



PLAN WŁĄCZENIA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ

Kazimierz Biskupi, 27.07.2015 r.

Plan włączenia społeczności lokalnej w przygotowanie Lokalne Strategii Rozwoju (LSR) Lokalne Grupy Działania „Między Ludźmi i Jeziorami”

1. Opis przygotowania LSR

1. Opis przygotowania LSR

1.1 Opis etapów przygotowania LSR

Etap przygotowania Lokalnej Strategii Rozwoju (LSR) jest jednym z pierwszych kroków w procesie zarządzania strategicznego. Dobrze zaplanowane działania, będące wynikiem rzetelnej diagnozy sytuacji wyjściowej, pozwalają oczekiwać, że realizacja założonych poczynań przyniesie oczekiwane rezultaty. LSR LGD „Między Ludźmi i Jeziorami” na lata 2015-2020 powstawać będzie według metodologii J. Brysona¹ wykorzystywanej w planowaniu działań instytucji publicznych i non profit oraz jednostek terytorialnych, która opiera się na podejściu procesowym ukierunkowanym na pobudzenie zaangażowania interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych w realizację strategii. Tworzenie strategii jest więc procesem opartym na postulatcie ciągłości i zaangażowania. LSR LGD „Między Ludźmi i Jeziorami” na lata 2015-2020 zostanie przygotowana z uwzględnieniem najważniejszego zasobu endogenicznego LGD, jakim jest kapitał ludzki. Partycypacja społeczna, na szeroką skalę zastosowana w tworzeniu tej strategii, ma znaczenie ze względu na nowe podejście w funkcjonowaniu regionów, które wskazuje na to, że terytorium jest systemem złożonym o wysokim stopniu skomplikowania i odpowiednie zaangażowanie aktorów lokalnych w proces tworzenia, wdrażania i monitorowania strategii pozwala multiplikować efekty zmian i może prowadzić do zmiany ścieżki rozwoju danego terytorium w długim okresie.

LSR LGD „Między Ludźmi i Jeziorami” na lata 2015-2020 zostanie przygotowana przy aktywnym udziale lokalnej społeczności. Oddolny charakter strategii wymaga jednak uczestnictwa

¹ Bryson J., 2004, *Strategic planning for public and nonprofit organizations. A Guide to Strengthening Sustaining Organizational Achievement*, 3rd Edition, John Wiley and Son, San Francisco



Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich



społeczności we wszystkich etapach procesu strategicznego, nie tylko w okresie projektowania celów i określania wizji. Jednakże ten pierwszy krok we wspólnym zarządzaniu rozwojem ma kluczowe znaczenie dla powodzenia całego przedsięwzięcia. Na etapie przygotowania LSR LGD „Między Ludźmi i Jeziorami” na lata 2015-2020 wyróżniono następujące zadania: definiowanie potrzeb i problemów, określanie celów i ustalanie ich hierarchii, wskazanie rozwiązań będących sposobami realizacji LSR oraz określenie wskaźników, które zobrazują stopień realizacji zadań, a także grup docelowych, których te zadania dotyczą.

1.1.1 Definiowanie potrzeb i problemów

Etapem rozpoczynającym proces planowania strategicznego jest rozpoznanie stanu obecnego. Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej obszaru objętego strategią jest punktem wyjścia do formułowania kolejnych założeń i zamierzeń w dalszym planowaniu rozwoju. Sytuacja zastana jest skutkiem różnych działań i czynników działających na danym obszarze w przeszłości, ale jest jednocześnie bazą, której uwarunkowania będą rzutować na stan spodziewany w przyszłości. Nie ulega więc wątpliwości, że gruntowna diagnoza rozpatrywanego obszaru jest bazą do dalszych działań.

Ważne jest, aby w procesie diagnozowania pozyskać informacje z możliwie największej liczby źródeł, aby zagwarantować najbardziej obiektywną ocenę sytuacji. Oprócz zebrania danych statystycznych, które ze względu na utrwaloną metodologię ich zbierania pozostają źródłem obiektywnym, planuje się zebrać opinie społeczności lokalnej. Zorganizowane zostaną spotkania z mieszkańcami poszczególnych gmin należących do LGD Między Ludźmi i Jeziorami, na których zebrane zostaną opinie społeczności o obecnym stanie a także ocenie działań już podjętych na terenie LGD.

