



„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”.
„Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi”
Operacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Schematu II Pomocy Technicznej
„Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich” Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

Sieci LGD – obowiązek czy szansa?

Raport końcowy z realizacji badania

(Umowa nr KSOW/4/2020/070)



Warszawa kwiecień 2021



**FUNDACJA
IDEALNA GMINA**

SPIS TREŚCI:

STRESZCZENIE RAPORTU	3
WSTĘP	5
WPROWADZENIE DO TEMATYKI	7
CEL I ZAKRES BADANIA	10
OPIS METODOLOGII ZASTOSOWANEJ W BADANIU	12
WYNIKI BADAŃ.....	18
WYWIAD KWESTIONARIUSZOWY REALIZOWANY TELEFONICZNIE WSPARTY KOMPUTEROWO (CATI).....	18
INTERNETOWY KWESTIONARIUSZ ANKIETY SKIEROWANY DO PRZEDSTAWICIELI JEDNOSTEK REGIONALNYCH KSOW	53
KWERENDA STRON INTERNETOWYCH.....	65
ZOGNISKOWANE WYWIADY GRUPOWE	81
WYWIADY POGŁĘBIONE Z AKTUALNYMI I BYŁYMI PREZESAMI SIECI LGD	119
WYWIADY POGŁĘBIONE Z PRZEDSTAWICIELAMI JEDNOSTEK REGIONALNYCH KSOW..	133
ODPOWIEDZI NA PYTANIA BADAWCZE	148
PODSUMOWANIE	151
WNIOSKI I REKOMENDACJE	152
WNIOSKI Z BADAŃ	152
REKOMENDACJE	160
SPIS WYKRESÓW.....	163
SPIS RYSUNKÓW	164

STRESZCZENIE RAPORTU

Raport przedstawia wyniki badania przeprowadzonego w dniach od 1 sierpnia 2020 roku do 15 kwietnia 2021 roku. Badania przeprowadzono z zastosowaniem następujących technik badawczych: kwerenda 10 stron internetowych sieci LGD, wywiad kwestionariuszowy zrealizowany telefonicznie (CATI), z 202. przedstawicielami LGD, wywiad pogłębiony z 3. aktualnymi i 3. byłymi prezesami sieci, wywiad pogłębiony z 4. przedstawicielami jednostek regionalnych KSOW, internetowy kwestionariusz ankiety skierowany do 16. jednostek regionalnych KSOW oraz 4. zogniskowane wywiady grupowe z przedstawicielami LGD.

Ogólna ocena zgromadzonego materiału poznawczego jest pozytywna. Uzyskane informacje, opinie i oceny są wystarczające, aby odpowiedzieć na wszystkie pytania badawcze zawarte w metodologii badania oraz osiągnąć wszystkie postawione cele.

Cel główny badania, jakim była ocena skuteczności oddziaływania na rozwój obszarów wiejskich lokalnych grup działania poprzez zwiększoną ich aktywność w ramach regionalnych i krajowej sieci LGD, został osiągnięty. Również cele szczegółowe zostały osiągnięte:

Po pierwsze: zostały ustalone sposoby prezentacji działalności sieci LGD oraz ich metod działania we współpracy z członkowskimi LGD. W tym zakresie skuteczną metodą jest Internet. To właśnie na stronach internetowych sieci i/lub kontaktach na Facebooku jest najwięcej materiałów prezentujących sieci.

Po drugie: zidentyfikowano czynniki pozytywnie i negatywnie wpływających na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i ich funkcjonowanie. Jednym z najważniejszych czynników wpływających na funkcjonowanie LGD w ramach sieci jest wewnątrzorganizacyjna komunikacja. Jej brak lub zła komunikacja wewnątrz sieci to zarazem jeden z najistotniejszych czynników negatywnie wpływających na funkcjonowanie LGD w ramach sieci i funkcjonowanie tych sieci. Ponadto są to takie czynniki jak niska sprawność funkcjonowania zarządu organizacji sieciowej oraz konflikty pomiędzy władzami organizacji sieciowej a władzami LGD, a także konflikty personalne w zarządzie organizacji sieciowej. W przypadku czynników pozytywnych zaliczono: przejrzystość podejmowanych decyzji dotyczących członkowskich LGD (udział w wyjazdach studyjnych, miejsca na szkoleniach itp.) oraz oczekiwane korzyści (wspólne projekty, wzrost prestiżu LGD, lepsze relacje z Urzędem Marszałkowskim itp.).

Po trzecie: zdefiniowane zostały warunki, które będą miały wpływ na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich. Są to m.in.: chęć uczestnictwa we wspólnych przedsięwzięciach realizowanych dzięki organizacji sieciowej; przekonanie, że wspólnie z innymi LGD w ramach organizacji sieciowej wzmocni się ich

pozycja wobec urzędu marszałkowskiego, ARiMR i innych podmiotów w ramach systemu wdrażania podejścia LEADER; poczucie wspólnoty z innymi LGD oraz to, co warunkuje wyżej wymienione czynniki: dobre relacje pomiędzy członkami władz LGD i organizacji sieciowej.

Po czwarte: zostały zidentyfikowane oczekiwania LGD pod adresem sieci wojewódzkich. Są to: lepsza komunikacja wewnątrz sieci i dostęp LGD do informacji, a także promocja działań LGD i sieci. Ponadto konsultacje wewnętrzne, wsparcie dla LGD w negocjacjach z władzami oraz uwspólnianie stanowisk pomiędzy LGD i władzami oraz większa liczba spotkań, doradztwa i szkoleń, a także wspólne rozwiązywanie problemów, w tym prawnych, dostęp do przykładowych dokumentów i procedur oraz tworzenie platformy do współdziałania i współpracy z KSOW.

Po piąte: wskazano uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju. Można do nich zaliczyć m.in. bieżącą informację o zmianach w przepisach regulujących wdrażanie LSR i interpretacje tych przepisów oraz upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie wdrażania LSR, a także poprzez dobrze zaplanowane i dostosowane do potrzeb szkolenia LGD w zakresie wdrażania LSR i doradztwo prawne.

Najważniejsze rekomendacje wynikające z raportu to: rozważenie przez władze sieci LGD przeprowadzenia analizy i oceny stopnia rozpoznawalności i identyfikacji władz z organizacją sieciową, w której ich LGD jest członkiem, a następnie opracowanie planu promocji samej idei sieciowania i działań, które do tej pory były podejmowane przez regionalną sieć LGD. Przeprowadzenie, przez władze każdej organizacji sieciowej zrzeszającej LGD, analizy i oceny wewnątrzorganizacyjnej komunikacji, natomiast wyniki te powinny zostać wykorzystane do usprawnienia komunikacji władz sieci z członkowskimi LGD. Podejmowanie przez sieci działań w kierunku zmiany podejścia znacznej liczby LGD do członkostwa w sieci, z oczekiwań na to, co sieć zrobi dla LGD w stronę wspólnej aktywności i wykorzystania sieci jako platformy współdziałania w celu wzmocnienia reprezentacji LGD wobec podmiotów zewnętrznych i wzmocnienia zdolności oddziaływania LGD na lokalne społeczności, w tym ich animację. Należy rozważyć działania, które mogłyby w przyszłości wyłonić grupę ludzi zainteresowanych funkcjonowaniem we władzach sieci, z równoczesną rezygnacją z obowiązków we własnej LGD. Takie działanie mogłoby znacznie poprawić jakość funkcjonowania władz sieci i wzmocnić pozycję sieci wobec LGD. Należy rozważyć, pod auspicjami Krajowej Sieci LGD, opracowanie wspólnych działań lobbujących za wdrożeniem w nowym okresie programowania pełnego mechanizmu pod nazwą Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS), czyli wielofunduszowych LSR.

WSTĘP

Prezentowane opracowanie, stanowi raport końcowy z realizacji badania i jest podsumowaniem wyników badań społecznych z zastosowaniem metody ilościowej i jakościowej. Zostało ono przygotowane w ramach operacji polegającej na kompleksowej realizacji projektu pt. „Sieci LGD – obowiązek czy szansa?”

Operacja jest realizowana w wyniku wybrania przez Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Warszawie, wniosku nr KSOW/4/2020/070 Fundacji Idealna Gmina złożonego w konkursie nr 4/2020 dla partnerów Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich na wybór operacji, które będą realizowane w 2020 i 2021 roku w ramach dwuletniego planu operacyjnego na lata 2020-2021.

Badania w ramach operacji zatytułowanej „Sieci LGD – obowiązek czy szansa” zostały zrealizowane z zastosowaniem następujących technik badawczych: kwerenda stron internetowych sieci LGD, wywiady telefoniczne z przedstawicielami LGD, wywiady pogłębione z prezesami i byłymi prezesami sieci LGD, wywiady pogłębione z przedstawicielami jednostek regionalnych KSOW, internetowy kwestionariusz ankiety skierowany do jednostek regionalnych KSOW oraz zogniskowane wywiady grupowe z przedstawicielami LGD.

Z przeprowadzonych badań, z zastosowaniem wszystkich zaplanowanych technik, osiągnięto zakładane wskaźniki skuteczności. Respondenci nie odmawiali udziału w badaniach oraz odpowiadali na pytania.

Zgromadzony, w wyniku przeprowadzonych badań, materiał poznawczy został zweryfikowany i uporządkowany a następnie przeanalizowany i opisany w sześciu raportach częściowych. Raporty częściowe stanowiły podstawę do opracowania raportu końcowego podsumowującego badania.

Raport końcowy, podsumowujący badanie, może być źródłem do kreowania przez LGD i władze sieci innowacyjnego „spojrzenia” na funkcjonowanie sieci i LGD w ramach tych sieci, do doskonalenia sposobów działania i wprowadzania nowych, innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych i merytorycznych, a także podnoszenia jakości funkcjonowania sieci LGD i funkcjonowania LGD w ramach tych sieci.

Raport może stanowić inspirację dla podmiotów zainteresowanych kontynuacją i twórczym rozwinięciem badań dotyczących tworzenia i funkcjonowania sieci LGD, a także uwarunkowań ich funkcjonowania zarówno w otoczeniu wewnętrznym jak i zewnętrznym. Może również być inspiracją dla podmiotów oddziałujących na sieci, do wdrożenia nowych lub udoskonalenia już realizowanych działań skierowanych do sieci LGD, a także czynników wpływających na jakość ich działania

Całością prac realizujących badania kierował zespół badawczy powołany przez Zarząd Fundacji Idealna Gmina w składzie:

1. dr hab. **Piotr Nowak** – prof. UJ
2. dr inż. **Małgorzata Bogusz** – UR w Krakowie
3. dr inż. **Krystyna Vinohradnik** – PWSZ w Tarnowie
4. dr **Leszek Leśniak**
5. mgr **Adam Dąbrowski** – UJ

Recenzentem publikacji będzie:

dr hab. **Wojciech Knieć** – prof. UMK

Do podstawowych zadań zespołu badawczego należało:

- a. opracowanie raportu metodologicznego,
- b. sprawowanie nadzoru nad:
 - testowaniem narzędzi badawczych (pilotaż),
 - przeprowadzeniem badania i opracowaniem raportu częściowego z badania techniką kwerenda stron internetowych,
 - przeprowadzeniem badania i opracowaniem raportu częściowego z badania techniką wywiadu telefonicznego,
 - przeprowadzeniem badania i opracowaniem dwóch raportów częściowych z badania techniką wywiadu pogłębianego,
 - przeprowadzeniem badania i opracowaniem raportu częściowego z badania techniką internetowy kwestionariusz ankiety,
 - przeprowadzeniem 4 zogniskowanych wywiadów grupowych,
 - opracowaniem raportu częściowego z badania techniką zogniskowany wywiad grupowy,
- c. opracowanie raportu podsumowującego.

Zespół badawczy, niniejszym przekazuje podziękowania dla wszystkich respondentów za poświęcony czas i udzielenie wyczerpujących informacji. To pozwoliło na zgromadzenie interesującego materiału poznawczego, który został poddany analizie i wykorzystany do opracowania raportu końcowego podsumowującego badanie.

Ponadto w ramach operacji zostanie przygotowana i opublikowana monografia zatytułowana „Sieci LGD w Polsce”. Książka zostanie opublikowana drukiem oraz w formie elektronicznej i udostępniona w Internecie.

WPROWADZENIE DO TEMATYKI

Wśród siedmiu podstawowych cech podejścia LEADER jest sieciowanie, polegające na współpracy partnerstw w realizacji wspólnych przedsięwzięć, a także na tworzeniu i funkcjonowaniu sieci LGD na poziomie regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Sam proces tworzenia sieci jak również ich funkcjonowanie nie jest proste. Można sieci budować „odgórnie” w ramach procedur, ale to szybko może okazać się złą praktyką. Sieci powinny powstawać świadomie i w oparciu o zidentyfikowane potrzeby LGD.

Według danych Polskiej Sieci LGD do regionalnych sieci należy około 80% wszystkich LGD w Polsce. Jak te sieci działają? Jaka jest aktywność reprezentantów LGD w sieciach, a także czy same LGD chętnie uczestniczą w przedsięwzięciach podejmowanych przez sieci? Należy też zapytać czy sieci LGD są potrzebne, a jeżeli tak, to komu i po co?

Na te i podobne pytania nie ma jednoznacznych odpowiedzi. Są LGD, które należą do sieci, ale nie są aktywne, są takie które nie należą do sieci bo nie bardzo rozumieją sens sieciowania, nie identyfikują w przynależności „korzyści”. Są też takie, które nie chcą się zrzeszać w sieciach wojewódzkich.

Dlaczego tak jest?

Co sprawia, że zasadniczo sieci LGD nie funkcjonują dobrze, poza kilkoma wyjątkami? Zrealizowane badania, dostarczyły informacji niezbędnych do wypracowania „nowego” spojrzenia na problem sieciowania LGD w Polsce. Pomogły w zdefiniowaniu czynników pozytywnie i negatywnie wpływających na przynależność i aktywność LGD w sieciach. Wyniki badań mogą wpłynąć na zrozumienie narastającego w LGD dylematu – jaki model partnerstwa trójsektorowego rozwijać – oparty na instytucjonalizacji, czy na uspołecznieniu, a także wesprzeć proces podnoszenia kompetencji członków władz i pracowników LGD w zakresie sztuki zarządzania procesem rozwoju w oparciu o aktywność lokalnych społeczności i w zgodzie z zasadami strategicznego rozwoju obszarów wiejskich stosując podejście LEADER.

Prysłowie mówi: *jeśli chcesz iść szybko, idź sam – ale jeśli chcesz zejść daleko, idź razem z innymi*. Każdy, kto działa na poziomie lokalnym wie, że problemy lepiej rozwiązuje się wspólnie. W spotkaniu, w dyskusji z innymi rodzą się najlepsze pomysły, a większość problemów – zwłaszcza społecznych – wymaga skoordynowanego działania wielu podmiotów. Działając wspólnie mamy też więcej odwagi żeby podejmować działania nietypowe, takie, których nikt przedtem nie praktykował. Powiedzmy, że prawie każda LGD zdaje sobie sprawę z konieczności współpracy na swoim terenie.

LGD inspirowały tworzenie sieci i podejmowanie współpracy w przeświadczeniu, że regionalne i ogólnopolskie organizacje sieciowe będą sprzyjały wymianie doświadczeń i integracji środowiska LGD. Po kilkunastu latach od powstania pierwszych sieci LGD pojawiły

się głośno, że organizacje sieciowe powinny być silniejsze i tworzyć bardziej aktywne fora współpracy, służące do wypracowania wspólnego stanowiska pomiędzy LGD i być rzecznikiem LGD w relacjach z samorządami województw i odpowiednimi ministerstwami. W większym stopniu mogłyby również wspierać LGD odpowiednimi szkoleniami, poradami, np. prawnymi itp.

Podejście LEADER a następnie RLKS, od samego początku, kiedy to pojawiło się w UE, na początku lat dziewięćdziesiątych, było traktowane jako pewnego rodzaju eksperyment – próba przekazania lokalnej społeczności decyzji o priorytetach rozwojowych i o finansowaniu konkretnych projektów. To było wówczas czymś całkowicie nowym. W ciągu ostatnich 30 lat liczba LGD urosła od niecałych 300 do ponad 3000, a podejście LEADER – nazywane teraz „Rozwojem Lokalnym Kierowanym przez Społeczność” (RLKS) – upowszechniło się nie tylko na wszystkich obszarach wiejskich, ale także miejskich i rybackich w całej Europie. Ponadto jest też uznawane za niezwykle skuteczne narzędzie, które sprawdza się w bardzo różnych warunkach.

Jedną z przyczyn tego sukcesu jest sieciowanie: od samego początku wdrażania tego podejścia zdano sobie sprawę, że aby nowe podmioty, jakimi są lokalne grupy działania, mogły sprostać postawionym przed nimi zadaniom, będą potrzebować intensywnego wsparcia, możliwości współpracy i wymiany doświadczeń między sobą. Dlatego przeznaczając środki na podejście LEADER Komisja Europejska od razu zakontraktowała organizację, która miała organizować spotkania dla LGD, szkolić je i zachęcać do współpracy.

Sieciowanie może bardzo skutecznie przyspieszyć proces uczenia się organizacji – to, co w organizacji działającej samodzielnie wymaga lat praktyki, dzięki regularnym spotkaniom, dyskusjom, przekazywaniu doświadczeń, uczeniu się od siebie nawzajem następuje znacznie szybciej. Należy tu zaznaczyć, że proces sieciowania wymaga czasu oraz cierpliwości. Efekty przychodzą dopiero po pewnym czasie.

Współpraca podmiotów zaangażowanych w proces realizacji podejścia LEADER w rozwoju obszarów wiejskich dotyczy różnych poziomów. Kluczowa dla tego procesu jest współpraca na poziomie regionalnym: organizacje sieciowe – lokalne grupy działania, a także organizacje sieciowe – samorządy województw. Nie do przecenienia jest także współpraca na poziomie krajowym, w tym rola MRiRW. Poziom współpracy na poziomie regionalnym jest bardzo zróżnicowany. Są regiony, gdzie współpraca w ramach systemu instytucjonalnego ma charakter bardziej partnerski, ale są także takie regiony, gdzie komunikacja odbywa się w formie pisemnej i właściwie trudno mówić o jakiegokolwiek współpracy, a relacje mają charakter tylko nadzorczy. Wynika to ze zbyt niskiej intensywności kontaktów, w tym kontaktów roboczych, co przekłada się na niezrozumienie sposobu funkcjonowania drugiej strony i ich roli w systemie LEADER. Kluczem jest prawidłowe zrozumienie roli

poszczególnych instytucji w systemie. LGD nie są beneficjentami, a członkami systemu o określonej roli.

CEL I ZAKRES BADANIA

Zarząd Fundacji Idealna Gmina zakładał, że rezultaty przeprowadzonych badań przyczynią się do podniesienia jakości komunikacji i współpracy pomiędzy lokalnymi grupami działania oraz grupami i ich organizacjami sieciowymi, co powinno wpłynąć na podniesienie jakości zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju. Wzrost jakości zarządzania procesem wdrażania LSR przez LGD powinien wzmacniać oddziaływanie podejścia LEADER na rozwój obszarów wiejskich.

Zasadniczym celem operacji jest wyższa skuteczność oddziaływania na rozwój obszarów wiejskich lokalnych grup działania poprzez zwiększoną ich aktywność w ramach regionalnych i krajowej sieci LGD.

CEL GŁÓWNY

Głównym celem badania była ocena skuteczności oddziaływania na rozwój obszarów wiejskich lokalnych grup działania poprzez zwiększoną ich aktywność w ramach regionalnych i krajowej sieci LGD.

CELE SZCZEGÓŁOWE

1. Ustalenie sposobów prezentacji działalności sieci LGD oraz ich metod działania we współpracy z członkowskimi LGD.
2. Identyfikacja czynników pozytywnie i negatywnie wpływających na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowania tych sieci.
3. Zdefiniowanie warunków, jakie będą miały wpływ na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich.
4. Identyfikacja oczekiwań LGD pod adresem sieci wojewódzkich.
5. Wskazanie uwarunkowań zwiększających wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju.

PYTANIA BADAWCZE

1. Jakimi motywami kierują się władze LGD przystępując do organizacji sieciowych LGD w Polsce?
2. Jakie są czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowanie tych sieci?
3. Jakie są czynniki negatywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowanie tych sieci?
4. Co wpływa na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich?

5. Czego oczekują władze LGD od organizacji sieciowej, do której ich LGD przynależy?
6. Jakie są uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju?
7. Jakie są główne bariery w rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD w Polsce?
8. Jaki jest stopień rozpoznawalności organizacji sieciowych, regionalnych i krajowej, wśród członków władz i pracowników LGD?
9. Jaki jest stopień identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową, do której ich LGD przynależy?
10. W jaki sposób w portalach (na stronach internetowych) organizacji sieciowych prezentowane są działania LGD będących członkami tych organizacji?

