących pomoc. W każdej społeczności jest wielu potencjalnych biznesmenów którzy sami nie przyjdą po wsparcie, o ile organizacja nie podejmie w tym celu specjalnych działań. Według Eurobarometru¹⁶, aż 44% osób postrzega przedsiębiorczość pozytywnie jako opcję dla siebie, choć w większości krajów UE osoby samozatrudnione stanowią nie więcej niż 10% wszystkich zatrudnionych.

W większości gospodarek największą grupą, której udział w biznesie jest niższy niż w całej populacji są kobiety. W społecznościach rybackich może istnieć niewykorzystany potencjał kobiet jako przedsiębiorców, gdyż często mają one doświadczenie jako wsparcie biznesowe dla mężów rybaków. Osoby młode też są niedostatecznie reprezentowane w sektorze przedsiębiorstw.

Dobry zasięg zależy od zastosowania dwóch podstawowych metod, przy czym obie polegają na wykorzystaniu już istniejących możliwości. Po pierwsze, należy udać się tam, gdzie spotykają się grupy docelowe, na przykład w przypadku kobiet może to być brama przedszkola lub żłobka. W przypadku osób młodych dobrym punktem wyjścia jest edukacja przedsiębiorczości prowadzona w szkołach średnich lub wyższych. Można wykorzystać też lokalne targi biznesowe, a także łączyć działania wspierające przedsiębiorczość z istniejącymi konferencjami i imprezami. Po drugie, można „podczepić się” pod działania już prowadzone przez kogoś w społeczności – na przykład przez wolontariuszy i inne grupy integrujące potencjalnych przedsiębiorców. Strona internetowa Wiki-preneurship¹⁷ przedstawia przydatne zestawienie działań pozwalających na zwiększenie zasięgu, wraz z odsyłaczami do przykładów udanych projektów w tym zakresie.

Ze względu na partnerstwo i zintegrowany charakter oraz znajomość lokalnych realiów, LGR może odegrać

ważną rolę w tworzeniu powiązań między organizacjami wspierającymi przedsiębiorczość a działalnością społeczną. Może to oznaczać wprowadzenie zmian w istniejących inicjatywach tak, aby je dopasować do lokalnych potrzeb, albo też wprowadzenie promocji, wsparcia i inicjowanie nowych przedsięwzięć pozwalających dotrzeć do potencjalnych przedsiębiorców, takich jak na przykład wyjazdy studyjne czy wymiany. Niektóre LGR mogą nawet do tego celu zatrudnić wyspecjalizowanych pracowników.

Wsparcie doradcze i przygotowanie biznesplanów

W większości miejsc funkcjonują jakieś formy wsparcia doradczego dla firm, obejmujące przygotowanie biznesplanu. Choć wiele firm radzi sobie dobrze bez takiego planu, jest on bez wątpienia przydatny w planowaniu rozwoju firmy, a w niektórych przypadkach jest wymagany prawem. Jeśli firma potrzebuje finansowania zewnętrznego, biznesplan jest kluczowym elementem oceny wniosku o finansowanie, składanego do organizacji grantodawczej, banku czy innej instytucji finansowej. Bardzo istotną rolę organizacji doradczych jest wychodzenie do społeczności i poszerzanie zasięgu usług. Instytucje doradcze powinny poszukiwać sposobów na zatrudnienie kobiet i osób młodych jako doradców oraz na zmianę swojego dość sztywnego wizerunku. Wizyta u doradcy nie powinna kojarzyć się z wizytą w banku, ale raczej z rozmową z cennym i dobrze poinformowanym przyjacielem.

W tym przypadku LGR może odegrać istotną rolę w znalezieniu luk lub niedostatków w usługach świadczonych do tej pory oraz w poszerzaniu ich zasięgu – zarówno pod względem geograficznym, jak i w docieraniu do poszczególnych rodzajów odbiorców. LGR może współpracować z istniejącymi usługodawcami, stowarzyszeniami biznesowymi, organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami w celu zainicjowania lub dalszego rozwijania świadczonych usług dla firm. W niektórych przypadkach korzystanie z tego typu doradztwa może być warunkiem otrzymania wsparcia finansowego LGR adresowanego do przedsiębiorstw. Korzystne dla LGR jest też zatrudnianie kierowników bądź pracowników mających wiedzę biznesową. Pracownicy LGR powinni umieć przynajmniej ocenić rachunek wyników, bilans i budżet w celu oszacowania realności finansowanego projektu.

¹⁶ http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm, (strona dostępna również w języku francuskim).

¹⁷ http://wiki-preneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.1_Outreach

Coaching i mentoring

Coaching oznacza wsparcie dla konkretnej osoby świadczone przez doradcę („coacha”), który z reguły otrzymuje za to wynagrodzenie. Mentoring też polega na wsparciu jednej osoby przez jednego doradcę (mentora), który ma własne doświadczenie w rozpoczynaniu działalności biznesowej i jest najczęściej aktywnym lub emerytowanym przedsiębiorcą. Zwykle mentorzy nie otrzymują wynagrodzenia za swoją pracę. Są to względnie proste formy wsparcia, wymagające mało formalności i stosunkowo niedrogie. Jeśli LGR zorientuje się, że istnieje potrzeba lub szansa na tego typu wsparcie, może samo udzielić wsparcia lub dofinansować organizację, która jest gotowa świadczyć tego typu usługę. Kluczową sprawą jest tu dopasowanie umiejętności oferowanych z potrzebami po stronie odbiorcy.

Krok dalej w kierunku bardziej sformalizowanego podejścia do tego typu doradztwa jest Bizfizz¹⁸ oraz Instytut Sirolliego¹⁹. Metoda Sirolliego wyrosła z własnych doświadczeń jej autora przy udzielaniu wsparcia biznesowego w rybackiej społeczności Esperance w

Australii Zachodniej. Bizfizz jest odpowiednikiem tej metody w warunkach brytyjskich, stworzonym jako wspólne przedsięwzięcie organizacji New Economics Foundation i Civic Trust. W obu podejściach wykorzystywany jest zewnętrzny doradca czyli „coach”, który jest podstawowym czynnikiem wsparcia dla firmy. Coach musi mieć otwarty charakter, powinien być ciepły i nienarzucający się, skupiony na wsparciu przedsiębiorcy w realizacji jego marzeń (a nie własnych). W obu modelach tworzone są grupy wsparcia składające się z aktywnych osób z danej społeczności. Taka nieformalna grupa, licząca około 25 osób, spotyka się raz w miesiącu, aby wysłuchać relacji doradcy i podsunąć mu pomysły jak rozwiązać dany problem.

W obu przypadkach tego typu coaching okazał się bardzo skuteczny w małych społecznościach o wysokim kapitale społecznym; dlatego może to być dobra metoda w społecznościach rybackich. Są to podejścia bardziej formalne i ich przyjęcie wiąże się z większymi kosztami. Istnieje też wiele przykładów wsparcia tego typu udzielanego lokalnym społecznościom czy grupom przez Lokalne Grupy Działania w podejściu LEADER²⁰.

¹⁸ <http://www.bizfizz.org.uk>

¹⁹ <http://www.sirolli.com/Home/tabid/36/Default.aspx>

²⁰ Np. Bizfizz in Leader+ North Northumberland, UK Sirolli in Leader+ Tayside UK.

Podejście Sirolliego

Ernesto Sirolli w swojej książce „Ripples from the Zambezi”²¹ opisuje jak wymyślił metodę coachingu dla przedsiębiorców w czasie swojej pracy w rybackim miasteczku Esperance w Australii Zachodniej. Flota rybacka musiała ograniczyć połowy tuńczyka z powodu przełowienia i zakład produkujący przetwory z tuńczyka został zamknięty. Sirolli zaczął pomagać Mauriemu, wcześniej szefowi przetwórnicy, który próbował wędzić ryby w swoim garażu. Sirolli pomógł Mauriemu przenieść działalność do legalnej siedziby i sprzedawać swoje produkty. Udało się wypromować produkt dzięki umieszczeniu wędzonego tuńczyka w jadłospisie parlamentu Południowej Australii. Dzięki temu Mauri mógł sprzedawać swój towar, a jednocześnie Sirolli został wypromowany jako nowy typ doradcy biznesowego.

W niedługim czasie pomagał właścicielom trawlerów w sprzedaży sashimi, za które zamiast 60 centów za kilogram (które by otrzymywali sprzedając tuńczyka w puszkach) dostawali 15 dolarów australijskich.

30 lat później, Esperance stało się szybko rozwijającym miastem, na którego obszarze działają liczne małe i średnie firmy o różnych profilach. Następnym wyzwaniem dla Sirolliego była pomoc farmerom w znalezieniu rynku dla owczej wełny, która była wyrzucana. Od tego momentu jego filozofia doradztwa dla biznesu została opracowana i sprzedana w setkach miejsc w Australii, USA, a ostatnio także w Wielkiej Brytanii.

²¹ Patrz w książce „Ripples from the Zambezi” dostępnej w Google books (ang.).

