



PULS rozwoju



„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich:
Europa inwestująca w obszary wiejskie.”

Projekt opracowany przez Wielkopolskie Stowarzyszenie Sołtysów.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej

w ramach Pomocy Technicznej Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013

Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013

– Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi





PULS rozwoju

czyli

*P*ozytywnie *U*łożona *L*okalna *S*trategia Rozwoju

„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie.”

Projekt opracowany przez Wielkopolskie Stowarzyszenie Sołtysów.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej

w ramach Pomocy Technicznej Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013

Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013

- Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi



Tytuł

PULS rozwoju,

czyli Pozytywnie Ułożona Lokalna Strategia rozwoju

Tekst

Bohdan Kamiński

Konsultacje

Mariola Epa-Pikuta

Dorota Goetz

Grzegorz Grzunka

Klaudia Klucznik

Bożena Pełdiak

Janina Skubik

Redakcja, korekta

Marta Dobrzyniak

Ilustracje

Jakub Malinowski

Bohdan Kamiński

Logo

Mikołaj Kamiński

Bohdan Kamiński

Publikacja opracowana w związku z projektem

„**PULS** rozwoju,
czyli **P**ozytywnie **U**łożona **L**okalna **S**trategia rozwoju”,

realizowanym w ramach Planu działania
Sekretariatu Centralnego Krajowej Sieci Obszarów
Wiejskich na lata 2014-2015.



Odwiedź portal KSOW – www.ksow.pl

Zostań Partnerem Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich.

WYDANIE: 2015

© Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

© Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA



Podziękowania

Wiele osób ma nieocenione zasługi w przygotowaniu tego poradnika.

Pragnę podziękować partnerom, którzy wraz z Wielkopolskim Stowarzyszeniem Sottysów podjęli starania o realizację projektu PULS rozwoju. Są to: Lokalna Grupa Działania Partnerstwo Północnej Jury z województwa śląskiego, Lokalna Grupa Działania Wrota Wielkopolski z Wielkopolski i Związek Śląskich Rolników z Opolszczyzny.

O przyjęcie podziękowań proszę współpracujących ze mną podczas przygotowania i realizacji poradnika Martę Dobrzyński i Marka Holę.

Szczególne wyrazy wdzięczności kieruję do grona panelistów, w którym znaleźli się: Mariola Epa-Pikuła, Dorota Goetz, Grzegorz Grzunka, Klaudia Kluczniok, Bożena Petdiak, Janina Skubik.

Dziękuję grafikowi za nadanie poradnikowi wyjątkowego wyrazu.

Dziękuję mojemu synowi, Mikołajowi, za wsparcie artystyczne.

Dziękuję wszystkim osobom, organizacjom i instytucjom, którzy w sposób bezpośredni bądź pośredni wnieśli wkład w przygotowanie poradnika PULS rozwoju.

Bohdan Kamiński

Słowo od autora

Poradnik **PULS rozwoju** może służyć każdemu, kto interesuje się lokalnym rozwojem.

Szukasz recept? Poradnik **PULS rozwoju** pomoże je znaleźć.

Poradnik **PULS rozwoju** stawia pytania, które warto zadać, podsuwa pomysły, które można wykorzystać, inspiruje – bardziej, niż udziela odpowiedzi. Bo trudno przyjąć tezę, że da się podać jedną receptę na partnerstwo, jeden przepis na lokalną strategię czy też znaleźć jeden sposób na lokalną animację. Każda społeczność ma swój niepowtarzalny charakter, swoich liderów, swoje podejście. Ważne, by zrozumieć po swojemu wyzwania, które przed nami stoją i wypracować własną receptę.

Kluczem do lokalnej współpracy jest zaufanie i akceptacja osób, organizacji, firm i instytucji, które tu działają – w mojej okolicy. Rozwój lokalny podporządkowany lokalnym potrzebom i służący lokalnej wspólnocie wymaga lokalnego podejścia i lokalnych recept. Uzgodnienie takich recept jest sposobem na wspólne dojrzwanie do partnerstwa i wspólnoty. Świadectwem dojrzałości jest radość wspólnej troski o naszą wspólnotę, duma ze wspólnych osiągnięć i poczucie „bycia razem”.

Jeśli poradnik w tym pomoże – spełni swoją misję.



SPIS TREŚCI

Wstęp	9
O co chodzi?	12
czyli o marzeniach i ich spełnianiu.	
Żeby się chciało chcieć	16
czyli społeczne uwarunkowania aktywności mieszkańców wsi.	
Czego się mamy trzymać?	26
czyli wytyczne dotyczące lokalnego rozwoju kierowanego przez społeczność.	
Jak się zorganizujemy?	46
czyli proces planowania strategicznego – organizacja, etapowanie, doskonalenie.	
Nasz plan	62
czyli elementy lokalnej strategii rozwoju i planu rozwoju wsi wynikające z uwarun- kowań prawnych i dobrej praktyki.	
Być razem	78
czyli aktywizacja środowisk wiejskich – kształtowanie otwartej kultury dialogu, współdecydowania i współrealizacji.	
Zgoda i porządek	94
czyli dobre rządzenie w lokalnej grupie działania – zasady, monitorowanie i do- skonolenie oparte na ewaluacji.	
Aneks	105

Wstęp

PULS rozwoju dotyczy lokalnej strategii rozwoju, która:

- a) jest oparta na innowacyjnej wizji, tworzonej w oddzielnym procesie społecznym poprzedzającym precyzowanie konkretnych ustaleń i umożliwiającym pobudzanie kreatywności i odwoływanie się do marzeń;
- b) uwzględnia staranną analizę uwarunkowań, zakończoną wnioskami i rekomendacjami, wyraźnie oddzieloną od etapu planowania;
- c) wyznacza klarowną hierarchię priorytetów – co wymaga ustalenia zawczasu kryteriów wyboru tego, co uznamy za ważniejsze, a co za mniej ważne;
- d) określa tyle szczegółów, ile konieczne;
- e) starannie wskazuje działania popularyzujące i formy zaangażowania lokalnych środowisk na każdym etapie;
- f) stosuje różną szczegółowość wskaźników na różnych poziomach strategii.

Gdy masz dosyć już spokoju,
Gdy cię mierzi świata stan,
Pobudź szybko puls rozwoju
Ze schematów wyjdź i ram.

Myśl prowadzi w nowy świat.
Przyda się w działaniu ład.
Gdy o innowacje dbasz,
Nowy puls rozwoju masz.

UCZESTNICTWO

skupia się na:

- zainteresowaniu mieszkańców tworzeniem lokalnej grupy działania, formułowaniem potrzeb i strategii ich zaspokajania,
- motywowaniu lokalnych środowisk do realizacji projektów spójnych ze strategią,
- podkreślaniu znaczenia zaangażowania mieszkańców dla skutecznego osiągnięcia zrównoważonych celów rozwoju.



PARTNERSTWO dotyczy zaangażowania w tworzenie i doskonalenie lokalnej organizacji zarządzającej rozwojem, która:

- jest reprezentatywna dla środowisk i innowacyjna wobec wyzwań i potrzeb,
- stwarza odpowiedni klimat i zapewnia narzędzia dialogu i współdecydowania oraz współrealizacji,
- skutecznie realizuje priorytety lokalnej społeczności,
- stosuje w praktyce zasady dobrego rządzenia i doskonali się jako ucząca się organizacja.

PULS rozwoju zaprasza do refleksji nad receptą, która najlepiej odpowiada konkretnej, Twojej społeczności. Zacznijmy od prostych pytań, na które wspólnie poszukamy odpowiedzi.

Partnerstwo	Partnerstwo	Kogo zaprosimy?
	Proces planowania	Jak się zorganizujemy?
Uczestnictwo	Uktadanie wizji	O czym marzymy?
	Uzgadnianie wartości	Co jest dla nas ważne?
	Ustalanie priorytetów	Na czym się skupimy?
Lokalność	Diagnozowanie	Jak jest teraz?
	Analizowanie uwarunkowań	Jak odniesiemy się do atutów i ograniczeń?
Strategia	Formułowanie celów	Co konkretnie chcemy osiągnąć?
	Określanie wskaźników i sposobów ich pomiaru	Jak to sprawdzimy?
	Planowanie działań	Jak to zrobimy?
	Określanie zasad realizacji	Kto to zrobi?

ZARZĄDZANIE	1. Wdrażanie strategii	Jakie będą zasady?
	2. Monitoring	Co i jak będziemy mierzyć?
	3. Ewaluacja	Jak wykorzystamy zdobyte doświadczenie?

O co chodzi?

czyli o marzeniach i ich spełnianiu.



O co chodzi?

czyli o marzeniach i ich spełnianiu.

Marzenie prowadzi ku temu, czego pragniesz, motywuje do działania. Jeśli wiele osób pragnie tego samego, prawdopodobnie to się zdarzy. Marzenia powstają w mózgu i tam... pozostają, o ile nie zostaną nazwane, wypowiedziane, a może namalowane?

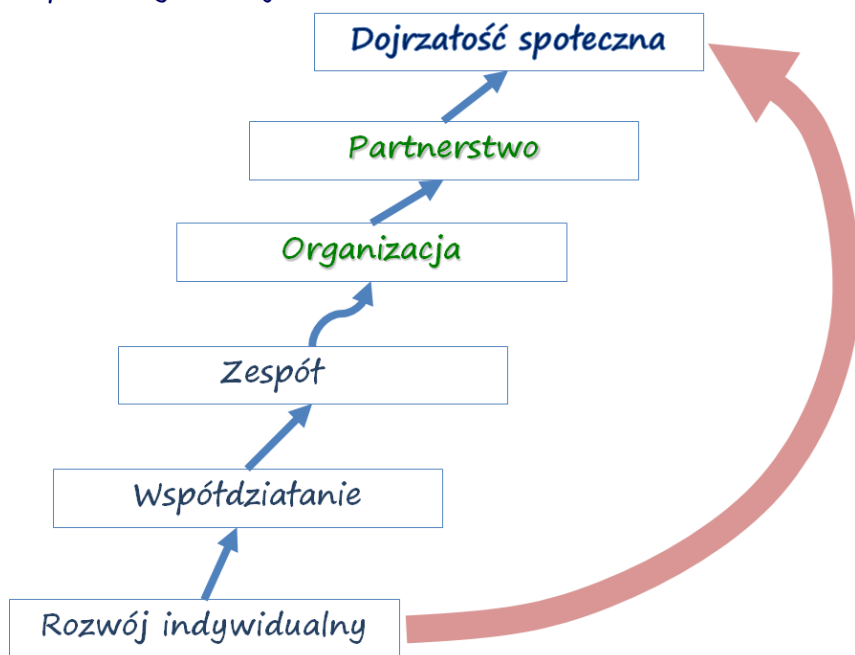
Marzenia mogą pozostać osobistą sprawą – to jasne. Każdy chyba ma takie „najszybsze marzenia”. A przecież wiele marzeń dotyczy tego, co nas otacza. Można powiedzieć, że spełnienie takich marzeń zależy nie tylko od Ciebie, ale także od Twojej dobrej współpracy z innymi. Jeśli tak jest, powiedz mi o swoich marzeniach. Skąd mam wiedzieć, o czym marzysz?

Marzenia są kluczem do ułożenia wizji rozwoju, a właściwie wizji naszego lokalnego otoczenia, w którym spędzamy większość życia. Wizja to niejako obraz rzeczywistości, w której chcemy się znaleźć, taki film z przyszłości.

Obok marzeń – są także i potrzeby. Nasza wspólna troska o ich zaspokajanie wiedzie do oczekiwanych zmian i do większego poczucia „bycia razem”.



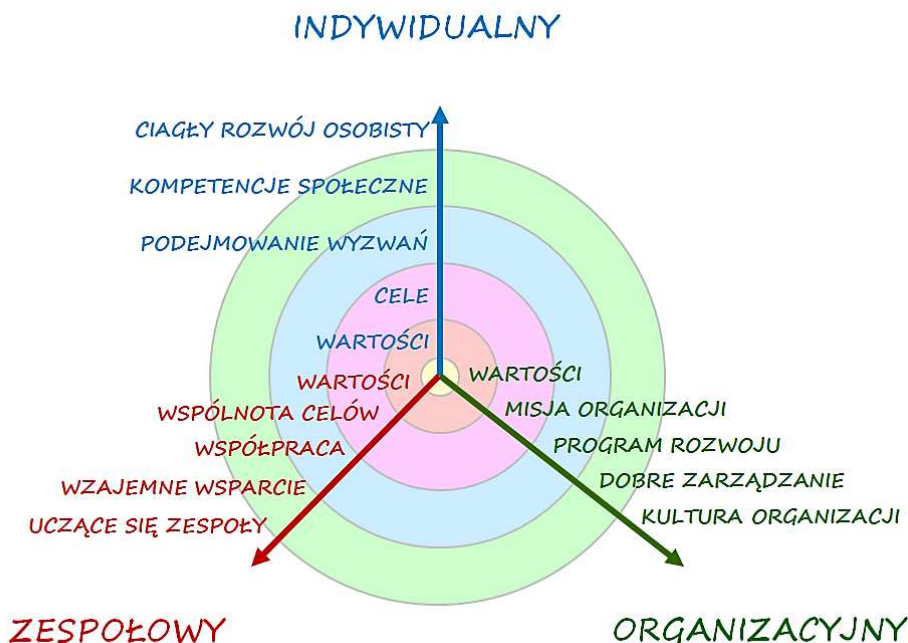
Twoje marzenia zależą od Ciebie. Nasze marzenia zależą od tego, jak ułożą się nasze relacje i jak będziemy współdziałać. Kiedy to się już uda, może zdotamy obrać wspólny cel, ustalić reguły i podzielić się rolami. Tak powstaje zespół. Nieformalna współpraca w zespole może przekształcić się w sformalizowaną współpracę w ramach organizacji. Kiedy organizacja nawiąże partnerską współpracę z innymi, możemy liczyć na pełnię zaangażowania w społeczny rozwój.



Mądra wizja opiera się na umiejętności zastosowania pomysłów dla dobra własnego i innych¹.

¹ J. Czapiński, (red.), *Psychologia pozytywna*, 2004

Spółeczny rozwój jest powiązany z tym, jak rozwija się każdy z nas. Przecież wspólnie tworzymy lokalną społeczność. Są kraje, gdzie ta zależność jest dobrze rozumiana. Na przykład Duńczycy (ale nie tylko oni) szczególnie dbają o to, by każdy stał się spełnionym człowiekiem i zarazem kimś przydatnym dla całego społeczeństwa.



W centrum rozwoju są wartości – to taki nasz wspólny układ odniesienia. Dzięki niemu możemy się lepiej porozumieć ze sobą, lepiej współdziałać w grupie, w organizacji.

Żeby się chciało chcieć

czyli społeczne uwarunkowania aktywności
mieszkańców wsi.



Żeby się chciało chcieć

czyli społeczne uwarunkowania aktywności

 *zaproszenie*

 *bezpieczeństwo*

 *przynależność*

 *zainteresowanie*

 *korzyści*

 *zrozumienie*

 *motywacja*

 *uznanie*

 *samorealizacja*



zaproszenie

 bezpieczeństwo

 przynależność

Chętnie przyjmę zaproszenie, kiedy wiem, że zostanę powitany z radością, że jestem „oczekiwanym gościem” w spotkaniu, rozmowie, dyskusji. Bezpieczeństwo kojarzy się często ze spokojem. Czuję się bezpiecznie, kiedy mogę „wypowiadać swą prawdę jasno i spokojnie”².

Na atmosferę bezpieczeństwa możesz wpłynąć, kiedy:

- zadbasz o takie urządzenie pomieszczenia na spotkanie, które wzmacnia poczucie równości uczestników,
- dopilnujesz, by każdy mógł wypowiedzieć swoją rację,
- zadbasz o powstrzymanie się od wygłaszania przemówień,
- zaprosisz do wypowiedzi osoby bardziej „nieśmiałe”,
- podziękujesz każdemu za jego wkład, za to, że jest.

² B. Ehrmann, *The poems of Max Ehrmann*, 1948

Rozwój lokalny kierowany przez społeczność może się zdarzyć tam, gdzie mieszkańcy czują się ważni i gdzie są zaproszeni do współdecydowania o swoich sprawach.

„Jestem ważnym mieszkańcem” – takie hasło towarzyszy niektórym lokalnym inicjatywom. „Samorząd – to Ty” – to hasło, które towarzyszyło nam podczas programu partnerstwa dla samorządu lokalnego.

Jeśli czujesz się ważnym członkiem lokalnej wspólnoty, chętniej angażujesz się w jej rozwój – z tym się wypada zgodzić. Ważne jest też to, na ile czujemy się poinformowani i wysłuchani w lokalnym procesie decyzyjnym (to warto sprawdzić). Poczucie przynależności wzmacnia zaangażowanie wspólnotą i jej rozwojem. To zainteresowanie zależy zwłaszcza od tego, jak wiele dla niej zrobiliśmy, kiedy jeszcze byliśmy dziećmi.

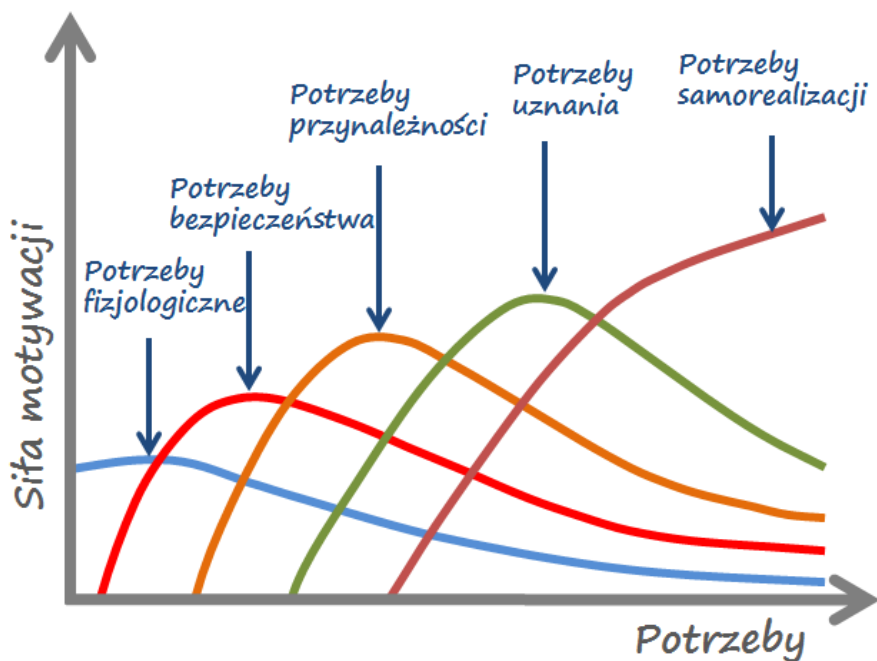
Co zrobić, żeby mieszkaniiec poczuł się kimś ważnym?