Badaniem objęto reprezentatywne grupy przedstawicieli LGD, przedstawicieli sieci LGD i przedstawicieli jednostek regionalnych KSOW. Zakres problemowy przeprowadzonych badań dotyczył wszystkich istotnych kwestii związanych z tworzeniem i funkcjonowaniem sieci LGD w Polsce.

Przeprowadzenie badań dostarczyło obszernego i interesującego materiału poznawczego, którego analiza pozwoliła na sformułowanie kilkudziesięciu wniosków oraz kilkunastu rekomendacji.

OPIS METODOLOGII ZASTOSOWANEJ W BADANIU

W procesie prowadzenia badań zostały zastosowane metody jakościowe i ilościowe takie, jakie są wykorzystywane w badaniach społecznych.

Do przeprowadzenia badań ilościowych zostały użyte następujące techniki badawcze:

- a) **Wywiad kwestionariuszowy realizowany telefonicznie, wsparty komputerowo (CATI)**, obejmował wszystkie LGD w kraju – skuteczność 202 wywiady przeprowadzone poprawnie. Wywiady zostały realizowane w systemie 13 rund – po jednym wywiadzie kolejno w każdym województwie, aby zachować równy rozkład liczby respondentów w województwach. Po wyczerpaniu się listy LGD z danego województwa, kolejne rundy realizowane były tylko w tych województwach, w których lista nie została wyczerpana. Gdy badacze osiągnęli skuteczność na poziomie 202 wywiadów badanie zostało zakończone. Rozmówcami byli członkowie zarządów lub pracownicy biur LGD. Celem wywiadów było uzyskanie wiedzy niezbędnej do osiągnięcia wszystkich celów szczegółowych, a także udzielenia odpowiedzi na 1-6 oraz 8-9 szczegółowych pytań badawczych.
- b) **Internetowy kwestionariusz ankiety (CAWI)** skierowany do jednostek regionalnych KSOW (jednostki te współpracują z sieciami LGD). Na stronie internetowej FIG został zamieszczony kwestionariusz ankiety, a link do ankiety został przesłany na adres każdej jednostki regionalnej KSOW wraz z korespondencją wyjaśniającą cel badania oraz prośbą o wypełnienie ankiety na stronie internetowej. Uzyskano 100% skuteczności tego badania. Celem ankiety było uzyskanie wiedzy niezbędnej do osiągnięcia celów szczegółowych nr 2 i 5, a także udzielenia odpowiedzi na 2, 6 i 7 szczegółowe pytania badawcze.

Do przeprowadzenia badań jakościowych zostały użyte następujące techniki badawcze:

- c) **Kwerenda** (desk research) stron internetowych sieci LGD w Polsce: przegląd zawartości wszystkich dostępnych stron Internetowych zarządzanych przez sieci regionalne i Polską Sieć LGD. Uzyskano zakładaną skuteczność 10 analiz. Celem kwerendy było uzyskanie wiedzy ze stron internetowych, niezbędnej do osiągnięcia celu szczegółowego nr 1, a także udzielenia odpowiedzi na szczegółowe pytanie badawcze nr 10.
- d) **Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)** z przedstawicielami LGD należącymi oraz nienależącymi do sieci regionalnych 4 badania w 4 województwach. W każdym wywiadzie uczestniczył co najmniej 1 przedstawiciel LGD nienależącego do sieci. Województwa zostały wskazane na zasadzie wyboru jednego województwa z regionu. Kraj został podzielony na cztery regiony po 4 województwa w każdym regionie (północno-zachodni, północno-wschodni, południowo-zachodni i południowo-wschodni).

Celem zogniskowanych wywiadów grupowych było uzyskanie wiedzy od przedstawicieli LGD należących i nienależących do sieci, niezbędnej do osiągnięcia wszystkich celów szczegółowych, a także udzielenia odpowiedzi na wszystkie szczegółowe pytania badawcze.

- e) **Wywiady pogłębione (IDI)** z 3. byłymi prezesami sieci regionalnych oraz z 3. aktualnymi prezesami (koordynatorami) sieci regionalnych, a także z 4. przedstawicielami jednostek regionalnych KSOW. Respondenci zostali wyłonieni przez wykonawcę w oparciu o rozeznanie dokonane telefonicznie wśród członków zarządów sieci wojewódzkich. Celem indywidualnych wywiadów pogłębionych było uzyskanie wiedzy, od aktualnych i byłych prezesów sieci regionalnych LGD, niezbędnej do osiągnięcia wszystkich celów szczegółowych, a także udzielenia odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze nr 4, 6, 7 i 10.

W przedstawionej logice badawczej zachodzi ścisła zależność pomiędzy celami, badaniami, pytaniami badawczymi i grupami docelowymi. Uwarunkowane to jest zastosowaniem naukowego podejścia do badania społecznego, w którym to podejściu wszystkie wyżej wymienione elementy stanowią istotne składniki metodologii badawczej – logiki badań społecznych.

SPOSÓB GROMADZENIA, ANALIZY I OPRACOWANIA POZYSKANYCH DANYCH, A TAKŻE KONTROLI JAKOŚCI

Wszystkie dokumenty dotyczące realizacji badań, w tym narzędzia i opracowania były przekazywane przez wykonawcę badań do biura Fundacji Idealna Gmina. Wykonawca badań odpowiadał za kompletność realizacji badań przy użyciu poszczególnych technik badawczych. Wykonawca, zgodnie z ustaleniami zespołu badawczego przekazywał gromadzone ankiety, sprawozdania i raporty wskazanym członkom zespołu badawczego. Za wykonanie analiz z badań poszczególnymi technikami odpowiadał konkretny członek zespołu badawczego, a za ostateczne opracowanie wyników cały zespół badawczy.

W oparciu o zgromadzone materiały z badań metodą ilościową – ankieta telefoniczna (CATI) adresowana do lokalnych grup działania oraz internetowa ankieta kwestionariuszowa (CAWI) skierowana do jednostek regionalnych KSOW została sporządzona analiza ilościowa oraz opracowana analiza jakościowa.

Wyniki badań jakościowych technikami kwerenda (desk research) stron internetowych sieci LGD w Polsce, zogniskowane wywiady grupowe (FGI) z przedstawicielami LGD należącymi oraz nienależącymi do sieci regionalnych oraz wywiady pogłębione (IDI) z 3. byłymi prezesami sieci regionalnych oraz z 3. aktualnymi prezesami sieci regionalnych, a także z 4. przedstawicielami jednostek regionalnych KSOW zostały opracowane w postaci analiz jakościowych. Raporty cząstkowe obejmujące analizę wyników badań z zastosowaniem następujących technik badawczych:

1. Raport cząstkowy z przeprowadzonych wywiadów telefonicznych wspartych komputerowo (CATI) z członkami zarządów lub pracownikami lokalnych grup działania;
2. Raport cząstkowy z przeprowadzonego badania techniką internetowy kwestionariusz ankiety (CAWI) skierowany do jednostek regionalnych KSOW;
3. Raport cząstkowy z przeprowadzonego badania techniką kwerenda (desk research) stron internetowych sieci LGD w Polsce;
4. Raport cząstkowy z przeprowadzonego badania techniką zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI) z przedstawicielami LGD należącymi oraz nienależącymi do sieci regionalnych;
5. Raport cząstkowy z przeprowadzonego badania techniką wywiadu pogłębionego (IDI) z 3. byłymi prezesami oraz z 3. aktualnymi prezesami sieci regionalnych;
6. Raport cząstkowy z przeprowadzonego badania techniką wywiadu pogłębionego (IDI) z 4. przedstawicielami jednostek regionalnych KSOW.

Zespół badawczy po zapoznaniu się z raportami cząstkowymi przeprowadził dyskusję, w wyniku której ustalił zakres merytoryczny raportu końcowego prezentującego wyniki badania.

Kontrola jakości była prowadzona przez zespół badawczy i polegała na zespołowym przeglądaniu materiałów wyjściowych i sprawdzaniu kompletności wykorzystania pozyskanych informacji w zestawieniach ilościowych oraz sprawdzaniu, czy uwzględniono wszystkie treści w uogólnieniach analitycznych, celem eliminacji przypadków selektywnego doboru treści pod oczekiwania badaczy i/lub podmiotu realizującego operację.

Zespół badawczy sprawdzał na bieżąco, czy spływający materiał wyjściowy pozyskiwany różnymi technikami badawczymi jest systematycznie i w pełni gromadzony oraz czy selekcja tego materiału przebiega zgodnie z zasadami etyki badawczej.

ORGANIZACJA BADANIA

SPOSOBY PROWADZENIA BADAŃ I RAPORTOWANIA

Badanie było prowadzone przez około 8 miesięcy i 2 tygodnie, od 1 sierpnia 2020 do 15 kwietnia 2021 roku. Badanie techniką kwerenda (desk research) stron internetowych sieci LGD w Polsce, wywiady telefoniczne z przedstawicielami LGD, wywiady pogłębione z 3. byłymi prezesami, z 3. aktualnymi prezesami sieci regionalnych oraz z 4. przedstawicielami jednostek regionalnych KSOW, a także internetową kwestionariuszową ankietę skierowaną do jednostek regionalnych KSOW przeprowadziła Fundacja SOCJOMETR Laboratorium Rozwiązań Społecznych (zwany dalej wykonawcą) wyspecjalizowana w realizacji badań społecznych, w tym w zakresie podejścia LEADER.

Wyniki badań poszczególnymi technikami zostały przedstawione w postaci raportów cząstkowych. Rezultaty przeprowadzonych wywiadów pogłębionych oraz zogniskowanych wywiadów grupowych zostały zapisane w postaci sprawozdań jednostkowych, na podstawie których zostały przygotowane, przez wskazanego badacza, raporty cząstkowe. Badaczy do opracowania raportów cząstkowych wyznaczył przewodniczący zespołu badawczego.

Raporty cząstkowe zostały przedstawione do oceny członkom zespołu badawczego. Uwagi członków zespołu, z którymi badacz się zgodził zostały wprowadzone do raportu cząstkowego. Uwagi, na które badacz nie wyraził zgody zostały przedyskutowane przez zespół i w trybie uzgodnień (w przypadku dużych rozbieżności głosowania) wprowadzone do raportu cząstkowego.

GRUPY DOCELOWE

Grupy docelowe operacji wynikały ze specyfiki zaplanowanego badania społecznego. Głównym adresatem badań były lokalne grupy działania, które tworzą sieci oraz aktualni i byli funkcyjni przedstawiciele LGD w sieciach. Badanie objęło również jednostki regionalne KSOW.

Wskazanie stron internetowych do badania techniką kwerenda (desk research) stron internetowych sieci LGD w Polsce nastąpiło poprzez wyszukiwarkę internetową na podstawie wpisania nazwy sieci LGD. Ustalono, że następujące organizacje sieciowe posiadają własne strony internetowe:

1. Sieć LGD województwa Kujawsko-Pomorskiego
2. Małopolska sieć LGD
3. Mazowiecka sieć LGD
4. Świętokrzyska sieć LGD
5. Polska sieć LGD

Następujące organizacje sieciowe posiadają „konto” na facebooku:

6. Dolnośląska sieć LGD
7. Lubelska sieć LGD
8. Federacja LGD Małopolska
9. Wielkopolska sieć LGD
10. Śląska Sieć LGD korzysta ze strony internetowej Śląskiego Związku Gmin i Powiatów.

Łącznie zostało zidentyfikowane 10 stron internetowych zarządzanych przez organizacje sieciowe LGD.

Lokalne grupy działania objęte badaniem techniką wywiadu telefonicznego wspartego komputerowo (CATI) zostały wybrane do badania losowo z wykorzystaniem bazy LGD zamieszczonej na stronie KSOW (http://ksow.pl/baza-lgd-2014-2020.html?no_cache=1).

Wykazy adresowe zostały uszeregowane województwami. Wywiady zostały zrealizowane metodą 13 rund, po jednym LGD z województwa, gdy lista dostępnych LGD w danym województwie została wyczerpana pozostałe wywiady zostały zrealizowane według list z województw, w których jest większa liczba LGD. Gdy badacze osiągnęli liczbę 202 skutecznie przeprowadzonych wywiadów badanie zostało zakończone.

Respondentów, do przeprowadzenia wywiadów pogłębionych IDI z byłymi i aktualnymi prezesami sieci LGD, wyłonił wykonawca w oparciu o posiadane rozeznanie oraz w drodze indywidualnych rozmów z władzami organizacji sieciowych.

Respondentów, do przeprowadzenia wywiadów pogłębionych IDI z przedstawicielami jednostek regionalnych KSOW, wyłonił wykonawca w oparciu o posiadane rozeznanie oraz w drodze indywidualnych rozmów z kierownictwami tych jednostek. Zostały przeprowadzone cztery wywiady pogłębione z przedstawicielami jednostek regionalnych KSOW

Internetowy kwestionariusz ankiety (CAWI) został zaadresowany do wszystkich (16) jednostek regionalnych KSOW. Ankieta została zamieszczona na stronie internetowej Fundacji Idealna Gmina, a do jednostek regionalnych KSOW została skierowana korespondencja z linkiem do ankiety i prośbą o jej wypełnienie. Dodatkowo kwestionariusz ankiety został wysłany wraz z prośbą o zapoznanie się z pytaniami (co powinno ułatwić wypełnienie ankiety w Internecie) do wszystkich jednostek regionalnych KSOW.

Zostały wskazane województwa, w których zostały przeprowadzone Zogniskowane Wywiady Grupowe (FGI). Zostało wybrane jednego województwo, w każdym z czterech regionów Polski tj. Północno-Zachodnim, Północno-Wschodnim, Południowo-Zachodnim oraz Południowo-Wschodnim. Zostały wybrane następujące województwa: wielkopolskie, opolskie, mazowieckie oraz małopolskie (mapa 1), w których zostały przeprowadzone zogniskowane wywiady grupowe.

Mapa 1. Wyznaczone granice regionów wraz z zaznaczonymi województwami, w których przeprowadzone zostały zogniskowane wywiady grupowe

Region Zachodnio-Północny

zachodnio-pomorskie
pomorskie
kujawsko-pomorskie
wielkopolskie

Region Północno-Wschodni

warmińsko-mazurskie
podlaskie
mazowieckie
łódzkie



Źródło: Opracowanie własne, 2020.

Region Południowo-Zachodni

dolnośląskie,
opolskie,
śląskie,
lubuskie,

Region Południowo Wschodni

małopolskie
podkarpackie
świętokrzyskie
lubelskie

WYNIKI BADAŃ

WYWIAD KWESTIONARIUSZOWY REALIZOWANY TELEFONICZNIE WSPARTY KOMPUTEROWO (CATI)

Badanie techniką wywiad kwestionariuszowy realizowany telefonicznie, wsparty komputerowo, został przeprowadzony w terminie od 10 sierpnia do 10 października 2020 roku i objął wszystkie LGD w kraju.

Wywiady zostały zrealizowane w systemie 13 rund – po jednym wywiadzie kolejno w każdym województwie, aby zachować równy rozkład liczby respondentów w województwach. Po wyczerpaniu się listy LGD z danego województwa, kolejne rundy były realizowane tylko w tych województwach, w których lista nie została wyczerpana, ze względu na większą liczbę LGD.

Należy odnotować fakt, że zaplanowano minimum 200 wywiadów, natomiast poprawnie przeprowadzono 202 wywiady. Wszyscy respondenci odbierając telefon wyrazili zgodę na przeprowadzenie wywiadu.

Wyniki badania pozwoliły na udzielenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

Pytanie 1. Jakimi motywami kierują się władze LGD przystępując do organizacji sieciowych LGD w Polsce?

Pytanie 2. Jakie są czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowanie tych sieci?

Pytanie 3. Jakie są czynniki negatywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowanie tych sieci?

Pytanie 4. Co wpływa na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich?

Pytanie 5. Czego oczekują władze LGD od organizacji sieciowej, do której ich LGD przynależy?

Pytanie 6. Jakie są uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju?

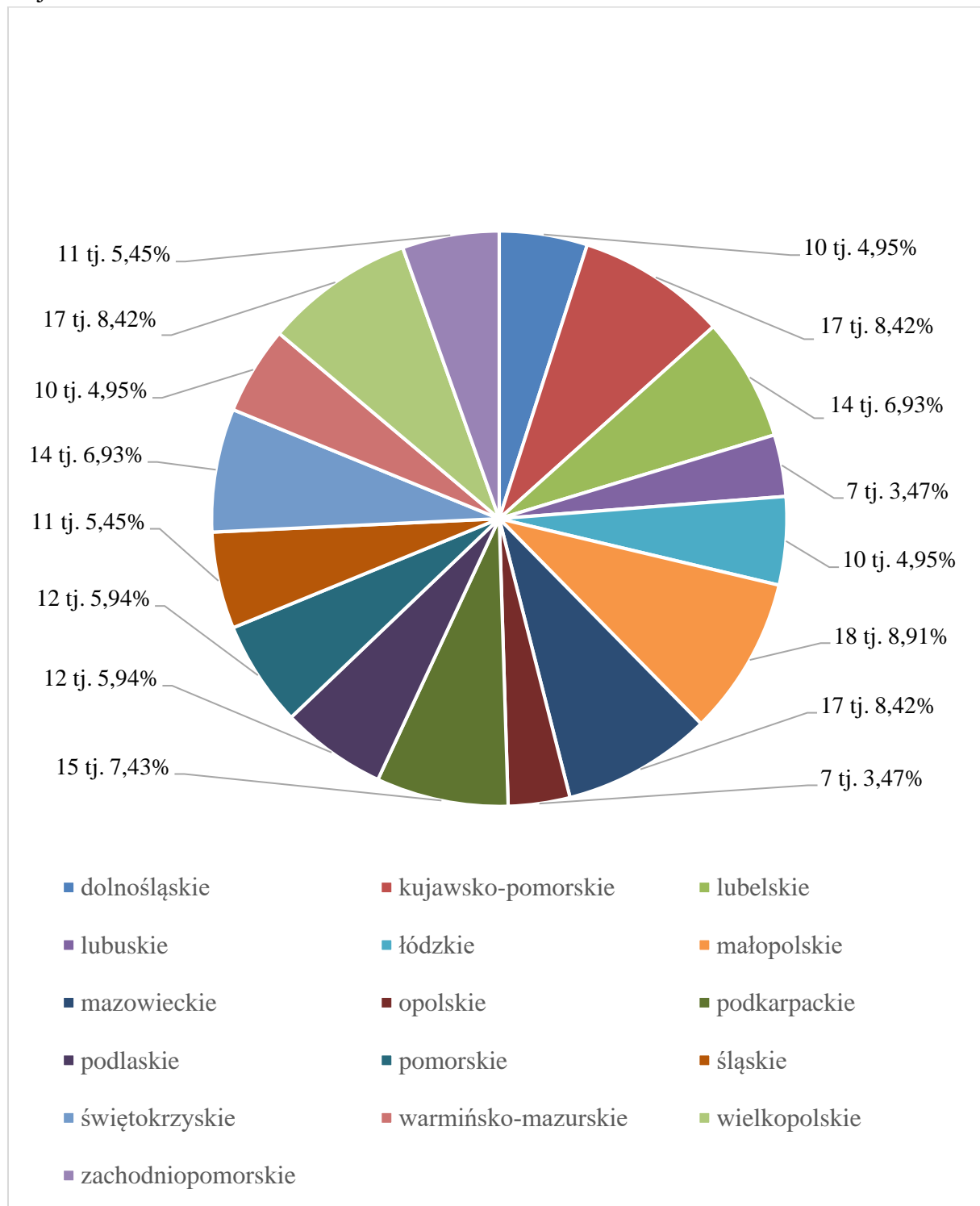
Pytanie 7. Jakie są główne bariery w rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD w Polsce?

Pytanie 8. Jaki jest stopień rozpoznawalności organizacji sieciowych, regionalnych i krajowej, wśród członków władz i pracowników LGD?

Pytanie 9. Jaki jest stopień identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową, do której ich LGD przynależy?

Rozkład liczbowy i procentowy przeprowadzonych wywiadów telefonicznych według województw został przedstawiony na wykresie 1. Wskaźnik procentowy odnosi się do wszystkich 202 wywiadów skutecznie przeprowadzonych.