Sieć początkujących firm

Od lat wiadomo, że przedsiębiorcy uczą się od siebie nawzajem. Sieciowanie między początkującymi przedsiębiorstwami pomaga im uniknąć poczucia izolacji, ułatwia kontakty, wzajemne wspieranie się i uczenie od siebie nawzajem. Tego typu wsparcie może się przyczynić do zmniejszenia ryzyka, dzielenia się kosztami, osiągnięcia niezbędnej masy krytycznej na przykład dla uzyskania wsparcia ze strony LGR, albo też pozwoli organizacjom wspierającym biznes lub samej LGR nawiązać kontakty z przedsiębiorcami.

Szkolenia z przedsiębiorczości

W wielu miejscach dostępne są programy szkoleniowe dla potencjalnych przedsiębiorców i mogą one być wspierane przez LGR. Dobrym przykładem jest tu GLOCAL²², który prowadzi szkolenia z przedsiębiorczości w odległych rejonach Portugalii, w ramach zintegrowanego programu działań obejmującego szkolenia, doradztwo, wsparcie i finansowanie. Więcej informacji na temat szkoleń dla przedsiębiorstw i z zakresu przedsiębiorczości, w tym o programie GLOCAL, można znaleźć na stronie Wiki-preneurship²³. W większości tego typu programów obserwuje się wysokie początkowe zainteresowanie uczestników, jednak tylko niewielu z nich rzeczywiście zakłada firmę. Spośród 120 osób zapraszanych przez GLOCAL na pierwsze spotkanie, być może tylko 15 faktycznie weźmie udział w cyklu szkoleniowym, a dziesięciu założy firmę. Z punktu widzenia LGR ważną sprawą jest to, że lepsze rezultaty i większą wartość dodaną będzie miało połączenie działań szkoleniowych z innymi działaniami w ramach szerszej strategii wspierania początkujących i istniejących przedsiębiorców.

Centra wsparcia dla nowych firm, udostępnianie lokali i inkubatory

Wiele małych firm funkcjonuje w pomieszczeniach mieszkalnych, przydomowych warsztatach lub garażach, ale jeśli mają osiągnąć wzrost, będą potrzebować więcej miejsca i dostępu do usług, spełnienia warunków (np. higienicznych) umożliwiających lepszą pracę i przymowanie klientów.

Powierzchnia użytkowa może być udostępniana jako pomoc dla przedsiębiorstw na różnych zasadach, często w ramach działalności sektora publicznego czy przedsiębiorczości społecznej. W czasie ostatniej recesji pojawiło się wiele nowych miejsc, gdzie taka powierzchnia jest oferowana w ramach dzielenia na małe fragmenty opuszczonych budynków przemysłowych lub usługowych i wynajmowania ich początkującym przedsiębiorcom. Zwykle jednak tego typu powierzchnię trudno znaleźć na zasadach rynkowych, szczególnie jeśli chodzi o pomieszczenia, które można by wynająć płacąc za czynsz tylko za 1 miesiąc z góry – jest to swojego rodzaju niedoskonałość rynku.

Centra nowych firm są formą zarządzana powierzchnią użytkową udostępnianą na korzystnych warunkach (łatwość zarówno zawarcia jak i rozwiązania umowy najmu), zwykle wyposażoną w podstawowe usługi takie jak ogrzewanie, oświetlenie, telefon i internet. Tego typu centra zapewniają miejsce do pracy i jednocześnie ułatwiają kontakty między nowymi firmami. Wsparcie może przybierać różne formy, poczynając od możliwości wynajmu pojedynczego biurka na krótko („hot desk”) aż do odrębnego, zagospodarowanego pomieszczenia dla przedsiębiorcy.

Inkubator przedsiębiorczości zapewnia usługi wspierające firmy w procesie rozpoczynania działalności lub tworzenia nowych produktów. Nie zawsze idzie to w parze z udostępnianiem powierzchni użytkowej, jednak wiele inkubatorów dysponuje taką powierzchnią. Powstaje coraz więcej inkubatorów wyspecjalizowanych w konkretnym typie przedsiębiorstw²⁴, np. zajmujących się technologiami cyfrowymi. W Irlandii agencja państwowa Bord Iascaigh Mhara (BIM) utworzyła wyspecjalizowane Centrum Rozwoju Produktów Morskich²⁵, w którym są między innymi miejsca adaptowane do obróbki ryb, inkubatory dla firm, laboratorium, kuchnia do wypracowywania nowych produktów oraz pomieszczenie do generowania koncepcji i produktów innowacyjnych.

Powierzchnia użytkowa jest jedną z niewielu inwestycji, które mogą w przyszłości stać się niezależne finansowo i przynosić dochody lokalnym organizacjom wspierającym przedsiębiorczość. Dlatego może być to atrakcyjna forma działalności dla lokalnych grup czy organizacji. Podjęcie tego typu działań bezpośrednio przez samą

²² http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg2-suc6-glocal.pdf

²³ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.6_Training

²⁴ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.3_Incubators

²⁵ http://www.bim.ie/templates/text_content.asp?node_id=1083

LGR będzie zależało od jej struktury, budżetu i innych czynników, bardziej prawdopodobne wydaje się wspieranie przez LGR jednego z partnerów strategicznych, który podejmie się prowadzenia takiego projektu.

Dostęp do finansowania

W niniejszym podrozdziale zajmiemy się dwoma głównymi źródłami finansowania: inwestycjami ze środków sektora prywatnego oraz pożyczkami i dotacjami pochodzącymi z sektora publicznego.

Zrozumieć inwestowanie

Inwestowanie przez sektor prywatny stanowi życiodajny krwiociąg lokalnej gospodarki. Rządzi się ono prawami popytu i podaży. Popyt na inwestycje pochodzi z przedsiębiorstw poszukujących środków, niezależnie od tego, czy są to firmy już istniejące na danym obszarze, nowopowstałe, czy też firmy które przeniosły swoją siedzibę z zewnątrz.

Środki na inwestycje należą do jednej z poniższych kategorii:

- > środki własne samych przedsiębiorców, ich rodzin i przyjaciół, którzy często stanowią główne źródło finansowania biznesu – szczególnie na jego wczesnym etapie. Stanowią one lokalne źródła finansowania, a dawcy mogą czasem domagać się zabezpieczenia lub oczekiwać zwrotu z inwestycji,
- > banki inwestują poprzez pożyczanie pieniędzy przedsiębiorstwom. Zwykle inwestycja taka jest zabezpieczona na majątku firmy (zakład, maszyny, budynki), lub też na majątku właścicieli firmy,
- > inwestorzy kapitałowi nabywają udziały w firmie w zamian za udział w jej zyskach oraz w korzyściach z ewentualnej sprzedaży lub wejścia firmy na giełdę.

O ile na wczesnym etapie rozwoju firmy ważną rolę odgrywają zwykle środki zainwestowane przez samego przedsiębiorcę i jego rodzinę, z czasem stają się one coraz mniej istotne. W tym momencie potrzeba inwestycji z zewnątrz aby podtrzymać i rozwinąć działalność firmy.

Banki pożyczające firmom oczekują w zamian rekompensaty w postaci oprocentowania lub udziału w firmie. Aby firma mogła obsłużyć spłatę kredytu, konieczne

jest zapewnienie zwiększonych przychodów i generowanie z nich zysku, a to z kolei oznacza konieczność lepszego zarządzania i kontroli, aby kredyt mógł zostać z powodzeniem wykorzystany i spłacony.

Przedsiębiorcy często obawiają się inwestorów, bo niechętnie zaciągają długi lub sądzą, że inwestorzy kapitałowi przejmą większość udziałów w firmie. Banki i inwestorzy z kolei niechętnie angażują się w nowe, niesprawdzone przedsięwzięcia. Nawet tam, gdzie firmy są otwarte na inwestorów zewnętrznych, rzadko zdają sobie sprawę z tego, co należy zrobić aby przygotować firmę na taką inwestycję i czego oczekują inwestorzy.

Z tego powodu LGR będzie musiała pracować zarówno z lokalnymi przedsiębiorcami, jak i z sektorem finansowym, aby zachęcić ich do współdziałania, bądź to bezpośrednio, bądź za pośrednictwem wyspecjalizowanych organizacji.