Hierarchia społecznych potrzeb zmienia się. Kiedy zaspokoisz swoje potrzeby na najbardziej podstawowym poziomie, chcesz się czuć bezpiecznie wśród innych. To pozwoli Ci na poczucie przynależności, bycia jednym z członków wspólnoty.

Z czasem pojawia się potrzeba uznania, odczuwania wdzięczności innych i doświadczania dowodów uznania.



W ten sposób możesz dążyć ku własnemu zadowoleniu – samorealizacji. To spełnienie osobistych pragnień może też być wzmocnione spełnieniem społecznym – służeniem innym, działaniem dla wspólnego dobra³.



Zatem – czuj się kimś zaproszonym i zarazem zapraszającym do wspólnego dbania o rozwój.

³ Na podstawie: D.R. Hampton, Management, New York

zainteresowanie

 korzyści

 zrozumienie

Tak już jesteśmy poukładani, że lubimy, kiedy odnosi-
my jakąś korzyść z własnego zaangażowania. „Co ja z te-
go będę mieć?” – to pytanie, które zadajemy sobie, za-
nim przystąpimy do działania.

Można powiedzieć, że Twoje zainteresowanie sprawami
wspólnoty wiąże się z korzyściami, jakie możesz uzyskać
z konkretnego rozwiązania. Kiedy korzyści nie dostrzegasz
albo też ich nie rozumiesz, stajesz się obojętny, a może
nawet angażujesz się jako „hamulcowy”?

Jeśli korzyści są tak ważne, może warto się nimi za-
jąć? Może warto starannie wytłumaczyć każdemu człon-
kowi wspólnoty, kto i jak skorzysta?

No bo na przykład kiedy powiemy, że powstanie Orlik,
gdzie można będzie zagrać w piłkę, to zainteresuje tylko
tych, którzy w piłkę grają. Jeśli zamierzamy urządzić
ścieżkę do jazdy na rolkach albo salę do tańca, będzie
miała ona swoich zwolenników, a pewnie część mieszkań-
ców będzie zupełnie obojętna. Dlatego niekiedy tłumacze-
nie korzyści wymaga także zachęcania do zrozumienia



potrzeb innych osób, w oparciu o wspólne wartości, ważne dla nas wszystkich.

Nie zapomnij sprawdzić, jak mieszkańcy rozumieją Twoją informację...

Nie zapomnij też sprawdzić, jak ty rozumiesz informację, którą komunikują mieszkańcy...

Nie zawadzi zapytać, upewnić się, doprecyzować:

O ile dobrze rozumiem, chodzi ci o..., czy tak?

Z tego, co mówisz, wynika, że..., czy tak?

Co masz konkretnie na myśli?



motywacja

 uznanie

 samorealizacja

Potrzeba uznania wiąże się ze specyficzną umiejętnością „przytąpania kogoś na tym, co zrobił dobrze”⁴. W jakim stopniu udało Ci się opanować tę umiejętność? Ba, ale może najpierw warto zapytać, kiedy była okazja, żeby się tego nauczyć?

W szkole przywykliśmy do tego, że czerwony długopis nauczyciela wskazuje... no właśnie, błędy. Przykuwa naszą uwagę do tego, co jest niewłaściwe. A kto wskazuje to, co Ci się udało? Może przełożony w miejscu pracy? Może ktoś z kręgu bliskich osób? Przyjaciół?

A jak często Tobie przydarza się przytąpać kogoś na tym, co zrobił dobrze?

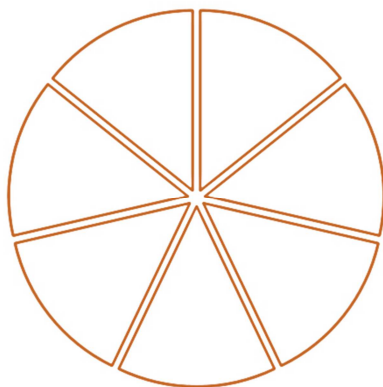
Zdobywanie uznania w oczach innych może nie jest celem działania, jednak jest ono ważne dla ugruntowania poczucia własnej wartości. Uznanie i szacunek, którym obdarzają nas inni, to warunki pełnego wykorzystania wszystkiego, czym dysponujemy. To droga do samorealizacji, czyli stawania się najlepszym sobą.

⁴ Blanchard, K., Jednominutowy menedżer



A właściwie kim chcesz być? Jakim sobą chcesz być? Może chcesz doskonalić to, co ci dobrze idzie? Może chcesz zadbać o te sprawy, z których jesteś mniej zadowolony?

Wykorzystaj do swojej decyzji „koło” priorytetów. Spisz ważne dziedziny twojego życia, a następnie podziel naszkicowane koło na taką liczbę części, ile jest dziedzin.



Możesz teraz oznaczyć poziom swojego zadowolenia z każdej z nich, na przykład w skali 0-10. Powstały obraz pomoże ci spojrzeć na swoje życie z pewnego dystansu. Sprzyja to podejmowaniu strategicznych decyzji.

Podobną metodę możesz zastosować do wyboru strategicznych priorytetów podczas pracy nad lokalną strategią rozwoju.

Na czym ci zależy?

W jakim otoczeniu chcesz żyć?

Od czego zaczniesz zmiany?

Europejskie inspiracje

A pomysły są gotowe.

Jedne – stare. Inne – nowe.

Szkocja w tym ma swoją rację,
że wspiera partycypację.

W Danii szkoły produkcyjne
dla młodzieży atrakcyjne
z otoczeniem współpracują
szlak kariery pokazują.

W Anglii LEPy⁵ utworzyli
i strategię wnet zrobili.
Gospodarkę na cel wzięli
i w partnerstwie wspierać jeli.

Na Słowacji nie bez racji
bazą wiejskiej demokracji
od lat wiejski jest parlament.

A my – twórczy twórzmy zamęt!
By uniknąć trudu, znoju
pobudzajmy PULS rozwoju!

⁵ LEP – lokalne partnerstwo na rzecz rozwoju gospodarczego (Local Economic Partnership)

Czego się mamy trzymać?

czyli wytyczne dotyczące lokalnego rozwoju
kierowanego przez społeczność.



Czego się mamy trzymać?

czyli elementy lokalnego rozwoju kierowanego przez społeczność.

Cele i wytyczne

 europejskie

 krajowe

Partnerstwo

 równość

 współodpowiedzialność

Uczestnictwo

 poczucie wpływu

 wykorzystanie potencjału

Lokalne podejście

 priorytety

 elastyczność

Sprytnie rozwiązania

 nowe myślenie

 nowe [sposoby] działania



Cele i wytyczne

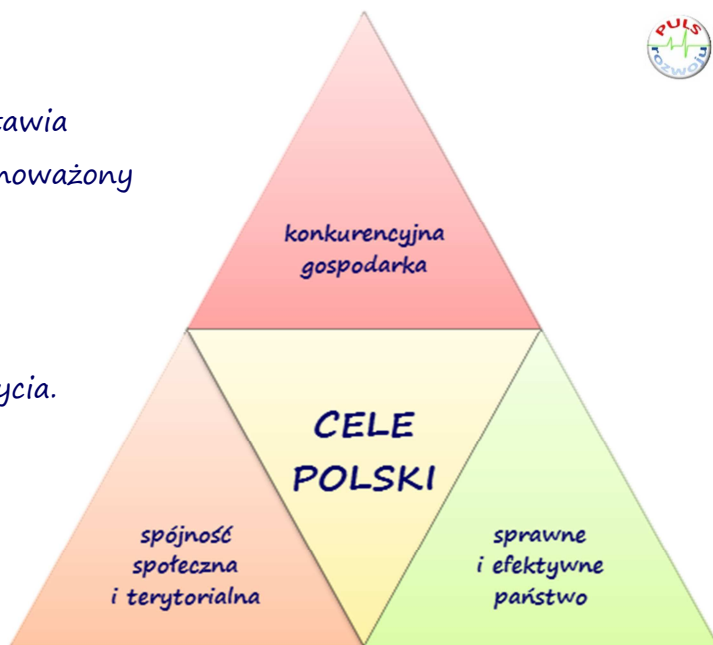
 europejskie

 krajowe

Cele rozwoju na lata 2014-2020 odnoszą się do jedenastu ważnych wyzwań:



Polska stawia
na zrównoważony
rozwój
oraz
poprawę
jakości życia.



Polskie strategie wskazują cele, o które chcemy zadbać.



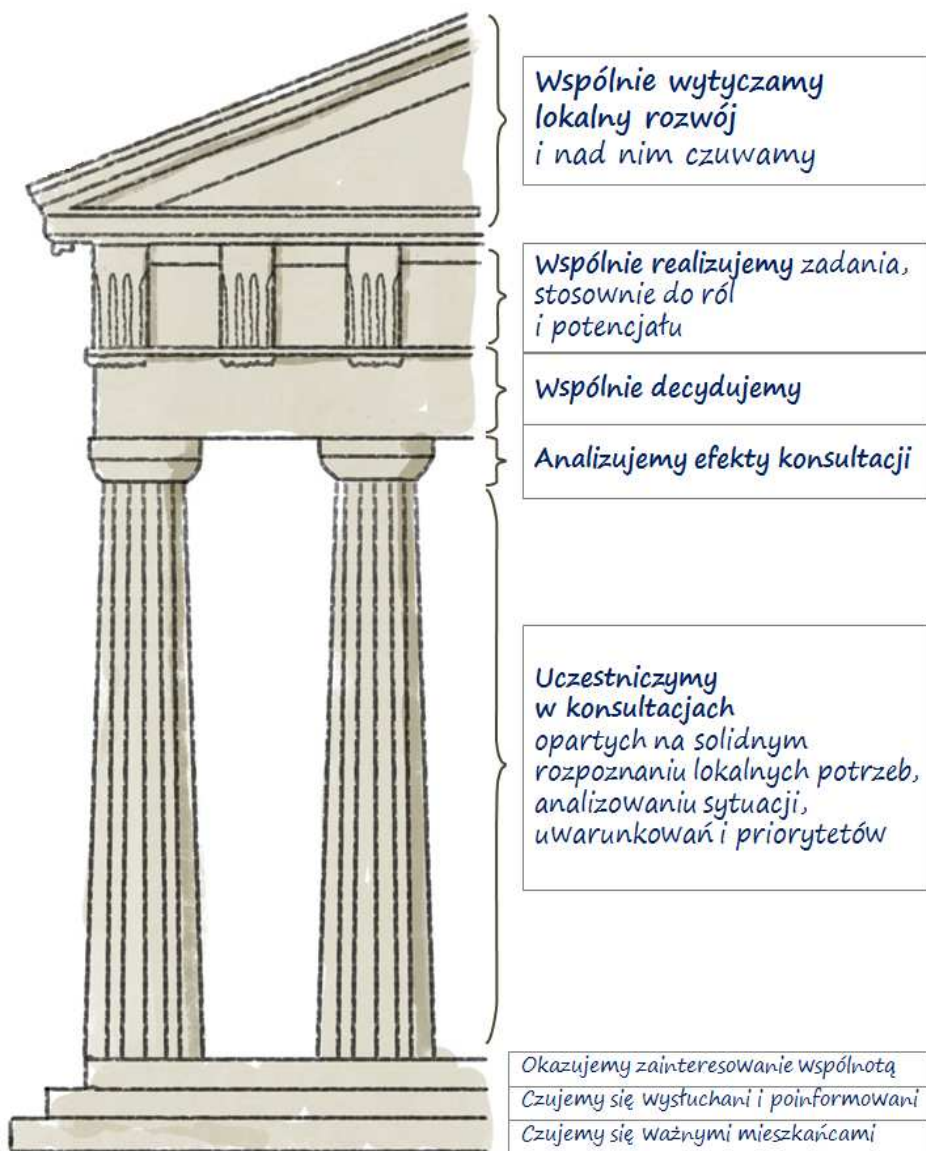
Źródło: Plan uporządkowania strategii rozwoju – dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 24 listopada 2009 r. (ze zm. wprowadzonymi w dniu 10 marca 2010 r. oraz w dniu 30 kwietnia 2011 r.)



Temu ma służyć idea rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność, na którą składają się konkretne rozwiązania, specyficzne dla danego miejsca.

Obszary subregionalne. Lokalne podejście terytorialne.	🏠 lokalne potrzeby 🏠 elastycznie dostosowane rozwiązania 🏠 możliwości wykorzystania wsparcia we właściwym czasie i miejscu
Lokalne partnerstwa. Podejście oparte na uczestnictwie i partnerstwie.	🏠 współodpowiedzialność 🏠 wspólne poczucie wpływu na planowanie i na zmiany 🏠 żadna z grup interesów nie dominuje 🏠 partnerstwo angażuje i wykorzystuje wiedzę, energię i zasoby lokalnych aktorów
Zintegrowane, wielosektorowe strategie lokalne.	🏠 działania wzajemnie się wzmacniają 🏠 działania wykorzystują mocne strony obszaru 🏠 relacje ulegają poprawie 🏠 mogą istnieć zróżnicowane priorytety i różne punkty wyjścia
Innowacyjność.	🏠 nowe sposoby myślenia i działania 🏠 nowe rynki, 🏠 nowe produkty, usługi, 🏠 nowe sposoby pracy 🏠 innowacje społeczne
Współpraca i tworzenie sieci.	Lokalne obszary i lokalne społeczności uczą się od siebie wzajemnie. Lokalne znajdują sojuszników na rzecz wzmacniania ich położenia w szerszym kontekście gospodarczym.

W lokalnym rozwoju chodzi o to, by zadbać o solidny fundament i pamiętać o wieńczącym wysiłki celu:





Jak tego dokonać?

8. Wspólnie wytyczamy lokalny rozwój, kiedy uczestniczymy w dobrym rządzeniu na każdym etapie, włącznie z kontrolą efektów i sposobów działania.
7. Wspólnie realizujemy zadania, zgodnie z ustalonymi rolami, zakresem odpowiedzialności i realnym sposobem finansowania, w zgodzie z zasadą pomocniczości.
6. Wspólnie decydujemy w ustalonej zawczasu formule, z poszanowaniem prawa, wartości i zasad.
5. Analizujemy efekty konsultacji wspólnie ze wszystkimi uczestnikami i możemy wraz z nimi formułować wnioski i rekomendacje oparte na zgłaszanych propozycjach.
4. Uczestniczymy w konsultacjach, kiedy mamy wpływ na ich planowanie i ustalanie zasad, mamy czas na przygotowanie stanowiska tak, aby mogło ono być wzięte pod uwagę.
3. Okazujemy zainteresowanie wspólnotą, kiedy mamy zaspokojone podstawowe potrzeby, żyjemy godnie i uczestniczymy w społecznych inicjatywach, a nasz wkład jest doceniany.
2. Czujemy się wystuchani i poinformowani, kiedy jesteśmy pytani o zdanie i wiemy, jak i kiedy to zostanie wykorzystane, kiedy dostajemy jasną, aktualną i zrozumiałą informację.
1. Czujemy się ważnymi mieszkańcami, kiedy od dziecka jesteśmy z szacunkiem traktowani przez publiczne władze: urzędników, nauczycieli, policjantów, opiekunów społecznych.

Poradnik „PULS rozwoju” proponuje następujące podejście do rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność:

PARTNERSTWO

1. Środowiska mają równomierny udział w partnerstwie.
2. Partnerstwo angażuje i wykorzystuje wiedzę, energię i zasoby lokalnych środowisk.
3. Żadna z grup interesów nie dominuje zarządzania.

PROCES PLANOWANIA

4. Planowanie strategiczne jest starannie zorganizowane.
5. Corocznie dokonujemy przeglądów strategii.
6. Mieszkańcy dobrze rozumieją znaczenie strategii.

UCZESTNICTWO

7. W lokalnym dialogu uczestniczą wszystkie grupy wiekowe.
8. Formy dialogu i aktywizacji są adekwatne i skuteczne.
9. Zadowolona nas poziom uczestnictwa mieszkańców.

UZGADNIANIE WARTOSCI I WZJI

10. Wartości istotne dla mieszkańców są uzgodnione i spisane.



11. Tworzenie wizji jest otwarte na innowacje.
12. Wizja w pełni przedstawia obraz wymarzonej przyszłości.

USTALANIE PRIORYTETÓW

13. Są ustalone kryteria wyboru priorytetów.
14. Priorytety zapewniają zrównoważone podejście do rozwoju.
15. Mogą istnieć zróżnicowane priorytety i punkty wyjścia.

DIAGNOZOWANIE

16. Diagnoza dotyczy społecznych, gospodarczych, kulturalnych i naturalnych zasobów obszaru.
17. Diagnozujemy na podstawie aktualnych danych.
18. Dane statystyczne są uzupełnione lokalnymi badaniami społecznymi.

ANALIZOWANIE UWARUNKOWAŃ

19. Analiza uwarunkowań jest oparta na wiarygodnych danych.
20. Analiza jest prowadzona w partycypacyjnym procesie.
21. Istnieje jasne powiązanie pomiędzy elementami analizy uwarunkowań a obranymi celami i działaniami.

FORMUŁOWANIE CELÓW

22. Cele dotyczą inteligentnego rozwoju optymalnie wykorzystującego walory obszaru.
23. Cele uwzględniają potrzeby włączenia społecznego.
24. Cele wzmacniają potencjał obszaru.

OKREŚLANIE WSKAŹNIKÓW I SPOSOBÓW ICH POMIARU

25. Wskaźniki są precyzyjne.
26. Wskaźniki odnoszą się do wartości zmierzonych w punkcie wyjścia.
27. Jest określony sposób obiektywnego i wiarygodnego pomiaru wskaźników.

PLANOWANIE DZIAŁAŃ

28. Rozwiązania są elastycznie dostosowane do lokalnych potrzeb.
29. Zastosowane metody prowadzą do nowych sposobów myślenia i działania.
30. Podejmowane działania wzajemnie się uzupełniają i optymalnie wykorzystują lokalne atuty.

OKREŚLANIE ZASAD REALIZACJI

31. Kryteria wyboru operacji zapewniają włączające podejście.
32. Kryteria wyboru są uzgodnione z lokalnymi środowiskami.



33. Kryteria wyboru umożliwiają realizację kompleksowych zadań.

WDRAŻANIE STRATEGII

34. Lokalna strategia rozwoju stanowi układ odniesienia w lokalnym procesie decyzyjnym na obszarze lokalnej grupy działania.

PROWADZENIE MONITORINGU

35. Lokalna grupa działania systematycznie gromadzi dane z monitoringu dotyczące zasobów, produktów, rezultatów i oddziaływania (długofalowych efektów realizacji strategii).

PROWADZENIE EWALUACJI

36. Ewaluacja obejmuje strategię oraz organizację (lokalną grupę działania).
37. Mieszkańcy i lokalne środowiska zabierają głos podczas ewaluacji.

AKTUALIZACJA STRATEGII

38. Aktualizacja strategii jest zaplanowana jako cykliczny proces.
39. Aktualizacja strategii zapewnia uczestnictwo mieszkańców i lokalnych środowisk.