Rozpoznanie potrzeb społeczności lokalnej będzie początkiem współpracy społeczności. Spotkania odbywać się będą we wszystkich gminach należących do LGD w siedzibach instytucji publicznych, które zwyczajowo w danej gminie są miejscem spotkań (biblioteki, domy kultury, sale sesyjne, itp.). Wybór miejsca spotkań podyktowany jest zapewnieniem neutralności zgromadzonym uczestnikom. Zebrania (5 spotkań), na których zgromadzeni interesariusze będą aktywnie współpracować na rzecz dobra społeczności, będą odbywać się w godzinach popołudniowych umożliwiając przybycie na spotkanie osobom czynnym zawodowo. Jednocześnie w zebraniach uczestniczyć będą przedstawiciele sfery gospodarczej, społecznej i publicznej. Na pierwszym spotkaniu identyfikującym stan obecny przeprowadzona zostanie **analiza SWOT** – klasyczne narzędzie stosowane w zarządzaniu strategicznym, przeprowadzona przy wsparciu moderatora zewnętrznego z wykorzystaniem formuły *world cafe*. Formuła ta zakłada podzielenie zgromadzonych



uczestników na kilkusobowe, posiadające „gospodarza” grupy dyskutujące przy stole na zadany temat. Uczestnicy wraz z „gospodarzem” tematu notują swoje pomysły, spostrzeżenia, opinie na przygotowanych dla każdej grupy kartkach. Po upływie wyznaczonego czasu (ok. 15-20 min.) następuje wymiana uczestników stolików tematycznych. „Gospodarz” tematu zostaje przy swoim stoliku i streszcza poczynione wcześniej ustalenia nowoprzybyłym uczestnikom, którzy wyrażają swoje opinie i uzupełniają poczynione już ustalenia, negują je lub wprowadzają nowe idee. W końcowej fazie ok. 2-godzinnego spotkania następuje ogólnopanelowe podsumowanie wyników dyskusji nad każdym z podejmowanych tematów.

Metoda ta pozwala na uczestnictwo w spotkaniu dowolnej liczbie osób – nie ogranicza więc żadnej z grup społeczności. Jest to formuła służąca do prowadzenia dialogu, dzielenia się wiedzą i pomysłami. Pozwala na zapoznanie się wszystkich uczestników spotkania z oczekiwaniami i potrzebami zaangażowanych stron. Luźny charakter spotkania pozwala na spontaniczność zachowania, kreatywne myślenie, wyrażanie własnych odczuć, które wspomagane są nieskrępowaną atmosferą. World cafe w swojej formie zachęca do rozmawiania i stanowi dobry początek współpracy uczestników, którzy zachęteni otwartością formy wypowiedzi aktywnie uczestniczyć będą w kolejnych etapach wspólnej pracy nad rozwojem.

1.1.2 Określanie celów i ustalanie ich hierarchii wraz ze wskazaniem metody ich określenia

Kolejnym etapem prac nad strategią jest określanie celów i ustalenie ich hierarchii. Na etapie zbierania opinii, definiowania potrzeb i problemów, z poprawnie przeprowadzonej analizy SWOT powinny klarować się, z jednej strony atuty obszaru, które warto podkreślać, utrzymywać ich wysoką rangę i pielęgnować jako filary rozwoju, z drugiej strony bolączki, których skutki należałoby w przyszłości ograniczyć lub jeśli to możliwe wyeliminować.

Uczestnictwo społeczności na tym etapie formułowania strategii jest nie do przecenienia ze względu na doskonałą znajomość lokalnej specyfiki i identyfikacja w poprzednim etapie konkretnych problemów. Na tym etapie konsultacji zaplanowano spotkania w każdej z gmin (5 spotkań), które będzie polegać na wskazaniu hierarchii ważności problemów napotykanym na obszarze danym, a w dalszej kolejności hierarchii celów, które zostaną zaproponowane dla neutralizacji problemów.

Przybyli uczestnicy zostaną poproszeni o ocenę wagi problemów (w formie krótkiej **ankiety**), które zidentyfikowane będą na wcześniejszych spotkaniach. Następnie do dalszej analizy spośród ocenianych problemów zostaną wybrane te, które według uczestników stanowią najpoważniejsze ograniczenia w rozwoju (od 3 do 5 problemów). Kolejnym etapem wspólnych prac będzie stworzenie



drzew problemów, których budowa polega na zastanowieniu się nad przyczynami i skutkami problemów oraz zależnościami pomiędzy nimi. Metoda ta pozwala zidentyfikować główny problem oraz wyraźnie rozgraniczyć przyczyny złego stanu rzeczy oraz rezultaty niekorzystnej sytuacji. Ujęcie problemów w charakterystyki odpowiednio przyczyn i skutków pozwala jednocześnie na określenie hierarchii problemów, a także pozwala na podjęcie próby rozgraniczania bądź grupowania „kilku najpoważniej” ocenionych problemów w poszukiwaniu rozwiązań neutralizujących przyczyny.