Wsparcie w formie grantów i dotacji

Jedną z najbardziej typowych form wsparcia ze strony LGR dla firm jest udzielanie im dofinansowania na podstawie konkursu projektów. Jednak należy to robić z ostrożnością ze względu na wysokie koszty i ryzyko efektu „deadweight”, czyli dofinansowania projektów, które i tak byłyby zrealizowane, niezależnie od wsparcia. W innych przypadkach dofinansowanie LGR może okazać się reperowaniem budżetu firm, które nie mają szansy na rentowność. Przygotowanie systemu grantowego adresowanego do przedsiębiorców na rozwój firm lub takiego, w którym firmy lub ich grupy mogą zgłaszać własne projekty, wymaga posiadania przez LGR odpowiednich kryteriów. Powinny one zapewnić, że dofinansowane projekty są rzeczywiście dobrze przygotowane i zaplanowane pod względem biznesowym, że inne źródła finansowania nie są dostępne, oraz że wsparcie zapewni efekty, które są faktycznie „dodatkowe”, tj. nie byłyby w innym przypadku osiągnięte, a także że wspierane przedsięwzięcie jest zdolne, pod względem technicznym i finansowym, przynieść realne i wymierne korzyści. Jeśli LGR chce zapewnić autentyczne wsparcie dla tworzenia i wzrostu firm określonego typu lub sektora, zwykle najlepiej jest połączyć wsparcie grantowe z innymi formami pomocy dla przedsiębiorców opisanymi w niniejszym rozdziale.

Przygotowanie inwestycyjne

Zwykle pierwszą odpowiedzią na problem dostępu do finansowania bywa propozycja zwiększenia podaży środków finansowych, zwłaszcza kredytów i pożyczek. Jednak niedostateczna podaż środków jest zwykle tylko jedną z przyczyn problemu. W szczególności wielu przedsiębiorców rozpoczyna działalność nie mając wiedzy finansowej i odpowiedniej dyscypliny. Chociaż opisane wyżej formy wsparcia dla nowych firm mogą temu częściowo zaradzić, kluczowym elementem wsparcia dla początkujących przedsiębiorców może być dostarczenie im umiejętności finansowych²⁶. Kolejnym poziomem zaawansowania jest pomoc bardziej doświadczonym firmom, mającym potencjał wzrostu, w lepszym przygotowaniu się do przyjęcia inwestycji. LGR mogą tu odegrać ważną rolę, wspierając lokalne firmy w przygotowaniu się na inwestycje zewnętrzne.

Produkty finansowe

Inną przyczyną problemu może być konieczność lepszego dopasowania produktów finansowych do konkretnej grupy odbiorców. Dobrym przykładem z ostatnich lat mogą być produkty mikrofinansowe. Są to produkty dostarczane zwykle przez organizacje pozarządowe, które udzielają mikropożyczek w wysokości nieprzekraczającej 25.000 euro firmom zatrudniającym mniej niż 10 pracowników. Większość systemów mikrofinansowych funkcjonuje najlepiej na poziomie regionalnym bądź krajowym, aby zapewnić dostateczną liczbę klientów i osiągnąć samowystarczalność. W Unii Europejskiej wiele podmiotów oferujących mikropożyczki jest członkami Europejskiej Sieci Mikrofinansowej (European Microfinance Network), tak więc LGR mogą znaleźć w niej organizacje których usługi są dostępne w ich kraju członkowskim. Przydatne informacje o różnych możliwościach w tym zakresie można znaleźć również na stronie [wikipreneurship](http://wikipreneurship.eu)²⁷.

Udzielanie pożyczek jest działalnością wymagającą wiedzy technicznej i powinny się nią zajmować organizacje w tym wyspecjalizowane. Istnieje wiele informacji o doświadczeniach na temat funduszy pożyczkowych o charakterze „rewolwingowym”, subsydiowania stóp procentowych, funduszy poręczeniowych, podziału

ryzyka i innych kwestii związanych z inżynierią finansową na podstawie działań finansowanych z programu LEADER i innych źródeł, część z nich może okazać się przydatna dla niektórych LGR²⁸. W niektórych przypadkach konieczne jest współdziałanie LGD lub LGR bezpośrednio z bankami dla wypracowania lokalnych rozwiązań.

Inne fundusze udzielają pożyczek na kwoty wyższe niż 25.000 euro, które w Unii Europejskiej stanowi granicę „mikrofinansów”. Dla większości LGR skala ich działalności będzie zbyt duża. Przyznanie środków przez tego typu fundusz wymaga zgodności z zasadami pomocy publicznej, które mówią, że inwestowanie w małe i średnie przedsiębiorstwa musi mieścić się w granicach pomocy „de minimis”, czyli nie przekraczać 300.000 euro w okresie 3 lat. W przeciwnym razie tego typu pomoc musi być notyfikowana przez kraj członkowski do Unii Europejskiej.

Konsolidacja i wzrost

Chociaż większość naszych rozważań poświęciliśmy firmom rozpoczynającym działalność lub działającym krócej niż rok, jednak skupienie się na firmach bardziej doświadczonych także pozwoli osiągnąć znaczące korzyści, szczególnie w zakresie tworzenia miejsc pracy i generowania wzrostu. Decyzja FLAG w tej sprawie powinna zależeć od analizy sektora przedsiębiorstw i doświadczeń ze współpracy z nim. Może to być konieczne z punktu widzenia utrzymania lub tworzenia miejsc pracy. Firmy bardziej doświadczone już wiedzą, jak zarządzać biznesem i wśród nich znajdują się takie, które mają potencjał zarówno do rozwoju istniejącej działalności, jak i podejmowania nowej.

Przy podejmowaniu przez LGR decyzji o wspieraniu istniejących przedsiębiorstw należy sprawdzić, czy firmy już istniejące potrzebują wsparcia. Tego typu wsparcie różni się od pomocy dla nowych firm, będzie wymagało bardziej specjalistycznej wiedzy i prawdopodobnie będzie trzeba w nie zaangażować profesjonalne organizacje świadczące tego typu usługi. Niektóre z wyżej opisanych działań już przewidują wsparcie poza fazą tworzenia firmy, podczas gdy inne należy zaadaptować tak, aby sprostać potrzebom bardziej dojrzałych przedsiębiorstw.

²⁶ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.3.2_Financial_literacy

²⁷ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.3.3_Adapting_financial_products

²⁸ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/content/farnet-managing-authorities-meeting-28-29092010#attachments>

Warto przypomnieć, że czasem proste i niedrogie inicjatywy mogą być bardzo skuteczne. Na przykład firmy już istniejące odnoszą korzyści z przynależności do sieci – szczególnie tych, które łączą ludzi działających w podobnej branży i na podobnym poziomie rozwoju firmy. Korzyści odnoszone z wzajemnego wspierania się oraz możliwość osiągnięcia masy krytycznej odnoszą się do tej grupy tak samo jak do firm początkujących. Większość istniejących firm nie jest zainteresowanych wzrostem skali działalności, gdyż wiązałoby się to z większymi wymogami w zakresie zarządzania i finansowania. Dla tych firm, które są zainteresowane wzrostem, przydatna może być pomoc wysokiej jakości specjalistów i LGR może ją zapewnić, np. poprzez ułatwienie kontaktów z ekspertami, tworzenie list czy baz danych ekspertów, kojarzenie dostawców usług z odbiorcami i wsparcie finansowe tej działalności.

Działania na rzecz integrowania łańcuchów produkcji żywności są dość powszechne i jest to obszar, w którym LGR może być aktywna w kontaktach z istniejącymi firmami; bezpośrednia sprzedaż produktów rybackich jest omówiona w przewodniku FARNET poświęconym tworzeniu wartości dodanej²⁹. Produkty rybackie są też uwzględnione w obejmującym szerszą gamę produktów projekcie C2³⁰ finansowanym ze środków PROW w Szkocji, który jest uważany za przykład sukcesu.

Jednym z problemów przedsiębiorstw jest to, że właściciele firm starzeją się, a brakuje mechanizmów pozwalających na sprzedaż firmy lub jej przekazanie nowym właścicielom. Praca z właścicielami istniejących firm oraz potencjalnymi nabywcami lub następcami³¹ może być dobrym sposobem wsparcia istniejących przedsiębiorstw. Istnieje wiele dobrych przykładów pomocy nowym firmom w zakupie akcji lub obejmowaniu udziałów w istniejących firmach na obszarach wiejskich i w innych miejscach, na przykład poprzez współwłasność udziałów. Planowanie następstwa i inicjatywy związane z zarządzaniem zmianą są coraz bardziej powszechne w sektorze rolnym i wiejskim, a podejście LEADER i inne programy rozwoju wsi przyczyniły się do ich upowszechnienia. Wiele tych innowacji jest teraz przenoszonych do innych sektorów, na przykład podejście szkockie „Planning to Succeed” (Jak planować by odnieść sukces), wypracowane dla potrzeb rolnictwa, ostatnio zostało zaadaptowane do sektora rybackiego³². LGR lub grupy LGR mogą próbować rozwijać podobne działania.

2.4 Podsumowanie

Istnieje wiele doświadczeń w zakresie pracy z sektorem prywatnym w ramach lokalnych działań na rzecz rozwoju, a niniejszy rozdział był w stanie zaledwie wspomnieć niektóre z nich i podać źródła dalszych informacji. Jasne jest, że nie ma jednego niezawodnego rozwiązania i każdy obszar LGR napotyka na własne wyzwania i szanse. W każdym przypadku należy pamiętać o generalnej zasadzie, że trzeba podjąć aktywną próbę zrozumienia wyzwań i potencjału lokalnych przedsiębiorców oraz zaangażować się we współpracę z nimi przy podtrzymywaniu i wzmacnianiu lokalnej gospodarki.