Znajdź własną receptę na lokalny rozwój!

Partnerstwo

-  równość
-  współodpowiedzialność

Zasada równości partnerów pozwala zadbać o to, by żadna z grup interesów nie brata góry nad innymi. Przydałyby się konkretne rozwiązania – może to być karta partnera lub procedura zgłaszania inicjatyw zrównująca każdego z partnerów. Jak dobrać partnerów do wspólnego czuwania nad uczestnictwem i dążeniem do celów?

DOBÓR

STRATEGICZNYCH PARTNERÓW

		ZAUFAŃIE			DOŚWIAD-CZENIE			KADRA			CHĘĆ			ZAPLECZE			...		
PARTNER	PUNKTY	P	W	R	P	W	R	P	W	R	P	W	R	P	W	R	P	W	R
A																			
B																			
C																			
D																			

PUNKTY 1 (minimum) 4 (maksimum)

WAGA 1 (mała) 1 (duża)

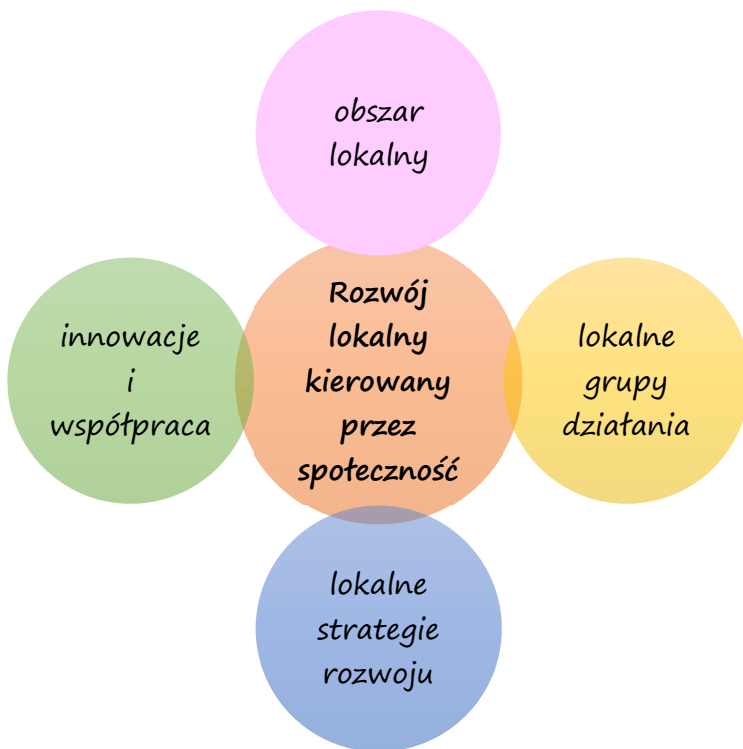
REZULTAT $P \times W$

Współodpowiedzialność można doskonalić precyzując rolę każdego z partnerów, odpowiednio do jego specyfiki, potencjału, a także tego, na czym partnerowi zależy.



Partnerstwo **U**łatwia **L**okalną **S**ynergę

Dzięki synergii – czyli dodatkowej korzyści ze współpracy objawiającej się tworzeniem więzi i tączeniem sił – łatwiej będzie zadbać o istotę lokalnego rozwoju.



Uczestnictwo

-  poczucie wpływu
-  wykorzystanie potencjału

Czym jest poczucie wpływu? To coś, co może wpłynąć na poprawę zainteresowania mieszkańców publicznymi sprawami. Jeśli mieszkaniec jest przekonany, że jego postulaty albo starania są wykorzystywane, będzie chętniej się angażował. Właśnie dzięki temu odczuje, że może coś zaproponować, co będzie służyć jemu i także innym mieszkańcom.

Możesz zadbać o wzmacnianie poczucia wpływu mieszkańców, jeśli:

-  zorganizujesz proces angażowania mieszkańców,
-  zaprosisz mieszkańców na dobrze przygotowane spotkania,
-  pomożesz mieszkańcom, by łatwiej wyrażali swoje poglądy i lepiej porozumiewali się z innymi,
-  poinformujesz mieszkańców o wynikach działań, w których uczestniczyli,
-  ...

Jak myślisz, co jeszcze możesz zrobić?



Jakikolwiek masz pomysł – zadbaj o to, by lokalny potencjał był lepiej wykorzystany. Potencjał – takim słowem nazywamy naszą zdolność do robienia różnych rzeczy. Ludzie mają potencjał, na który składają się wiedza, umiejętności, zapat i doświadczenie. Mają także potencjał twórczy – potrafią wymyślać nowe rzeczy.

Lokalne organizacje też mają swój potencjał, podobnie jak instytucje publiczne i firmy. Niekiedy mamy dobre zdanie o tym, co sami potrafimy robić, a nienajlepsze zdanie o tym, do czego zdolni są inni. To może powodować uprzedzenia i może też utrudniać pracę. Dlatego dobrą praktyką jest prosta inwentaryzacja tego, co kto potrafi i czym kto dysponuje. Inwentaryzacja lokalnego potencjału. Można ją przedstawić w formie mapy lokalnej aktywności:

MAPA LOKALNEJ AKTYWNOŚCI

		Ośrodek kultury Ośrodek pomocy Bank Spółdzielczy Firma usługowa Stowarzysz PULS Lok. Grupa Dział.					
ZAKRES	SEKTOR	instytucje publiczne		firmy prywatne		organizacje społeczne	
Przekazywanie informacji							
Udzielanie wsparcia (np. doradztwo)							
Lokalny rozwój							
Spółeczne inicjatywy							

Lokalne podejście

 priorytety

 elastyczność

Priorytety są tym, co uznajemy za ważne – z jakiegoś powodu. Lokalna strategia rozwoju opiera się na priorytetach, wyznaczanych z udziałem lokalnej społeczności.

Pomoże w tym określenie kryteriów wyboru priorytetów, trzeba też uzgodnić sposób współdecydowania o tym, co wybierzemy.

KRYTERIA WYBORU PRIORYTETÓW							
		A	B	C	D	E	F
DZIEDZINA KRYTERIUM	REKREACJA i KULTURA	GOSPODARKA		KOMPETENCJE i PRACA			
	WAŻNY						
	PILNY						
	INNOWACYJNY						
	AMBITNY						



Lokalne priorytety powinny być spójne z priorytetami strategii rozwoju i dostępnych europejskich funduszy⁶. Rozwiązania zostaną wybrane na etapie realizacji – to zapewnia elastyczność strategii. Nasza rola polega na tym, by dopilnować, aby elastyczność szła w parze z dbaniem o priorytety.

Ustalając lokalne priorytety pamiętajmy też o elementach harmonijnego rozwoju:

PRIORYTETY i FUNDUSZE

	A	B	C	D	E	F
FUNDUSZ np.:	EFFROW		EFS		EFRR	
KRYTERIUM						
POTENCJAŁ GOSPODARCZY						
USŁUGI DLA MIESZKAŃCÓW						
LOKALNA INTEGRACJA						
SPRZYJANIE ŚRODOWISKU						

⁶ Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich,
Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego,
Europejski Fundusz Społeczny,
Europejski Fundusz Morski i Rybacki.

Sprytne rozwiązania

 nowe myślenie

 nowe [sposoby] działania

Nowe myślenie – łatwo powiedzieć... Podstawy naszego sposobu myślenia tkwią nieco głębiej. Myśleć „po staremu” to być przywiązanym do swoich przekonań⁷. A przecież nie wszystkie przekonania są prawdziwe! Przekonania, które każdy z nas ma, wynikają z wpływu otoczenia, a także z tego, że brakuje nam wiedzy. Jeśli tak jest, mózg chętnie wypełnia lukę... tym, co sam sobie wytworzy. Tak powstaje przekonanie, które przecież nie zawsze jest prawdziwe. Niekiedy to nie ja, lecz inni „mają rację”, czyli myślą inaczej – może nawet lepiej?

Nowe myślenie polega na tym, że możemy spojrzeć na siebie i na świat z innej strony. Może zainspiruje nas czyjaś wypowiedź? Może spodoba się czyjś pomysł?

Innowacyjna strategia wymaga nowego myślenia. Potrzebne jest jeszcze coś: otwartość na nowe myślenie, na innowacje. Co jej przeszkadza? Do wrogów innowacyjności należą zabójcze wyrażenia⁸, na przykład:

⁷ B. Wojciszke, *Psychologia społeczna*, 2010

⁸ C. Thompson, *What a great idea*, 1992

Już tego próbowaliśmy
Nie igraj z ogniem!
TO nigdy nie WYPALI
Tak, ale...
Zawsze robiliśmy to
w ten sposób

To zbyt pracowite
Nie jesteśmy na to gotowi
To się u nas nie sprawdzi
Czy ktoś tego kiedyś próbował?
...

Lepiej zapytać:

Jak to widzisz? albo **Co jeszcze byś dodał?**

Zrobić coś po nowemu, inaczej – to coś więcej niż tylko „wymyślić”. Myśl tworzy obraz nowego świata, działanie – przekształca ten obraz w konkretną rzeczywistość. Myśl i działanie – to ważna para.

Innowacyjne działania mogą na przykład obejmować:

-  zastosowanie pomysłów i rozwiązań znanych gdzie indziej,
-  nowatorskie wykorzystanie lokalnych zasobów,
-  rozwój nowych rodzajów produkcji lub usług,
-  praktykowanie nowych sposobów zaangażowania mieszkańców w społeczny proces, (zarówno nowa tematyka – zakres spraw poddanych publicznej debacie, jak i nowa forma prowadzenia debaty – w nowej aranżacji, nowym sposobem),
-  nowy sposób planowania i zarządzania rozwojem, w zgodzie z zasadami dobrego rządzenia.

By marzenia wnet nie prysty,
spisać warto cud-pomysły,

Poukładać je w strategię
– wszak nagroda czeka w niebie –
i dla siebie, i dla innych.

Zastug szukać, a nie – winnych.

Konsultacje przeprowadzić
i uzgodnić, i uradzić.

Lepsze jutro dla młodzieży
– od niej przyszłość wszak zależy.

I dla miasta, i dla wioski
trzeba nam partnerskiej troski.

Ważne są społeczne racje,
gospodarcze innowacje.

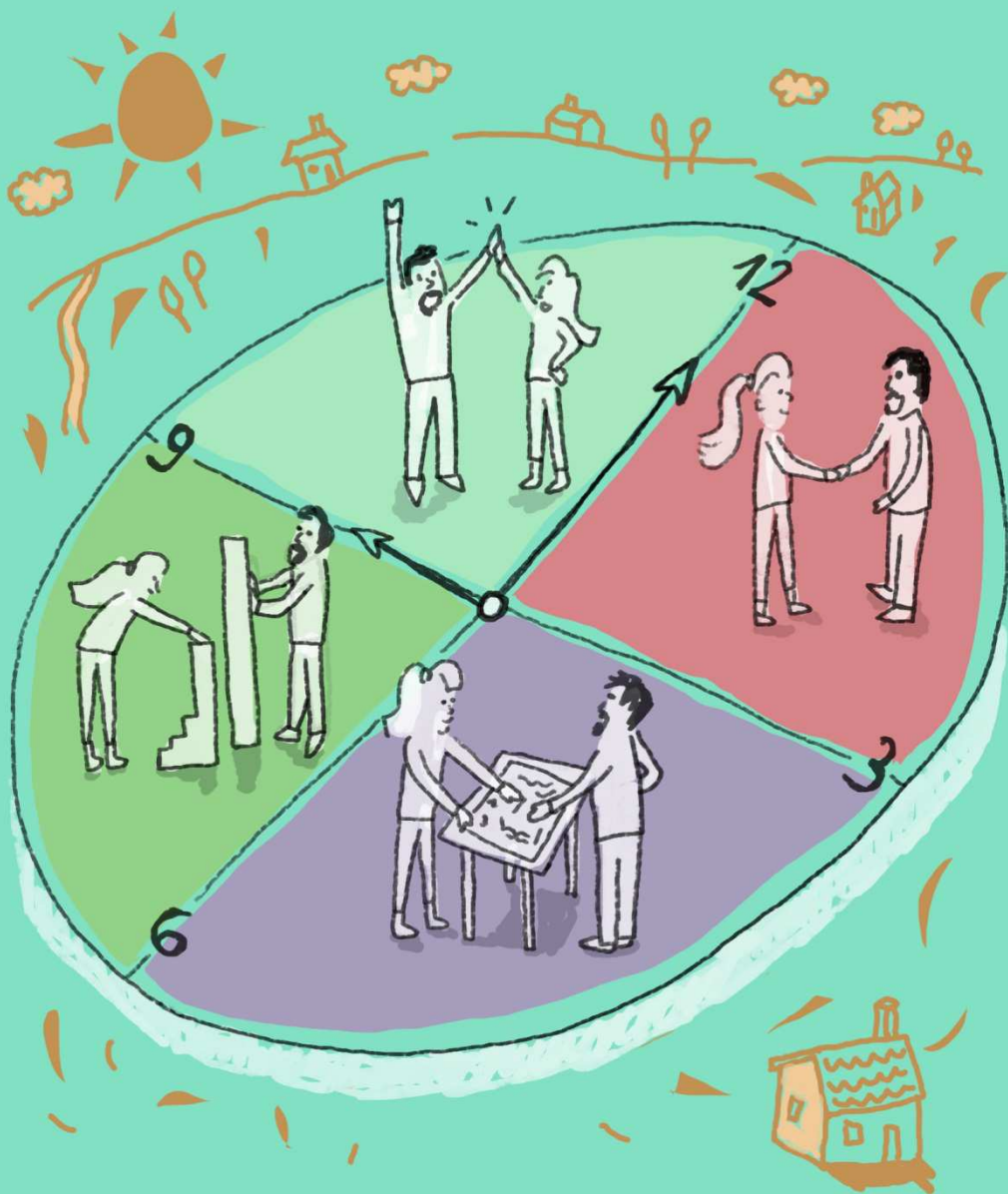
Powie ktoś, że to nie wszystko
– trzeba dbać o środowisko
i kulturę krzewić trzeba,
bo jak bez niej dojść do nieba?

Taka jest recepta krótka,
Ani wielka, ni malutka.

Bo gdy ludzie są w potrzebie,
mądre warto mieć strategię.

Jak się zorganizujemy?

czyli proces planowania strategicznego – organizacja, etapowanie, doskonalenie.



Jak się zorganizujemy?

czyli proces planowania strategicznego – organizacja, etapowanie, doskonalenie.

organizacja

-  *zespół sterujący*
-  *zespół zadaniowy*

etapowanie

-  *plan procesu*
-  *gromadzenie danych*
-  *badania*
-  *informacja i promocja*

doskonalenie

-  *ewaluacja*
-  *rekomendacje*
-  *inspiracje*



organizacja

-  zespół sterujący
-  zespół zadaniowy

Jeśli coś ma być zrobione, musi się też pojawić ktoś, kto to robi. Ktoś odpowiedzialny, czuwający nad realizacją i ktoś, kto będzie mógł „zakasać rękawy” i zabrać się do pracy. Takie podejście może się przydać, kiedy utworzymy zespoły: sterujący i „roboczy”.

UCZESTNICY i SEKTORY PARTNERSKIEGO PROCESU PLANOWANIA



ZESPÓŁ STERUJĄCY

(ok. 10 osób)

dba o jakość
i skuteczność procesu

- min. 30% reprezentacji jednego sektora, na przykład:
 - I: skala lokalnej strategii rozwoju;
 - II: firmy, w tym firmy edukacyjne i doradcze, lokalne banki, organizacje gospodarcze;
 - III: indywidualne autorytety, np.: lekarz, artysta, działacz społeczny (młodzieżowy);
- min. 40% reprezentacji jednej płci;
- różnorodny przekrój wiekowy i reprezentacja terytorialna.

Jakie będą korzyści z funkcjonowania takich zespołów? Można wskazać na to, że jedną z najważniejszych rzeczy w zarządzaniu jest... powierzenie komuś konkretnego zadania i powiązanie go z rolą. Osoba, która rozumie swoją rolę i docenia jej znaczenie angażuje się w działania zespołu. Taka osoba czuje się odpowiedzialna, a zarazem rozumie swoje zadanie i zadania innych członków zespołu.

ZESPÓŁ ROBOCZY (3-5 osób)

Organizacja procesu obejmuje na przykład.:

- planowanie zadań,
- zapraszanie na spotkania robocze,
- opracowanie programów spotkań i przydatnych materiałów.

Promocja i kontakty z lokalną społecznością (PR) obejmuje na przykład:

- planowanie relacji z otoczeniem,
- redagowanie tekstów artykułów, ulotek, publikacji,
- realizację spotkań informacyjnych, debat.

Dokumentowanie obejmuje na przykład:

- gromadzenie dokumentów źródłowych,
- dokumentowanie spotkań roboczych,
- dokumentowanie spotkań informacyjnych,
- raportowanie,
- opracowanie dokumentu strategii.



etapowanie

-  plan procesu
-  gromadzenie danych
-  badania
-  informacja i promocja

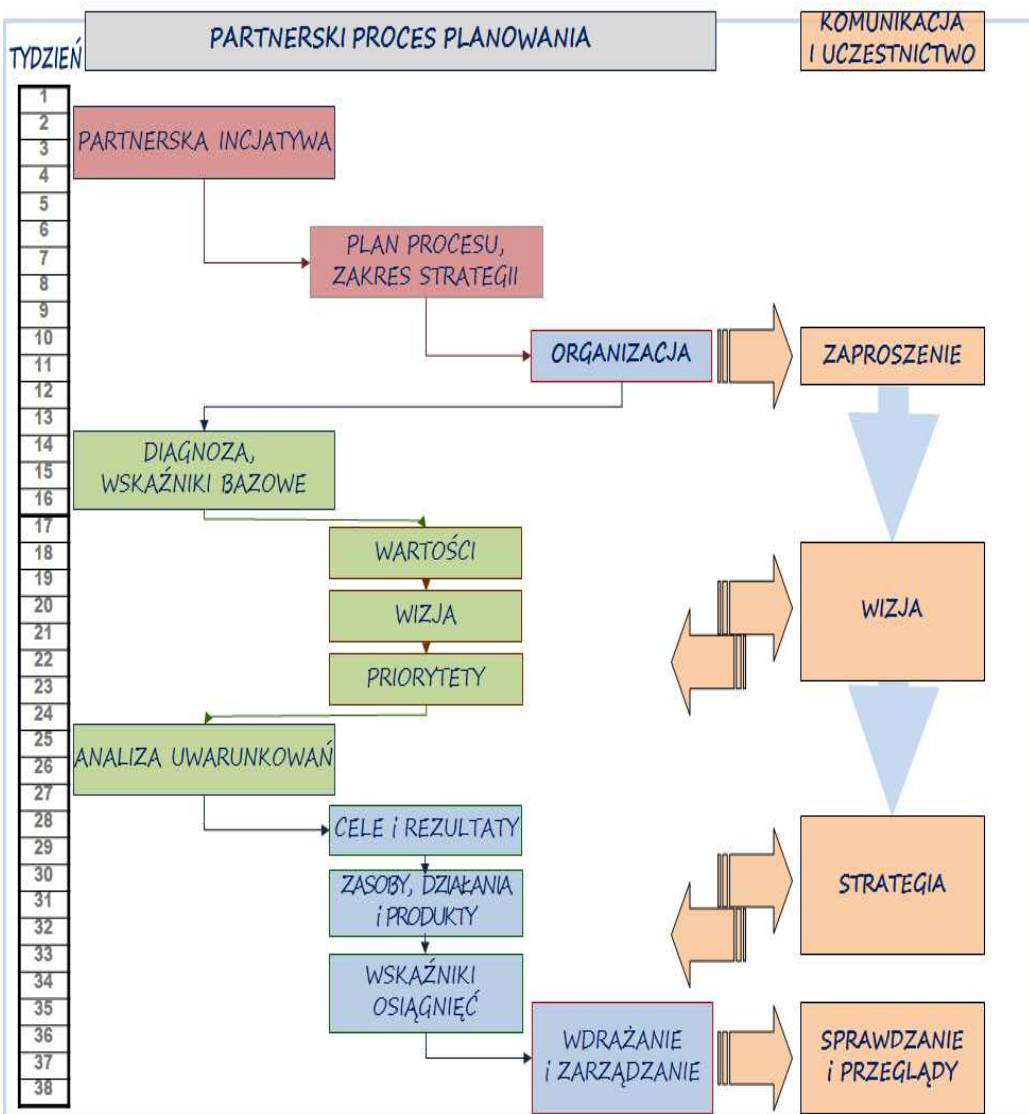
Różne są recepty na etapowanie planowania. Jedna z nich zakłada, że jeśli coś się ma urodzić, potrzeba dzie-
więciu miesięcy... Oto propozycja planu na 38 tygodni:

Proces planowania zaczynasz od partnerskiej inicjaty-
wy i utworzenia zespołów, odpowiedzialnych za proces.
Następnie powstaje plan procesu. Decydujemy, jak to zor-
ganizujemy, w jakim czasie i ile możemy na to wydać
środków.