Kolejnym etapem prac nad barierami rozwoju jest stworzenie **drzew celów**, czyli próba przekształcenia negatywnej, zidentyfikowanej sytuacji w pozytywne wyniki. O ile drzewo problemów wymaga sformułowania przyczyn i skutków, to drzewo celów odzwierciedlając strukturę i hierarchię drzewa problemów powinno wskazywać na podejmowane działania oraz wyniki tych działań. Jest on tak jakby lustrzane, ale pozytywne odbicie drzewa problemów.

Metoda drzew problemów i drzew celów pozwala na graficzną prezentację sytuacji problemowej i pomaga w zauważeniu łańcucha powiązań pomiędzy problemami, zależności pomiędzy skutkami i przyczynami. Praca w grupach w poszczególnych gminach gwarantuje opracowanie problemów i celów do realizacji na poziomie obszarów, których dotyczy w największym stopniu.

1.1.3 Wskazanie rozwiązań stanowiących sposoby realizacji LSR

Stworzenie drzew celów na spotkaniach we wszystkich gminach pozwoli na zebranie dużej porcji wiedzy, która podlegać będzie dalszym zabiegom uszczegóławiania. Spośród osób, które uczestniczyć będą w 10 spotkaniach w gminach sformułowana zostanie grupa **Zespołu strategicznego**, która będzie w sposób równościowy reprezentowała interesy wszystkich grup zaproszonych do współpracy. Członkowie Zespołu strategicznego dysponować będą wiedzą merytoryczną w swoich dziedzinach i będą kluczowymi postaciami, które w sposób znaczący przyczynią się do powstania spójnej listy przedsięwzięć mających wyeliminować zidentyfikowane problemy. W procesie formułowania przedsięwzięć kluczowe będzie doświadczenie członków Zespołu w zakresie aplikowania o środki zewnętrzne, ich wiedza w zakresie możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych oraz rozwiązań organizacyjnych i formalno-prawnych. W ramach spotkań roboczych przedyskutowane zostaną działania i efekty tych działań wskazane przez uczestników na spotkaniach we wszystkich gminach. Ocena proponowanych wcześniej działań polegać będzie na analizie poszczególnych kryteriów takich jak: trafność, efektywność, skuteczność, oddziaływanie, trwałość, realność założeń, mierzalność efektów, itp.

Planowane są co najmniej 3 spotkania Zespołu strategicznego wspieranego przez merytorycznego konsultanta zewnętrznego, z czego przynajmniej jedno ze spotkań będzie miało formę otwartą. Wyniki prac Zespołu zostaną upublicznione na stronie internetowej LGD (wraz z proponowanymi



wskaźnikami mierzenia stopnia realizacji celów) i poddane konsultacjom w formie możliwości składania wniosków i uwag przez okres co najmniej 7 dni kalendarzowych.

1.1.4 Wskaźniki realizacji LSR (cele/przedsięwzięcia) oraz grupa docelowa dla poszczególnych celów/przedsięwzięć

Po wyborze celów i ustaleniu ich hierarchii nastąpi przejście do kolejnej fazy planowania czyli opracowanie zestawu wskaźników i mierników, które pozwolą na ocenę stopnia realizacji celów i zamierzeń strategii, a także wskazanie grup docelowych, które będą objęte danym działaniem. Praca nad określaniem wskaźników i mierników wymaga specjalistycznej wiedzy z zakresu analizy danych, metodyki badań ewaluacyjnych, a także zagadnień statystycznych, w szczególności związanych z możliwością oszacowania potencjalnej dostępności danych, na podstawie których będzie można wnioskować o stopniu realizacji celów. Za pracę nad zestawem wskaźników oraz wskazaniem grupy docelowej danego działania odpowiedzialny będzie Zespół strategiczny, który będzie pracował przy wsparciu konsultanta merytorycznego.

Tabela 1. Przykładowe wskaźniki realizacji LSR oraz grupy docelowe

<i>Lp.</i>	<i>1.4.1. Wskaźniki realizacji LSR (cele/przedsięwzięcia)</i>	<i>1.4.2. Sposób pomiaru wskaźnika</i>	<i>1.4.3. Grupa docelowa</i>
1.	Realizacja 10 spotkań w 5 gminach LGD	Liczba notatek i materiałów opracowane po spotkaniach	Sfera społeczna, gospodarcza i publiczna, mieszkańcy, przedsiębiorcy, inne osoby zainteresowane
2.	Uczestnictwo 100 osób w spotkaniach w 5 gminach LGD	Liczba osób na listach obecności ze spotkań	Sfera społeczna, gospodarcza i publiczna, mieszkańcy, przedsiębiorcy, inne osoby zainteresowane
3.	Opracowanie drzew problemów i drzew celów	Liczba notatek i materiałów opracowane po spotkaniach	Sfera społeczna, gospodarcza i publiczna, mieszkańcy, przedsiębiorcy, inne osoby zainteresowane
4.	Spotkania Zespołu strategicznego	Notatki ze spotkania Zespołu strategicznego oraz wypracowane materiały	Reprezentanci sfery społecznej, gospodarczej i publicznej, osoby z doświadczeniem i wiedzą
5.	Zgłoszone uwagi i komentarze do upublicznionej listy celów	Notatka z rozstrzygnięciem eksperckim listy uwag i komentarzy	Sfera społeczna, gospodarcza i publiczna, mieszkańcy, przedsiębiorcy, inne osoby zainteresowane

Źródło: Opracowanie własne.