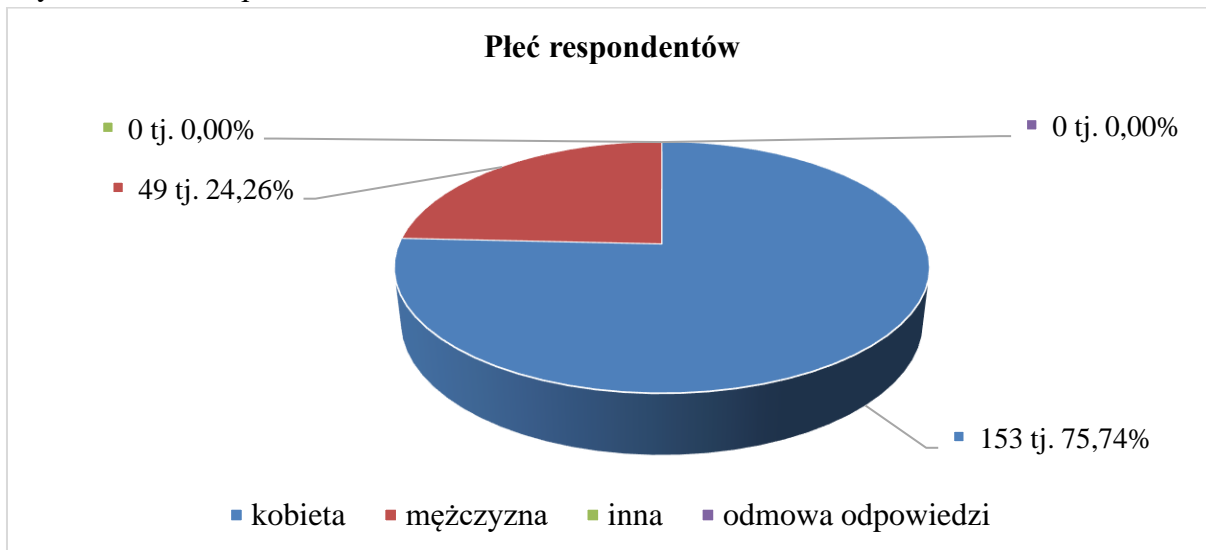
Wykres 1. Rozkład liczbowy i procentowy zrealizowanych wywiadów telefonicznych według województw



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Wizualizacja podziału respondentów według zadeklarowanej płci została przedstawiona na wykresie 2. Wśród respondentów dominowały kobiety, stanowiąc $\frac{3}{4}$ ogółu badanych. Nie odnotowano ani jednej odmowy odpowiedzi, ani deklaracji płci innej niż kobieta lub mężczyzna.

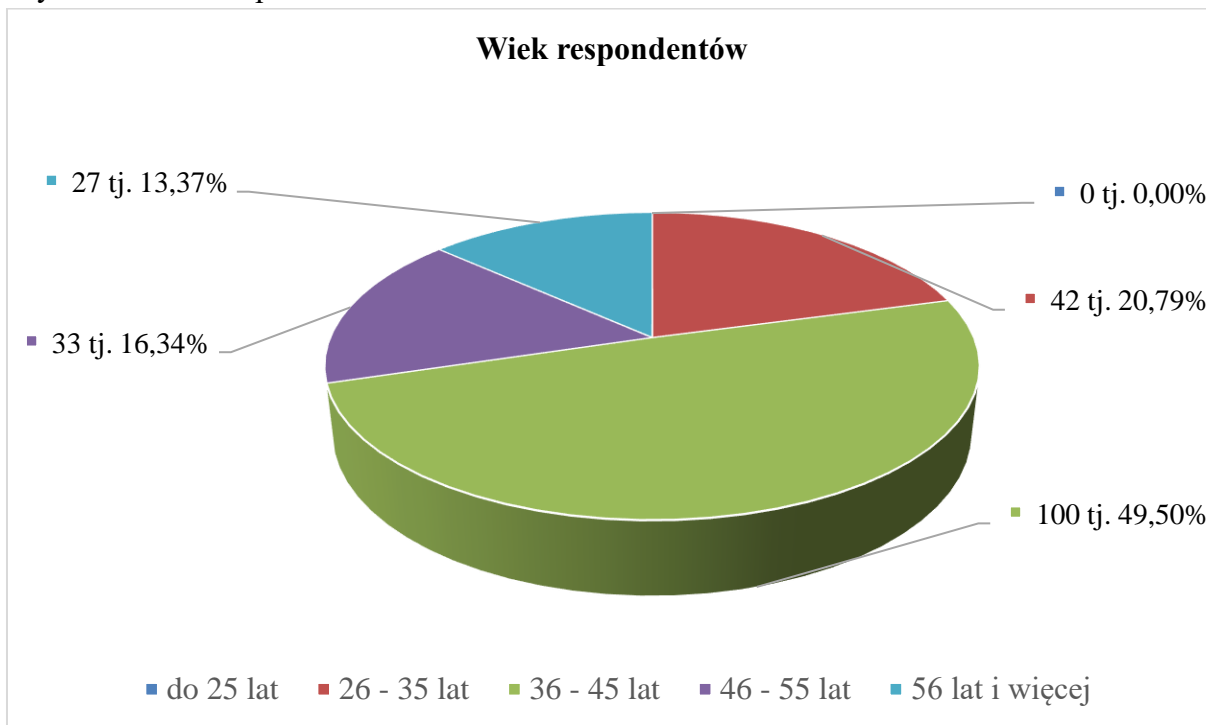
Wykres 2. Płeć respondentów



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Wizualizacja podziału respondentów według wieku została przedstawiona na wykresie 3. Respondenci w wieku 36-45 lat stanowią blisko połowę badanych, osoby w wieku 26-35 lat stanowią $\frac{1}{5}$ ogółu badanych, natomiast brak jest respondentów w wieku do 25 lat.

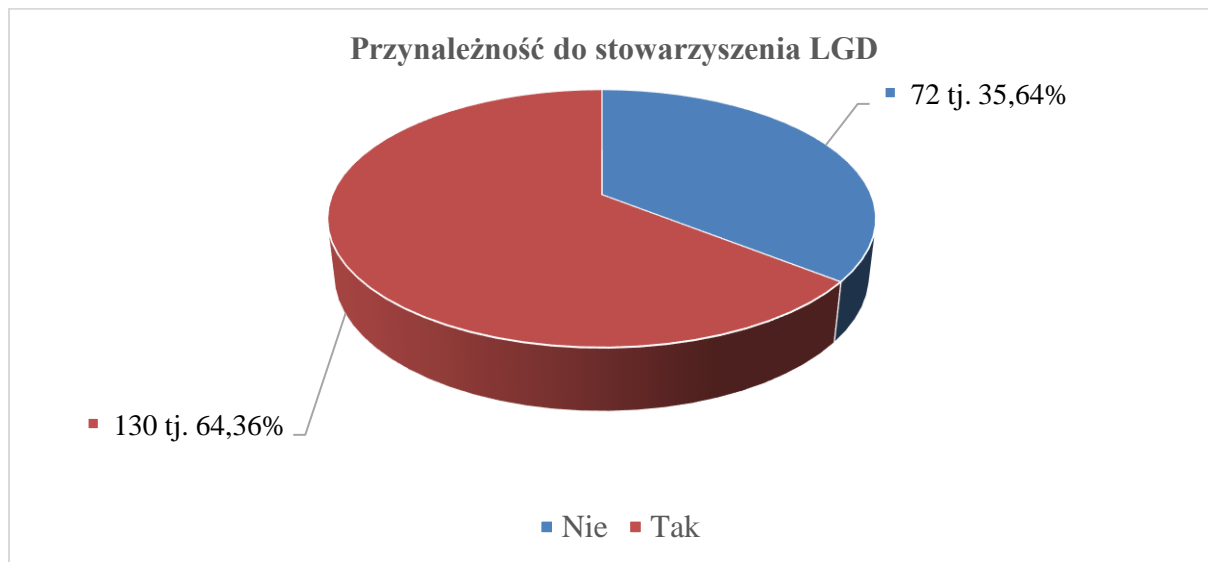
Wykres 3. Wiek respondentów



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Wizualizacja przynależności respondentów do stowarzyszenia LGD została przedstawiona na wykresie 4. Spośród wszystkich respondentów 130, czyli 64,36% zadeklarowało, że jest członkiem stowarzyszenia LGD.

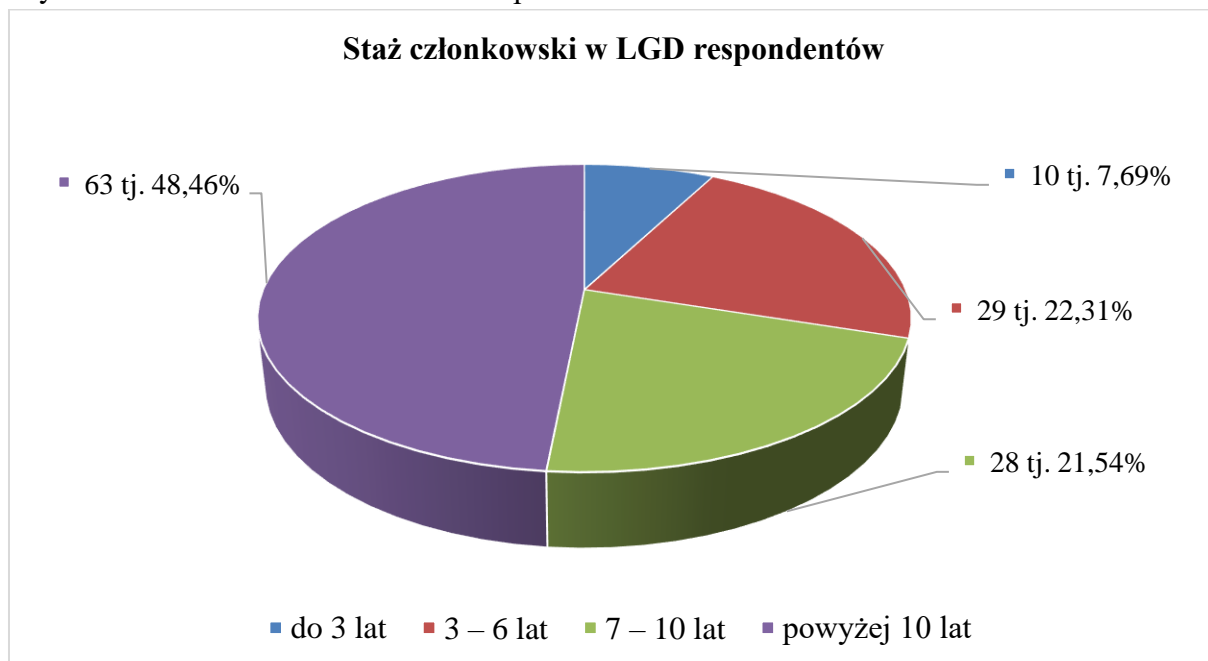
Wykres 4. Przynależność respondentów do stowarzyszenia LGD



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Wizualizacja stażu członkowskiego respondentów w LGD została przedstawiona na wykresie 5. Blisko połowa respondentów spośród tych, którzy zadeklarowali przynależność do stowarzyszenia LGD legitymuje się stażem członkowskim powyżej 10 lat. Natomiast najkrótszym stażem do 3 lat legitymuje się niespełna 8 procent spośród respondentów deklarujących przynależność do stowarzyszenia LGD.

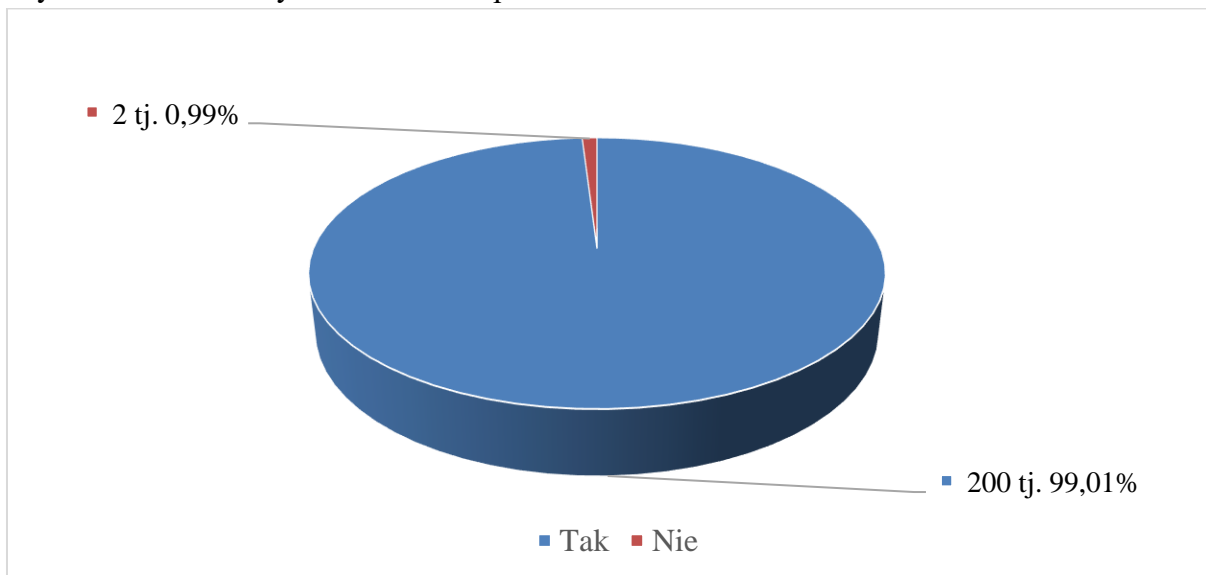
Wykres 5. Staż członkowski w LGD respondentów



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Wizualizację liczby pracowników biura wśród respondentów przedstawiono na wykresie 6. Spośród wszystkich objętych badaniem tylko 2, czyli niespełna 1 procent respondentów zadeklarowało, że pełni funkcje w zarządzie stowarzyszenia LGD, ale w biurze nie pracuje. Taki wysoki wskaźnik pracowników wśród respondentów wynika zapewne z faktu, że telefony od ankierów odbierali pracownicy biura.

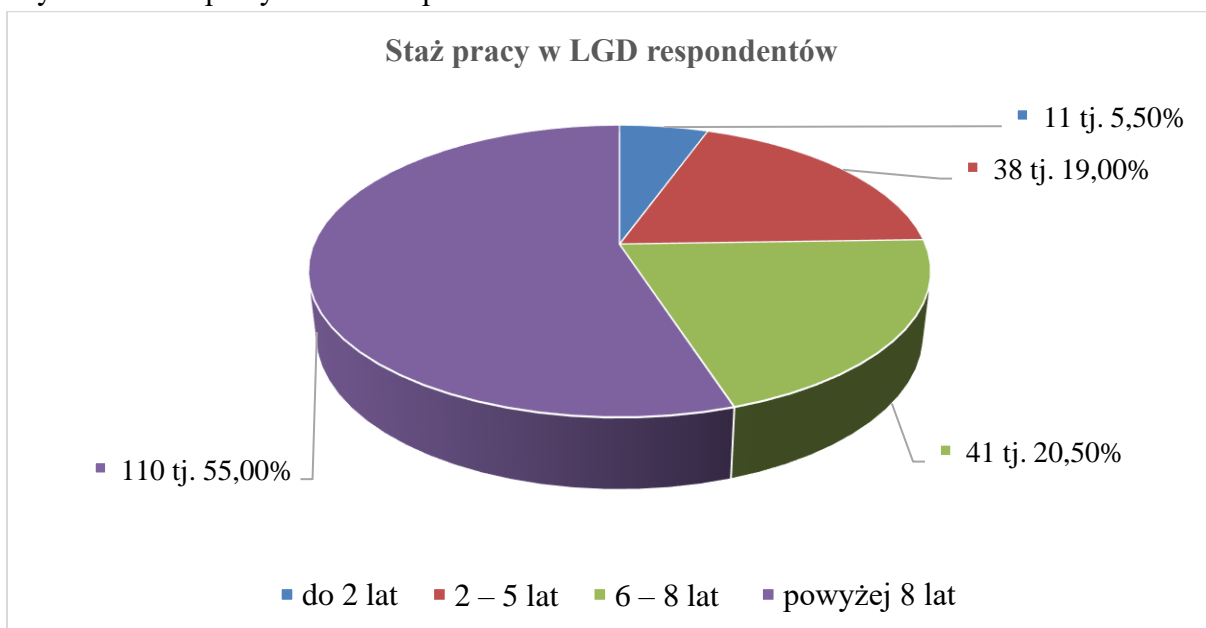
Wykres 6. Pracownicy LGD wśród respondentów



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Wizualizację stażu pracy respondentów w LGD przedstawiono na wykresie 7. Spośród 200. respondentów, którzy zadeklarowali, że są pracownikami LGD 11., czyli 5,5 procenta oświadczyło, że posiadają staż pracy do 2. lat, natomiast stażem pracy powyżej 8. lat legitymuje się 110., czyli 55 procent respondentów.

Wykres 7. Staż pracy w LGD respondentów



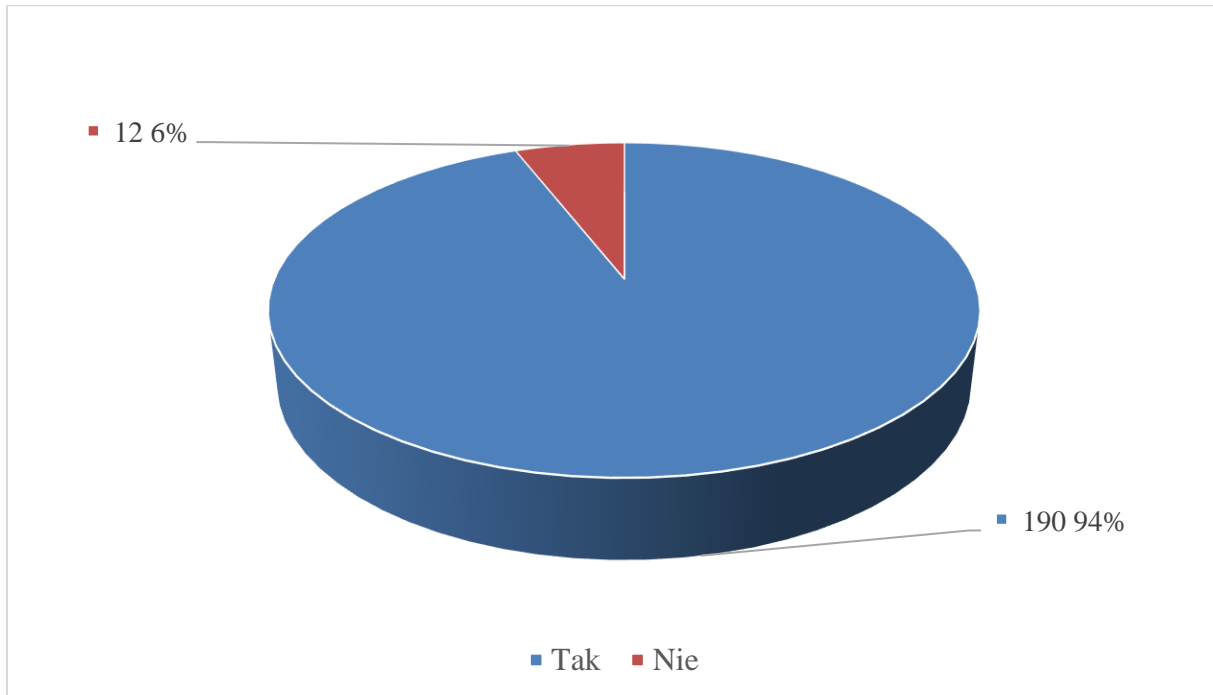
Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Uogólniając, można stwierdzić, że realizacja badania przebiegła sprawnie, wszystkie połączenia telefoniczne były skuteczne, żaden rozmówca nie odmówił udziału w badaniu. Wywiady zostały przeprowadzone we wszystkich województwach. Najmniej, czyli po 7. wywiadów zostało przeprowadzonych w województwach lubuskim i opolskim, ale w tych województwach jest też najmniej LGD – po 11. Najwięcej, czyli 18. w województwie małopolskim, gdzie funkcjonują 32. LGD – najwięcej w kraju oraz w województwach kujawsko-pomorskim, mazowieckim i wielkopolskim po 17 wywiadów, w tych województwach działa odpowiednio 27 i 27 oraz 31 LGD. Oznacza to, że liczba zrealizowanych wywiadów w poszczególnych województwach jest proporcjonalna do liczby LGD w tych województwach. Badanie jest zatem reprezentatywne dla wszystkich LGD w kraju. Kobiety stanowiły $\frac{3}{4}$ ogółu respondentów reprezentujących LGD. Respondenci w wieku 36-45 lat stanowią blisko połowę badanych, w wieku 26-35 lat stanowią $\frac{1}{5}$ ogółu badanych, natomiast brak jest respondentów w wieku do 25 lat. Spośród wszystkich respondentów 130, czyli 64,36% zadeklarowało, że są członkami stowarzyszenia LGD. Blisko połowa respondentów spośród tych, którzy zadeklarowali przynależność do stowarzyszenia LGD legitymuje się stażem członkowskim powyżej 10 lat. Natomiast najkrótszym stażem do 3 lat legitymuje się niespełna 8 procent spośród respondentów deklarujących przynależność do stowarzyszenia LGD. Spośród wszystkich objętych badaniem tylko 2. czyli niespełna 1 procent respondentów zadeklarowało, że pełni funkcje w zarządzie stowarzyszenia LGD, ale w biurze nie pracuje. Taki wysoki wskaźnik pracowników wśród respondentów wynika zapewne z faktu, że telefony od ankierów odbierali pracownicy biura. Spośród 200. respondentów, którzy zadeklarowali, że są pracownikami LGD 11., czyli 5,5 procenta oświadczyło, że posiadają staż pracy do 2. lat, natomiast stażem pracy powyżej 8. lat legitymuje się 110., czyli 55 procent respondentów.