Kiedy już się zorganizujemy i przygotujemy informacje
dla lokalnych środowisk, możemy zaprosić mieszkańców
do dialogu i uczestnictwa w procesie planowania.

Pracujemy nad gromadzeniem danych, podejmujemy
też starania o zbadanie tych zjawisk, dla których brakuje
informacji. Wspólnie pracujemy nad wartościami i wizją
przyszłości, by wybrać to, czym się zajmiemy – nasze lo-
kalne priorytety.

Po starannej analizie uwarunkowań możemy zaplano-
wać cele i rezultaty, działania i potrzebne zasoby.





Proces planowania jest częścią tego, co dzieje się w lokalnej wspólnocie, a właściwie w wielu lokalnych wspólnotach, które razem pracują nad wspólną strategią rozwoju.

W centrum jest lider, strzegący uzgodnienia wartości. Dbając o wskazanie ważnych ról partnerom, wzmacnia zaangażowanie i odpowiedzialność. Prowadzi dialog, który pozwala na szukanie zgody i ustalanie zasad współpracy. Zdobywa poparcie i tworzy koalicję. Bo czy ktoś widział lidera, za którym nikt nie podąża?



PYTANIA LIDERA

Kim jesteś?

Na kogo możesz liczyć?

Jaka jest sytuacja? Skąd to wiesz?

Co jeszcze chcesz wiedzieć? Jak się tego dowiesz?

O czym marzysz? Dokąd zmierzasz?

Co weźmiesz pod uwagę?

Co zamierzasz osiągnąć?

Jak się zorganizujesz?

W co się wyposażysz? Co masz? Co pozyskasz?

Kogo wybierzesz, by Ci towarzyszył?

Jaki będzie pierwszy krok?

Jak będziesz sprawdzał postępy?

oraz

Jak zadbasz o to, by każdy poczuł się liderem?

Proces tworzenia strategii może być złożony z czterech etapów:

- 1. WIZJA*
- 2. WYBÓR*
- 3. TWORZENIE PLANU*
- 4. REALIZACJA*



Tworzenie wizji pozwala na to, by dostrzec wszystkie potrzeby i pomysły. W tej fazie całkowicie rezygnujemy z krytyki i analizy, za to pilnie angażujemy wszystkie środowiska.

Faza analityczna pozwala na dokładne zbadanie wszystkich racji i negocjowanie zakresu tematycznego oraz wybór priorytetów.

Potem pora na szczegółowe planowanie i... wspólną realizację zadań.





Realizacji zadań towarzyszy gromadzenie danych obrazujących to, co udaje się nam osiągnąć. Komisja Europejska oczekuje, że dane gromadzone w związku z lokalnym rozwojem będą: porównywalne, uporządkowane odpowiednio do potrzeb i precyzyjne.

Porównywalne

Uktadane w różne zestawienia odpowiednio do potrzeb

Lokalne

Sprecyzowane



Przyjrzyjmy się rodzajom danych, które gromadzimy:

ŹRÓDŁA	BANK DANYCH • regionalnych • lokalnych	RAPORTY Z BADAŃ SPOŁECZNYCH	WIEŚĆ GMINNA NIESIE
	RAPORTY • europejskie (UE, OECD) • krajowe • regionalne • lokalne (powiat, gmina)	• publikacje środowisk opiniotwórczych	• plotka • zastyszane
		• protokoły ze spotkań zespołów zadaniowych	• podpatrzone
			• wymysłone
	• inne	• inne	• inne

	RACJONALNE		STEREOTYPOWE
	OBIEKTYWNE	SUBIEKTYWNE POTWIERDZONE	ZAFAKSZOWANE NIEPOTWIERDZONE
	FAKTY	OPINIE O FAKTACH	POGLĄDY I PRZESĄDY
ŹRÓDŁA	DANE STATYSTYCZNE	WYNIKI BADAŃ SPOŁECZNYCH	ZASŁYSZANE...
	• wskaźniki statyczne (stan w danym momencie) • wskaźniki dynamiczne (trendy w danym okresie)	• znam źródła informacji • rozumiem informacje • rozumiem przyczyny i skutki	• „wszyscy” tak uważają • „zawsze” tak jest • „wszędzie” o tym słychać • podobno...

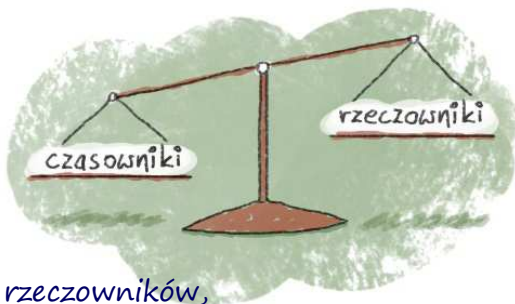
Jak widać, ważnym uzupełnieniem danych statystycznych jest badanie opinii i punktów widzenia lokalnych środowisk – najlepiej przy zastosowaniu sprawdzonych metod.

Słowo „strategia” (i wiele innych słów z nią związanych) nie jest na co dzień używane, a niekiedy – słabo rozumiane. Dlatego informacja o strategii, która ma trafić do mieszkańca, będzie łatwiej zrozumiała, gdy będzie:

P rosta,	a także:	 aktualna,
U żyteczna,		 atrakcyjna,
L okalna,		 metaforyczna,
S personalizowana,		 wielozmystowa,
		 zrozumiała,
		 zwięzła.

Co można zrobić?

-  prosta informacja
 - o zawiera więcej czasowników niż rzeczowników,
 - o składa się z krótkich wyrazów i krótkich zdań,
-  użyteczna informacja
 - o dotyczy spraw, którymi żyją ludzie,
 - o jest przydatna i można ją wykorzystać,





lokalna informacja

- o jest związana z miejscem zamieszkania, nauki lub pracy,



spersonalizowana informacja

- o jest adresowana do konkretnej osoby lub grupy osób,
- o wykorzystuje bezpośrednią formę zwracania się,



aktualna informacja

- o jest najnowszą dostępną informacją,



atrakcyjna informacja

- o zawiera proste ilustracje,
- o jest kolorowa,
- o dotyczy tego, co jest ważne lub ciekawe,



metaforyczna informacja

- o odwołuje się do znanych symboli lub zjawisk,
- o pozwala na zrozumienie trudniejszych pojęć,



wielozmystowa informacja

- o pobudza wszystkie zmysły,



zrozumiała informacja

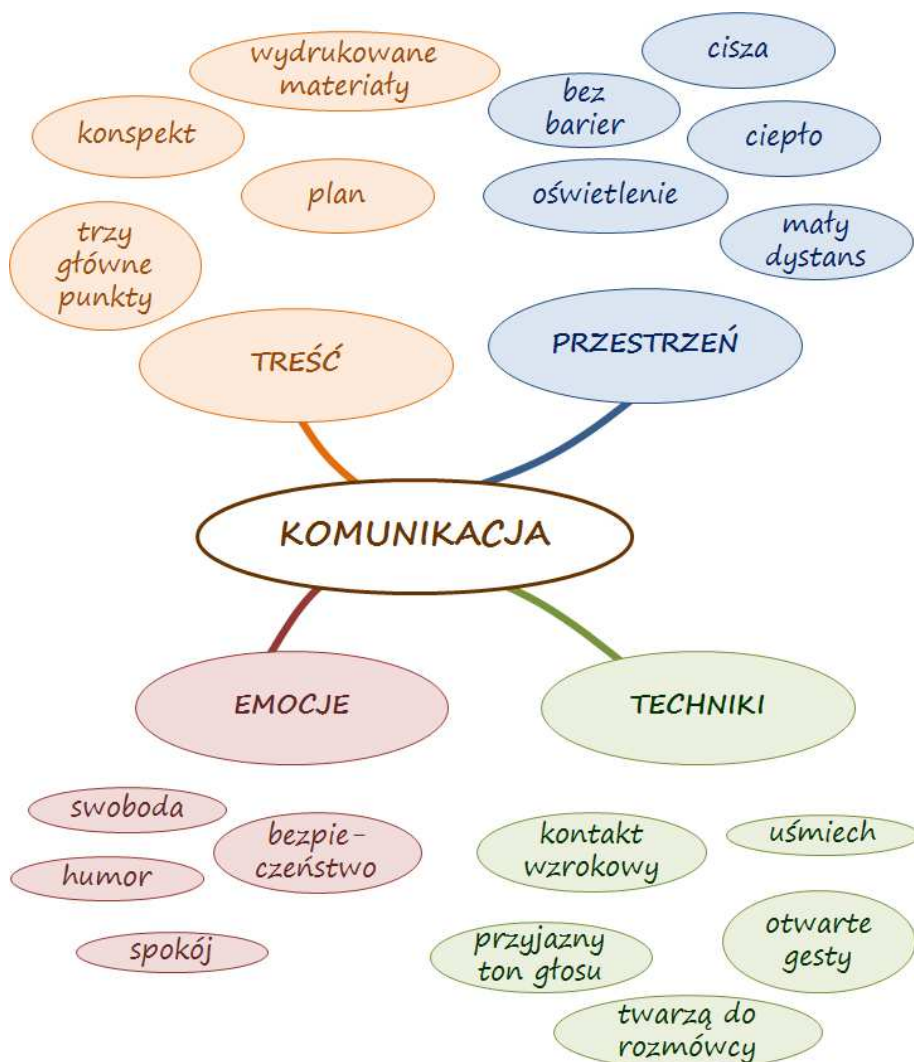
- o wykorzystuje słowa, pojęcia i zwroty, z którymi adresat jest „oswojony”,



zwięzła informacja

- o zawiera tyle treści, ile potrzeba.

Kiedy ważne jest wytłumaczenie powiązań między opisywanymi sprawami, możesz przedstawić je w postaci mapy myśli.





Kiedy przekazujesz informację z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej, możesz zadbać o to, by informacje były:

DUŻE **PROSTE** **ATRAKCYJNE**

na przykład dzięki wykorzystaniu ilustracji, zastosowaniu animacji (ruchomy obraz), kolorów, dźwięków.

Zadbaj o to, by każdy slajd spełniał zalecenia:



Dostosowanie języka do różnych słuchaczy ułatwi odbieranie komunikatów przez osoby, które wolą skojarzenia „obrazu”, takie, które są czute na „dźwiękowe” porównania i te, które lubią „ruch w interesie”:



WIDOCZNE
EFEKTY



PRZEMAWIAJĄCE
ARGUMENTY



PORUSZAJĄCE
SPRAWY

doskonalenie

-  ewaluacja
-  rekomendacje
-  inspiracje

Doskonalenie procesu planowania strategicznego jest potrzebne po to, by lepiej angażować lokalne środowiska na każdym etapie i uzyskiwać coraz lepsze wersje lokalnej strategii.

Roczny przegląd (ewaluacja) może być podstawą takiego doskonalenia. Możemy pytać o to:

W jakim stopniu udało się dotrzeć do lokalnych środowisk?

Na ile skutecznie udało się prowadzić dialog?

Kto skorzystał z udziału w planowaniu?

W jakim stopniu pobudzone zaangażowanie utrzyma się na dłużej?

Ewaluacja procesu planowania – tak jak i inne zadania – odbywa się z udziałem lokalnych kręgów (środowisk), także tych młodszych (dzieci, młodzież) oraz seniorów. Formułują oni rekomendacje – co poprawić i jak to zrobić. Każde środowisko wnosi swój specyficzny wkład i może inspirować do nowych inicjatyw.

Nasz plan

czyli elementy lokalnej strategii rozwoju i planu rozwoju wsi wynikające z uwarunkowań i dobrej praktyki.



Nasz plan

czyli elementy lokalnej strategii rozwoju i planu rozwoju wsi wynikające z uwarunkowań prawnych i dobrej praktyki.

wartości i wizja

 kryteria wyboru

 priorytety

diagnoza

 analiza uwarunkowań

 wnioski

cele

 wskaźniki

 sposoby działania

zarządzanie i monitoring

 decydowanie

 dokumentowanie

 promowanie



wartości i wizja

 kryteria wyboru

 priorytety

Co jest ważne?, czyli nasze wartości i potrzeby.

Praca, która łączy,
Uznanie, które wzmacnia,
Lojalność, która zbliża,
Satysfakcja, która cieszy.

Wizja ma w planowaniu strategicznym duże znaczenie. Wyzwala inicjatywę i kreatywność, pomaga w poszukiwaniu innowacyjnych celów i dróg. Wizja powinna być opisana starannie i raczej krótko – na przykład na dwóch stronach papieru. Taka dwustronna kartka może być streszczeniem naszego filmu z przyszłości.

Po uzgodnieniu wartości i sformułowaniu wizji można przystąpić do wyboru priorytetów. Kiedy już dokonasz przeglądu potrzeb, pogrupuj je w ten sposób by uzyskać kilka zbiorów. To będą lokalne dziedziny (obszary) priorytetowe, czyli tematy, którymi chcemy się zająć.

W każdej z tych dziedzin opiszemy to, co jest w każdej z nich do zrobienia, a raczej do osiągnięcia.

PRIORYTETY I DZIEDZINY STRATEGICZNE

CELE	PRIORYTETY I DZIEDZINY STRATEGICZNE				ZAGADNIENIA PRZEKROJOWE
	RELACJE	KOMPETENCJE	INWESTYCJE	GODNE ŻYCIE	
A	x	x			ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ RÓWNOŚĆ SZANS KOBIECI I MĘŻCZYZN DOBRE RZĄDZENIE
B	x		x	x	
C		x			
D		x	x		

Mamy za sobą ważny etap ustalania priorytetów. Teraz pora na opisanie priorytetów. Taki opis może zawierać kilka zdań, stanowiących odpowiedź na pytania:

Jak jest?

Jakie są potrzeby?

Co chcielibyśmy osiągnąć?

Jak to wpłynie na poprawę jakości życia?

Jak to przyczyni się do lokalnego rozwoju?

Jak poprawi się sytuacja grup wymagających wsparcia?

Kiedy już będziemy po analizie uwarunkowań i planowaniu celów, będziemy mogli dodać do rysunku cele: A, B, C i D. Teraz będzie można określić, jak przyczynią się one do zmiany sytuacji w każdym z priorytetów.



diagnoza

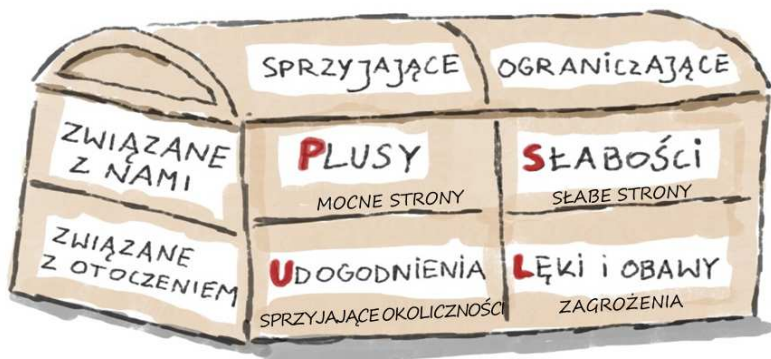
 analiza uwarunkowań

 wnioski

Analiza uwarunkowań poprzedza wybór celów, które mają dzięki temu być bardziej realne. Zapraszamy lokalne środowiska do udziału w prowadzeniu analizy. Można na przykład zaplanować następujące kroki:

-  dostarczenie informacji dotyczących sytuacji,
-  wyjaśnienie sytuacji, jej przyczyn i skutków,
-  wyjaśnienie zakresu i znaczenia prowadzenia analizy,
-  dobór i zaproszenie uczestników.

A co może być przedmiotem analizy? Co uwzględnimy?



Po przeprowadzeniu analizy sporządzamy **WNIOSKI**:

Jak najlepiej wykorzystać nasze mocne strony?

Które słabe strony zamierzamy i możemy ograniczyć?

Które zewnętrzne okoliczności zamierzamy wykorzystać?

Które zagrożenia powodują, że odstepimy od działania lub je opóźnimy?

REKOMENDACJE:

Czym chcemy się zająć w pierwszej kolejności?

Co przyniesie największej korzyści?

Jakich partnerów potrzebujemy, żeby zniwelować nasze słabości i wzmocnić nasz potencjał?