1.2 Opis sposobu doboru podmiotów uczestniczących w poszczególnych etapach przygotowania LSR

Do udziału w spotkaniach zaproszeni zostaną wszyscy przedstawiciele sfery społecznej, gospodarczej i publicznej zamieszkujący bądź prowadzący działalność na obszarze LGD, a w szczególności ci z danej gminy w przypadku spotkań dedykowanych danej gminie. Do Zespołu strategicznego w pierwszej kolejności zaangażowane zostaną osoby, które wyrażą chęć uczestniczenia w pracach nad strategią, a wykażą się wiedzą, doświadczeniem, planami co do dalszego rozwoju, których to zakres łączy się z zakresem i tematyką strategii.

Dołoży się wszelkich starań aby reprezentacja poszczególnych sfer: społecznej, gospodarczej i publicznej nie była dominująca w stosunku do pozostałych. Podobnie jeśli chodzi o reprezentację poszczególnej gminy – dołoży się wszelkich starań, aby członkowie Zespołu mieli na uwadze przede wszystkim dobro społeczności całego obszaru LGD, a nie tylko interes gmin, które reprezentują.

1.3 Wskazanie narzędzi komunikacji, za pomocą których Wnioskodawca zamierza dotrzeć do danej grupy podmiotów uczestniczących w poszczególnych etapach przygotowania LSR

Uczestnicy zaproszeni zostaną do czynnego działania w pracach nad strategią w sposób uznany jako zwyczajowy na obszarze LGD. Ogłoszenia o planowanych spotkaniach będą rozwieszone w łatwo dostępnych budynkach użyteczności publicznej a także na tablicach ogłoszeń. Informacja o przystąpieniu do przygotowania strategii i o spotkaniach z interesariuszami zostanie podana na stronie internetowej LGD. Do udziału w spotkaniach zaproszeni zostaną przedstawiciele sfery społecznej, gospodarczej i publicznej zamieszkujący bądź prowadzący działalność na obszarze LGD, a w szczególności ci z danej gminy w przypadku spotkań dedykowanych danej gminie. Wysłane zostaną indywidualne zaproszenia. Informacja o spotkaniach nad opracowaniem LSR zamieszczona zostanie w prasie o zasięgu lokalnym.



1.4 Wskazanie metody pracy z poszczególnymi grupami na poszczególnych etapach przygotowania LSR

Tabela 2. Metody pracy z poszczególnymi grupami na etapach tworzenia LSR

<i>Lp.</i>	<i>Nazwa etapu przygotowanie LSR</i>	<i>Nazwa grupy</i>	<i>Nazwa metody</i>
1.	Diagnoza społeczno-gospodarcza, definiowanie problemów i oczekiwań	Uczestnicy spotkań w gminach, wszyscy zainteresowani	Analiza SWOT w formie metody <i>world cafe</i>
2.	Identyfikacja problemów i ich hierarchii	Uczestnicy spotkań w gminach, wszyscy zainteresowani	Ankieta wartościująca
3.	Identyfikacja przyczyn i skutków problemów	Uczestnicy spotkań w gminach, wszyscy zainteresowani	Analiza drzew problemów
4.	Identyfikacja działań i ich efektów w ramach planowanych celów	Uczestnicy spotkań w gminach, wszyscy zainteresowani	Analiza drzew celów
5.	Identyfikacja wskaźników i grup docelowych	Zespół strategiczny (w trakcie spotkania otwartego - wszyscy zainteresowani)	Analiza kryteriów celów, dyskusja, analiza predykcyjna
6.	Upublicznienie schematu planowanych celów i działań po zakończeniu działań Zespołu strategicznego – konsultacje on-line, spotkanie z mieszkańcami	Zespół strategiczny, wszyscy zainteresowani	Analiza merytoryczna wniosków i komentarzy – opracowanie pisemne

Źródło: opracowanie własne.

Lokalna Strategia Rozwoju Lokalnej Grupy Działania "MIĘDZY LUDŹMI I JEZIORAMI" współfinansowana będzie w szczególności ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020.