²⁹ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/pl/taxonomy/term/411>

³⁰ <http://www.ctwo.org.uk/why-collaborate/case-studies-collaborative-relationships.aspx?show=Salma>

³¹ http://www.wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.4.2_Transfer

³² <http://www.seafoodscotland.org/it/notizie/notiziari/323-seafood-scotland-urges-processors-to-plan-to-succeed.html>

3. Aktywne działania na rzecz przygotowania i wyboru projektów

3.1 Podejście strategiczne

Wprowadzenie

Obecna część stanowi uzupełnienie publikacji FARNET nr 1 „Przewodnik dla Lokalnych Grup Rybackich”, który obszernie omawia skomplikowany ale ważny proces wyboru projektów.

Lokalna strategia rozwoju została przez LGR przygotowana, plan działań przyjęty przez odpowiednie instytucje regionalne lub krajowe – teraz zaś nadchodzi pora działania, aby stymulować i realizować projekty, które przyczynią się do osiągnięcia celów strategii. Trzeba spowodować, aby beneficjenci zgłosili „odpowiednie” projekty, aby zostały one przygotowane i wybrane – chodzi nam bowiem o takie projekty, które przyczynią się do stworzenia nowych i trwałych szans rozwoju na przyszłość.

Spośród wielu procedur wyboru projektów najważniejsze są dwie:

- > projekty wyłonione poprzez ogłoszenie otwartego konkursu, po którym następuje proces opracowywania, wspierania i oceny, zmierzający ostatecznie do wyboru projektów,
- > projekty inicjowane i wdrażane bezpośrednio przez same lokalne grupy; są to inicjatywy o charakterze priorytetowym, spójne z przyjętą strategią i planem działania, które bezpośrednio przyczyniają się do ich realizacji, takie jak działania animacyjne, informacyjne i szkoleniowe; tego typu projekty mogą być wykonywane przez samą LGR lub za pośrednictwem usługodawców.

Zajmiemy się tu przede wszystkim procedurą pierwszą. Powodzenie konkursu projektów będzie zależało przede wszystkim od tego, czy:

- > towarzyszyć mu będzie znacząca akcja dostarczania informacji, szkoleń, pomocy technicznej, ukierunkowanego doradztwa dla potencjalnych beneficjentów, a także działań wspierających w trakcie realizacji już wybranych projektów;
- > konkurs jest dostatecznie ukierunkowany, aby odpowiadać potrzebom danego obszaru, rodzajowi i liczbie potencjalnych beneficjentów, ich doświadczeniu i kwalifikacjom;
- > występuje bezpośredni związek z celami strategii, tzn. konkurs nie jest nastawiony na krótkoterminowe czy jednorazowe efekty, tylko skupia środki publiczne na działaniach pozwalających na osiągnięcie jakościowej zmiany poprzez rodzaj projektów i sposób, w jaki się wzajemnie uzupełniają aby przynieść szersze korzyści dla całego obszaru.

Niniejszy rozdział przewodnika opisuje zestaw przydatnych narzędzi i metod na wszystkich etapach związanych z zachęcaniem do przygotowania projektów, pomocą w ich opracowaniu, wyborem projektów oraz dalszą pracą z beneficjentami. LGR powinna zastosować te z opisanych metod, które najlepiej odpowiadają strategii rozwoju obszaru, są blisko związane z lokalnymi potrzebami i mogą być dostosowane w miarę odnoszonych sukcesów i napotykanym problemom. To z kolei powinno doprowadzić do wymiany pomysłów, doświadczeń i dobrych praktyk w ramach szerszej sieci FARNET.

Daj rozpęd, wspieraj, wybierz

LGR odpowiada za to, żeby wspierane przez nią projekty były zgodne ze strategią rozwoju. LGR stało się siłą napędową strategii, która ambitnie stara się wywrzeć pozytywny wpływ na obszar swojego działania – teraz tę strategię należy wcielić w życie. Bieżąca praca FLAG

stanowi realizację jej aspiracji i polega na nieustannym zachęcaniu projektodawców do generowania projektów odpowiadających jej ambicjom.

W większości obszarów kwestia przejścia od strategii do konkretnych projektów nie jest sprawą oczywistą. Zdarza się często, że występuje jedna z poniższych sytuacji:

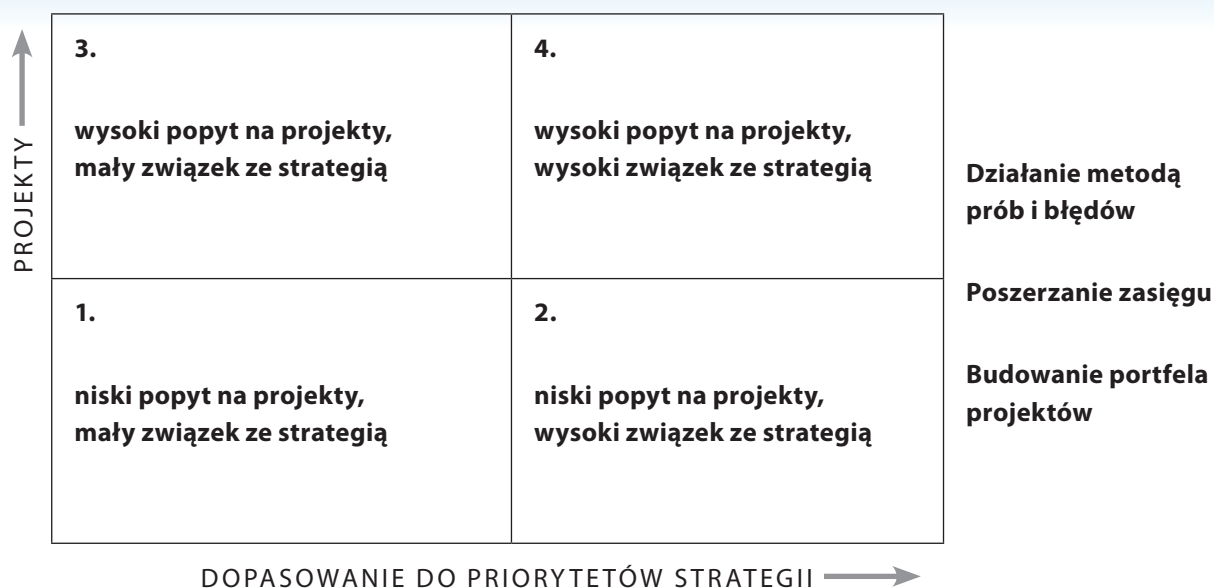
- > **projektów jest mało:** społeczności rybackie borykają się z istotnymi problemami i nie jest im łatwo angażować się w przygotowanie i realizację projektów. Jednym z czynników demotywujących i zniechęcających jest często pesymizm i brak wiary w przyszłość – w tej sytuacji potrzeba wiele pracy nad budowaniem pewności siebie, mobilizowaniem i motywowaniem. Pomocne tu może być wsparcie dla małych projektów dających szybko dobre efekty, co dostarczy pozytywnych przykładów i inspiracji;
- > **projektów jest więcej,** ale bez odpowiedniego wsparcia i doradztwa mogą one być typowe i dość ogólne, mogą nie być związane ze strategią i jej priorytetami, albo nie tworzyć rzeczywistego efektu synergii; w tym przypadku ważną rolę LGR jest promocja projektów, budowanie więzi między projektodawcami oraz z obszarem i jego strategią, oraz wsparcie finansowe dla najlepszych projektów;
- > niezależnie od charakterystyki obszaru, **projekty innowacyjne są zwykle najbardziej złożone;** ponieważ takie projekty często odbiegają od powszechnie przyjętych i utrwalonych praktyk, a planowane w nich zmiany mogą napotkać na opór, zdarza się że tego typu projekty pozostają niedoceniane;
- > **najciekawsze projekty to rzadko pojedyncze inicjatywy** – zwykle są to przedsięwzięcia angażujące wiele osób, kobiet i mężczyzn o różnych cechach, wykształceniu, pochodzących z różnych miejsc; w rezultacie wdrażanie takich projektów jest zwykle skomplikowane;
- > wiele **najciekawszych i strategicznie ważnych projektów potrzebuje czasu, aby dojrzeć,** i wymaga kolejnych etapów, toteż ich realizacja może trwać kilka lat; nie jest wskazane, żeby w tym przypadku próbować „iść na skróty”.