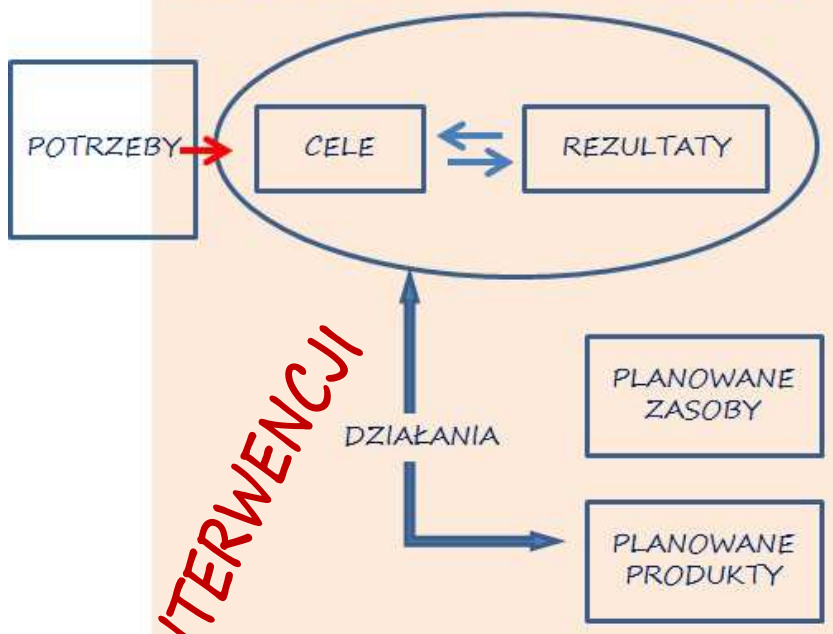
...

Wnioski i rekomendacje pomogą w tym, by odpowiednio:

- **wzmocnić mocne strony**, by jak najlepiej chwytać okazje i wykorzystać zewnętrzne udogodnienia,
- **wykorzystać mocne strony** dla zabezpieczenia się przed zewnętrznymi zagrożeniami,
- **ograniczyć słabe strony**, by jak najlepiej wykorzystać zewnętrzne szanse,
- **unikać działań**, do których jesteśmy zbyt słabo przygotowani.

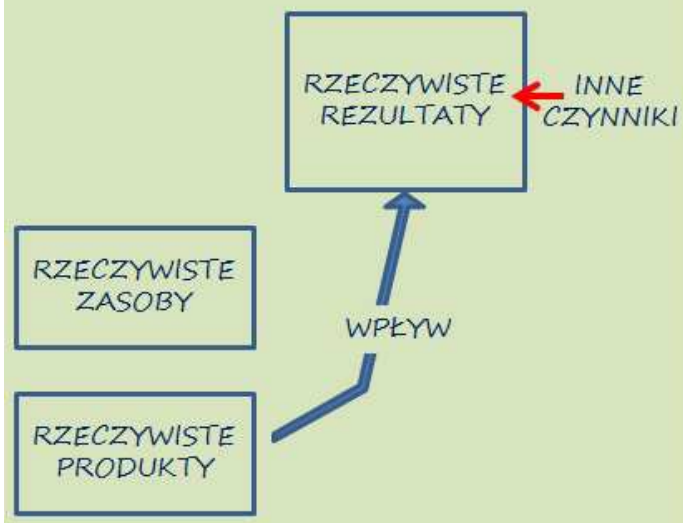
	P LUZY (MOCNE STRONY)	S ŁABOŚCI (SŁABE STRONY)
U DOGODNIENIA (OKAZJE i SZANSE)	WZMOCNIĆ, by chwytać okazje	OGRANICZYĆ, by wykorzystać szanse
L ĘKI i OBAWY (ZAGROŻENIA)	WYKORZYSTAĆ dla zabezpieczenia się przed zagrożeniami	POMINAĆ, by omijać pułapki

UKŁADANIE LOKALNEJ STRATEGII ROZWOJU

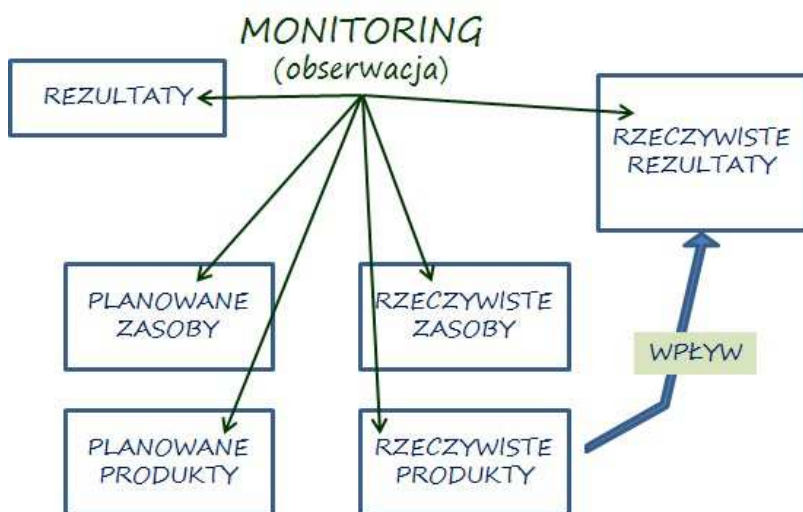


LOGIKA INTERWENCJI

Interwencja – to nasze działania, które wpływają na osiągnięcie zamierzonych celów. Podstawą interwencji jest rozpoznanie potrzeb. Jeśli uda się osiągnąć rezultaty, to także cele zostaną osiągnięte. Stanie się tak, kiedy dostarczymy potrzebne produkty. To z kolei wymaga wykorzystania zasobów – własnych i tych, które pozyskamy. Wtedy będzie można podjąć działania.



Zazwyczaj występuje rozbieżność pomiędzy planem a rzeczywistym rezultatem. Tę rozbieżność bada monitoring. Służy on też wykazaniu, co naprawdę udało się osiągnąć i jakim kosztem (jest też o nim mowa dalej).





 cele



wskaźniki



sposoby działania

CEL

P

pozytywny
recyzyjny

U

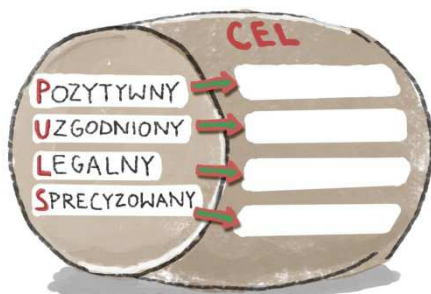
żyteczny
zgodniony

L

egalny
okalny

S

pójny
prawdzalny

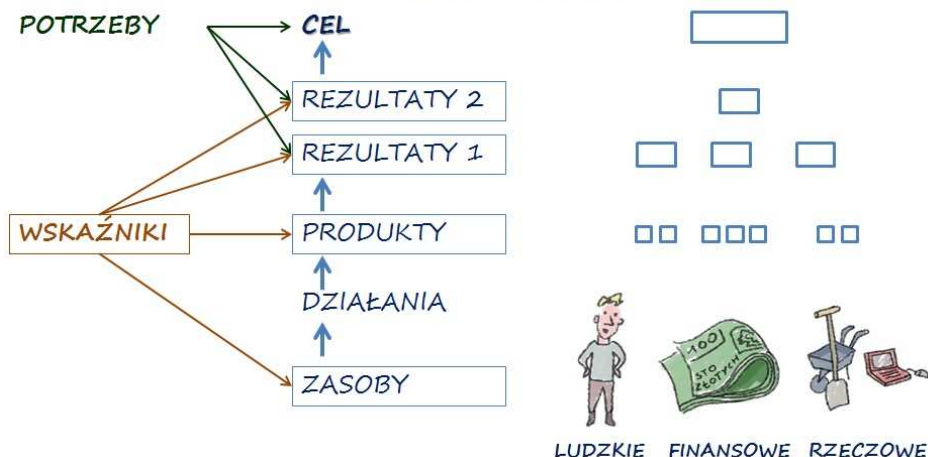


Cel osiągniemy jako konsekwencję zaplanowanych rezultatów. Konieczne jest podjęcie działań, prowadzących do wytworzenia produktów. Strategia określa główne sposoby działania, a szczegóły pojawią się na etapie realizacji.

Jeśli montujemy huśtawki, urządzamy piaskownicę i stawiamy ogrodzenie, to produktem jest plac zabaw, rezultaty to bezpieczne miejsce do zabawy oraz rozwijanie aktywności ruchowej i społecznych umiejętności dzieci. Naszym celem jest prawidłowy rozwój dzieci.

To jedynie prosty przykład – każdy sam wybiera cel, który wynika z analizy potrzeb i uwarunkowań.

STRUKTURA PROJEKTU



Wskaźniki są wyrażane w liczbach lub procentach. Wskaźniki obrazują osiągane postępy i związane z nimi koszty.

Wskaźniki zasobów odnoszą się do kosztów, a także zaangażowanych osób i wykorzystywanych narzędzi.

Wskaźniki produktów odnoszą się do bezpośrednich wyników działań.

Wskaźniki rezultatów odnoszą się do bezpośrednich efektów (korzyści). Dostarczają informacji na temat zmian. Dotyczą efektów natychmiastowych (np. ukończony udział w szkoleniu) i osiąganych w nieco dłuższym czasie (uzyskane po sześciu miesiącach zatrudnienie dzięki wyższym kwalifikacjom).



WSKAŹNIKI BAZOWE I DOCELOWE (przykład)

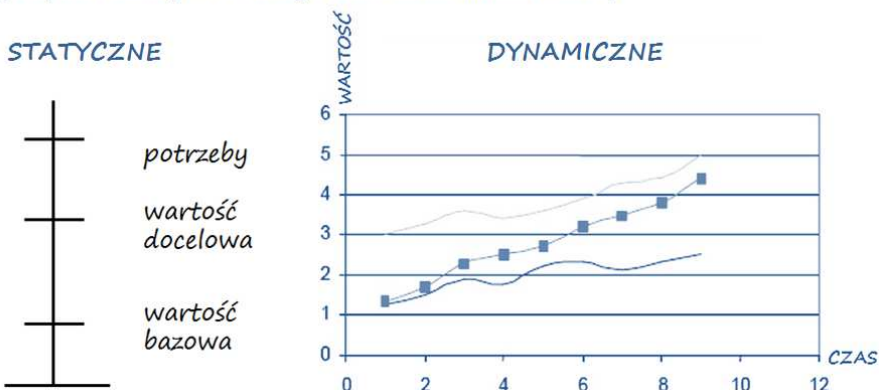
POTRZEBY	REZULTATY	
NA POCZĄTKU	BEZPOŚREDNI	NA KOŃCU
przed interwencją	po interwencji	po wykorzystaniu efektów interwencji

WSKAŹNIKI: CO CHCESZ BADAĆ? (przykład)

	BAZOWE	DOCELOWE
STAN	statyczne 2013	statyczne 2020
TRENDY	dynamiczne 2007 2013	dynamiczne 2014 2020
DANE	statystyczne 2013	statystyczne 2020
OPINIE	opinie społeczne 2013	opinie społeczne 2020

WSKAŹNIKI STATYCZNE I DYNAMICZNE

(na podst. Project Management Guidelines, 2004)



Wskaźniki precyzują to, co chcemy osiągnąć. Cele i rezultaty łatwiej zrozumieć, kiedy się je poukłada w tabeli:

UKŁAD CELÓW I PRIORYTETÓW (przykład)

CELE DLA OKRESU 2014-2020	Program operacyjny POWER	Lokalna Strategia Rozwoju
Cel tematyczny 8	PRIORYTET 8 II	
Wspieranie zatrudnienia i mobilności	CEL: Trwała integracja na rynku pracy	CEL LSR: Poprawa na rynku pracy
Wskaźniki rezultatu: 21,7% (2010)⇒18% (2020)	CEL SZCZEGÓŁOWY: Zwiększenie możliwości zatrudnienia młodzieży	Wskaźniki rezultatu 2: Liczba osób, które uzyskały zatrudnienie po 6 mies.: 80
	Wskaźniki rezultatu: Liczba osób, które ukończyły interwencję: 92%	Wskaźniki rezultatu 1: Liczba osób, które uzyskały kompetencje: 320
		Wskaźniki produktu: Liczba osób, uczestniczyły w projektach: 400

Ta tabela przedstawia cele schematycznie, przykładowo. Dla twojej strategii wypadłoby sporządzić tabelę odpowiadającą lokalnemu zakresowi zamierzeń.

Dokument strategii tłumaczy, w jaki sposób lokalne cele przyczyniają się do osiągania celów regionalnych, krajowych, europejskich.



zarządzanie i monitoring

 decydowanie

 dokumentowanie

 monitorowanie

Konsens (consensus), czyli nikt nie jest przeciw.

Podjęmowanie decyzji może być demokratyczne nie tylko wtedy, kiedy odbywa się przez głosowanie. Głosowanie dzieli nas na wygranych i przegranych. Konsens to technika stosowana w lokalnych społecznościach (i nie tylko), pozwalająca na UZGODNIENIE wspólnego stanowiska.

Jedną z technik ułatwiających poszukiwanie zgody i praktykowanie argumentacji są deliberacje. Słowo brzmiące może nieco archaicznie, a przecież... robimy to na co dzień. Deliberować – znaczy tyle, co zastanawiać się, rozważać, poszukiwać różnych punktów widzenia.

Deliberacje służą rozważeniu potrzeb lub zastanawianiu się nad możliwymi rozwiązaniami. Nie muszą kończyć się decyzją, ale mogą do niej przygotować.

Podczas deliberacji – jak w każdym spotkaniu – można uzgodnić zasady, na przykład:

 każdy jest aktywnym uczestnikiem spotkania,

 rozumiemy, że nie uczestniczymy w negocjacjach,

-  nikt nie jest osobą dominującą w dyskusji,
-  dyskusja skupia się na wyborze rozwiązań,
-  wszystkie ważniejsze możliwości są rozważane,
-  wszyscy podtrzymują atmosferę dyskusji,
-  słuchamy siebie nawzajem.

Deliberacje możesz zacząć od przygotowania listy spraw, które będą dyskutowane. Część uwagi możesz poświęcić temu, „jak rozmawiać” i „jak nie rozmawiać”.

PRZYGOTOWANIE LISTY PROBLEMÓW	
DORAŻNE	PRZWLEKŁE
TYPY ROZWIĄZAŃ	
JEDNORAZOWE	SYSTEMOWE
KTO TO MA ZAŁATWIĆ?	
POJEDYNCZE PODMIOTY	WYSIŁEK GRUPOWY, WSPÓLNY
CECHY DIALOGU PROWADZONEGO PRZEZ „ZWYKŁYCH LUDZI”	
1. Jak rozmawiają politycy, dziennikarze, profesjonalści? 2. Jak nie rozmawiać?	1. Jak rozmawiają zwykli ludzie? 2. Jak rozmawiać?



Drugi krok prowadzi do wspólnego nazwania i zrozumienia sprawy, której dotyczą deliberacje.

WSPÓLNE NAZWANIE PROBLEMU

i sprawdzenie, że to jest to, co wszyscy rozumiemy właśnie tak

FORMUŁOWANIE PLANU DZIAŁANIA

- 👤 sprawy, potrzeby
- 👤 możliwe działania
- 👤 formułowanie szerszego podejścia
- 👤 zestawianie „za” i „przeciw”

ZAKOŃCZENIE

sprawdzenie, czy problem został dobrze nazwany i czy wszyscy rozumiemy, co ustaliliśmy

Na zakończenie można pokusić się o dokonanie wyboru:

WYBÓR PROBLEMU

SPORZĄDZENIE LISTY MOŻLIWYCH ROZWIĄZAŃ

GROMADZENIE „ZA” I „PRZECIW”

ZESTAWIENIE ARGUMENTÓW

Monitoring – jest po prostu obserwacją. Najważniejszą funkcją monitoringu jest obserwowanie wydatków (kontrola kosztów) i mierzenie wskaźników:

-  wskaźników produktów (wyników działań),
-  wskaźników natychmiastowych rezultatów,
-  wskaźników rezultatów osiągniętych w dłuższym okresie.

Podstawą monitoringu jest staranne dokumentowanie, zwłaszcza wskaźników i odstępstw od planu.

Ale monitoring polega także na tym, że obserwujemy nieformalną, „ludzką” stronę.

Jak odnosimy się do siebie?

Jak sobie pomagamy?

Jak radzimy sobie z konfliktami?

Czynnik ludzki, czyli to, co się dzieje między nami, wpływa na efekty. A przecież oczekujemy, że relacje mają się poprawiać (zob. wytyczne RLKS).

Dlatego...

...cokolwiek zamierzasz, nie trać okazji, aby sprawić, by osoba, która jest obok Ciebie, poczuła się lepiej.

Być może spotka Cię rewanż?

Być razem

czyli aktywizacja środowisk wiejskich – kształtowanie
otwartej kultury dialogu, współdecydowania
i współrealizacji.



Być razem

*czyli aktywizacja środowisk wiejskich – kształtowanie
otwartej kultury dialogu, współdecydowania
i współrealizacji.*

zaufanie

-  *zadawanie pytań*
-  *przyjmowanie propozycji*

dialog

-  *klimat i przestrzeń dialogu*
-  *konsultowanie*

partycypacja

-  *współdecydowanie*
-  *współrealizacja i ewaluacja*



zaufanie

 zadawanie pytań

 przyjmowanie propozycji

Jak już wspomnieliśmy, kluczem do lokalnej współpracy jest zaufanie. Sprzyja ono dobrym relacjom – po prostu lepiej czujemy się w towarzystwie kogoś, kogo darzymy zaufaniem. Jeśli prawdą jest, że ufamy chętniej osobom, które są z „naszej grupy” (rodzina, współpracownicy, sąsiedzi), a mniej chętnie „innym ludziom” to... warto coś robić, żeby się poznać, zbliżyć. Jeśli uznasz, że twój rozmówca należy do tej samej grupy, twoje zaufanie do niego wzrośnie. Jeśli przekonasz rozmówcę do siebie, pomożesz jemu uznać, że jesteś z „jego grupy”. Wzmacnianiu zaufania sprzyja także doceniające podejście, oparte na otwartości, akceptacji, zainteresowaniu drugą osobą, porzuceniu podejrzliwości i kontroli. Takie podejście nakierowane na inną osobę i na przyszłość ułatwia porozumienie. Służą mu proste pytania, na przykład:

Z czego jesteś dumny?

Co chciałbyś osiągnąć?

Jak mogę ci pomóc?

Zaufaniu sprzyja też otwarte przyjmowanie propozycji, spisywanie ich „na oczach” uczestników i przyjmowanie ich jako podstawy dalszych rozważań.

dialog

 klimat i przestrzeń dialogu

 konsultowanie

Ludzie lubią miłe spotkania. Zadbaj o atmosferę. Przywitaj przybyłych, zanim wejdą do sali. Wyraż wdzięczność za to, że są i się interesują. Sprawdź, czy wszyscy będą się dobrze widzieć i słyszeć. Dobry nastrój sprzyja kreatywności i lepszym relacjom⁹.

Miejsce spotkania jest ważne, a ludzie lubią, gdy ich zaangażowanie jest doceniane, a poglądy – brane pod uwagę. Znajdź salę, w której jedna ściana może być przeznaczona do tego, by na niej umieszczać poruszane sprawy i zgłaszane propozycje. Możesz przyklejać na niej kartki za pomocą papierowej taśmy malarskiej. Możesz umieszczać na ścianie duży kawałek tkaniny, a następnie przypiąć do niej kartki. Możesz ustawić przy ścianie specjalne stojaki z płytami z miękkiej pilśni, a zapisane kartki łatwo będzie przypiąć szpilkami.