Wizualizację przynależności LGD respondentów do sieci regionalnych LGD przedstawiono na wykresie 8. Spośród wszystkich respondentów w 190., czyli ponad 94 procent przypadków, ich LGD jest członkiem sieci regionalnej (wojewódzkiej) LGD. Tylko w 12., czyli niespełna 6 procent przypadków, LGD respondent nie jest członkiem sieci.

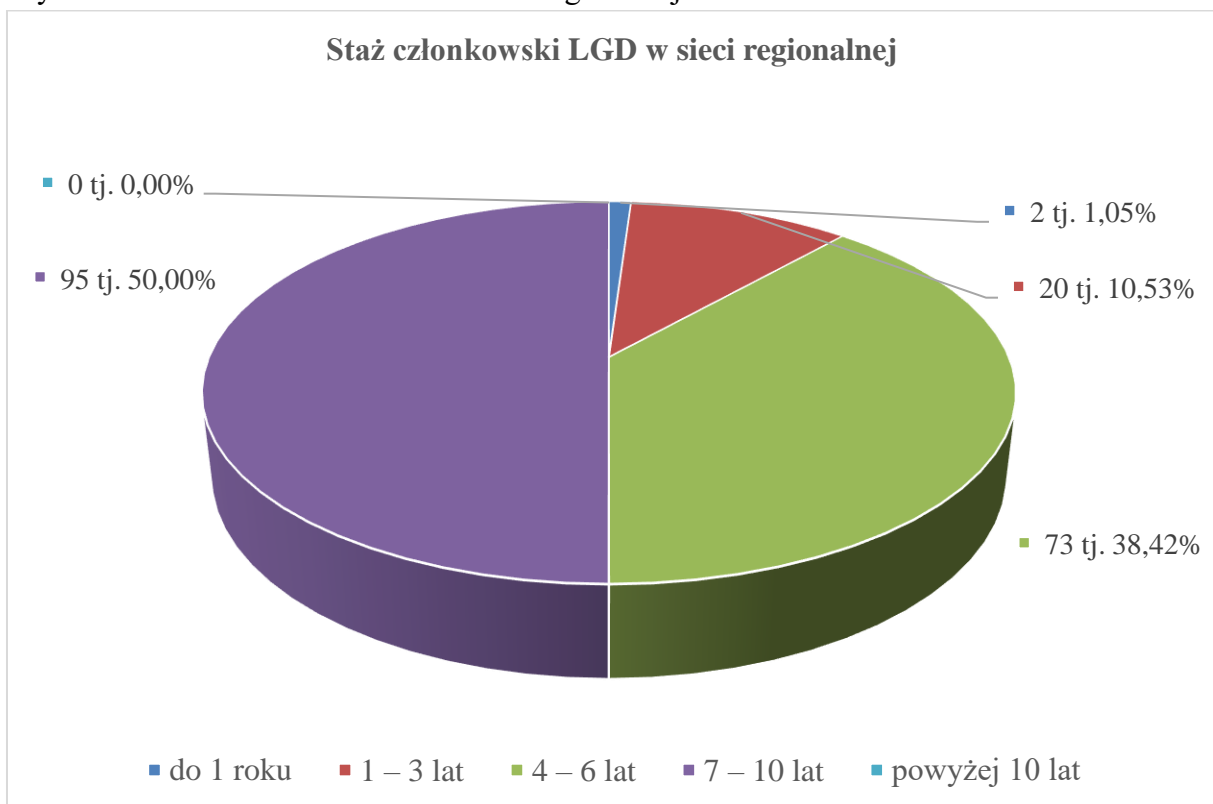
Wizualizację stażu członkowskiego w sieciach regionalnych LGD objętych badaniem przedstawiono na wykresie 9. Spośród 190. LGD przynależących do sieci regionalnych połowa legitymuje się stażem członkowskim 7-10 lat, natomiast tylko 2. LGD legitymują się stażem członkowskim do 1. roku.

Wykres 8. Przynależność LGD respondenta do sieci regionalnej (wojewódzkiej) LGD



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Wykres 9. Staż członkowski LGD w sieci regionalnej



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Uogólniając, można stwierdzić, że wśród respondentów zdecydowana liczba reprezentuje LGD przynależące do sieci. Na 202. respondentów aż 190., czyli ponad 94 procent to przedstawiciele LGD należących do sieci. Staż członkowski LGD w sieciach jest zróżnicowany, połowa LGD jest członkiem sieci 7-10 lat, a jedynie 2. LGD legitymują się stażem poniżej 1. roku.

Na pytanie *jakimi motywami kierowały się władze LGD przystępując do organizacji sieciowej* odpowiedzi udzieliło 190. Badanych, tj. 94,06 procent wszystkich respondentów. Respondenci mieli możliwość wskazania dowolnej liczby odpowiedzi spośród 9. propozycji zawartych w kafeterii pytania oraz wskazać inne, niezapisane w kafeterii. Najczęściej respondenci wskazywali odpowiedzi: *przekonaniem, że członkostwo w sieci będzie służyło lepszej wymianie doświadczeń pomiędzy LGD oraz przekonaniem, że wpłynie to na poprawę komunikacji między LGD w naszym województwie, a także przeświadczeniem, że dzięki członkostwu w sieci nasza LGD będzie mogła wpływać na polepszenie relacji pomiędzy LGD a Urzędem Marszałkowskim.*

Najmniej wskazań otrzymały odpowiedzi: *przekonaniem, że wpłynie to na zwiększenie prestiżu naszej LGD w środowisku NGO, w tym LGD oraz uważaliśmy, że dzięki sieci będziemy mieli możliwość dodatkowej promocji naszej działalności, a także oczekiwaniem na przedsięwzięcia inne niż szkolenia, organizowane przez sieć dla członkowskich LGD.*

Inne motywy wskazało 4. respondentów – były to:

- *zwiększenie rozwoju obszarów wiejskich poprzez rozwój przedsiębiorczości, tworzenie miejsc integracji społecznej;*
- *rzecznictwo interesów;*
- *wypracowanie wspólnych stanowisk w problematycznych kwestiach, rozwiązywanie konfliktów w grupie gdzie można się podzielić problemem, większa reprezentatywność - podmiot mówiący jednym głosem;*
- *kwestie konkursów organizowanych przez sieć, w kryteriach konkursów jest punktacja za udział w sieci.*

Uogólniając, można stwierdzić, że w opinii respondentów władze LGD w sposób zróżnicowany były zmotywowane do zgłoszenia akcesu swoich LGD do organizacji sieciowych. Różnorodność motywów wskazuje na duże oczekiwania władz LGD przy podejmowaniu decyzji o przystąpieniu do sieci. Najmocniejszymi motywami były te, które dawały szansę na lepszą komunikację pomiędzy LGD i sprawniejszą wymianę doświadczeń, a także oczekiwanie, że sieć spowoduje polepszenie relacji pomiędzy LGD i urzędami marszałkowskimi. [Odp. na pytanie badawcze nr 1]

Na pytanie *jakie czynniki pozytywnie wpływają na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich* odpowiedzi udzieliło 190. badanych, tj. 94,06 procent wszystkich respondentów.

Uczestnicy badania mieli możliwość wskazania dowolnej liczby odpowiedzi spośród 6. propozycji zawartych w kafeterii pytania, a także mogli wskazać inne czynniki niezapropionowane w kafeterii.

Najczęściej respondenci wskazywali odpowiedzi: *dobra komunikacja wewnątrz organizacji sieciowej oraz oczekiwane korzyści (wspólne projekty, wzrost prestiżu LGD, lepsze relacje z urzędem marszałkowskim itp.)*.

Najmniej wskazań otrzymały następujące odpowiedzi: *chęć do zrzeszania się i współdziałania w organizacjach sieciowych oraz sprawny zarząd organizacji sieciowej*. 3. respondentów wskazało odpowiedź: *nie mam wiedzy, nie mam zdania na ten temat*.

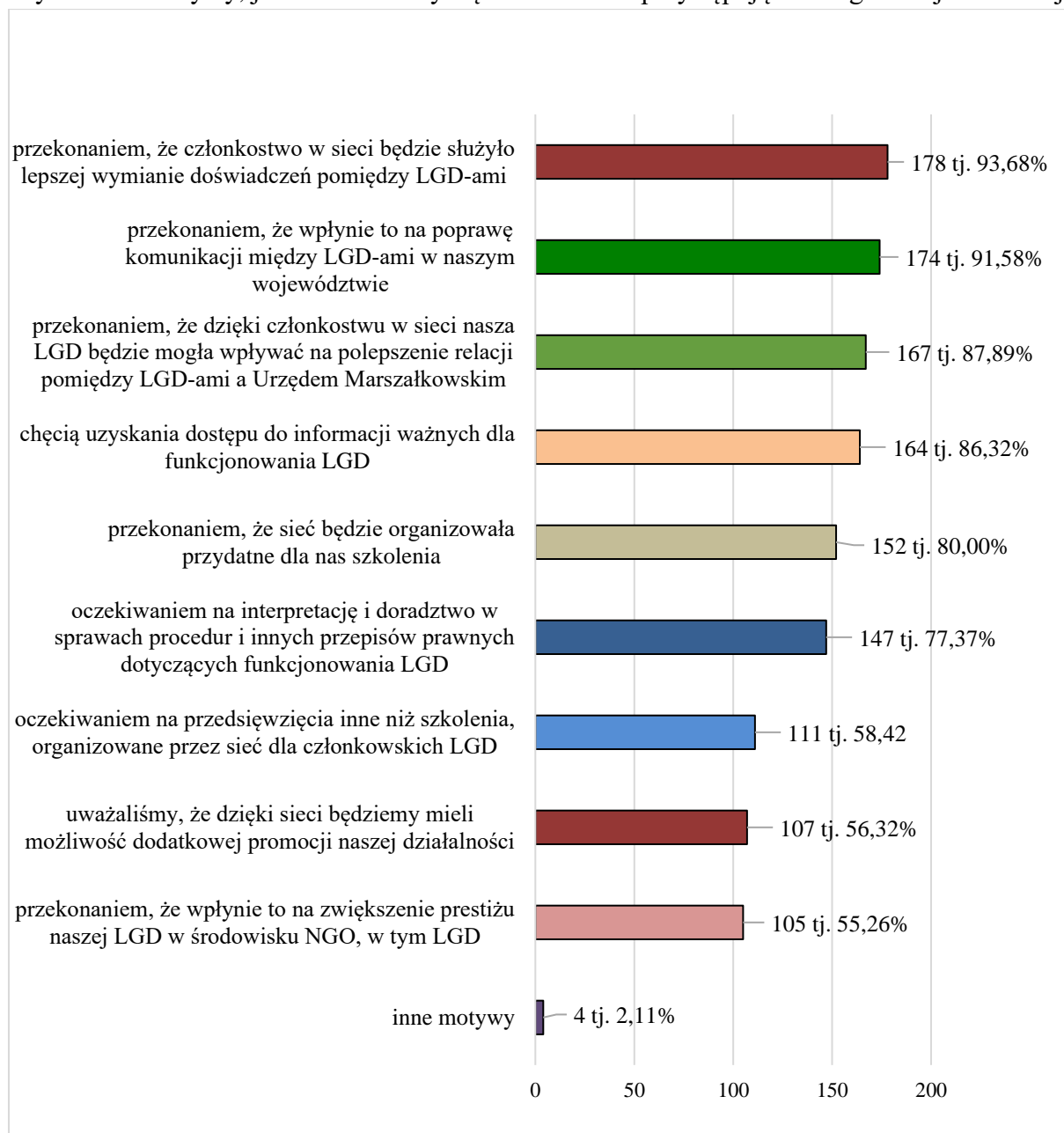
Inne czynniki wskazało 5. respondentów – były to:

- *zacieśnianie wzajemnych kontaktów;*
- *możliwość lobbowania, mówienie jednym głosem wszystkich LGD;*
- *ustalenie wspólnych stanowisk podczas zmian rozporządzeń – mówienie jednym głosem;*
- *zajmowanie wspólnych stanowisk, próba wpływania na zmiany przepisów, większy wpływ na podejmowanie decyzji na poziomie ministerialny;*
- *integracja międzyludzka.*

Liczbę wskazań na poszczególne propozycje odpowiedzi oraz procentowy udział tych odpowiedzi w stosunku do 190. respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie o motywy, jakimi kierowały się władze LGD przystępując do sieci przedstawiono na wykresie 10.

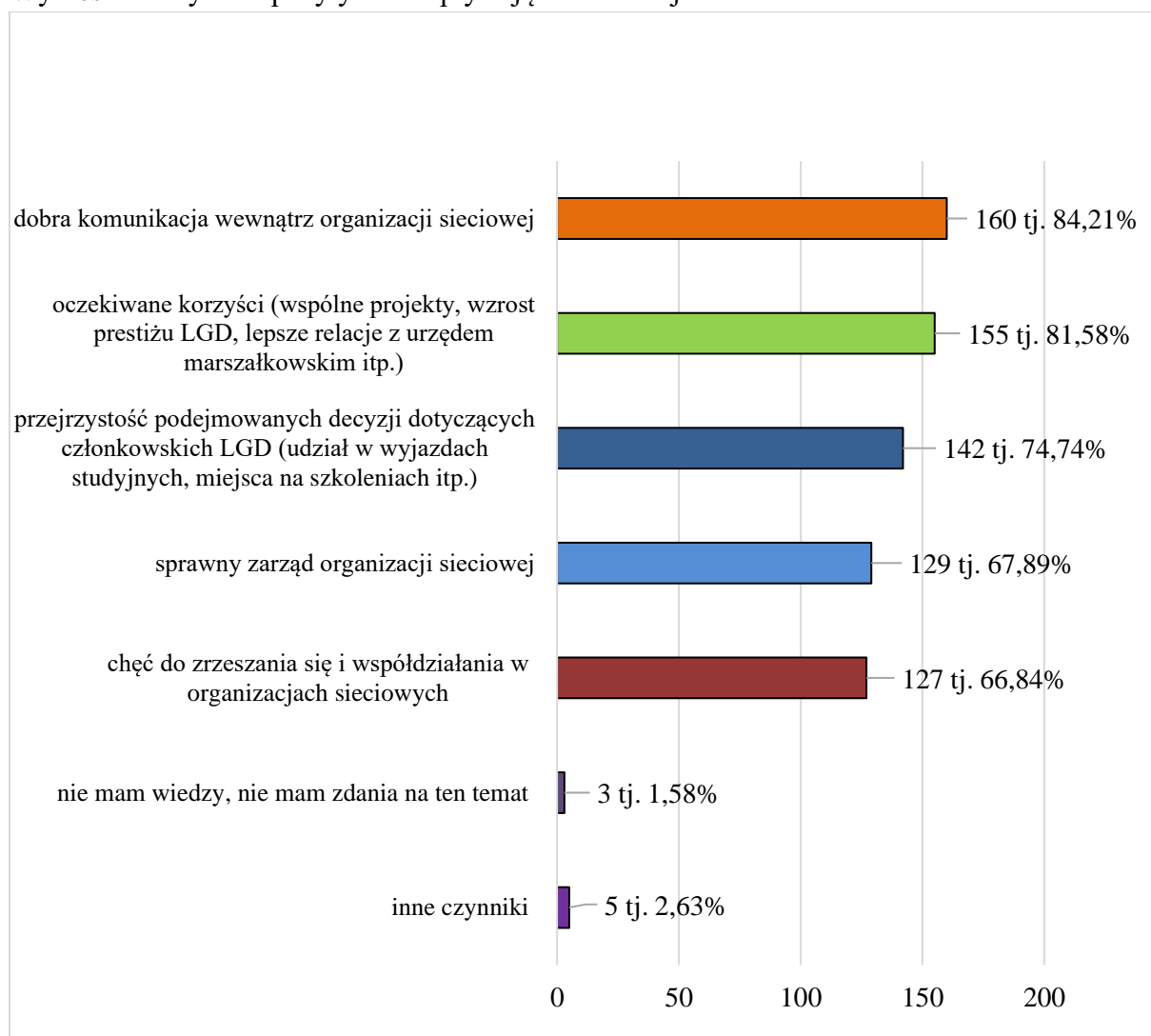
Natomiast liczbę wskazań na poszczególne propozycje odpowiedzi oraz procentowy udział tych odpowiedzi w stosunku do 190. respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie o czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci przedstawiono na wykresie 11.

Wykres 10. Motywy, jakimi kierowały się władze LGD przystępując do organizacji sieciowej



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Wykres 11. Czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Na pytanie *jakie czynniki negatywnie wpływają na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich* odpowiedzi udzieliło 190. badanych, tj. 94,06 procent wszystkich respondentów. Respondenci mieli możliwość wskazania dowolnej liczby odpowiedzi spośród 7. propozycji zawartych w kafeterii pytania oraz wskazać inne niezapisane w kafeterii.

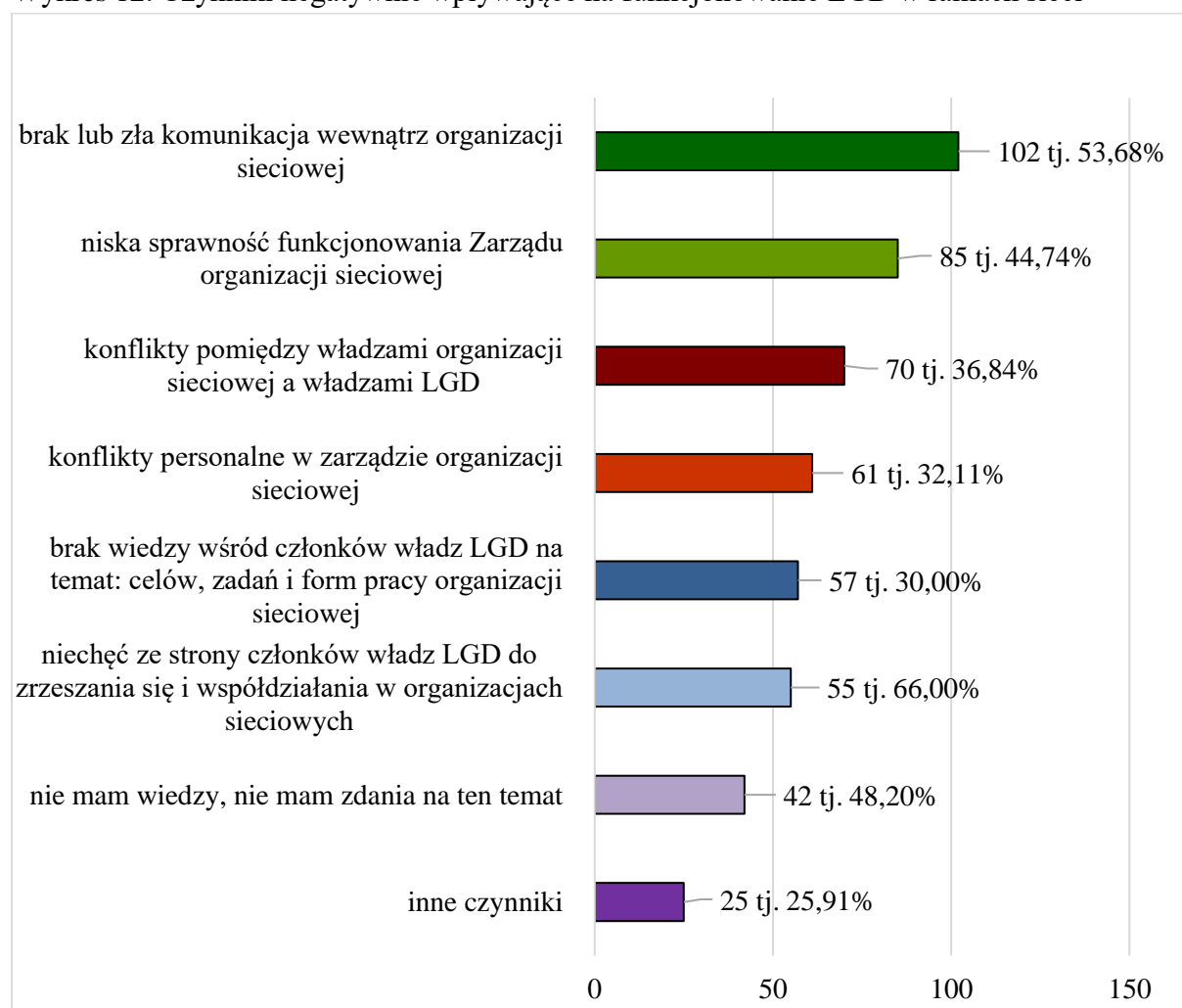
Najczęściej respondenci wskazywali odpowiedzi: *brak lub zła komunikacja wewnątrz organizacji sieciowej* oraz *niska sprawność funkcjonowania zarządu organizacji sieciowej*. Najmniej wskazań otrzymały odpowiedzi: *nie mam wiedzy, nie mam zdania na ten temat* oraz *niechęć ze strony członków władz LGD do zrzeszania się do zrzeszania się i współdziałania w organizacjach sieciowych*. Inne czynniki wskazało 25. respondentów – były to:

- *brak czynników negatywnych* – 18 wpisów, w tym *u nas nie ma negatywnych czynników, które wpływają na zrzeszenie się w ramach sieci* oraz *nie występują – współpraca jest bardzo dobra, a także mogą to być negatywne czynniki, ale tutaj nie występują*;
- *nie mam odpowiedzi do zaznaczenia*;

- *dużo pomysłów podczas zebrań LGD i trudność w jednomyślnym podjęciu decyzji;*
- *zbyt częste zmiany prawa;*
- *indywidualne interesy LGD (nie zawsze są zbieżne) w naszym województwie te interesy nie są takie same;*
- *są same korzyści;*
- *odpowiedzi teoretyczne i nie występują w sieci gdzie LGD działa, jest pozytywne nastawienie wzajemne;*
- *to nie dotyczy tej LGD tylko ogólnie sieci.*

Liczbę wskazań na poszczególne propozycje odpowiedzi oraz procentowy udział tych odpowiedzi w stosunku do 190. respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie o czynniki negatywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci przedstawiono na wykresie 12.