Zbadaj sytuację

Poniższy diagram pomoże LGR lepiej zrozumieć sytuację na jej obszarze:

1. W wielu obszarach występuje niski popyt na projekty, a te które są zgłaszane często nie są nowatorskie i słabo pasują do strategii przygotowanej przez LGR. Ważną rolą dla LGR jest wówczas zachęcanie do zgłaszania projektów i przedstawianie przykładów, że możliwe są nowe działania, oraz wspieranie nowych pomysłów.
2. W innych obszarach niektóre projekty już odpowiadają strategicznym celom LGR, ale popyt jest nadal niski. W tym przypadku LGR może skupić się na udzielaniu wsparcia tym nielicznym dobrym projektom oraz na promowaniu sukcesów, aby spowodować efekt „kuli śnieżnej” wśród potencjalnych projektodawców.
3. W innych miejscach popyt na projekty jest duży, ale nie odpowiadają one celom strategicznym i mogą wręcz być szkodliwe dla strategii, np. powodować straty dla środowiska albo mieć charakter spekulatywny. LGR może tu poszukiwać sposobów na reorientację niektórych projektodawców w kierunku zgodnym ze strategią.
4. W bardzo niewielu obszarach występuje niezwykle pozytywne zjawisko wysokiego popytu na projekty dobrze dopasowane do strategii. W tych nielicznych sytuacjach LGR może poprzestać na dopracowaniu zasad konkursu i tworzeniu warunków, aby beneficjenci mogli swoje projekty realizować możliwie najskuteczniej.

Niezależnie od sytuacji w danym obszarze, wybór projektów jest częścią całego procesu polegającego na aktywnym i „oddolnym” przygotowaniu projektów. LGR powinna tu ściśle współpracować ze społecznościami rybackimi i ze wszystkimi podmiotami zaangażowanymi w projekt, aby ich zachęcać, wspierać i pomóc w sformułowaniu projektu. Obszerne informowanie o Osi 4, o rodzajach projektów jakich poszukuje grupa oraz zasadach kwalifikowalności jest potrzebne, ale zwykle samo w sobie nie wystarczy aby zapewnić napływ projektów odpowiadających celom zapisanym



w strategii. Aktywne zarządzanie procesem tworzenia projektów na najniższym poziomie pomoże skonkretyzować zapisy strategii ustalonej przez LGR. Strategia jest tu rodzajem „Biblii”, która daje wskazówki wszystkim podmiotom zaangażowanym w realizację Osi 4.

Doświadczenie rozwoju lokalnego w ostatnich dziesięcioleciach pokazuje, że podnoszenie świadomości i informowanie beneficjentów, identyfikacja dobrych pomysłów, towarzyszenie beneficjentom w procesie przetwarzania pomysłów w projekty, a następnie pomoc specjalistyczna w przechodzeniu od projektu do działania – to ogromne zadanie, które musi wykonać LGR. Metodyka wyboru projektów jest tylko częścią tego procesu i powinna uwzględniać cechy charakterystyczne obszaru, strategię jego rozwoju uzgodnioną przez grupę oraz potrzeby projektodawców. Projekty, jakie grupa będzie promować, wspierać, wybierać i finansować muszą być zgodne ze strategią, a niektóre z nich mogą prowadzić do udoskonalenia samej strategii lub do otwarcia zupełnie nowych perspektyw.

Proces wyboru projektów nie jest zatem wyłącznie procedurą administracyjną, a LGR nie jest dodatkowym poziomem administracji czy „okienkiem” do finansowania projektów. Gdyby grupa tak postrzegała swoją rolę, wówczas Oś 4 sprowadziłaby się do finansowania nieciekawych, ograniczonych projektów, nieróżniących się od siebie, z których wiele byłoby zrealizowanych także bez dofinansowania LGR.

3.2 Dwa rodzaje metod i narzędzi

Metody i narzędzia stosowane przez FLAG w procesie wyboru projektów można podzielić na „aktywne” (tam gdzie LGR podejmuje inicjatywę ze swojej strony, np. poprzez organizowanie szkoleń, zapewnianie doradztwa i pomocy technicznej, sieciowanie potencjalnych wnioskodawców i zachęcanie ich do współpracy) oraz „pasywne” lub „reaktywne” (organizowanie konkursu wniosków, przygotowanie systemu i materiałów oraz oczekiwanie na wnioski).

W podejściu klasycznym stosowane są zwykle narzędzia o charakterze reaktywnym. W podejściu terytorialnym, takim jak Oś 4, stosuje się połączenie obu podejść, jak to ilustruje poniższy diagram.

Wykorzystanie narzędzi powinno uwzględniać lokalną sytuację i zależy od wielu czynników: struktury administracyjnej obszaru, dostępnych środków, warunków politycznych, gospodarczych, społecznych i kulturowych.

Sama LGR musi zdecydować, które z narzędzi będzie wykorzystywać i ustalić proporcje i wagi pomiędzy nimi. Jednak pewne wymogi i zasady są narzucone przez rozporządzenia UE, kierunki polityki ustalone na poziomie unijnym, krajowym, a także – w niektórych krajach – regionalnym w zakresie wdrażania Osi 4.

Podejście terytorialne a wybór projektów		
Podejście klasyczne		Podejście terytorialne
Istnieje rozdział między tymi, którzy przygotowują kryteria wyboru projektów a wnioskodawcami	↔	Potencjalni beneficjenci uczestniczą w przygotowaniu kryteriów wyboru projektów
Do wszystkich wnioskodawców stosuje się te same kryteria	↔	Kryteria są zróżnicowane, aby umożliwić ukierunkowanie pomocy do określonych grup lub obszarów
Kryteria są ścisłe	↔	Kryteria są na tyle szerokie, aby wymusić zastanowienie się nad wnioskiem
Informacje upowszechniane są do wszystkich adresatów jednakowo	↔	Podejście aktywne obejmujące informowanie, szkolenie i pomoc techniczną
Dokumentacja programowa jest napisana językiem administracyjnym	↔	Uproszczona dokumentacja programowa
Projekty są wybierane przez zespół ekspertów i organ administracyjny	↔	Za wybór projektów odpowiada lokalne partnerstwo

Metody i narzędzia „aktywne”

Celem narzędzi aktywnych jest:

- > podnoszenie świadomości na temat strategii LGR i przekonywanie do niej zainteresowanych,
- > podnoszenie świadomości o rodzaju preferowanych projektów, które mają szansę być zgodne ze strategią,
- > wspieranie przygotowania projektów zanim zostaną przedstawione LGR celem podjęcia decyzji o finansowaniu,
- > zapewnienie wsparcia wybranych projektów oraz ich związku z podobnymi lub uzupełniającymi projektami realizowanymi na danym obszarze.

Wspieranie na poziomie lokalnym

W kontekście Osi 4, w zależności od środków jakimi dysponuje LGR, zespół zatrudniony przez grupę może czasem stanowić jedna osoba, nawet w niepełnym wymiarze, a czasem 3 lub 4 osoby. Nie oznacza to, że jedynymi osobami pracującymi na rzecz LGR są jej pracownicy, otrzymują oni wsparcie od wszystkich partnerów LGR dysponujących własnymi zespołami profesjonalistów. Wszyscy oni mogą pomagać we wdrażaniu strategii LGR; dotyczy to także pracowników LGD, ekspertów z izby przemysłowo-handlowej, liderów lokalnych organizacji rybackich, radców prawnych, a także specjalistów do spraw ekonomicznych w samorządach lokalnych i przedstawicieli lokalnych agencji rozwoju.

Wszystkie te osoby mogą mieć dużą wiedzę o tym, co jest ważne dla danej społeczności rybackiej i jakie podmioty są zdolne do poprowadzenia lokalnych projektów. Mogą oni prowadzić dialog z potencjalnymi beneficjentami, nawiązywać kontakty i pomagać w bieżącej pracy nad wdrażaniem strategii. Osoby te są dobrze znane mieszkańcom, wiadomo jest gdzie mają swoje biura, toteż projektodawcy mogą do nich wstąpić, a pracownicy LGR łatwiej mogą dotrzeć do poszczególnych miejscowości i spotykać się z ludźmi. W pracy nad realizacją lokalnej strategii LGR musi zapewnić, aby wykonane były poniższe zadania.

Informowanie i komunikowanie

Pierwszym zadaniem jest podniesienie świadomości i przekonanie mieszkańców, tak kobiet jak i mężczyzn, do korzyści, jakie może przynieść strategia, tak aby byli gotowi wnieść swoją wiedzę i umiejętności oraz dynamikę i zasoby dostępne na poziomie lokalnym.

Jedną z podstaw skutecznego zarządzania projektami jest sprawne komunikowanie się, co wymaga uwagi i profesjonalnego podejścia, należy zatem zapewnić, że LGR będzie dysponować niezbędnymi umiejętnościami w tym zakresie.

Dobra komunikacja działa też na rzecz lepszej rozpoznawalności LGR i większego zaangażowania ze strony społeczności lokalnej. Wzmacnia to pewność siebie potencjalnych beneficjentów i szerszej grupy mieszkańców. Dobra komunikacja pozwala jak największej liczbie ludzi zrozumieć cele, jakie sobie stawia LGR oraz działania podejmowane w celu ich osiągnięcia.