Ludzie lubią być wysłuchani i pragną być rozumiani. Zadbaj o bezpieczeństwo wypowiedzi, dziękując za aktywność lub zachęcając do niej.

Kiedy uczestnicy piszą na kartkach o tym, co myślą, nie są atakowani za swoje poglądy. Po prostu kartka umieszczona na ścianie przestaje „mieć właściciela”, staje

⁹ J. Czapiński, op. cit.



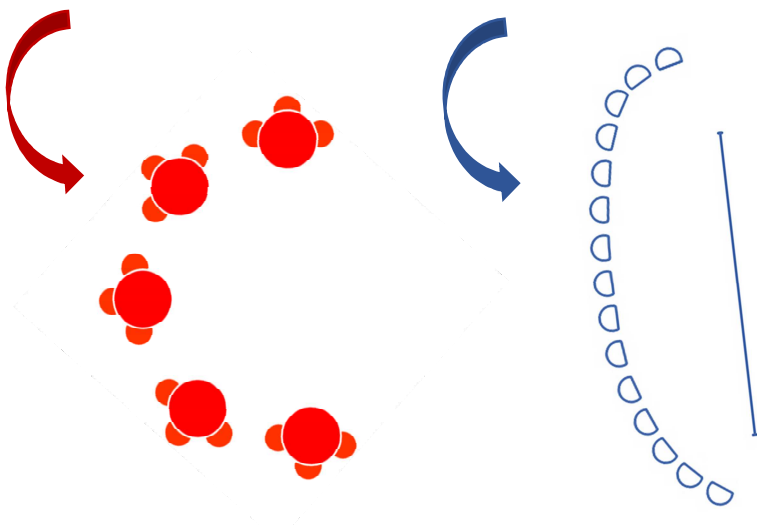
się sprawą, którą trzeba się zająć. To ułatwia skupienie się na argumentach, nie na osobach.

Praca „ze ścianą”

Nastaw się na otwarte, przyjazne, kreatywne spotkanie z ciekawymi ludźmi.

Przygotuj się wcześniej, aby znaleźć czas na powitanie przybywających na spotkanie – najlepiej przed wejściem do sali.

Przygotuj salę, która umożliwi zarówno pracę w grupach przy stolikach, jak i pracę „ze ścianą” (krzesta).



Przygotuj taśmę malarską (papierową) i kartoniki z nadrukowanymi symbolami:



Przyklej kartoniki do ściany w odległości ok. 40 cm.

Przygotuj kartoniki o wymiarach 21x10cm i flamastry. Utwórz kilkusobowe zespoły przy stolikach, przygotuj kartki i długopisy.

Poproś uczestników o spisanie (na przykład kolorem czarnym) problemów (potrzeb, spraw, którymi warto się zająć) na kartkach, które znajdują na stoliku. Następnie poproś o wpisanie flamastrem, drukowanymi literami, jednego problemu (potrzeby, propozycji) na jednym kartoniku.

Poproś o wybranie trzech najważniejszych kartoników w każdym zespole.

Bierz po jednym kartoniku, czytaj i przyklejaj pod symbolem na ścianie: jeśli treść pasuje do poprzedniej, przyklej poniżej, jeśli nie – przyklej pod kolejnym symbolem (decyzje w tej sprawie podejmuje najpierw autor, potem inni uczestnicy).

Poproś uczestników, by nazwali kategorie oznaczone symbolami na ścianie – poproś o napisanie (na przykład kolorem czerwonym) nazw kategorii na kartonikach (po jednej na jednym kartoniku) i zaklej symbole na ścianie.

Poproś o dodanie, usunięcie lub przemieszczenie kartoników.

Poproś o podsumowanie. Sfotografuj ścianę. Prześlij uczestnikom takie zdjęcie przed upływem 24 godzin.

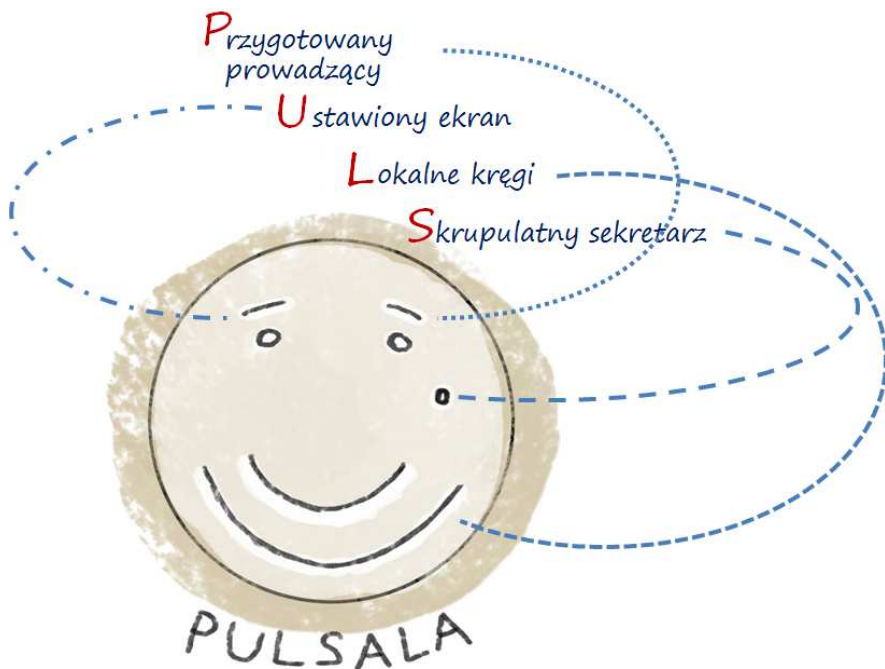


PULSOWANIE LOKALNEGO DIALOGU

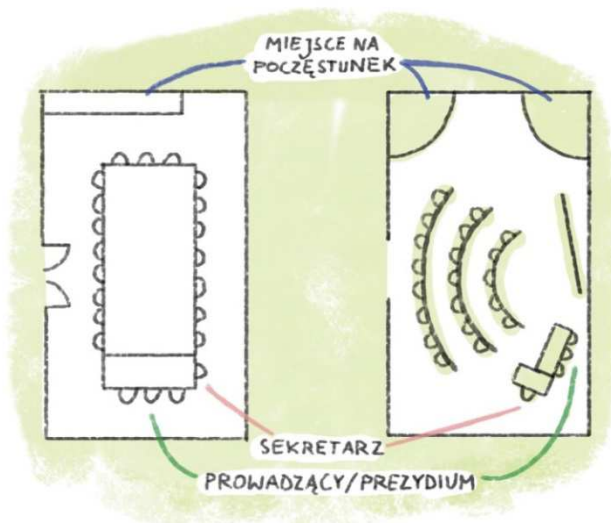
PULSALA, czyli PRZYJAZNE MIEJSCE

Miejsce oddziałuje na nasze zmysły. O ile komunikacja jest często podporządkowana emocjom, o tyle miejsce może wpłynąć na to, jakie emocje towarzyszą zebraniom. Zadbaj o to, by wszystkie zmysły skorzystały na dobrym urządzeniu miejsca spotkania:

-  przyjemne w dotyku blaty i siedziska,
-  odpowiednie oświetlenie i wygląd,
-  cisza lub subtelna muzyka w tle (np. na powitanie),
-  przyjemny, świeży zapach,
-  smak dobrej herbaty podczas przerwy...



Aranżacja
pomiesz-
czenia
umożliwia
kontakt
wzrokowy
uczestni-
ków,
podkreśla
równość
uczestni-
ków.

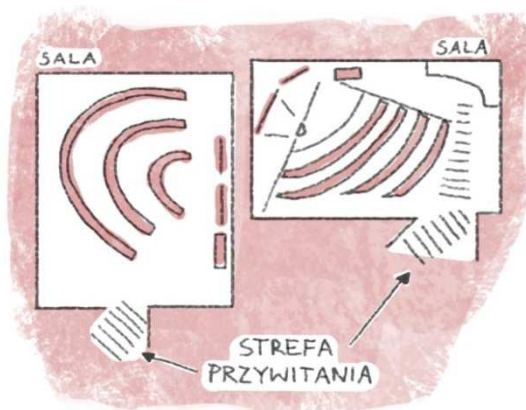


A prowadzący?

Dobrze,
kiedy mówi mniej,
niż wie...

Liczy się
nastawienie
do ludzi i do sprawy.

Jako prowadzący
możesz zadbać
o kilka elementów:



PROWADZĄCY SPOTKANIE

Postawa

Uśmiech

Luz

Spokój



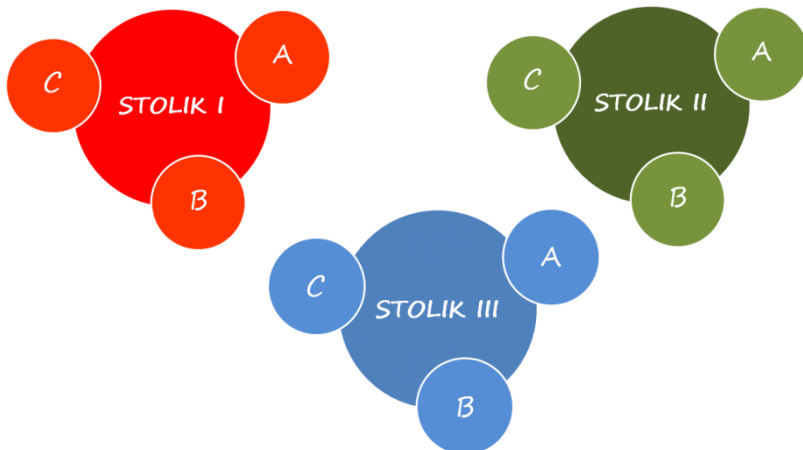
Trzy SEKTORY – trzy stoliki

Podstawą powodzenia tej techniki jest frekwencja. Zastanów się nad tym, którzy uczestnicy mogą mieć szczególne ograniczenia związane z udziałem w spotkaniu. Starannie zaplanuj czas i miejsce spotkania do możliwości każdej z grup. Weź pod uwagę specyfikę rozkładu dnia i specyfikę ról kobiet i mężczyzn. Lepiej byłoby, gdyby w spotkaniu uczestniczyły osoby równomiernie reprezentujące każdy z sektorów: publiczny, prywatny i społeczny. Warto też zadbać o taki rozkład płci, który jest zbliżony do naturalnego – chyba, że są to spotkania specjalnie przygotowane dla wybranej płci.

Poproś przedstawicieli każdego z sektorów, by w małych grupach opracowali swoją ofertę i listę oczekiwań. Poproś każdego z uczestników, by zapisywał starannie wszystko, co zostanie ustalone.

Poproś przedstawicieli różnych sektorów, aby teraz wraz z zapisanymi kartkami nr 1 i nr 2 spotkali się przy wspólnym stoliku. Teraz ich zadaniem będzie przygotowanie kartki nr 3, czyli uzgodnień.

Poproś każdy z zespołów o zreferowanie wyników negocjacji i określenie poziomu zadowolenia z jakości osiągniętego porozumienia.



1. CO OFERUJEMY sektorowi
nr ...

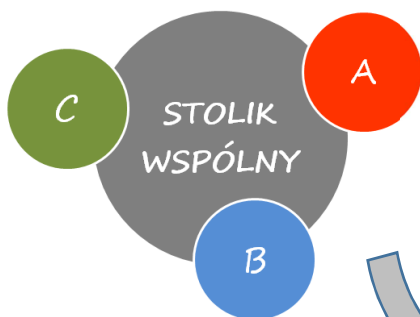
.....

.....

2. CZEGO OCZEKUJEMY
od sektora nr ...

.....

.....



3. UZGODNIENIA:

Co jest ważne?

Co nas łączy?

Co możemy zrobić?





PLAN KOMUNIKACJI z lokalną społecznością – lepiej go mieć, zanim zaczniemy rozmawiać z zaproszonymi przedstawicielami lokalnych środowisk. W ten sposób staniemy się wiarygodni, bo przecież ludzie mają prawo wiedzieć z góry, kto i po co zaprasza, co będzie dalej i czemu to wszystko służy.

No właśnie, to może warto zacząć od określenia celu. Po co to wszystko? Czemu ma służyć lokalny dialog?

Kiedy cele są znane i uzgodnione, z kim trzeba, można się zabrać za budowanie klimatu zaufania. Dostarczanie informacji, tworzenie okazji do spotkań, wyjaśnianie, w czym rzecz.

W planie komunikacji koniecznie uwzględnij dwa kierunki przepływu informacji:

-  do ludzi (informacje, wyjaśnienia, zachęty i in.),
-  od ludzi (sprawy, propozycje, potrzeby i in.).

To wszystko? Do tego dodaj swobodną komunikację pomiędzy ludźmi, niesterowaną, nieuporządkowaną, ale przecież ważną i możliwą – zwłaszcza tam, gdzie uporano się z dostępem do internetu i tam, gdzie są miejsca, gdzie ludzie mogą się spotykać.

Podstawą konsultacji jest informacja: zrozumiała, aktualna, dopasowana do odbiorcy. Informacja jest skierowana do mieszkańców, konsultacje pozwalają na przepływ informacji w kierunku przeciwnym: od mieszkańców do organizatorów konsultacji (na przykład lokalnej grupy działania).

Co jest ważniejsze: informowanie czy konsultowanie?

Jeśli chcesz dobrze decydować o lokalnym rozwoju, konsultuj i zasięgaj rady.

Jeśli chcesz dobrze konsultować, informuj i wspieraj kompetencje sprzyjające konsultacjom.

Konsultowanie wiąże się z przestrzeganiem standardów.

Rekomendowane standardy dotyczące konsultacji to np.:

1. Jasny zakres konsultacji

Są dostępne wszystkie niezbędne informacje umożliwiające konsultacje, np. zawierające streszczenie kontekstu, zakres i cele konsultacji, szczegóły spotkań, terminy zgłaszania uwag itp.

2. Publikacje – drukowane informacje

Konsultacjom towarzyszą publikacje pobudzające świadomość i wykorzystujące kanały komunikacji dostosowane do potrzeb tych grup, do których skierowane jest zaproszenie. Niezależnie od bezpośrednich form



konsultowania informacja o publicznych konsultacjach zawsze powinna być umieszczona w internecie.

3. Terminy

Organizator konsultacji zapewnia wystarczający czas na zaplanowanie i przygotowanie stanowiska konsultacyjnego, na przykład nie mniej niż 6 tygodni na przyjmowanie pisemnych stanowisk i powiadamianie o spotkaniu na 20 dni roboczych wcześniej.

4. Potwierdzenie i odpowiedź

Powinno być zapewnione potwierdzenie otrzymania stanowiska konsultacyjnego.

5. Elementy „pogłębionych” konsultacji

Niekiedy warto rozważyć opcję konsultowania propozycji z konkretnymi partnerami, którzy są bezpośrednio zainteresowani określoną inicjatywą¹⁰.

KONSULTACJE

Porządnie przygotowane

Umiejętnie poprowadzone

Lokalnie zakorzenione

Skrupulatnie dokumentowane

¹⁰ Biała Księga Europejskie rządzenie, Dokument konsultacyjny, 2001

partycypacja

-  konsultowanie i współdecydowanie
-  współrealizacja i ewaluacja

To, że mieszkańcy uczestniczą w konsultowaniu, że są zaangażowani w proces decyzyjny, wymaga zorganizowania. Terminów, kryteriów, zasad, procedur. Oznacza to również, że konkretna osoba dostrzega powiązanie między swoimi racjami a sprawami wspólnoty, łączy dwie perspektywy: osobistą i publiczną.

PERSPEKTYWA OSOBISTA

PERSPEKTYWA PUBLICZNA

- 
- | | |
|------------------------------|---------------------------------|
| 1. zdefiniuj swoje wartości | 1. jak u nas jest? |
| 2. zadbaj o zaufanie | 2. ustalmy priorytety |
| 3. zainteresuj się | 3. zaplanujmy działania |
| 4. wystuchaj | 4. przygotujmy się do dzieła |
| 5. zrozum | 5. ustalmy odpowiedzialność |
| 6. wymyśl | 6. zrobmy to, co zamierzaliśmy! |
| 7. uzgodnij | 7. skorzystajmy z rezultatów |
| 8. zaangażuj się | 8. sprawdźmy, jak się udało |
| 9. zadbaj o relacje | 9. wyrażmy wdzięczność |
| 10. zmierzaj do porozumienia | 10. doskonalmy to |

To także warunek zainteresowania wspólną realizacją zamierzeń i refleksją nad ich efektami (ewaluacją).

Zgoda i porządek

czyli dobre rządzenie w lokalnej grupie działania
– zasady, monitorowanie i doskonalenie oparte na
ewaluacji.



Zgoda i porządek,

czyli dobre rządzenie w lokalnej grupie działania – zasady, monitorowanie i doskonalenie oparte na ewaluacji.

misja

-  wartości i zasady
-  standardy i procedury

kompetencje

-  praktyczna wiedza
-  realne umiejętności
-  przyjazne postawy

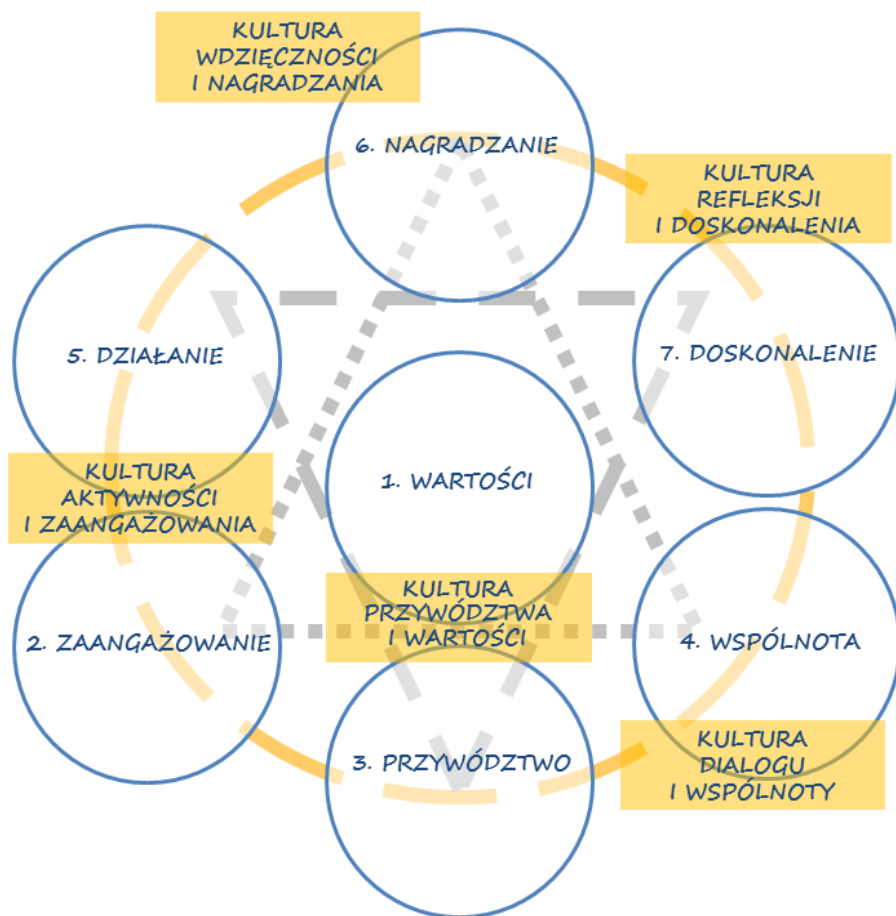
ewaluacja

-  tropienie postępów
-  wdzięczność i nagradzanie
-  podejmowanie wyzwań



-  wartości i zasady
-  standardy i procedury

Lokalna grupa działania może rozważyć na przykład takie elementy „kultury” (sposoby) swojego działania:



Kultura wartości i przywództwa łączy przekonanie o potrzebie uzgodnienia wartości oraz o przywództwie, które należy do wszystkich mieszkańców. Przywództwo pozbawione zaangażowania izoluje się od mieszkańców i jest mało wiarygodne.