Wykres 12. Czynniki negatywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci

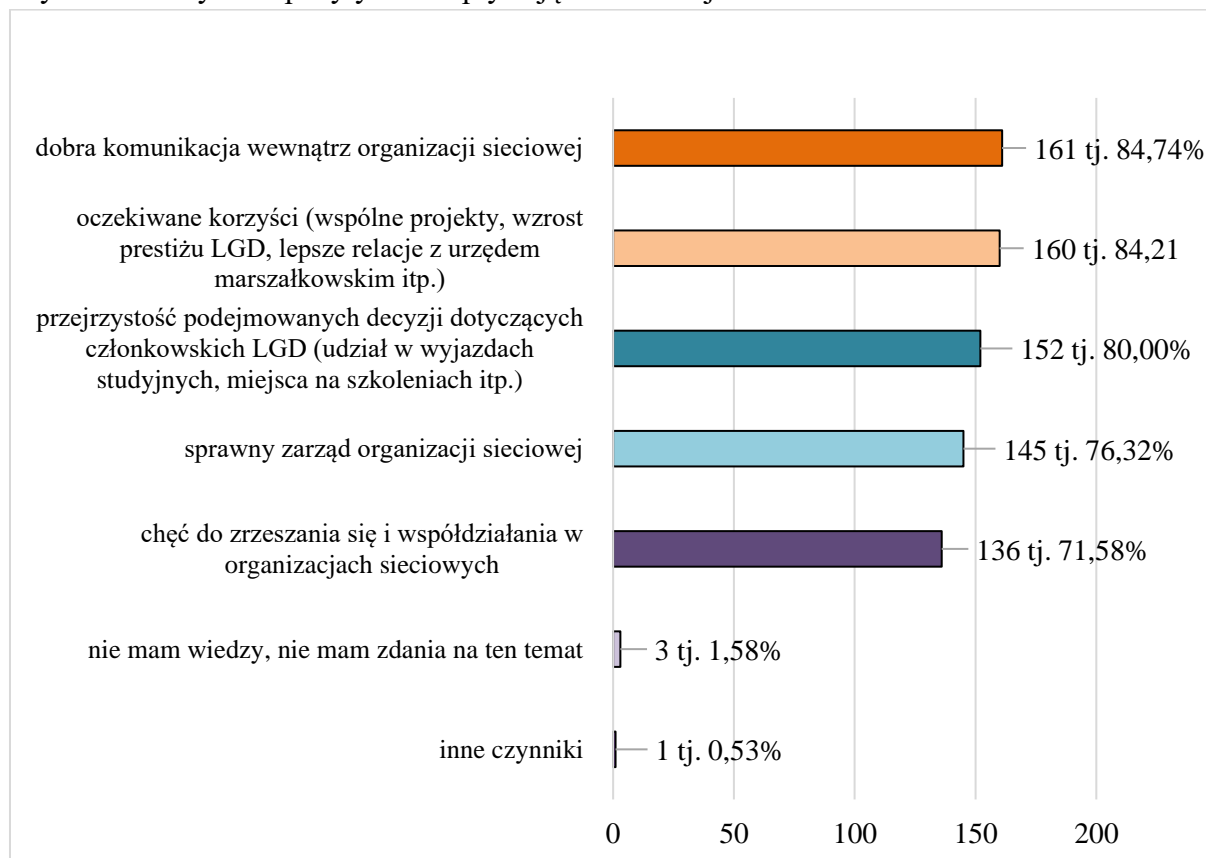


Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Uogólniając można stwierdzić, że w ocenie respondentów jednym z najważniejszych czynników wpływających na funkcjonowanie LGD w ramach sieci jest *wewnątrzorganizacyjna komunikacja*. Tak w przypadku pozytywnych jak i negatywnych czynników ten czynnik właśnie miał najwięcej wskazań – oczywiście w przypadku czynników pozytywnych identyfikowany jako najważniejszy czynnik pozytywnie wpływający na funkcjonowanie LGD w ramach sieci, a w przypadku czynników negatywnych identyfikowany jako *brak lub zła komunikacja wewnątrz sieci*. W przypadku czynników negatywnych na kolejnych miejscach znalazła się *niska sprawność funkcjonowania zarządu organizacji sieciowej* oraz *konflikty pomiędzy władzami organizacji sieciowej a władzami LGD* i *konflikty personalne w zarządzie organizacji sieciowej*. W przypadku czynników pozytywnych na kolejnych miejscach znalazły się: *przejrzystość podejmowanych decyzji dotyczących członkowskich LGD (udział w wyjazdach studyjnych, miejsca na szkoleniach itp.)* oraz *oczekiwane korzyści (wspólne projekty, wzrost prestiżu LGD, lepsze relacje z Urzędem Marszałkowskim itp.)*.

Na pytanie *jakie czynniki pozytywnie wpływają na funkcjonowanie sieci LGD* odpowiedzi udzieliło 190. badanych, tj. 94,06 procent wszystkich respondentów (wykres 13). Respondenci mieli możliwość wskazania dowolnej liczby odpowiedzi spośród 6. propozycji zawartych w kafeterii pytania, a także mogli wskazać inne czynniki niezapropionowane w kafeterii.

Wykres 13. Czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie sieci LGD

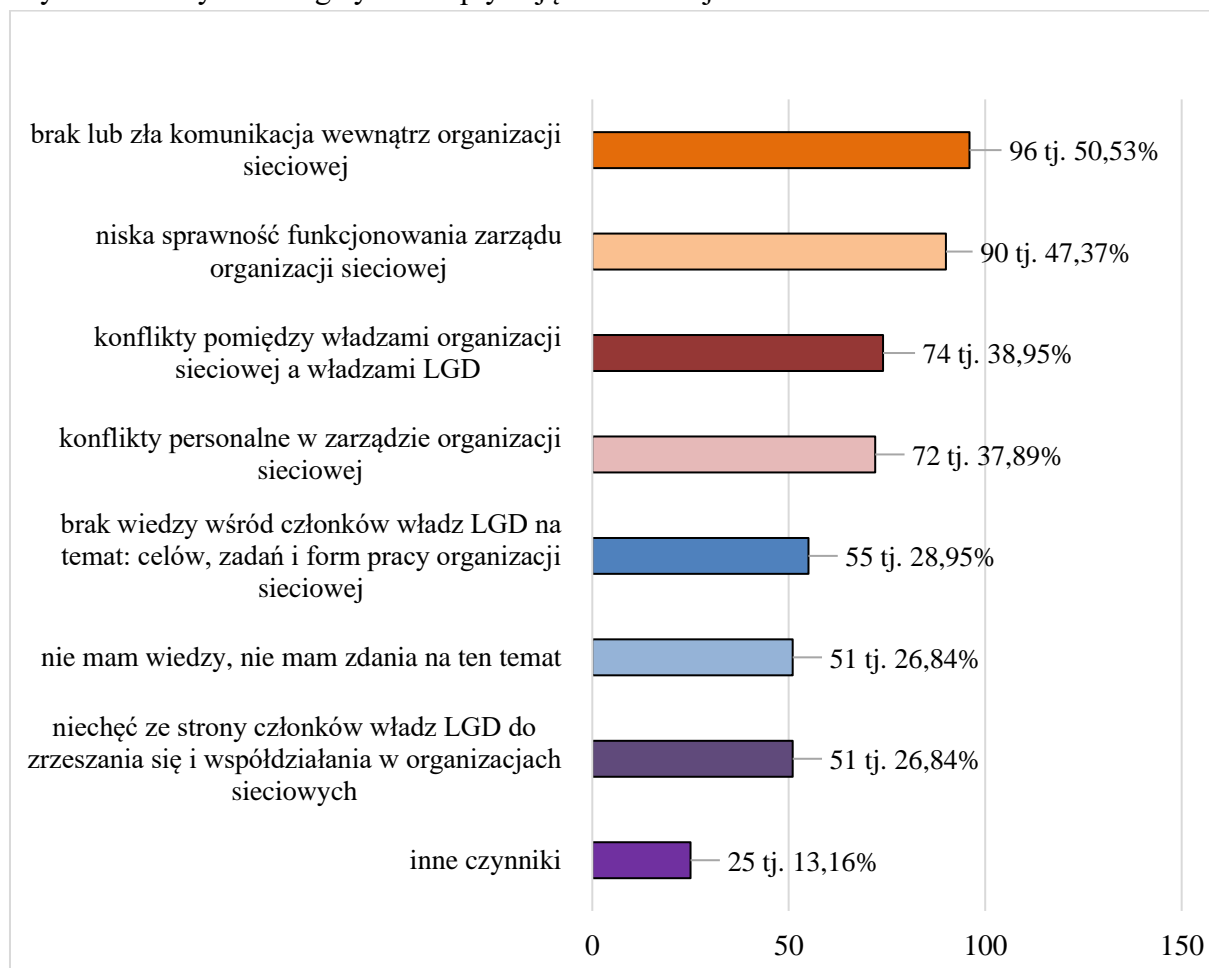


Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Odpowiadając na pytanie o czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie sieci LGD respondenci najczęściej wskazywali odpowiedzi: *dobra komunikacja wewnątrz organizacji sieciowej* oraz *oczekiwane korzyści (wspólne projekty, wzrost prestiżu LGD, lepsze relacje z urzędem marszałkowskim itp.)*. Najmniej wskazań otrzymały następujące odpowiedzi: *chęć do zrzeszania się i współdziałania w organizacjach sieciowych* oraz *sprawnny zarząd organizacji sieciowej*. 3. respondentów wskazało odpowiedź: *nie mam wiedzy, nie mam zdania na ten temat*.

Na pytanie *jakie czynniki negatywnie wpływają na funkcjonowanie sieci LGD* odpowiedzi udzieliło 190. badanych tj. 94,06 procent wszystkich respondentów (wykres 14). Respondenci mieli możliwość wskazania dowolnej liczby odpowiedzi spośród 7. propozycji zawartych w kafeterii pytania oraz wskazać inne niezapisane w kafeterii. Inne czynniki wskazał 1. respondent – był to jeden czynnik: *dodatkowe informacje o zmianach w przepisach*

Wykres 14. Czynniki negatywnie wpływające na funkcjonowanie sieci LGD



Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiadając na pytanie o to, jakie czynniki negatywnie wpływają na funkcjonowanie sieci lokalnych grup działania respondenci najczęściej wskazywali odpowiedzi: *brak lub zła komunikacja wewnątrz organizacji sieciowej* oraz *niska sprawność funkcjonowania zarządu organizacji sieciowej*. Najmniej wskazań otrzymały odpowiedzi: *nie mam wiedzy, nie mam zdania na ten temat* oraz *niechęć ze strony członków władz LGD do zrzeszania się do*

zrzeszania się i współdziałania w organizacjach sieciowych. Inne czynniki wskazało 25. respondentów – były to:

- *brak czynników negatywnych – 17 wpisów, w tym mogą to być negatywne czynniki, ale tutaj nie występują;*
- *współpraca jest na wysokim poziomie;*
- *konieczna dodatkowa praca dla osób zaangażowanych w sieci;*
- *nie występują – współpraca jest bardzo dobra;*
- *komunikacja między zarządem sieci, a urzędem marszałkowskim;*
- *każdy chce się sieciować, ale brak jest widocznego współdziałania, raczej każdy działa sam;*
- *brak umiejętności kompromisów;*
- *indywidualne interesy LGD (nie zawsze są zbieżne), w naszym województwie te interesy nie są takie same;*
- *odpowiedzi teoretyczne i nie występują w sieci gdzie LGD działa, jest pozytywne nastawienie wzajemne;*

Uogólniając można stwierdzić, że podobnie jak w przypadku funkcjonowania LGD w ramach sieci, identyfikacja przez respondentów czynników wpływających na funkcjonowanie sieci LGD prowadzi do wskazania jako jednego z najważniejszych *wewnątrzorganizacyjną komunikację*. Tak w przypadku pozytywnych jak i negatywnych czynników ten właśnie miał najwięcej wskazań – oczywiście w przypadku czynników pozytywnych identyfikowany jako najważniejszy czynnik pozytywnie wpływający na funkcjonowanie sieci LGD a w przypadku czynników negatywnych identyfikowany jako *brak lub zła komunikacja wewnątrz sieci*.

W przypadku czynników negatywnych na kolejnych miejscach znalazła się *niska sprawność funkcjonowania zarządu organizacji sieciowej oraz konflikty pomiędzy władzami organizacji sieciowej a władzami LGD i konflikty personalne w zarządzie organizacji sieciowej*.

W przypadku czynników pozytywnych na kolejnych miejscach znalazły się: *oczekiwane korzyści (wspólne projekty, wzrost prestiżu LGD, lepsze relacje z urzędem marszałkowskim itp.) oraz przejrzystość podejmowanych decyzji dotyczących członkowskich LGD (udział w wyjazdach studyjnych, miejsca na szkoleniach itp.)*

Na pytanie *za pomocą jakich metod podnoszony jest poziom wiedzy w LGD w zakresie tworzenia sieci* odpowiedzi udzieliło 190. badanych tj. 94,06 procent wszystkich respondentów. Respondenci mieli możliwość wskazania dowolnej liczby odpowiedzi spośród 6. propozycji zawartych w kafeterii pytania oraz mieli możliwość wskazać inne niezapisane w kafeterii.

Odpowiadając na pytanie o metody podnoszenia poziomu wiedzy w LGD w zakresie tworzenia organizacji sieciowych LGD respondenci najczęściej wskazywali odpowiedzi: *dobrze praktyki (z innych województw, krajów) oraz warsztaty – dyskusja w ramach wymiany myśli, doświadczeń (analiza SWOT, burza mózgów)*. Najmniej wskazań otrzymały odpowiedzi: *nie mam informacji, nie mam zdania na ten temat oraz opracowania naukowe i popularno-naukowe*.

Inne metody wskazało 8. respondentów – był to następując metody:

- *spotkania integracyjne;*
- *wizyty studyjne;*
- *zorganizowany został cykl szkoleń, ale na tym zaprzestano;*
- *wyszukiwanie wiadomości w Internecie;*
- *kontakty telefoniczne, spotkania bezpośrednie przedstawicieli LGD;*
- *wyjazdy integracyjne;*
- *nie ma takiej potrzeby by stosować jakieś metody podnoszące poziom wiedzy w LGD w zakresie tworzenia sieci;*
- *metody takie po prostu istnieją.*

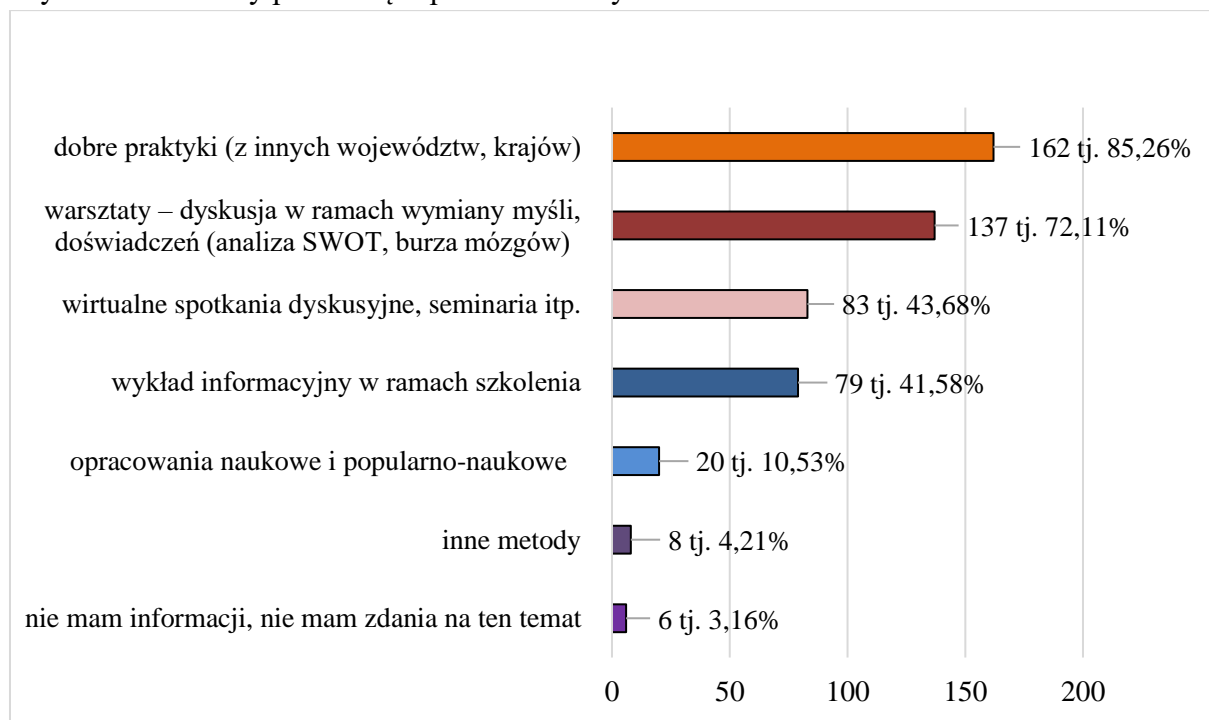
Na wykresie 15. przedstawiono liczbę wskazań na poszczególne propozycje odpowiedzi oraz procentowy udział tych odpowiedzi w stosunku do 190. respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie o metody podnoszenia poziomu wiedzy w LGD w zakresie tworzenia sieci.

Odpowiadając na pytanie o *sposoby upowszechniania wiedzy o tworzeniu sieci LGD* respondenci najczęściej wskazywali odpowiedzi: *poprzez upowszechnianie dobrych praktyk przez Internet oraz poprzez organizowane szkolenia na temat tworzenia i funkcjonowania sieci LGD*.

Najmniej wskazań otrzymały następujące odpowiedzi: *poprzez wydawnictwa elektroniczne na ten temat zamieszczane na stronie sieci oraz poprzez prowadzenie doradztwa w tym zakresie*.

Należy również odnotować fakt, że ani jeden respondent nie wskazał odpowiedzi: *poprzez wydawnictwa elektroniczne na ten temat rozsyłane drogą e-mail*.