Warunki dobrej komunikacji to między innymi:

- > wiedza, co chcemy powiedzieć; przekaz musi być na temat, mieć wysoką zawartość informacyjną oraz przekonujące argumenty, pozwalające na osiągnięcie celów;
- > precyzyjne określenie odbiorcy dla każdego przekazu i posługiwanie się właściwym dla niego, łatwo zrozumiałym językiem;
- > dopasowanie medium komunikacji; do każdej grupy odbiorców, każdego celu i przekazu, należy upewnić się że stosujemy właściwy kanał (elektroniczny, pisemny, wizualny, mówiony);
- > przygotowanie harmonogramu działań komunikacyjnych, z zaznaczeniem okresów szczególnie wysokiej aktywności;
- > drobiazgowa analiza skuteczności każdego przekazu celem doskonalenia strategii; można zwrócić się do odbiorców z prośbą o informację, jak odebrali przekaz i na ile był zrozumiały; należy też ocenić efekty komunikowania się w stosunku do poniesionych nakładów.

Podsumowując, kwestii komunikowania się nie należy traktować wyłącznie od strony organizacyjnej, trzeba przygotować i wdrożyć strategię komunikacyjną, której efekty dają się zmierzyć.

LGR może stosować wiele sposobów komunikowania się, oto niektóre z nich:

- > spotkania informacyjne,
- > specjalne strony internetowe (mogą być prowadzone wspólnie z którymś z partnerów),
- > wysyłka e-maili zgodnie z listą adresową w oparciu np. o uczestnictwo w konsultacjach strategii,
- > elektroniczne biuletyny, blogi, serwisy społecznościowe itp., w których informuje się o najciekawszych inicjatywach, finansowanych projektach, postępie programu, inicjuje wymianę uwag nad strategią,
- > ulotki prezentujące program i konkursy na projekty,
- > artykuły informacyjne w prasie lokalnej oraz programy w radiu i w telewizji,
- > uczestnictwo w targach i imprezach tematycznych, oraz
- > objazdowe wystawy docierające do różnych miejscowości obszaru LGR.

Proces podnoszenia świadomości i angażowania mieszkańców jest czasochłonny i trzeba go organizować bardzo profesjonalnie, krok po kroku. Jest on powolny ze względu na jego partycypatywny charakter, który pozwala stopniowo budować zaufanie. Proces ten jest łatwiejszy, jeśli przygotowanie strategii obejmowało szerokie konsultacje (zob. str. 21 pierwszego Przewodnika FARNET) i następuje szybciej w miarę jak pierwsze rezultaty działania finansowanych projektów stają się widoczne.

Priorytetowe grupy docelowe

Dla grup docelowych zidentyfikowanych w strategii jako priorytetowe należy prowadzić specjalne działania komunikacyjne, dotyczy to m.in. całej społeczności rybackiej, a w niej szczególnie:

- > grup rybaków szczególnie dotkniętych przez zmiany w dochodowości branży,
- > obszarów, miejscowości i portów szczególnie dotkniętych kryzysem sektora,
- > grup ludności bezpośrednio zależnych od dochodów z sektora rybackiego, np. żon rybaków i innych członków ich rodzin, osób młodych, pracowników branży przetwórczej itp.

Dla każdej z tych grup można przeprowadzić specjalne kampanie informacyjne i podnoszące świadomość.

W obszarach, gdzie sytuacja gospodarcza jest szczególnie trudna, czasem trudno jest zainteresowanym zastanowić się nad działalnością alternatywną – wówczas pokazanie, że w innych podobnych obszarach udało się znaleźć rozwiązania może pomóc danej społeczności w poszukiwaniu własnych rozwiązań. Użyteczne przy tym mogą być zasoby sieci FARNET.

Grupy robocze według obszaru lub sektora działalności

Wiele partnerstw lokalnych zachęca do tworzenia tematycznych lub sektorowych grup roboczych. Takie grupy mogą prowadzić do przygotowania wspólnych projektów, które łączą różnych projektodawców i tworzą powiązania między sektorami. Nawet tam, gdzie szansę na sfinansowanie projektu grupowego są niewielkie, warto mimo wszystko zachęcać do zbiorowej kreatywności w stosunku do indywidualnych projektów interesujących dla całej grupy. W tym przypadku grupa robocza może przyczynić się do budowania sieci między projektodawcami, pomagać im doskonalić projekty, zachęcać do tworzenia synergii i komplementarności między projektami.

Szkolenia dla potrzeb poszczególnych projektów

„Szkolenie”, niezależnie od formy, jest jednym z podstawowych narzędzi w pracy lokalnej grupy, ale przedtem trzeba wykonać wiele działań przygotowawczych:

- > cel i zawartość programu szkoleniowego musi być każdorazowo omówiona, konieczna jest identyfikacja potrzeb lokalnych interesariuszy i ich projektów oraz odniesienie się do nich w programie szkolenia,
- > logistyka szkolenia, sposób jego prowadzenia oraz forma muszą być dokładnie dopasowane do zawartości merytorycznej oraz do osób, które w nim będą uczestniczyć.

Następujące 4 grupy odbiorców mogą mieć szczególnie istotne potrzeby szkoleniowe, często niewyrażone wprost:

- > społeczności rybackie i inne kategorie społeczno-zawodowe zaangażowane w Oś 4 wymagają mobilizacji i podnoszenia świadomości,
- > stowarzyszenia lokalne, które stanowią wylęgarnię wspólnych inicjatyw i pomysłów na kwestie społeczne,
- > projektodawcy, którzy wymagają podnoszenia umiejętności i większego profesjonalizmu,
- > odpowiedzialni interesariusze obszarów rybackich, w tym przede wszystkim członkowie LGR, którzy muszą poszukiwać informacji, wymyślić, zaprojektować i wdrożyć lokalną strategię rozwoju.

Związane są z tym dwie dodatkowe kwestie:

- > trzeba pomóc ludziom zidentyfikować, co jest ważne dla danego obszaru, umieścić to w kontekście i kształtować kulturę rozwoju; chodzi o to, aby mieszkańcy nabrali przekonania do lokalnej strategii jako jej interesariusze, uwierzyli w możliwość poprawy swojego losu, nauczyli się rozmawiać o swoim obszarze i odważyli się to robić, a także nabrali umiejętności wychodzenia poza wąskie pojmowanie spraw lokalnych aby uczestniczyć w otwartej gospodarce;
- > uczestnikom szkoleń potrzebne jest też głębokie zrozumienie wymogów technicznych i ekonomicznych związanych z realizacją projektów rozwojowych, w tym przygotowywania i sprawdzania poszczególnych składowych biznes planu, podnoszenie umiejętności technicznych itp.

Doradztwo i pomoc techniczna dla projektodawców

Celem jest tu zapewnienie, że każdy projektodawca, niezależnie od wykształcenia, poziomu rozwoju projektu czy sektora działalności, może otrzymać indywidualną pomoc i wsparcie wykwalifikowanego doradcy.

Takiej pomocy technicznej, a także wsparcia typu coaching czy mentoring, może w kwestiach bardziej ogólnych udzielić kierownik LGR lub jego wykwalifikowani pracownicy, a w miarę potrzeby inne podmioty, na przykład lokalna agencja rozwoju, izba gospodarcza czy inna organizacja lokalna. Wielu projektodawców ma trudności ze znalezieniem właściwej osoby do udzielenia pomocy w danym momencie. Zadaniem kierownika LGR przy kierowaniu projektodawców do źródła pomocy może być sprawdzenie, czy niezbędna pomoc została udzielona.

Na tym etapie pomoc coacha może obejmować analizę biznesplanu, weryfikację badań rynkowych, pomoc w znalezieniu siedziby, sfinalizowanie negocjacji w sprawie kredytu lub pożyczki oraz budowanie sieci z ekspertami i partnerami. Ważne, aby LGR dysponował odpowiednimi umiejętnościami biznesowymi.

Najważniejszą kwestią jest to, żeby na tym etapie nie stracić żadnego potencjalnego projektodawcy; osoby udzielające wsparcia powinny:

- > przeanalizować projekt (lub potencjalny projekt) wspólnie z projektodawcą,
- > udzielić mu pomocy krok po kroku, wspólnie z partnerami LGR,
- > w przypadku jeśli projekt zostanie odrzucony przedstawić powody decyzji i skierować do innych źródeł finansowania; nie należy zniechęcać wnioskodawcy,
- > jeśli projekt nie kwalifikuje się do dalszej pracy już na wczesnym etapie, np. wyniki studium wykonalności są negatywne, to należy pomóc wnioskodawcy przygotować nowy, bardziej obiecujący projekt; należy też przedstawić uzasadnienie dla zarzucenia projektu tak, aby wnioskodawca nie miał poczucia klęski.

Trzeba pamiętać, że to wnioskodawca realizuje projekt i jest jego „właścicielem”: animator reprezentujący LGR ma mu tylko w tym pomóc. Trzeba wyraźnie zaznaczyć granicę między pomocą beneficjentowi w przygotowaniu dobrego projektu a udziałem w podejmowaniu decyzji o jego finansowaniu. Tylko członkowie LGR mogą przyznawać dofinansowanie, pracownicy LGR nie uczestniczą w tym procesie i należy dołożyć starań dla zachowania bezstronności. Niedopuszczalne jest wspieranie konkretnego projektu czy sugerowanie LGR, żeby go przyjęła.