Kultura dialogu i wspólnoty jest oparta na sprawnej, otwartej komunikacji, która sprzyja porozumieniu i wzmacnianiu więzi.

Kultura aktywności i zaangażowania odwołuje się do naturalnych skłonności do tworzenia, realizacji zamierzeń. Zaangażowanie oznacza zainteresowanie i poczucie współzależności. Dzięki temu możliwa jest aktywność, która pozwala na realizację celów wspólnoty i jest drogą do samorealizacji każdego z mieszkańców.

Kultura wdzięczności i nagradzania odwołuje się do ważnej społecznej kompetencji – wyrażania wdzięczności. Skłania ona do skierowania uwagi na osiągnięcia innych osób. Nagradzanie jest zewnętrznym dowodem społecznej dojrzałości.

Kultura refleksji i doskonalenia skupia się na rozważaniu skuteczności podejmowanych starań. Dzięki temu zyskujemy poczucie sensu działania, a zarazem uczymy się – to lekcja, której udziela nam nasze doświadczenie.

Jeśli chcemy działać razem, to w zgodzie i z kulturą. To się uda, jeśli wspólnie o tę kulturę zadbamy.

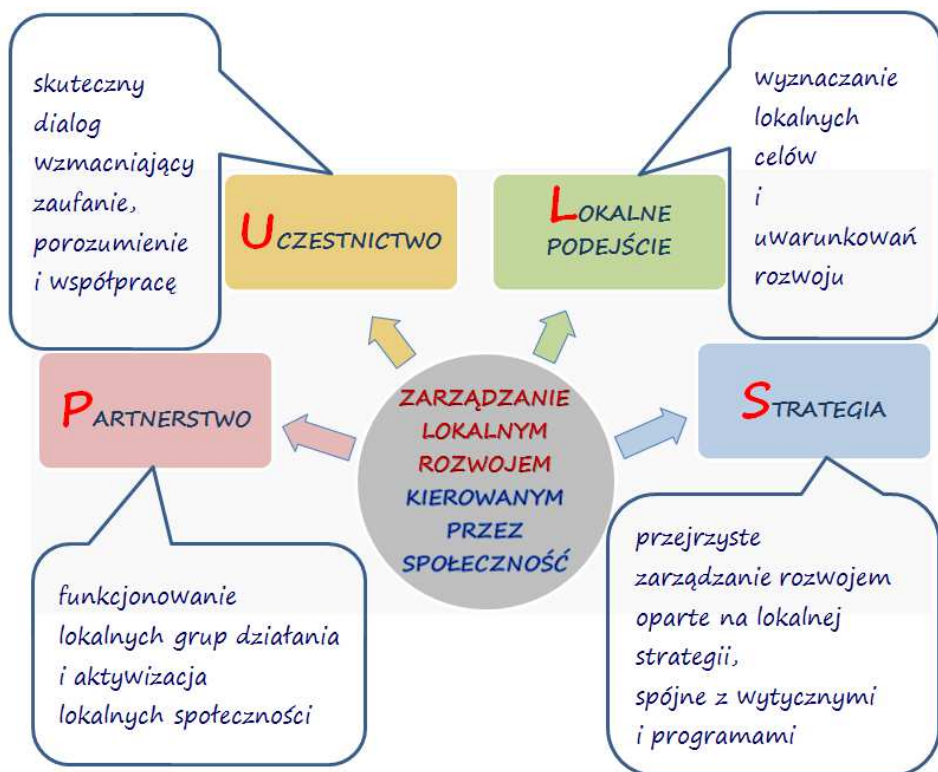


Ustalanie standardów lokalnej grupy działania to z jednej strony elementy kodeksu etycznego (tego, co jest przyzwoite), z drugiej – elementy prawa (tego, co jest dozwolone lub co nie jest zabronione).

Przestrzeganiu standardów służą procedury (przekazywania informacji, dokumentowania, monitorowania, nagradzania itd.).

Obok tego – mamy zadania, które towarzyszą realizacji strategii: związane z dbaniem o partnerstwo. Partnerstwo wymaga stałej troski, podobnie jak silnik wymaga smarowania, przeglądów, niekiedy wymiany jakiejś części...

PARTNERZY	ROLE	ORGANIZOWANIE DIALOGU	DIAGNOZOWANIE SYTUACJI	PLANOWANIE	1.	2.	3.	PR I PROMOCJA	MONITORING	EWALUACJA	KOORDYNACJA PARTNERSTWA
	REALIZACJA										
PUBLICZNY											
PRYWATNY											
SPOŁECZNY											



Dobremu rządzeniu służą dobre chęci, ale...

Jeśli więc chodzi o władzę, nie pozwólmy więcej na wystuchiwanie o zaufaniu do człowieka, lecz zakujmy go w okowy Konstytucji na wypadek wyrządzenia szkody¹¹.

(Postanowienia z Kentucky, 1798)

Ważne jest zadbanie o mechanizmy kontroli społecznej. Przypadają one też kompetencje.

¹¹ Demokracja Tomasza Jeffersona, Uniwersytet Virginia (broşura)



kompetencje

-  praktyczna wiedza
-  realne umiejętności
-  przyjazne postawy

Przykładowe kompetencje animatora lokalnego rozwoju mogą obejmować wiedzę, umiejętności i postawy:

		WIEDZA	UMIEJĘTNOŚCI	POSTAWY
I ZINTEGROWANE	OSOBISTE	Wie, jak rozwijać kompetencje osobiste	Potrafi zarządzać własnym rozwojem	Jest zmotywowany i zaangażowany
	SPOŁECZNE	Zna społeczne kompetencje sprzyjające współdziałaniu	Stosuje narzędzia ułatwiające współpracę	Akceptuje różnorodność osób i środowisk
	KULTUROWE	Zna aspekty kulturowej różnorodności	Stosuje metody przełamujące bariery kulturowe	Akceptuje różnorodność kulturową
II ZAWODOWE	ADMINISTRACYJNE	Zna formalno-prawne podstawy zarządzania strategicznego	Sporządza plan wdrożenia zarządzania strategicznego	Jest entuzjastą partnerskiego podejścia do strategii
	PARTNERSKIE i STRATEGICZNE	Zna przykłady dobrych praktyk partnerstw i strategii	Potrafi formułować aktualne i docelowe wskaźniki	Jest zaangażowany w partnerstwo
	ZARZĄDCZE	Zna techniki zarządzania strategicznego i dobrego rządzenia	Potrafi formułować i stosować techniki zarządzania	Jest zwolennikiem dobrego rządzenia

Przykład wybranych szczegółowych kompetencji

ZINTEGROWANE KOMPETENCJE LIDERA PUBLICZNEGO

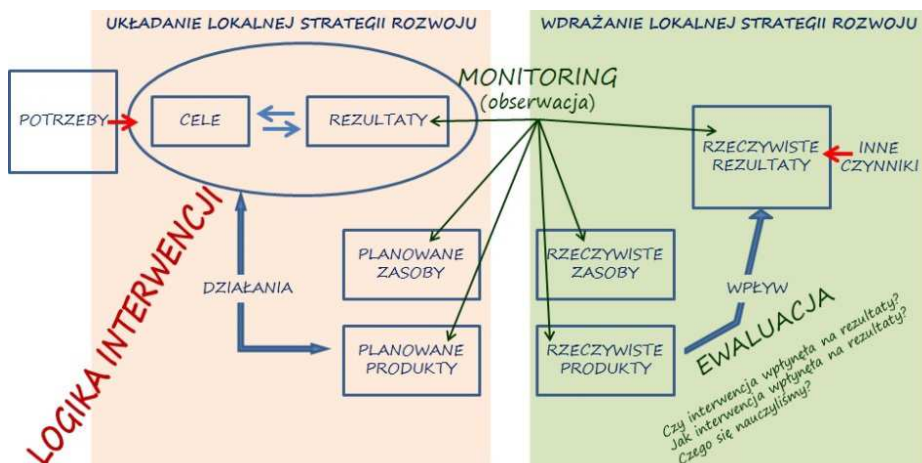
TEMATYKA	WIEDZA	UMIEJĘTNOŚCI	POSTAWY
OSOBISTE PODEJŚCIE I PUBLICZNE WYZWANIA – RÓWNOWAŻA RELACJI I KOMPETENCJI	Świadomość znaczenia uwarunkowań psychologicznych we współdziałaniu	umiejętności diagnozowania różnic osobowości i adekwatnego różnicowania komunikacji	ugruntowane podejście do korzyści ze współdziałania docenianie znaczenia emocji we współdziałaniu
KULTURA RZĄDZENIA	znajomość modeli dialogu i uczestnictwa	umiejętność planowania i animowania uczestnictwa	zaangażowanie w promowanie kultury rządzenia opartej na uczestnictwie
	identyfikacja ról i podmiotów w partnerskim procesie zarządzania strategicznego opartym na uczestnictwie	umiejętność formułowania celów na różnych poziomach zarządzania	akceptacja ról w procesie strategicznego zarządzania



TEMATYKA	WIEDZA	UMIEJĘTNOŚCI	POSTAWY
PROCES DECYZYJNY	uporządkowanie koncepcji rządzenia i zarządzania	umiejętność definiowania wskaźników i sposobów ich monitorowania	dynamiczne, procesowe podejście do zadań związanych z zarządzaniem strategicznym
WSPÓŁDZIAŁANIE ZESPÓŁ PARTNERSTWO DIALOG I PARTYCYPACJA W PRAKTYCE	uporządkowanie wiedzy dotyczącej etapowania w procesie dialogu i partnerstwa poznanie sposobów prowadzenia dialogu i animowania partycypacji aktualizacja wiedzy o współdecydowaniu	umiejętność praktycznego wykorzystania metod i technik umiejętność planowania metod i technik odpowiednio do potrzeb umiejętność aranżacji pomieszczeń odpowiednio do celu i charakteru spotkania	zainteresowanie technikami zwiększającymi uczestnictwo
ZESPÓŁ ZADANIOWY	rozumienie funkcji zespołu zadaniowego znajomość technik dot. zespołów zadaniowych	umiejętność formułowania celów, zasad, ról, zadań, efektów w zespole zadaniowym	zaangażowanie w tworzenie i funkcjonowanie zespołów zadaniowych
SYNERGIA	znajomość zasad synergicznego podejścia	umiejętność słuchania, argumentowania, konkludowania	synergiczne podejście do wspólnych zadań i doskonalenia

ewaluacja

-  tropienie postępów
-  wdzięczność i nagradzanie
-  podejmowanie wyzwań



EWALUACJA

Czy interwencja wpłynęła na rezultaty?
 Jak interwencja wpłynęła na rezultaty?
 Czego się nauczyliśmy?

Ewaluacja służy konkretnym celom.

Ewaluacja odpowiada na pytanie o to, w jakim stopniu działania, które podjęliśmy, wpłynęły na zmiany w naszym otoczeniu.

Ewaluacja to także dobra okazja do nauki – warto wyciągnąć wnioski z tego, co ci się udało, a także z tego, co się nie udało.



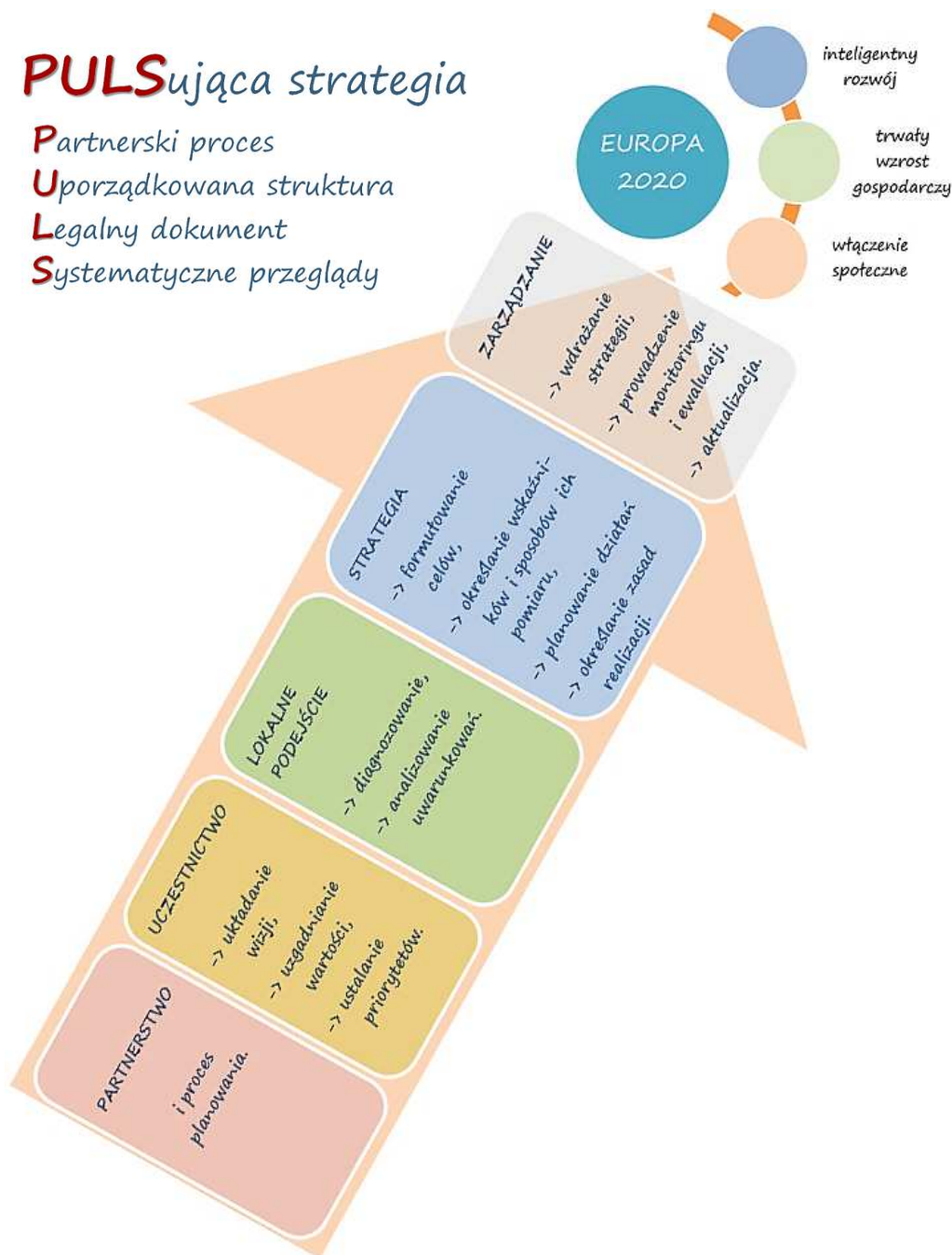
PULSująca strategia

Partnerski proces

Uporządkowana struktura

Legalny dokument

Systematyczne przeglądy

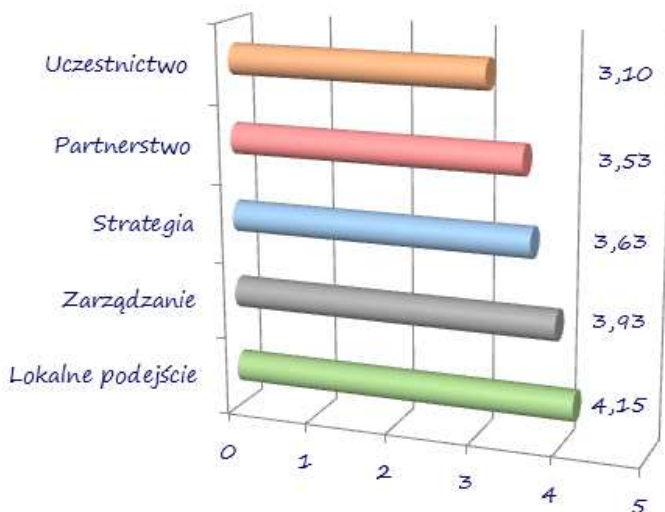


ANEKS

Wyniki badania ankietowego z komentarzem

PULS rozwoju warto zbadać,
Nowy sens strategii nadać,
Ducha innowacji zbudzić,
Bo strategia jest dla ludzi.

Badanie ankietowe przeprowadzone w styczniu 2015 roku, wskazało następujące wyniki (sprowadzone do skali pięciostopniowej):



Najwyższy stopień zgodności z podanymi stwierdzeniami wystąpił w obszarze „lokalność”, oznaczającym lokalne podejście, zgodnie z opisem:

Lokalne zasoby są rzetelnie rozpoznane na podstawie danych wtórnych i badań pierwotnych uwzględniających analizę uwarunkowań i wnioski uzasadniające wybór celów i sposobów wprowadzania zmian.

Najniższy wskaźnik wystąpił w obszarze „uczestnictwo”, opisanym jako:

Uczestnictwo wszystkich grup społecznych, wiekowych i przedstawicieli wszystkich sektorów opiera się na rzetelnej, przystępnej infor-



macji i skutecznych technik animacji, konsultacji i współdecydowania.

Nisko oceniono także obszar „**partnerstwo**”, oparte na tezie:

Partnerstwo integrujące lokalnych aktorów wzmacnia ich solidarną współodpowiedzialność za planowanie i wdrażanie zmian bez dominacji żadnej z grup interesów.

Szczególnie zwraca uwagę niższy poziom zgodności z tezą o tym, że:

„Środowiska mają równomierny udział w partnerstwie”, a najgorszy wynik w tym dziale uzyskało stwierdzenie o tym, że:

„Mieszkańcy dobrze rozumieją znaczenie strategii”.