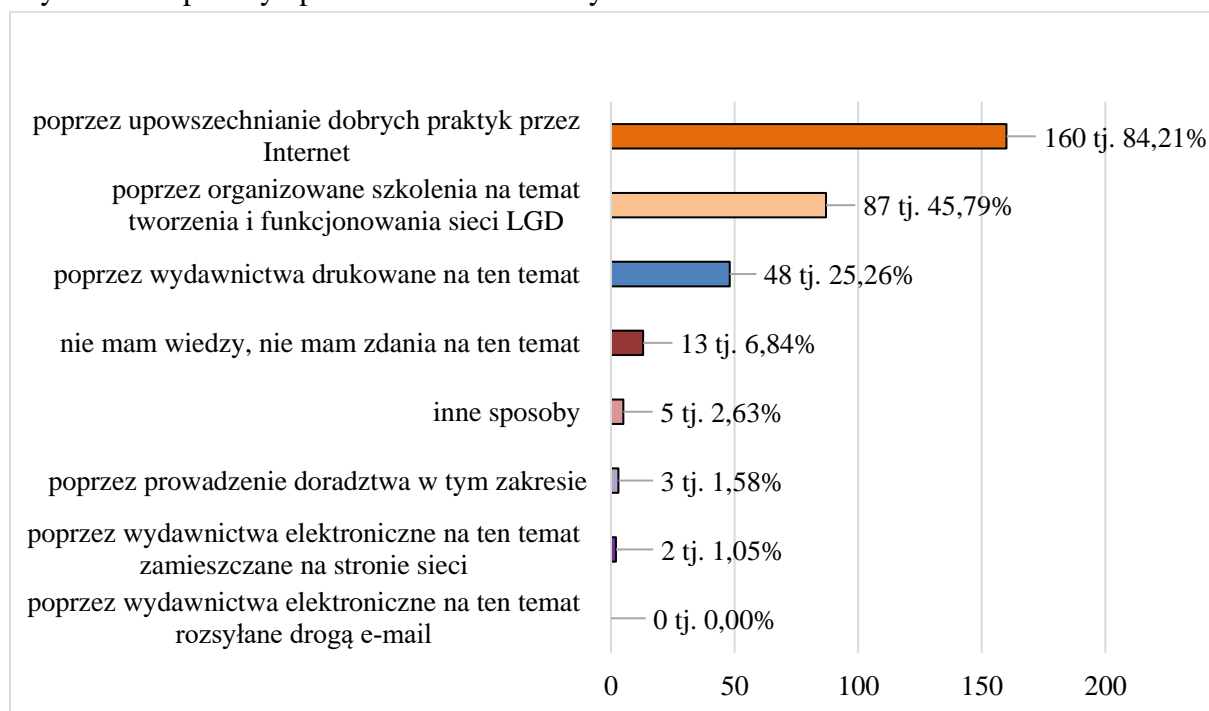
Wykres 15. Metody podnoszące poziom wiedzy w LGD w zakresie tworzenia sieci



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Na pytanie o sposoby upowszechniania wiedzy o tworzeniu sieci LGD odpowiedzi udzieliło 190. badanych tj. 94,06 procent wszystkich respondentów (wykres 16). Respondenci mieli możliwość wskazania dowolnej liczby odpowiedzi spośród 7. propozycji zawartych w kafeterii pytania oraz wskazać inne niezapisane w kafeterii.

Wykres 16. Sposoby upowszechniania wiedzy o tworzeniu sieci LGD



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Na wykresie 16. przedstawiono liczbę wskazań na poszczególne propozycje odpowiedzi zamieszczone w kafeterii pytania oraz procentowy udział tych odpowiedzi w stosunku do 190. respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie o sposoby upowszechniania wiedzy o tworzeniu sieci LGD.

Uogólniając można stwierdzić, że analiza odpowiedzi respondentów na pytania o metody podnoszenia poziomu wiedzy w LGD w zakresie tworzenia sieci oraz o sposoby upowszechniania wiedzy o tworzeniu sieci LGD, wskazuje na fakt, iż uzyskany materiał poznawczy jest interesujący. W obu przypadkach respondenci wskazali na „dobre praktyki” jako najlepszą metodę podnoszenia poziomu wiedzy w LGD w zakresie tworzeniu sieci, a także jako sposób upowszechniania wiedzy o tworzeniu sieci LGD.

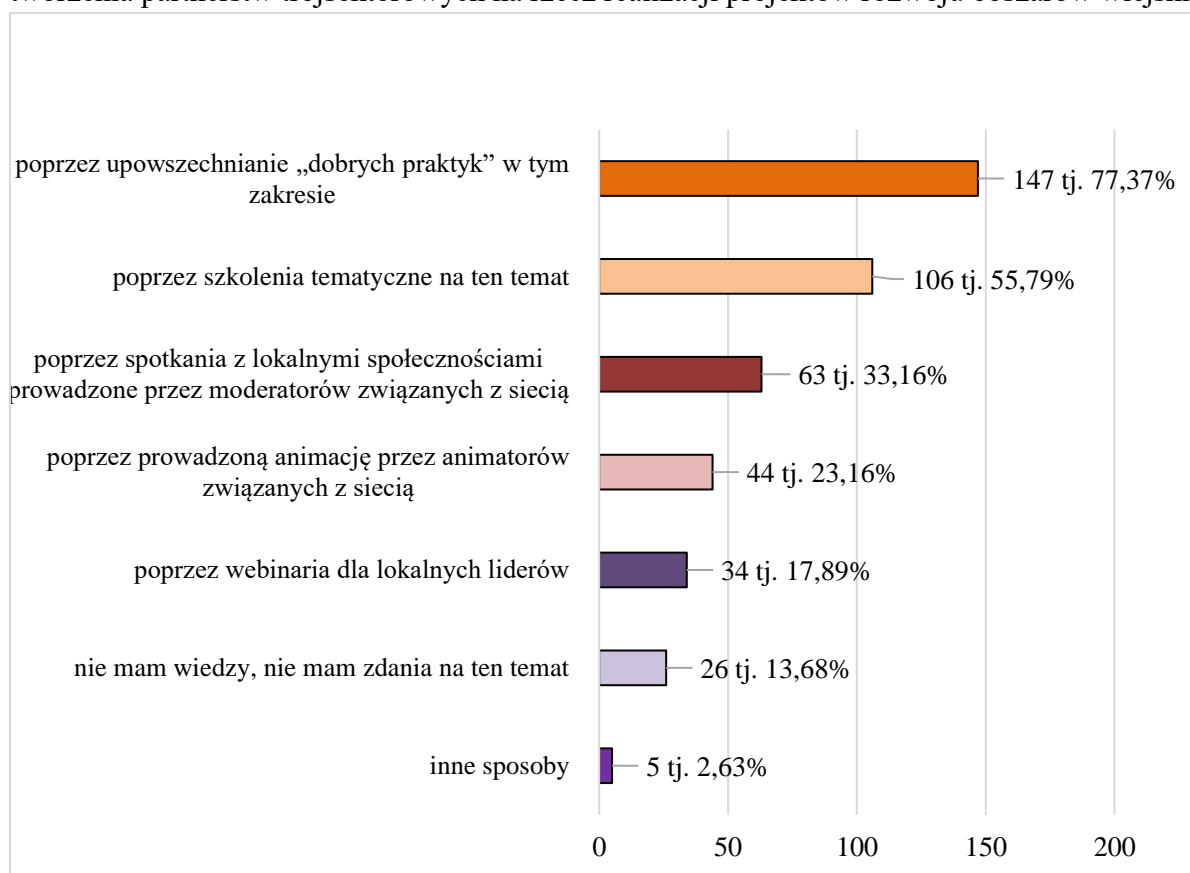
Można postawić tezę, że dla lokalnych grup działania „dobre praktyki” mają uniwersalne znaczenie i są metodą wspierania różnych istotnych procesów funkcjonowania zarówno sieci jak i LGD. Podobnie oceniają respondenci przydatność różnych form edukacji dla obu zadań, czyli podnoszenia poziomu oraz sposób upowszechniania wiedzy w LGD o tworzeniu sieci. Natomiast znikome znaczenie nadają LGD takim formom edukacji i/lub upowszechniania wiedzy jak opracowania naukowe i popularno-naukowe, doradztwo czy wydawnictwa elektroniczne publikowane na stronach internetowych i/lub rozsyłanych drogą elektroniczną – poczta e-mail.

Na pytanie *o sposoby – w ramach sieci – aktywizowania mieszkańców obszarów wiejskich celem tworzenia partnerstw trójsektorowych na rzecz realizacji projektów rozwoju obszarów wiejskich* odpowiedzi udzieliło 190. badanych, tj. 94,06 procent wszystkich respondentów. Respondenci mieli możliwość wskazania dowolnej liczby odpowiedzi spośród 6. propozycji zawartych w kafeterii pytania oraz wskazać inne niezapisane w kafeterii.

Odpowiadając na pytanie *o sposoby – w ramach sieci – aktywizowania mieszkańców obszarów wiejskich celem tworzenia partnerstw trójsektorowych na rzecz realizacji projektów rozwoju obszarów wiejskich* respondenci najczęściej wskazywali odpowiedzi: *poprzez upowszechnianie dobrych praktyk w tym zakresie oraz poprzez organizowanie szkoleń na ten temat*. Najmniej wskazań otrzymały następujące odpowiedzi: *poprzez webinaria dla lokalnych liderów oraz poprzez prowadzoną animację przez animatorów związanych z siecią*.

Na wykresie 17. przedstawiono liczbę wskazań na poszczególne propozycje odpowiedzi oraz procentowy udział tych odpowiedzi w stosunku do 190. respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie *o sposoby – w ramach sieci – aktywizowania mieszkańców obszarów wiejskich celem tworzenia partnerstw trójsektorowych na rzecz realizacji projektów rozwoju obszarów wiejskich*.

Wykres 17. Sposoby aktywizowania – w ramach sieci – mieszkańców obszarów wiejskich celem tworzenia partnerstw trójsektorowych na rzecz realizacji projektów rozwoju obszarów wiejskich



Źródło: Opracowanie własne.

Uogólniając można stwierdzić, że przeprowadzona analiza uzyskanych odpowiedzi na pytanie o sposoby – w ramach sieci – aktywizowania mieszkańców obszarów wiejskich celem tworzenia partnerstw trójsektorowych na rzecz realizacji projektów rozwoju obszarów wiejskich respondenci wskazali na „dobre praktyki” oraz szkolenia tematyczne jako najlepsze sposoby aktywizowania mieszkańców obszarów wiejskich celem tworzenia partnerstw trójsektorowych na rzecz realizacji projektów rozwoju tychże obszarów. Zwraca uwagę niskie zainteresowanie wśród LGD animacją, być może wynika to z faktu, że w pytaniu zawężony został krąg animatorów do tych związanych z sieciami LGD.

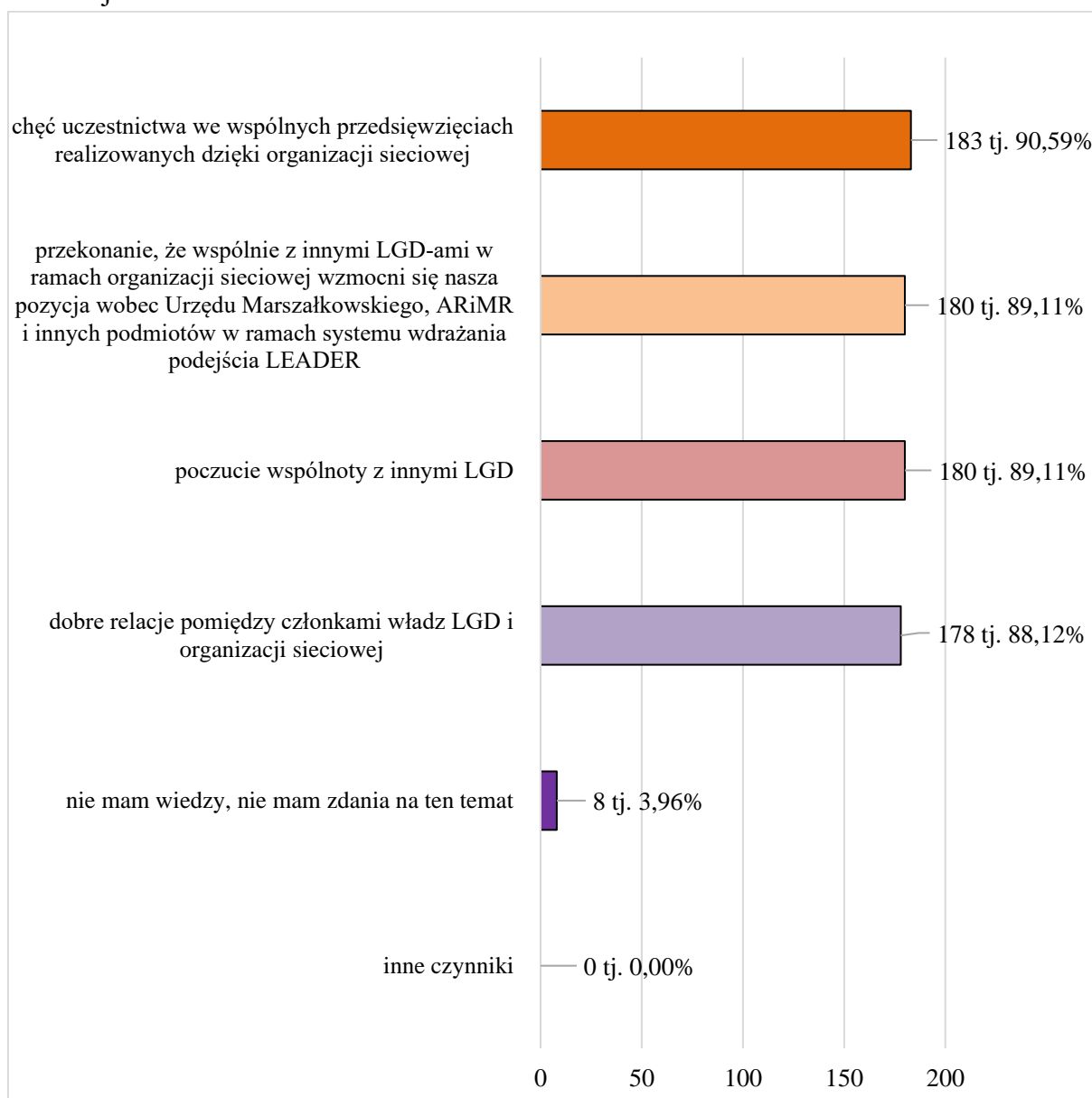
Na pytanie *o to, co wpływa na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich* odpowiedzi udzielili wszyscy respondenci. Badani mieli możliwość wskazania dowolnej liczby odpowiedzi spośród 5. propozycji zawartych w kafeterii pytania oraz mogli wskazać inne niezapisane w kafeterii czynniki.

Odpowiadając na pytanie *o to, co wpływa na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich* respondenci najczęściej wskazywali odpowiedzi: *chęć uczestnictwa we wspólnych przedsięwzięciach realizowanych dzięki organizacji sieciowej oraz przekonanie, że wspólnie z innymi LGD w ramach organizacji sieciowej wzmocni się ich pozycja wobec urzędu marszałkowskiego, ARiMR i innych podmiotów w ramach systemu*

wdrażania podejścia LEADER, a także poczucie wspólnoty z innymi LGD. Zaledwie o 10 procent mniej respondentów wskazało odpowiedź; dobre relacje pomiędzy członkami władz LGD i organizacji sieciowej. Natomiast 8. respondentów wskazało odpowiedź nie mam wiedzy, nie mam zdania na ten temat i ani jeden nie wskazał odpowiedzi: inne czynniki.

Na wykresie 18. przedstawiono liczbę wskazań na poszczególne propozycje odpowiedzi oraz procentowy udział tych odpowiedzi w stosunku do 202. respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie o to, co wpływa na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich.

Wykres 18. Czynniki wpływające na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Uogólniając można stwierdzić, że analiza odpowiedzi na pytanie o to, co wpływa na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich respondenci

wskazali na wszystkie zaproponowane w kafeterii odpowiedzi. Procentowo liczba dokonanych wyborów mieści się w przedziale 88,12 procent do 90,59 procent. To dość wyrównana pozycja poszczególnych odpowiedzi i wysoki wskaźnik procentowy w stosunku do liczby respondentów.

Uznając, że wskazane odpowiedzi odpowiadają przekonaniom respondentów to jawi się relatywnie pozytywny obraz możliwości, jakie oni widzą w funkcjonowaniu sieci. Są to: *chęć uczestnictwa we wspólnych przedsięwzięciach realizowanych dzięki organizacji sieciowej; przekonanie, że wspólnie z innymi LGD w ramach organizacji sieciowej wzmocni się ich pozycja wobec urzędu marszałkowskiego, ARiMR i innych podmiotów w ramach systemu wdrażania podejścia LEADER; poczucie wspólnoty z innymi LGD oraz to, co warunkuje wyżej wymienione czynniki: dobre relacje pomiędzy członkami władz LGD i organizacji sieciowej.*

Na kolejne pytanie, tym razem *o sposoby – w ramach sieci – upowszechniania wiedzy w zakresie planowania rozwoju lokalnego w oparciu o potencjał obszaru* odpowiedzi udzielili wszyscy respondenci. Mieli oni możliwość wskazania dowolnej liczby odpowiedzi spośród 7. propozycji zawartych w kafeterii pytania oraz mogli wskazać inne niezapisane w kafeterii sposoby.

Odpowiadając na pytanie *o sposoby – w ramach sieci – upowszechniania wiedzy w zakresie planowania rozwoju lokalnego w oparciu o potencjał obszaru* respondenci najczęściej wskazywali odpowiedzi: *poprzez upowszechnianie „dobrych praktyk” w tym zakresie przez Internet oraz poprzez organizowane szkolenia na temat planowania rozwoju lokalnego w oparciu o potencjał obszaru, a także poprzez wydawnictwa elektroniczne na ten temat rozsyłane drogą e-mail.*

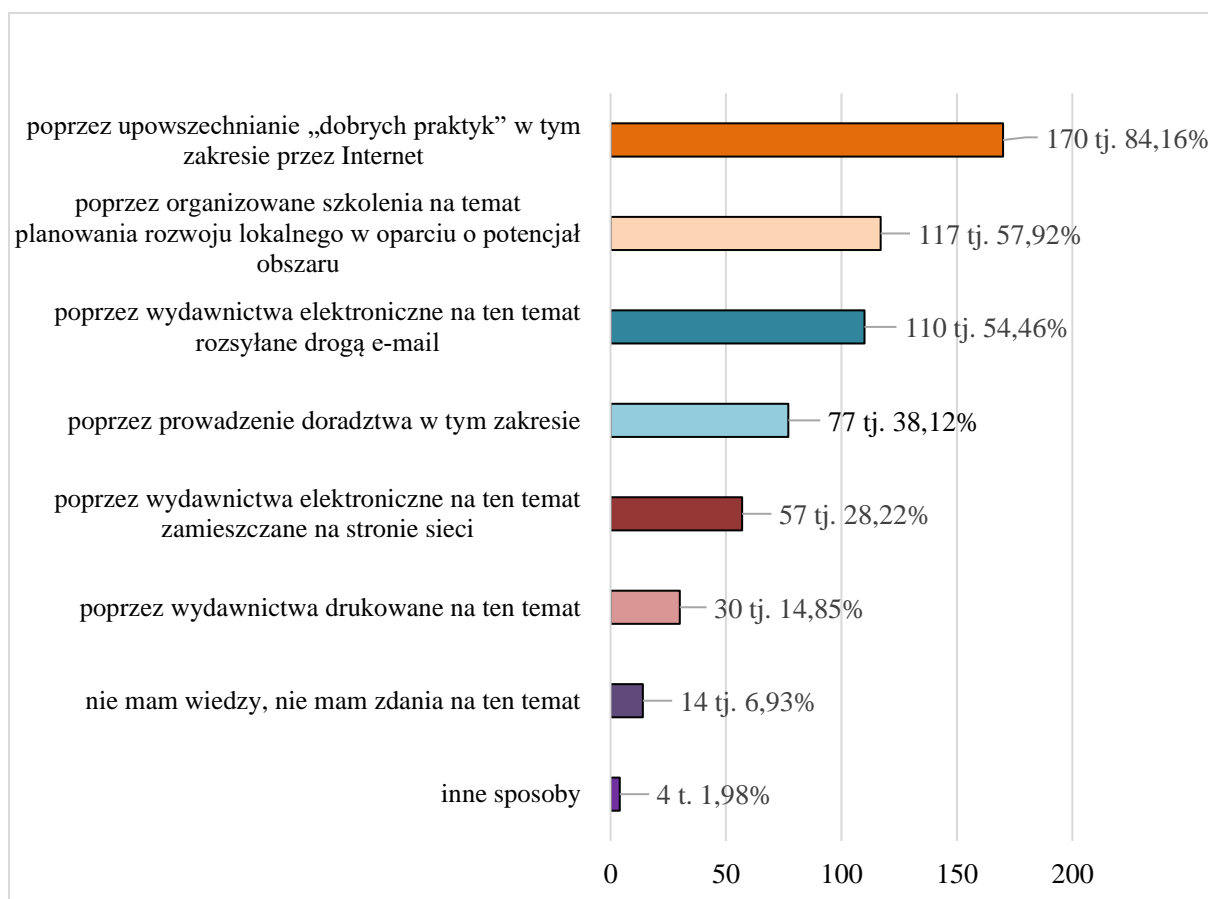
Najmniej wskazań otrzymały odpowiedzi: *poprzez wydawnictwa drukowane na ten temat oraz poprzez wydawnictwa elektroniczne na ten temat zamieszczane na stronie sieci.*

Natomiast 14. respondentów wskazało odpowiedź *nie mam wiedzy, nie mam zdania na ten temat* i 4. respondentów wskazało odpowiedzi: *inne sposoby* – był to następując sposoby:

- *konsultacje społeczne, własny przedstawiciel przy KSOW;*
- *nie zostały podjęte działania tego typu – 3. respondentów*

Na wykresie 19. przedstawiono liczbę wskazań na poszczególne propozycje odpowiedzi oraz procentowy udział tych odpowiedzi w stosunku do 202. respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie *o sposoby – w ramach sieci – upowszechniania wiedzy w zakresie planowania rozwoju lokalnego w oparciu o potencjał obszaru.*

Wykres 19. Sposoby – w ramach sieci – upowszechniania wiedzy w zakresie planowania rozwoju lokalnego w oparciu o potencjał obszaru



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Uogólniając można stwierdzić, że analiza odpowiedzi na pytanie o *sposoby – w ramach sieci – upowszechniania wiedzy w zakresie planowania rozwoju lokalnego w oparciu o potencjał obszaru* respondenci wskazali na *upowszechnianie „dobrych praktyk” w tym zakresie przez Internet* oraz *szkolenia na temat planowania rozwoju lokalnego w oparciu o potencjał obszaru* jako najlepsze sposoby upowszechniania wiedzy w tym zakresie.