Pomoc w znalezieniu finansowania

Finansowanie dostępne w ramach Osi 4 obejmuje tylko część środków potrzebnych na zrealizowanie projektu. Dodatkowo, oprócz zasobów – finansowych i nie tylko – zapewnianych przez wnioskodawcę, może być potrzebne finansowanie np. z banku lub z innych źródeł publicznych lub prywatnych, takich jak systemy finansowania nowych przedsięwzięć, fundusze poręcze-niowe, fundusze inwestycji etycznych, pożyczki i kredyty oraz „anioły biznesu” obejmujące udziały w firmie.

Projekty realizowane bezpośrednio przez LGR

Tego typu projekty lub typy projektów zwykle są już zarysowane na etapie strategii LGD lub planu jej realizacji. Informowanie, komunikowanie się, animowanie i podnoszenie świadomości to projekty realizowane zwykle przez samą LGR, może to dotyczyć też organizowania niektórych szkoleń. Jednak LGR może też zlecić realizację niektórych z tych projektów wyspecjalizowanemu agendom.

LGR może odegrać też kluczową rolę w realizacji specjalnych „projektów flagowych” lub służących jako pokazowe, aby przyciągnąć uwagę do nowego kierunku rozwoju danego obszaru. Może to dotyczyć zarówno obszarów, w których projektów jest mało i potrzeba interwencji publicznej aby zapoczątkować proces rozwoju, jak i bardziej dynamicznych obszarów, które potrzebować będą projektu flagowego czy pokazowego w celu zainicjowania współpracy i tworzenia synergii między wieloma odrębnymi projektodawcami.

Metody i narzędzia pasywne

Metody pasywne muszą być tak zaplanowane, aby bezpośrednio odzwierciedlały potrzeby wdrażania strategii. Fazą krytyczną jest tu zdefiniowanie kryteriów wyboru projektów, co umożliwi grupie ustalenie celów i priorytetów i w ten sposób zapewni zgodność z wybraną przez grupę strategią.

Przewodnik FARNET nr 1 na temat „Rozwoju obszarów Unii Europejskiej zależnych od rybactwa” pokazuje ogólnie, co się składa na proces przygotowania i oceny projektów. Poniżej prezentujemy to zagadnienie bardziej szczegółowo:

Nabór wniosków

Zazwyczaj podejście pasywne polega na organizowaniu konkursów wniosków, które mogą być rozmaite i obejmować na przykład:

- > jeden nabór wniosków ogłoszony na początku programu, przy czym
 - konkurs może mieć jeden termin składania wniosków, które zostaną ocenione przy pomocy kryteriów i mogą być realizowane w dowolnym momencie trwania programu, lub
 - projekty mogą być składane przez cały czas trwania programu aż do wyczerpania środków; również w tym przypadku wybierane są te projekty, które najlepiej spełniają kryteria.
- > konkursy okresowe, w ustalonych terminach (np. raz w roku) – co pozwala na dopasowanie kryteriów przy zachowaniu transparentności;

> konkursy odnoszące się do:

- wybranych osi strategii LGR,
- wybranej grupy projektodawców, np. adresowane do konkretnej grupy odbiorców lub części obszaru,
- konkretnego rodzaju projektów, np. promowanie produktów lokalnych, turystyka związana z rybołówstwem, działania na rzecz środowiska itp.,
- projektów określonej wielkości, np. adresowanych do pewnej liczby odbiorców, o minimalnej kwocie, liczbie miejsc pracy,
- projektów indywidualnych bądź projektów o charakterze wspólnotowym,
- różnego poziomu wsparcia w zależności od rodzaju projektu, projektodawcy lub lokalizacji.

Doświadczenie pokazuje, że dobre efekty daje dwustopniowy konkurs na projekty, gdzie na początku projektodawcy wypełniają bardzo uproszczony formularz pozwalający wyeliminować projekty nieodpowiednie lub niekwalifikowalne na wczesnym etapie (projektodawców można skierować do bardziej odpowiednich źródeł finansowania, co jest też ważnym zadaniem LGR). Z wnioskodawcami, których projekty zostaną zaakceptowane w fazie wstępnej, należy nawiązać jak najwcześniej bliskie kontakty przy wykorzystaniu wyżej opisanych technik. Pozwoli im to na zwracanie się o pomoc bezpośrednio do pracowników LGR lub też uzyskanie specjalistycznego doradztwa i wsparcia ze strony agencji zewnętrznych.

Wnioski i decyzje

Wnioski

W procesie dwustopniowym każdy projektodawca wypełnia na początku formularz informacyjny, który podlega ocenie ze względu na kwalifikowalność i zgodność ze strategią LGR. Zwykle tę ocenę przeprowadzają pracownicy LGR. Jeśli projekt przechodzi ten etap pomyślnie, projektodawca zostaje poproszony o wypełnienie pełnego kwestionariusza wniosku. Dla niektórych wnioskodawców może on wydawać się dość trudny, szczególnie jeśli zwracają się o pomoc po raz pierwszy. Oś 4 przewiduje, że wnioskodawcy mogą się zwrócić o pomoc i poradę do pracowników LGR, którzy powinni im pomagać w całym procesie, jeśli zachodzi taka potrzeba.

Wypełnione wnioski są oceniane przez LGR w trybie okresowych spotkań. Jak już była mowa, spotkania te powinny być planowane z dużym wyprzedzeniem, aby zapewnić dobrą frekwencję. Ważne jest też, aby członkowie LGR otrzymali niezbędną dokumentację na spotkanie na tyle wcześniej, aby mogli się przygotować, w idealnym przypadku na dwa tygodnie przed spotkaniem. LGR musi zdecydować, jakiego rodzaju dokumenty są rozsyłane, ale zwykle minimalnym wymogiem jest przygotowanie informacji o każdym wniosku podlegającym ocenie oraz krótkiego sprawozdania na temat postępu prac LGR w zakresie merytorycznym i finansowym od czasu ostatniego spotkania.

Ocena techniczna

Wszystkie projekty podlegają ocenie technicznej pod kątem kwalifikowalności wynikającej z wymogów Osi 4 i kraju członkowskiego. Należy też sprawdzić, czy sam wnioskodawca kwalifikuje się do otrzymania pomocy i jaki jest jego status prawny. Inne kwestie wymagające analizy w trakcie oceny technicznej to finansowa trwałość projektu oraz to, czy wnioskodawca posiada wszystkie wymagane prawem pozwolenia. Należy też sprawdzić, czy spełnione są wymogi wkładu własnego i z innych źródeł oraz jaka jest sytuacja w zakresie pomocy publicznej. Zwykle sprawdza to jeden z pracowników LGR posiadający stosowne umiejętności biznesowe i dotyczące oceny projektów. Analiza ta dokonywana jest w ścisłej współpracy z podmiotem odpowiedzialnym danej LGR.

Ocena projektu

Ocena projektów przez LGR powinna być prowadzona w sposób uporządkowany i cały proces musi być dokumentowany; dzięki temu podejmowane decyzje będą transparentne. Ocena nigdy nie jest ścisła i nie ma tu odpowiedzi „dobrych” i „złych”. Poszczególni członkowie LGR mogą różnić się w ocenie danego projektu i w procesie oceny chodzi o to, aby stworzyć możliwość uwspólnienia wiedzy i doświadczenia poszczególnych członków LGR. Dzięki różnicom poglądów możliwa będzie pełna i otwarta dyskusja nad projektami w trakcie spotkań FLAG.

Kryteria wyboru

W wielu krajach czy regionach LGR stosują pewien podstawowy zestaw kryteriów wypracowany centralnie dla wszystkich grup. Zwykle są one uzupełniane dodatkowymi kryteriami lokalnymi, które są dopasowane do specyfiki obszaru. Kryteria muszą być publicznie dostępne w momencie ogłaszania naboru wniosków, aby każdy wnioskodawca znał „zasady gry”.

W procesie oceny wniosków:

- > stosuje się zwykle kilka kryteriów łącznie,
- > często, choć nie zawsze, stosuje się odrębne wagi dla każdego kryterium.

Ustalenie wag i opublikowanie ich przez LGR pozwala grupie na dopasowanie wsparcia finansowego do potrzeb, gdyż wagi pokazują dokładnie, jakie kryteria są dla danej grupy najważniejsze i co powinno być priorytetem dla wnioskodawców.

Jednym z narzędzi pomocniczych w podejmowaniu decyzji może być „punktacja” przyznawana każdemu projektowi zgodnie z ustalonymi z góry kryteriami. Do wszystkich wniosków powinny być stosowane te same kryteria dla zapewnienia obiektywności, ale w trakcie realizacji strategii kryteria lub przypisane im wagi mogą zostać zmodyfikowane w świetle doświadczeń z otrzymanymi wnioskami lub ze względu na zmianę priorytetów strategicznych.