W obszarze „**strategia**” występuje zróżnicowanie wypowiedzi respondentów, odnoszące się do tezy:

Strategia uwzględnia priorytety lokalnej społeczności, optymalnie wykorzystuje i wzmacnia mocne strony obszaru, precyzując wskaźniki, elastyczne sposoby realizacji, jasne zasady i uwzględniając innowacyjne podejście.

Może to oznaczać fakt, że kwestia określenia zasad realizacji strategii oraz sposób obiektywnego i wiarygodnego pomiaru wskaźników mogą być zróżnicowane w różnych lokalnych grupach działania. Stosunkowo dobrze i zgodnie oceniono obszar „**zarządzanie**”, co może potwierdzać stawianą tezę:

Zarządzanie rozwojem integruje lokalne strategie obszaru jako uktad odniesienia, jest przejrzyste, uwzględnia uczestnictwo, ewaluację strategii i partnerstwa, cykliczne przeglądy i aktualizację strategii.

„PULS rozwoju” to projekt oparty na uczestnictwie. Ankietowaniu towarzyszyło przeprowadzenie paneli z udziałem doświadczonych animatorów lokalnych grup działania, odnowy wsi i partnerstw oraz sieci. Panele były ukierunkowane na rekomendacje dotyczące aktywizacji wiejskich społeczności, tworzenie lokalnych grup działania, opracowywanie i realizację lokalnych strategii rozwoju z udziałem przedstawicieli środowisk.

Uczestnicy paneli wskazali na sposoby podejścia do zarządzania rozwojem i animowania partnerstwa, sposoby uwzględnienia wytycznych europejskich (krajowych) w lokalnych strategiach rozwoju, narzędzia i metody pracy.

Podczas paneli zwrócono uwagę na:

-  potrzebę powrotu do zasad podejścia Leader,
-  konieczność spotykania się z ludźmi,
-  potrzebę docierania do nowych grup społecznych,
-  potrzebę lokalnego dialogu o tym, co jest ważne,
-  wagę przestrzegania zasad dobrej komunikacji,
-  potrzebę wypracowania nowych zasad i form komunikacji, dostosowanych do lokalnej specyfiki,
-  doskonalenie rządzenia (zarządzania rozwojem, doskonalenia organizacji),
-  ustanowienie standardów wskazujących lokalnym grupom działania jakościowe wymogi,
-  rozważenie przyjęcia kodeksu etycznego lokalnych partnerstw,
-  doskonalenie działaczy organizacji i członków lokalnych społeczności, a także funkcjonariuszy publicznych,
-  potrzebę takiego formułowania strategii, które sprzyja jej zrozumieniu przez lokalne środowiska, a zarazem wzmacnia poczucie ich wpływu na kształt strategii, realizację zadań i kontrolę efektów.

Wybrane fragmenty ROZPORZĄDZENIA PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY (UE) NR 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r.

Artykuł 2

Definicje

19) „strategia rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność” oznacza spójną grupę operacji mających na celu osiągnięcie lokalnych celów i zaspokojenie lokalnych potrzeb, która przyczynia się do realizacji unijnej strategii na rzecz inteligentnego, zrównoważonego wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu i jest zaprojektowana i realizowana przez lokalne grupy działania



Artykuł 7

Promowanie równości mężczyzn i kobiet oraz niedyskryminacji

Państwa członkowskie i Komisja zapewniają uwzględnianie i propagowanie równości mężczyzn i kobiet oraz punktu widzenia płci w trakcie przygotowywania i wdrażania programów, w tym w odniesieniu do monitorowania, sprawozdawczości i ewaluacji.

Artykuł 8

Zrównoważony rozwój

Cele EFSI są osiąganym w sposób zgodny z zasadą zrównoważonego rozwoju oraz unijnym wspieraniem celu zachowania, ochrony i poprawy jakości środowiska naturalnego

Artykuł 32

Rozwój lokalny kierowany przez społeczność

1. Rozwój lokalny kierowany przez społeczność jest wspierany ze środków EFRROW, określanym nazwą LEADER, i może być wspierany ze środków EFRR, EFS lub EFMR.
2. Rozwój lokalny kierowany przez społeczność jest:
 - a) skoncentrowany na konkretnych obszarach poniżej szczebla regionalnego;
 - b) kierowany przez lokalne grupy działania, w których skład wchodzi przedstawiciele władz publicznych, lokalnych partnerów społecznych i gospodarczych oraz mieszkańców, przy czym na poziomie podejmowania decyzji ani władze publiczne – określone zgodnie z przepisami krajowymi – ani żadna z grup interesu nie posiada więcej niż 49% praw głosu;
 - c) prowadzony na podstawie zintegrowanych i wielosektorowych lokalnych strategii rozwoju;
 - d) zaprojektowany z uwzględnieniem lokalnych potrzeb i potencjału oraz zawiera elementy innowacyjne w kontekście lokalnym i zakłada tworzenie sieci kontaktów oraz, w stosownych przypadkach, współpracę.

3. Wsparcie ... rozwoju lokalnego ... jest spójne i skoordynowane poprzez rozwijanie potencjału, wybór, zatwierdzanie i finansowanie strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność oraz lokalne grupy działania.
5. Rozwój lokalny kierowany przez społeczność ... jest prowadzony w ramach jednego lub więcej priorytetów właściwego programu lub właściwych programów, zgodnie z przepisami

Artykuł 33

Strategie rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność

1. Strategia rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność zawiera przynajmniej następujące elementy:
 - a) określenie obszaru i ludności objętych strategią;
 - b) analizę potrzeb i potencjału obszaru w zakresie rozwoju, w tym analizę mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń;
 - c) opis strategii i jej celów, opis zintegrowanego i innowacyjnego charakteru strategii oraz hierarchię celów, w tym wartości docelowe dotyczące produktów lub rezultatów.

W odniesieniu do rezultatów wartości docelowe mogą być ujęte ilościowo lub jakościowo. Strategia jest spójna z odpowiednimi programami wszystkich właściwych zaangażowanych EFSI;
 - d) opis procesu zaangażowania społeczności w opracowanie strategii;
 - e) plan działania wskazujący, w jaki sposób cele przekładają się na działania;
 - f) opis rozwiązań w zakresie zarządzania i monitorowania strategii wykazujący potencjał lokalnej grupy działania do realizacji strategii oraz opis szczegółowych rozwiązań dotyczących ewaluacji;
 - g) plan finansowy strategii, w tym planowaną alokację każdego z właściwych EFSI.

Artykuł 34

Lokalne grupy działania

1. Lokalne grupy działania opracowują i realizują strategie rozwoju lokalnego kierowane przez społeczność.



BIBLIOGRAFIA (wybrane pozycje)

AKTY PRAWNE UE

1. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r.
2. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1305/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r.
3. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1306/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r.

AKTY PRAWNE PL

4. USTAWA o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz. U. z 2006 r. Nr 227, poz. 1658
5. Ustawa o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich, Dz. U. 2007 Nr 64 poz. 427
6. Projekt ustawy o rozwoju lokalnym z udziałem lokalnej społeczności.

DOKUMENTY

7. Bochniarz, P., Boni, M., Bukowski, M., Durka, M., Duszczyk, M., Grabowski, M., Herbst, M., Kaczmarczyk, P., Kotucka-Żuk, M., Miśchałowski, J., Milczarek-Andrzejewska, D., Poznańska, D., Rymaszewski, P., Tarkowski, A., Walewski, M., Wojnarowski, J., Polska 2030. Wyzwania rozwojowe, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009.
8. Dialog społeczny, Dokument programowy rządu, 2002
9. Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2013
10. Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2013
11. Strategia Rozwoju Kraju 2020
12. Uchwała nr 163 Rady Ministrów z dnia 25 kwietnia 2012 r. w sprawie przyjęcia „Strategii zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa” na lata 2012–2020

13. Plan uporządkowania strategii rozwoju, MINISTERSTWO ROZWOJU REGIONALNEGO, Warszawa 2010
WYTYCZNE
14. European Structural and Investment Funds. Guidance on Community-led Local Development, 2014
15. Gramberger, M., Citizens as Partners OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy – Making, OECD, France 2001
16. Poradnik dla lokalnych grup działania w zakresie opracowania lokalnych strategii rozwoju na lata 2014–2020, Departament Rozwoju Obszarów Wiejskich Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2014
17. Project Management Guidelines, Komisja Europejska, 2004
18. Zasady realizacji instrumentu Rozwój lokalny kierowany przez społeczność w Polsce, Ministerstwo Infrastruktury i Rolnictwa, Warszawa 2014

RAPORTY

19. Baer-Nawrocka, A., Czyżewski, A., Fedyszak-Radziejowska, B., Frenkel, I., Głuszynski, J., Kozyra J., Matuszczak, A., Nurzyńska, A., Poczta, W., Siebielec, G., Wilkin, J., Raport o stanie wsi. Polska wieś 2014, FDPA, Warszawa 2014
20. Goszczyński, W., Kamiński, R., Knieć, W., Woźniak, A., Diagnoza rozwoju organizacji pozarządowych działających na obszarach wiejskich: wyniki badań w projekcie „Dobry Start”, Toruń – Warszawa 2013
21. Polska 2030, Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa 2013
22. Raport o Kapitale Intelktualnym Polski, Warszawa 2008
23. Rural development in the EU. Statistical and Economic Information. Report, European Union, Agriculture and Rural Development, 2013



METODYKA

24. *A Guide to Strategic Planning for Rural Communities*, USDA Rural Development, Washington, 1998
25. Grieve, J., Budzich-Szukata, U., Soto, P., O'Hara, E., *A Start-up Guide for Fisheries Local Action Groups*, Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Gospodarki Morskiej i Rybołówstwa, Belgia, 2010
26. Grieve, S., Champetier, Y., Ramsden, P., Grieve, J., *Drogi do sukcesu*, Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Gospodarki Morskiej i Rybołówstwa, Belgia, 2011
27. *Guidance document on monitoring and evaluation*. European Cohesion Fund. European Regional Development Fund. *Concepts and recommendations*, European Commission, Bruksela, 2015
28. Guijt, I., Woodhill, J., *A guide for project M&E*, IFAD, 2002
29. Lukesch, R., *The LAG – Handbook. A guide through the stunning world of local action groups*, Leader + Observatory contact Point, Bruksela, 2007
30. *Metoda KOLAB*, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”
31. Ocsko, E., Jordan, I., Maccioni, E., Brakalova, M., Cossu, F., Gregory, M., Watson, S., Parissaki, M., *NRN GUIDEBOOK*, Luxembourg, 2014
32. *Rural Development Indicators Handbook*, Rural Development, USA, 2000
33. *Self – evaluation workbook for LAGs*, Ministry of Agriculture and Forestry, Helsinki 2003

STANDARDY I PRAKTYKA

34. Adamson, D., Bromlley, R., *Community empowerment in practice*, University of Glamorgan, 2008
35. *Biała Księga Wsparcia Partycypacji Publicznej w Polsce*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2014

36. Chrzanowski, O., Rościszewska, E., W 60 Praktyk Dookoła Party-cypacji, FISE, Warszawa 2014
37. Community development through empowerment of the rural poor, Duncan Livingstone
38. Community Scottish Empowerment Action Plan, Scottish Gov-ernment, 2009
39. Empowerment In Practice: Analysis and Implementation, Wash-ington, 2007
40. International Deliberative Democracy Workshop, AED, Washington, 1998
41. Jelley, S., Community Engagement and Empowerment Strategy, Lincolnshire County Council, 2009
42. Siedem Zasad Konsultacji, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa, 2013
43. Warburton, D., Colbourne, L., Gavelin, K., Wilson, R., Noun, A., Deli-berative public engagement. Nine principles, National Con-sumer Council, 2008

LITERATURA

44. Blanchard, K., Fowler, S., Hawkins, L., Jednominutowy menedżer, MT BIZNES, Warszawa, 2010
45. Czapliński, J., Psychologia pozytywna, PWN, Warszawa, 2004
46. Ehrmann, *The poems of Max Ehrmann*, 1948
47. Hampton, D.R., Management, New York, 1951
48. Miodek, J., Maziarz, M., Piekot, T., Poprawa, M., Zarzeczny, G., Jak pisać o funduszach europejskich, Ministerstwo Rozwoju Regio-nalnego, Warszawa 2010
49. Moskowitz, G.B., Zrozumieć siebie i innych, Gdańskie Wydawnic-two Psychologiczne, Gdańsk, 2009
50. Thompson, C., What a Great Idea: The Four Key Steps Creative People Take, 1992
51. Wojciszke, B., Psychologia społeczna, Scholar, Warszawa, 2011



SPIS RYSUNKÓW I TABEL

Spis rysunków

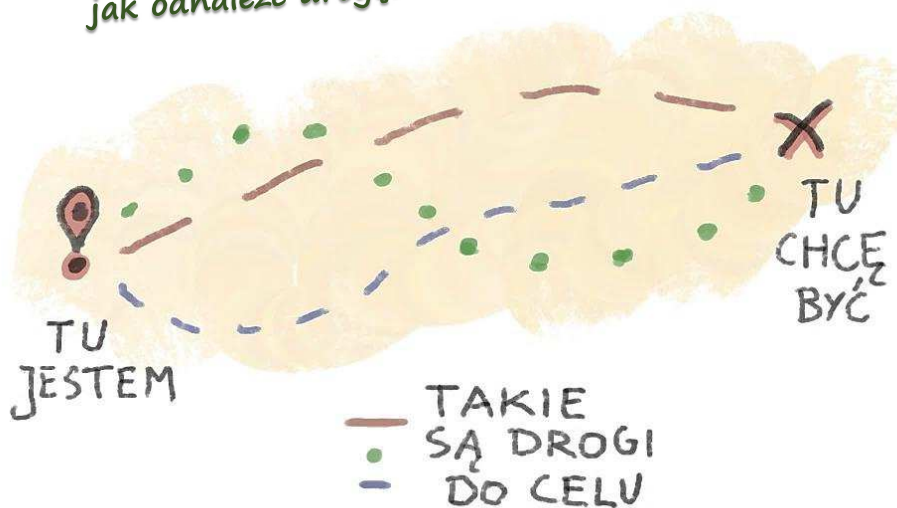
Numer	Tytuł rysunku	Strona
Rysunek 1.	Elementy pulsu rozwoju	10
Rysunek 2.	Droga do dojrzałości społecznej	14
Rysunek 3.	Rozwój osoby, zespołu i organizacji	15
Rysunek 4.	Potrzeby i siła motywacji	20
Rysunek 5.	Niezrozumiałe komunikaty	22
Rysunek 6.	Koło priorytetów	24
Rysunek 7.	Cele Unii Europejskiej	28
Rysunek 8.	Cele rozwojowe Polski	29
Rysunek 9.	Polskie strategie	29
Rysunek 10.	Elementy lokalnego rozwoju (RLKS)	30
Rysunek 11.	Koncepcja lokalnego rozwoju (RLKS)	31
Rysunek 12.	Matryca doboru partnerów	37
Rysunek 13.	Synergia w lokalnym rozwoju	38
Rysunek 14.	Mapa lokalnej aktywności	40
Rysunek 15.	Kryteria wyboru priorytetów	41
Rysunek 16.	Priorytety i fundusze	42
Rysunek 17.	Zespół sterujący	48
Rysunek 18.	Proces planowania	51
Rysunek 19.	Elementy strategii	52
Rysunek 20.	Proces tworzenia i realizacji strategii	53
Rysunek 21.	Etapy planowania i realizacji strategii	55
Rysunek 22.	Dobór czasowników i rzeczowników	57
Rysunek 23.	Słowa i obrazy w informacji	58
Rysunek 24.	Wybrane elementy komunikacji	59
Rysunek 25.	Zasady przekazu multimedialnego	60
Rysunek 26.	Zasady kompozycji ekranu	60
Rysunek 27.	Zróżnicowanie komunikatów	60
Rysunek 28.	Priorytety i zagadnienia przekrojowe	65
Rysunek 29.	Analiza uwarunkowań	66
Rysunek 30.	Logika interwencji – planowanie [1]	67

Rysunek 31.	Logika interwencji – wdrażanie [2]	69
Rysunek 32.	Logika interwencji – monitoring [3]	69
Rysunek 33.	Cel	70
Rysunek 34.	Struktura projektu	71
Rysunek 35.	Wskaźniki statyczne i dynamiczne	72
Rysunek 36.	Deliberacje – przygotowanie	75
Rysunek 37.	Deliberacje – zrozumienie sprawy	76
Rysunek 38.	Deliberacje – wybór	76
Rysunek 39.	Metaplan i aranżacja sali	82
Rysunek 40.	PULSala – jakość spotkania	84
Rysunek 41.	Aranżacja sali [1]	85
Rysunek 42.	Aranżacja sali [2]	85
Rysunek 43.	Trzy sektory – droga do porozumienia	87
Rysunek 44.	Partycypacja – dwie perspektywy	91
Rysunek 45.	Elementy kultury LGD	94
Rysunek 46.	Zarządzanie zgodne z RLKS [1]	97
Rysunek 47.	Ewaluacja	101
Rysunek 48.	Zarządzanie zgodne z RLKS [2]	102
Rysunek 49.	Wyniki badania	103
Rysunek 50.	Drogi do celu	114

Spis tabel

Numer	Tytuł tabeli	Strona
Tabela 1.	Pytania do refleksji	11
Tabela 2.	Rodzaje danych [1]	56
Tabela 3.	Rodzaje danych [2]	56
Tabela 4.	Wnioski z analizy i rekomendacje	67
Tabela 5.	Wskaźniki bazowe i docelowe [1]	72
Tabela 6.	Wskaźniki bazowe i docelowe [2]	72
Tabela 7.	Układ celów i priorytetów	73
Tabela 8.	Kompetencje animatora	98
Tabela 9.	Kompetencje lidera [1]	99
Tabela 10.	Kompetencje lidera [2]	100

Jeśli nie wiesz, gdzie jesteś,
skąd masz wiedzieć,
jak odnaleźć drogę?



Jeśli nie masz wizji,
skąd możesz wiedzieć,
jaki obrać cel?

Jeśli nie masz celu,
skąd wiesz,
jaką drogą podążać?

Publikacja bezpłatna

„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie.”

Projekt opracowany przez Wielkopolskie Stowarzyszenie Sotysów.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej

w ramach Pomocy Technicznej Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013

Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013

- Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi



Poradnik **PULS** rozwoju może być lustrem dla Twojej lokalnej grupy działania – warto się w nim przejrzeć.

Mariola Epa-Pikuła

Zadbajmy o prawdziwą współpracę.

Dorota Goetz

PULS rozwoju to impuls do wysokich lotów.

Grzegorz Grzunka

PULS rozwoju to wskazówka do bardzo dobrego dokumentu, bez którego nie powinno się pracować.

Klaudia Klucznik

Brakuje nam jeszcze Ciebie...

Bożena Pełdiak

PULS rozwoju to drogowskaz na drodze do marzeń.

Janina Skubik

Publikacja bezpłatna