Na pytanie o *oczekiwania władz i pracowników LGD od organizacji sieciowej, do której ich LGD przynależy* odpowiedzi udzielili wszyscy respondenci. Respondenci mieli możliwość wskazania dowolnej liczby odpowiedzi spośród 4. propozycji zawartych w kafeterii pytania oraz mogli wskazać inne niezapisane w kafeterii oczekiwania.

Odpowiadając na pytanie o *oczekiwania władz i pracowników LGD od organizacji sieciowej, do której ich LGD przynależy* respondenci najczęściej wskazywali odpowiedzi: *przejrzystej, konkretnej i na czas informacji o podejmowanych przez sieć działaniach oraz wzmocnienia promocji ich LGD poprzez działania organizacji sieciowej.*

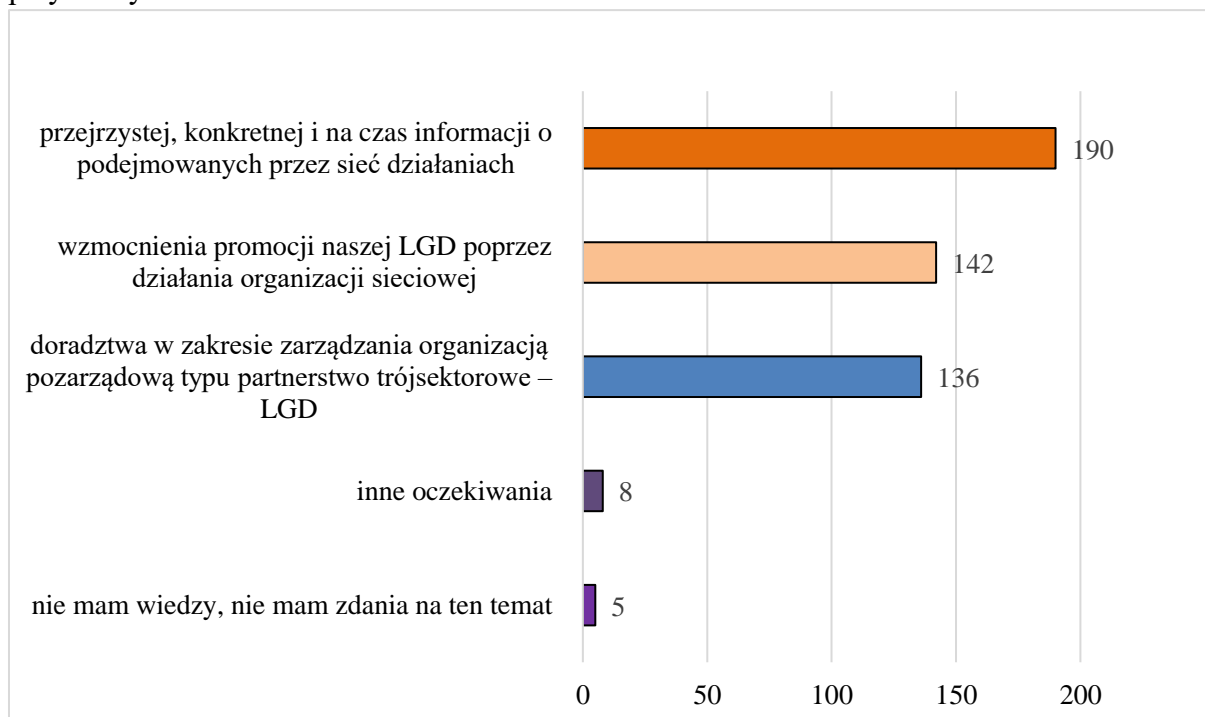
Natomiast 5. respondentów wskazało odpowiedź *nie mam wiedzy, nie mam zdania na ten temat* i 8. respondentów wskazało odpowiedzi: *inne oczekiwania* – był to następujące oczekiwania:

- *reprezentowanie LGD (2. respondentów);*
- *lepszego i bieżącego dialogu sieci z samorządem;*

- wymiany informacji między LGD;
- współpracy w zakresie problematycznych/trudnych zagadnień, wypracowanie wspólnego stanowiska w negocjacjach/konsultacjach społecznych/kontakcie z instytucjami;
- działań dotyczących interpretacji przepisów, według których funkcjonuje LGD, doradztwo prawne;
- wymiany doświadczeń, wspólnego rozwiązywania sytuacji problemowych;
- brak formalnej sieci, więc nie ma oczekiwań – działamy w ramach partnerstwa i tutaj wzajemnie przekazujemy sobie różne informacje.

Na wykresie 20. przedstawiono liczbę wskazań na poszczególne propozycje odpowiedzi oraz procentowy udział tych odpowiedzi w stosunku do 202. respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie o oczekiwania władz i pracowników LGD od organizacji sieciowej, do której ich LGD przynależy.

Wykres 20. Oczekiwania władz i pracowników LGD od organizacji sieciowej, do której ich LGD przynależy



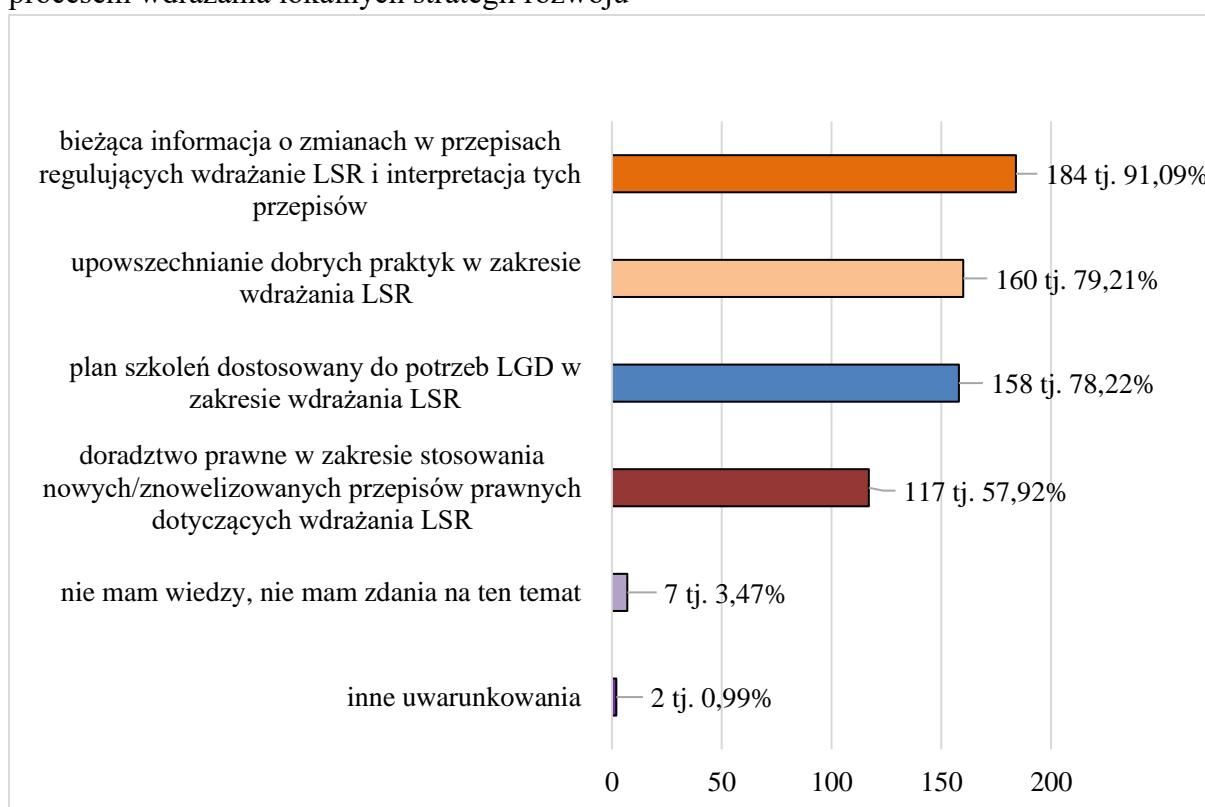
Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Uogólniając można stwierdzić, że analiza odpowiedzi na pytanie o oczekiwania władz i pracowników LGD od organizacji sieciowej, do której ich LGD przynależy wskazuje przede wszystkim na następujące oczekiwania ze strony LGD: przejrzystej, konkretnej i na czas informacji o podejmowanych przez sieć działaniach oraz wzmocnienia promocji ich LGD poprzez działania organizacji sieciowej.

Na pytanie o uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju odpowiedzi udzielili wszyscy respondenci. Respondenci mieli możliwość wskazania dowolnej liczby odpowiedzi spośród 5. propozycji zawartych w kafeterii pytania oraz mogli wskazać inne niezapisane w kafeterii uwarunkowania.

Na wykresie 21. przedstawiono liczbę wskazań na poszczególne propozycje odpowiedzi oraz procentowy udział tych odpowiedzi w stosunku do 202. respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie o uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju.

Wykres 21. Uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Odpowiadając na pytanie o uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju respondenci najczęściej wskazywali odpowiedzi: bieżąca informacja o zmianach w przepisach regulujących wdrażanie

LSR i interpretacja tych przepisów oraz upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie wdrażania LSR.

Najmniej wskazań otrzymała odpowiedź: *doradztwo prawne w zakresie stosowania nowych /znowelizowanych przepisów prawnych dotyczących wdrażania LSR.*

Natomiast 7. respondentów wskazało odpowiedź *nie mam wiedzy, nie mam zdania na ten temat* i 2. respondentów wskazało odpowiedzi: *inne uwarunkowania* – był to następując uwarunkowania:

- *wyjazdy studyjne;*
- *nie współpracujemy w tym zakresie jako sieć.*

Uogólniając można stwierdzić, że analiza odpowiedzi respondentów na pytanie *o uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju* wskazuje na duże zainteresowanie LGD wsparciem ze strony sieci dla procesu zarządzania wdrażaniem LSR poprzez m.in. *bieżącą informację o zmianach w przepisach regulujących wdrażanie LSR i interpretacje tych przepisów oraz upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie wdrażania LSR*, a także poprzez szkolenia dobrze zaplanowane i dostosowane do potrzeb LGD w zakresie wdrażania LSR i doradztwo prawne w tym zakresie.

Na pytanie *o sposoby – w ramach sieci – upowszechniania wiedzy dotyczącej zarządzania projektami z zakresu rozwoju obszarów wiejskich* odpowiedzi udzielili wszyscy badani. Respondenci mieli możliwość wskazania dowolnej liczby odpowiedzi spośród 7. propozycji zawartych w kafeterii pytania oraz mogli wskazać inne niezapisane w kafeterii sposoby.

Odpowiadając na pytanie *o sposoby – w ramach sieci – upowszechniania wiedzy dotyczącej zarządzania projektami z zakresu rozwoju obszarów wiejskich* respondenci najczęściej wskazywali odpowiedzi: *poprzez upowszechnianie „dobrych praktyk” w tym zakresie przez Internet oraz poprzez organizowane szkoleń na temat zarządzania projektami.*

Najmniej wskazań otrzymała odpowiedź: *poprzez wydawnictwa drukowane na temat zarządzania projektami.*

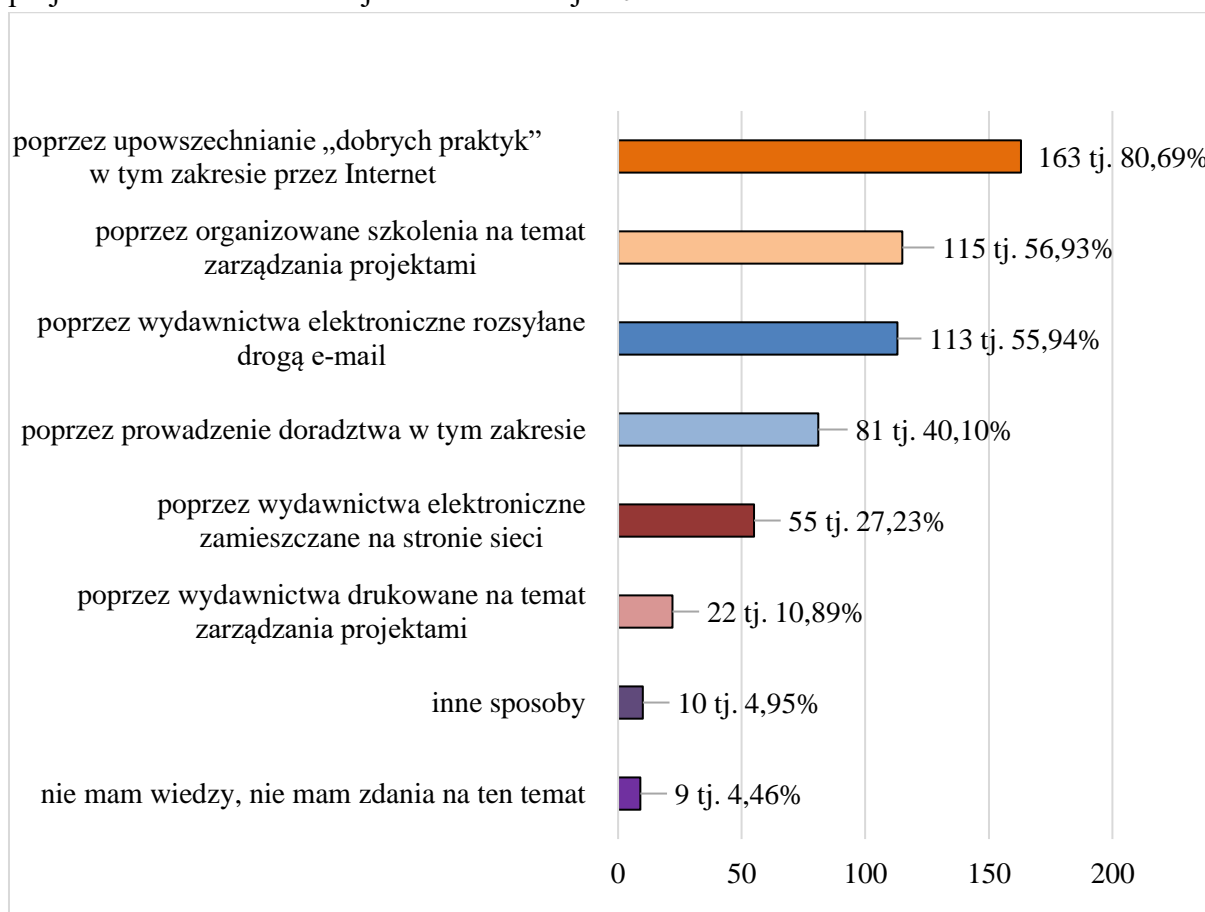
Natomiast 9. respondentów wskazało odpowiedź *nie mam wiedzy, nie mam zdania na ten temat* i 10. respondentów wskazało odpowiedzi: *inne sposoby* – był to następując sposoby:

- *spotkania informacyjne;*
- *szkolenia e-learningowe;*
- *wizyty studyjne organizowane na miejscu realizacji projektu (2. wskazania);*
- *sieć nie upowszechnia wiedzy (2.wskazania);*
- *sieć tym tematem nie zajmuje się oraz nie współpracujemy w tym zakresie jako sieć;*
- *brak działań w tym zakresie;*

- nie jest prowadzone upowszechnienie wiedzy dotyczącej zarządzania projektami.

Na wykresie 22. przedstawiono liczbę wskazań na poszczególne propozycje odpowiedzi oraz procentowy udział tych odpowiedzi w stosunku do 202. respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie o sposoby – w ramach sieci – upowszechniania wiedzy dotyczącej zarządzania projektami z zakresu rozwoju obszarów wiejskich.

Wykres 22. Sposoby – w ramach sieci – upowszechniania wiedzy dotyczącej zarządzania projektami z zakresu rozwoju obszarów wiejskich



Źródło: Opracowanie własne, 2021

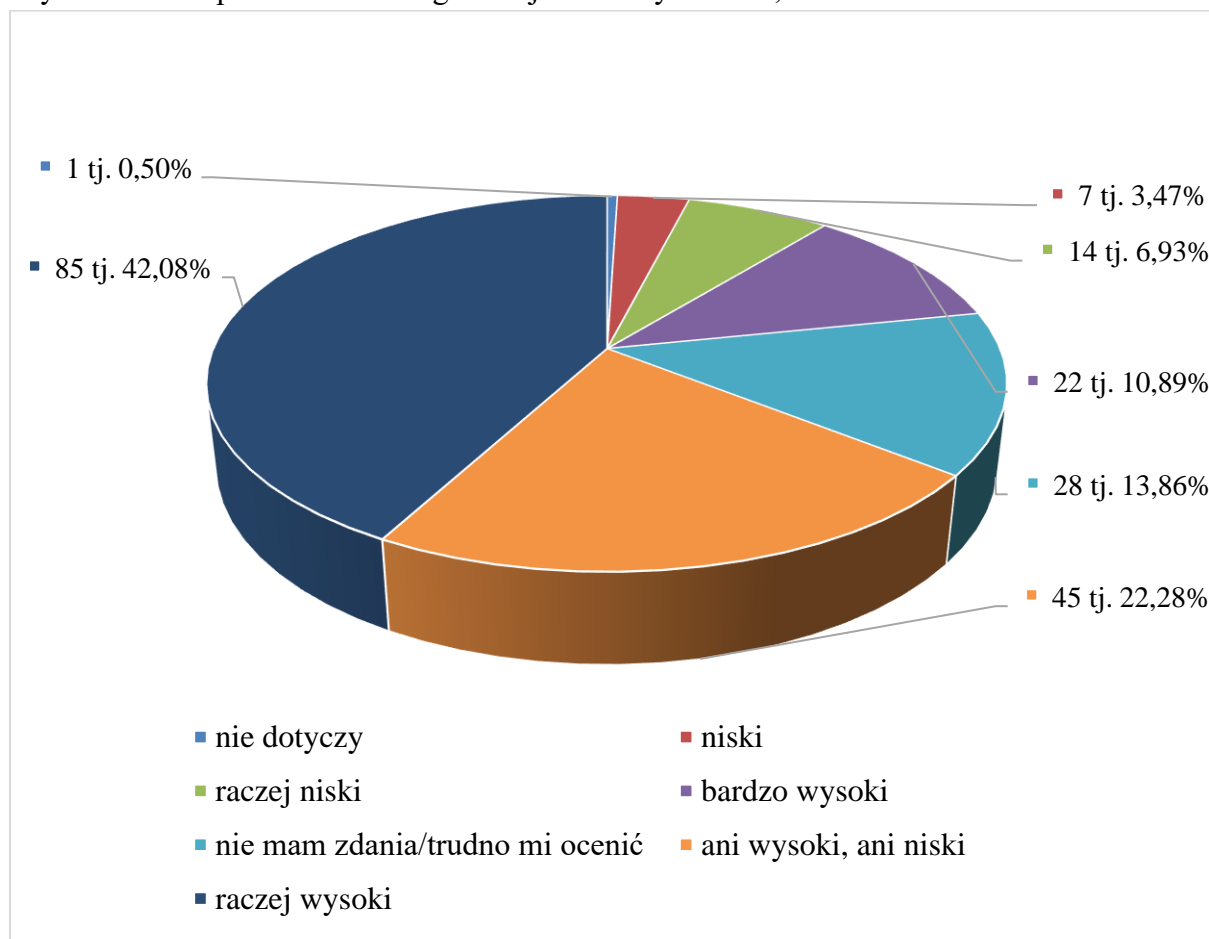
Uogólniając można stwierdzić, że analiza odpowiedzi respondentów na pytanie o sposoby stosowane – w ramach sieci – w zakresie upowszechniania wiedzy dotyczącej zarządzania projektami z zakresu rozwoju obszarów wiejskich wskazuje na dużą popularność dobrych praktyk, w tym przypadku upowszechnianych przez Internet, a także szkolenia na temat zarządzania projektami.