Niektóre kryteria powinny być stosowane przez wszystkie LGR – są to wymogi podstawowe, fundamentalne, przy czym niektóre z nich mogą być oceniane w procesie sprawdzania kwalifikowalności, inne mają charakter jakościowy.

Najważniejsze w procesie oceny wniosku jest spojrzenie strategiczne: czy wniosek jest zgodny ze strategią LGR, czy odpowiada planowi działania i czy przewidziane w nim działania są adresowane do którejś z grup docelowych LGR?

Wnioskodawca musi także pokazać, że istnieje popyt na jego projekt: czy przeprowadzono analizę rynku, co z niej wynika, czy jest społeczne wsparcie dla projektu?

Wykonalność (trwałość) projektu również podlega ocenie: czy wnioskodawca posiada zdolność do jego realizacji, czy zostały nań przeznaczone wystarczające środki, czy kosztorys jest realny, czy realne są rezultaty i wskaźniki osiągnięte w poszczególnych etapach projektu, czy zaproponowano właściwe mierniki rezultatu i czy efekt projektu jest proporcjonalny do wydatkowanych środków?

Projekt musi pokazać, na ile jego rezultaty odpowiadają kosztom. Należy też pamiętać o unikaniu efektu „deadweight” i o zapewnieniu dodatkowości. Oznacza to odpowiedzi na pytania: w jakim stopniu projekt byłby zrealizowany gdyby nie uzyskał dofinansowania; albo na ile byłby inny – które z jego spodziewanych efektów nie wystąpiłyby bez wsparcia? W dzisiejszych warunkach ekonomicznych szczególną uwagę należy przykładac do wykazania trwałości – co się wydarzy po zakończeniu realizacji projektu?

W wielu LGR stosowane są skomplikowane tabele do selekcji projektów, przykład jednej z nich znajduje się w Aneksie 1. Jeśli stosowana jest punktacja, powinna ona być traktowana jedynie jako pomocnicza i może odzwierciedlać różnice opinii pomiędzy członkami LGR. Wskazane jest, aby punktacja stanowiła punkt wyjścia do dyskusji nad projektem w trakcie spotkania, a nie do określenia progu, poniżej którego projekty zostaną automatycznie odrzucone.

W trakcie dyskusji nad projektem członkowie organu LGR mogą dość do wniosku, że projekt może być zrealizowany tylko pod warunkiem spełnienia przez beneficjenta pewnych dodatkowych wymogów. Te wymogi mają na celu nadanie właściwego kierunku projektowi, do którego członkowie LGR mają zastrzeżenia. W takim przypadku akceptacja projektu może nastąpić pod warunkiem spełnienia wymogów postawionych przez LGR.

O ile LGR nie jest w stanie jednogłośnie zaopiniować jakiegoś projektu, może okazać się niezbędne przeprowadzenie głosowania, czy projekt powinien uzyskać dofinansowanie czy nie.

Na podstawie kryteriów, LGR podejmuje decyzje, zgodnie z precyzyjną i przejrzystą procedurą opisaną w planie działania i zatwierdzoną przez uprawnione osoby, w zakresie:

- > projektów wybranych do finansowania,
- > rodzaju i wysokości finansowania,
 - dodatkowych uzupełnień projektu czy informacji wymaganych od beneficjenta,
 - warunków, które musi spełnić beneficjent w zakresie tworzenia miejsc pracy dla grup priorytetowych, osiągnięcia celów środowiskowych itp.,
- > projektów odrzuconych, bądź to z powodu niespełnienia warunków wykonalności (trwałości) technicznej lub ekonomicznej, lub też z powodu niezgodności z celami strategicznymi LGR.

W miarę upływu czasu i zgłaszanych projektów LGR może wprowadzić modyfikację w kryteriach lub ich wagach, aby zapewnić równowagę między różnymi typami przedsięwzięć.

Przejrzystość, przestrzeganie procedur, bezstronność oraz dobra komunikacja w zakresie kryteriów i procesu decyzyjnego są niezbędne dla stworzenia atmosfery zaufania i pomogą uniknąć konfliktu interesów.

Właściwe udokumentowanie podjętych decyzji jest sprawą wielkiej wagi, podobnie jak zapewnienie, że zachowane zostały wszystkie przyjęte zasady, na przykład proporcja przedstawicieli sektorów publicznego i prywatnego/społecznego w podejmowaniu decyzji, procedury dotyczące konfliktu interesów itp. Należy zwrócić uwagę na to, w jaki sposób prowadzony jest zapis procesu decyzyjnego, a jednym z możliwych rozwiązań jest zachowanie indywidualnych wyników głosowania w elektronicznej wersji.

Po wyborze projektów: współpraca, mentoring, sieciowanie

Wybór projektów pozwala LGR na zidentyfikowanie osób, grup i stowarzyszeń, które chcą uczestniczyć w programie wdrażania strategii: stanowią one cenny zasób, który trzeba kultywować!

Dla zaakceptowanych projektów warto stworzyć metodykę coachingu, wykraczającą poza administracyjne i finansowe monitorowanie projektów. W jej skład powinny wchodzić regularne przeglądy postępów, a w przypadku problemów należy przewidzieć odpowiednie wsparcie techniczne pozwalające naprawić sytuację. Ten rodzaj monitoringu jest ważny: pozwala na zidentyfikowanie ewentualnych słabości i ryzyk oraz na podjęcie działań naprawczych.

W przypadku projektów wymagających dopracowania, celem jest wdrożenie zaleceń LGR: mogą one dotyczyć potrzeby dodatkowego szkolenia, bardziej adekwatnego badania rynku, nawiązania kontaktów z realizatorami podobnych czy równoległych projektów, o ile mają one potencjał do współpracy, a także podjęcia starań o dodatkowe źródła finansowania.

Sieciowanie projektodawców stanowi skuteczną metodę budowania sukcesu wszystkich zainteresowanych. Zachęca do naśladownictwa, prowadząc do synergii i współpracy między beneficjentami, na przykład:

- > praca nad podobnymi produktami w celu osiągnięcia masy krytycznej na rynku,
- > uruchamianie działań uzupełniających się wzajemnie aby zatrzymać na poziomie lokalnym większą część wartości dodanej produktu lub usługi.

Wszystkie te procesy są czasochłonne i ważne jest, aby realizować je stopniowo. Nie ma sensu próbować przeskakiwać etapy. Projekty bardziej złożone i wymagające współpracy pojawią się w momencie, kiedy projektodawcy i inni zainteresowani nauczą się ufać sobie nawzajem.

Ważnym sposobem budowania zaufania jest komunikowanie się na temat postępów w realizacji projektów i wskazywaniu najciekawszych inicjatyw; pomaga to zbudować pozytywną dynamikę w rozwoju obszaru LGR.

3.3 Podsumowanie

Wybór projektów to proces, który ewoluuje w czasie, zarówno jeśli chodzi o coaching dla wnioskodawców, kryteria i procedury wyboru, poziom sformalizowania naboru, jak też metody informowania i upowszechniania.

Każda z LGR uczy się na błędach z przeszłości i stara się dostosowywać kryteria i formy wyboru, biorąc pod uwagę problemy na jakie natrafiła wcześniej, ewaluację efektów, zmiany dotyczące obszaru, zmiany na rynku itp.

Najważniejsze, aby grupa znalazła takie kryteria i sposoby wsparcia dla wnioskodawców, które odpowiadają poziomowi mobilizacji i świadomości wśród potencjalnych beneficjentów, a zwłaszcza społeczności rybackich.

Podejście proponowane w Osi 4 polega głównie na dzieleniu się decyzjami przez partnerów spotykających się w ramach LGR, w oparciu o wspólnie wypracowaną strategię, aby przyczynić się do zmiany sytuacji na obszarze rybackim.

Mówiąc szerzej, proces ten opiera się o nieustanny dialog z lokalnymi uczestnikami i potencjalnymi beneficjentami, a dodatkowe wsparcie zapewnia wymiana w ramach sieci FARNET. Ambicją LGR powinno być zainicjowanie procesu pozytywnej spirali rozwoju, w której wkład poszczególnych projektów do osiągnięcia celów strategii podlega nieustannej analizie, a to z kolei pozwala aktualizować i doskonalić samą strategię.

Więcej informacji można znaleźć w poradniku LEADER (w językach angielskim, francuskim, hiszpańskim, niemieckim, portugalskim i włoskim).

> Poradniki wypracowane w podejściu LEADER:

- od strategii do działania: wybór projektów
- wdrażanie lokalnych projektów rozwoju: doświadczenie inicjatywy LEADER I
- wsparcie nowych działań na obszarach wiejskich

Tabela metodologiczna lokalnej grupy Pyrenees-Mediterranean (Załącznik 1)



FARNET Support Unit

Rue Saint Laurent 36-38 – B-1000 Bruxelles

T +32 2 613 26 50 – F +32 2 613 26 59

info@farnet.eu – www.farnet.eu