Na pytanie o rozpoznawalność organizacji sieciowych LGD, wśród władz LGD odpowiedzi udzielili wszyscy respondenci. Respondenci mieli możliwość wyboru tylko jednej odpowiedzi spośród 6. propozycji zawartych w kafeterii pytania. Ponadto jeden respondent stwierdził, że pytanie to nie dotyczy przypadku jego sieci.

Stopień rozpoznawalności organizacji sieciowych LGD, wśród członków władz LGD jest na poziomie średnim. Tylko 22. respondentów, czyli niespełna 11 procent wszystkich badanych uważa, że stopień rozpoznawalności organizacji sieciowych LGD, wśród władz LGD jest bardzo wysoki, a 85. czyli niewiele ponad 42 procent respondentów ocenia ten stopień rozpoznawalności jako raczej wysoki, co łącznie daje niewiele ponad połowę pozytywnych ocen. Oceny „nie wyraźne”, czyli ani wysoka, ani niska oraz nie mam zdania/trudno mi ocenić, łącznie wybrało ponad 36 procent respondentów. Można stwierdzić, że respondenci nie są zdecydowani co do rozpoznawalności organizacji sieciowych przez członków władz LGD.

Na wykresie 23. przedstawiono liczbę wskazań na poszczególne propozycje odpowiedzi oraz procentowy udział tych odpowiedzi w stosunku do 202. respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie o rozpoznawalność organizacji sieciowych LGD, wśród władz LGD.

Wykres 23. Rozpoznawalność organizacji sieciowych LGD, wśród władz LGD



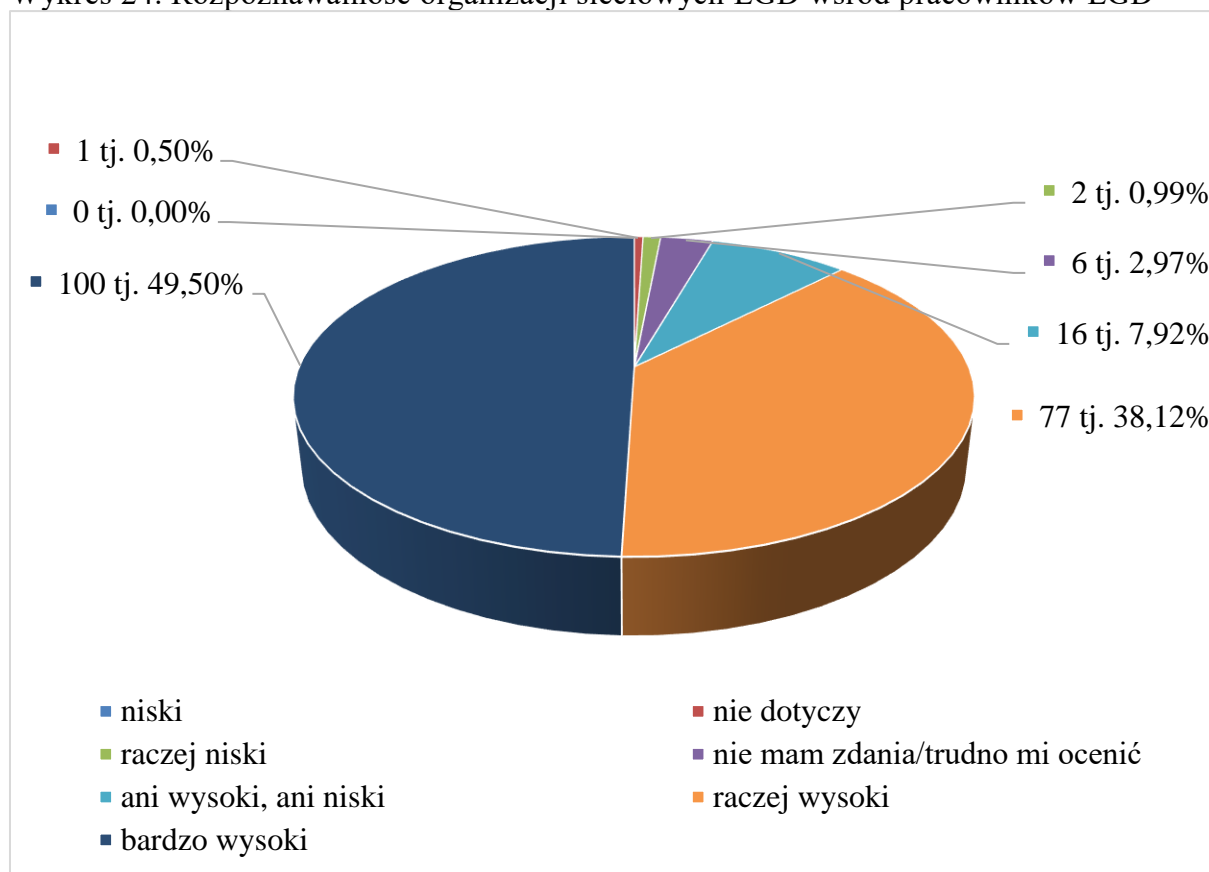
Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Na pytanie o rozpoznawalność organizacji sieciowych LGD, wśród pracowników LGD odpowiedzi udzielili wszyscy respondenci. Mieli możliwość wyboru tylko jednej odpowiedzi spośród 6. propozycji zawartych w kafeterii pytania. Ponadto jeden respondent stwierdził, że pytanie to nie dotyczy przypadku jego sieci.

Stopień rozpoznawalności organizacji sieciowych LGD, wśród pracowników LGD jest na poziomie wysokim. 100. respondentów, czyli blisko połowa wszystkich badanych uważa, że stopień rozpoznawalności organizacji sieciowych LGD, wśród pracowników LGD jest bardzo wysoki, a 77. czyli niewiele ponad 38 procent respondentów ocenia ten stopień rozpoznawalności jako raczej wysoki, co łącznie daje blisko 88. procent pozytywnych ocen. Oceny „nie wyraźne”, czyli ani wysoka, ani niska oraz nie mam zdania/trudno mi ocenić, łącznie wybrało blisko 11. procent respondentów. Można stwierdzić, że respondenci będący w zdecydowanej większości pracownikami LGD są przekonani o wysokim stopniu rozpoznawalności organizacji sieciowych przez pracowników LGD.

Na wykresie 24. przedstawiono liczbę wskazań na poszczególne propozycje odpowiedzi oraz procentowy udział tych odpowiedzi w stosunku do 202. respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie o rozpoznawalność organizacji sieciowych LGD, wśród pracowników LGD.

Wykres 24. Rozpoznawalność organizacji sieciowych LGD wśród pracowników LGD



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Uogólniając można stwierdzić, że stopień rozpoznawalności organizacji sieciowych LGD, wśród członków władz oraz pracowników LGD jest na różnym poziomie. Pracownicy wykazują wyższy stopień rozpoznawalności niż członkowie władz LGD. Różnica jest znaczna, bowiem stopień rozpoznawalności organizacji sieciowych LGD, wśród członków władz LGD jest na poziomie średnim i wynosi niewiele ponad połowę wszystkich respondentów, natomiast wśród pracowników jest na poziomie wysokim i stanowi blisko 88. procent ogółu badanych. Znaczna różnica występuje w przypadku ocen „nie wyraźnych”, czyli *ani wysoka, ani niska* oraz *nie mam zdania/trudno mi ocenić*. Wśród członków władz LGD wskaźnik tych ocen wynosi ponad 36 procent, natomiast wśród pracowników jest ponad trzy krotnie niższy i wynosi ponad 36 procent respondentów.

Na pytanie o stopień identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową, do której ich LGD przynależy odpowiedzi udzielili wszyscy respondenci. Respondenci mieli możliwość wyboru tylko jednej odpowiedzi spośród 6. propozycji zawartych w kafeterii pytania. Ponadto jeden respondent stwierdził, że pytanie to *nie dotyczy przypadku jego sieci* oraz jeden respondent oświadczył, że jego LGD nie przynależy formalnie do sieci, ale z partnerstwem identyfikująca jest w wysokim stopniu.

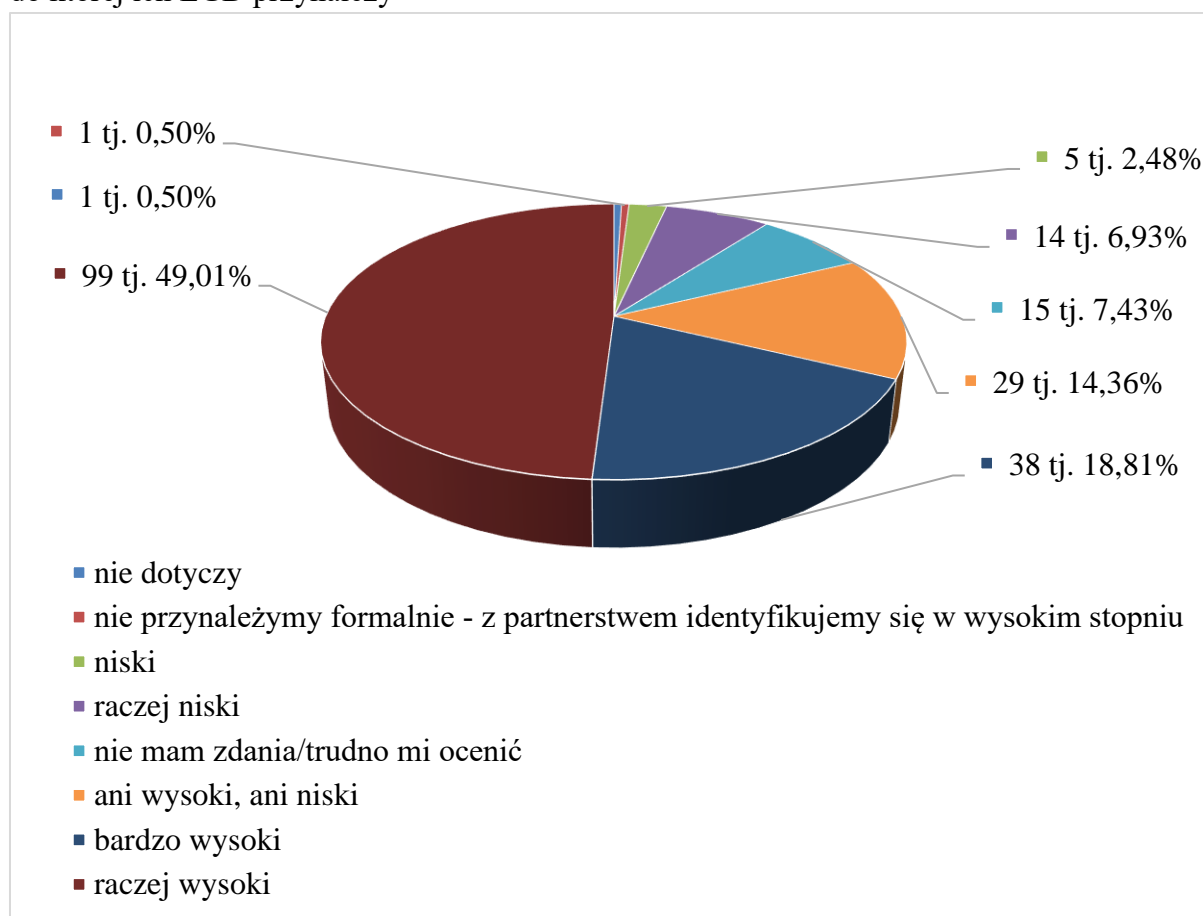
Stopień identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową, do której ich LGD przynależy jest na poziomie wysokim. 38. respondentów, czyli blisko $\frac{1}{5}$ wszystkich badanych uważa, że stopień identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową, do której ich LGD przynależy jest bardzo wysoki, a 99. czyli blisko połowa respondentów ocenia ten stopień identyfikacji jako raczej wysoki, co łącznie daje blisko 68. procent pozytywnych ocen.

Liczba respondentów, którzy uznali jako „niski” oraz jako „raczej niski” stopień identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową do której ich LGD przynależy, łącznie wyniosła 19 osób, czyli niespełna 10 procent wszystkich badanych.

Oceny „nie wyraźne”, czyli ani wysoki, ani niski oraz nie mam zdania/trudno mi ocenić, łącznie wybrało blisko 23. procent respondentów. Można stwierdzić, że respondenci w zdecydowanej większości są przekonani o wysokim stopniu identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową, do której ich LGD przynależy.

Na wykresie 25. przedstawiono liczbę wskazań na poszczególne propozycje odpowiedzi oraz procentowy udział tych odpowiedzi w stosunku do 202. respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie o stopień identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową LGD, do której ich LGD przynależy.

Wykres 25. Stopień identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową, do której ich LGD przynależy



Źródło: Opracowanie własne.

Uogólniając można stwierdzić, że *stopień identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową, do której ich LGD przynależy* jest na poziomie wysokim. Ponieważ pytanie obejmowało tak członków władz jak i pracowników stowarzyszeń, można uznać, że jest to identyfikacja LGD z jej organizacją sieciową. To o tyle istotne, że w takiej sytuacji można liczyć na większe efekty funkcjonowania sieci wobec swoich LGD.

Na pytanie o *powody nieprzystąpienia*, reprezentowanego przez respondenta, *LGD do organizacji sieciowej w województwie* odpowiedzi udzieliło 12 badanych. Należy odnotować deklarację 12. respondentów o nie przynależności ich LGD do sieci. Respondenci zgłosili następujące powody nieprzystąpienia ich LGD do sieci:

- *złożyliśmy dokumenty wyrażające chęć przystąpienia do sieci, czekamy na decyzję mamy nadzieję, że w tym roku to się zadzieje;*
- *brak innych LGD na poziomie województwa zajmujących się problematyką rybackości;*
- *brak chęci i woli współpracy innych LGD, oraz zaangażowania ich do tworzenia sieci;*
- *jesteśmy w trakcie przystępowania do sieci;*

- *nie mam wiedzy w tym zakresie, była to decyzja sprzed kilku lat prezesa naszego LGD, nie wiem czym dokładnie ówczasie się kierowali, ale nie była to moja decyzja;*
- *nie jesteśmy formalnie członkami sieci, nie znam dokładnych powodów, ponieważ kiedy były takie możliwości nie byłam jeszcze prezesem, dziś współpracujemy jedynie nieformalnie i na tym staramy się skupiać bez rozpamiętywania powodów nieprzystąpienia;*
- *nie udało się nam porozumieć wśród LGD i sieć nie została powołana, każdy miał inny pogląd na sprawę sieciowania, a także potrzeb idących w ślad za tym, zdarza się, że kontaktujemy się między sobą, ale nie są to kontakty w ramach sieci;*
- *brak potrzeby, chęci i zainteresowania, trudno mi jest odpowiedzieć na to pytanie, ale tak przede wszystkim to chyba brak potrzeby;*
- *oficjalnie nie ma organizacji sieciowej;*
- *nie chcę się wypowiadać;*
- *za wysokie składki i wpisowe dla sieci;*
- *trudności lokalizacyjne, dopiero we wrześniu wstępujemy do sieci.*

93 respondentów skorzystało z możliwości zgłoszenia innych uwag i spostrzeżeń na temat funkcjonowania organizacji sieciowej oraz oczekiwań ze strony LGD od sieci, w tym 13. respondentów wyraziło opinie mające charakter pozytywnej oceny sieci są to następujące opinie:

- *nie mamy problemów, a nawet jeżeli się jakieś pojawiają, to rozwiązujemy je od razu;*
- *jesteśmy częścią organizacji, więc nasze oczekiwania to nasze zaangażowanie; na pewno wspierania się nawzajem w tematach trudnych i nowych, wymiany doświadczeń, współpracy oraz wzajemnej pomocy;*
- *oczekiwania są spełnione, bardzo dobra współpraca i komunikacja od lat;*
- *sieć spełnia oczekiwania, są bardzo kompetentni i zawsze służą pomocą, a także wychodzą z własnymi inicjatywami działań;*
- *w ramach partnerstwa współpraca układa się poprawnie, nie mam uwag;*
- *sieć działa bardzo sprawnie, więc brak uwag;*
- *organizacja sieciowa jest potrzebna i super, że działa;*
- *nie mam dodatkowych uwag, spostrzeżeń i oczekiwań; rozmawiamy na bieżąco w ramach sieci;*
- *na obecną chwilę zmieniła się pani prezes, więc zarząd i członkowie chętniej dzielą się wiedzą, chętniej działają, jest lepsza komunikacja, i ogólnie jest dużo lepiej porozumieć się nam z siecią;*

- *przekazujemy spostrzeżenia na bieżąco, sieć działa sprawnie i oby tak było dalej;*
- *jesteśmy zadowoleni ze współpracy;*
- *sama sieć wojewódzka jest ok, natomiast sieć ogólnopolska za bardzo naciska na składki:*
- *respondent twierdzi, że sieć jest potrzebna, bo w „kupie” siła.*

Natomiast 14. respondentów wyraziło opinie mające charakter krytyczny, a zarazem wskazując na pewne oczekiwania pod adresem sieci, są to następujące opinie:

- *nie znamy członków sieci osobiście, odprowadzamy składki, uzupełniamy ankiety, czytamy emaile; oczekiwaniem jest uczestnictwo w spotkaniach, dyskusjach, wizytach studyjnych, podczas których zebrane będą nasze głosy jako głos całości, a członkowie sieci będą mieli możliwość poznania się; działalność sieci odbywa się wirtualnie dlatego należałoby organizować spotkania w celu wymiany myśli i spostrzeżeń; każdy działa odrębnie, a nie jako wspólnota;*
- *należałoby prowadzić więcej spotkań nawet online, ale dających możliwość wzajemnego wypracowywania stanowisk; aktualnie jest tak, że każde LGD działa samo dla siebie i to należałoby poprawić i sprawić, że LGD w ramach jednej sieci będą działać wspólnie czy chociaż przedstawiać wspólne stanowisko;*
- *potrzebna jest organizacja większej ilości szkoleń, nawet w aktualnym stanie epidemii również – oczywiście teraz mogą to być szkolenia zdalne;*
- *oczekujemy bardziej zacieśnionej współpracy; powinny być wspólne stanowiska wypracowywane przez LGD wobec innych urzędów, a nie odrębnej działalności LGD; aktualnie sieć nie działa prężnie i zdecydowanie ta współpraca powinna być częstsza i w większym zakresie;*
- *oczekujemy lepszej działalności sieci; aktualnie sieć prawie nie działa; powinna być bardziej zacieśniona współpraca i zdecydowanie więcej wspólnych działań;*
- *oczekujemy większej aktywności organizacji sieciowej oraz większej ilości inicjatyw wspólnych przedsięwzięć;*
- *w naszej ocenie sieć nie informuje nas na bieżąco o podejmowanych decyzjach, wspiera te LGD, których członkowie są w zarządzie sieci, co negatywnie wpływa na kontakty z Urzędem Marszałkowskim oraz na funkcjonowanie sieci;*
- *oczekiwania przedstawicieli LGD są większe niż rzeczywiste działania, dlatego należałoby w rzeczywistości (a nie tylko w formie deklaracji) prowadzić więcej przedsięwzięć i inicjatyw;*
- *sieć powinna organizować więcej szkoleń dla LGD;*

- *potrzeba więcej spotkań bezpośrednich, dyskusji, wspólnych uzgodnień;*
- *oczekujemy zwiększenia przepływu informacji;*
- *nie są jasne przekazy ustaw, nie ma jednolitej interpretacji przepisów;*
- *aktualnie jest za mały i nie ciekawy przepływ informacji;*
- *nigdy nie jest dość, więc im więcej wspólnych działań i inicjatyw tym lepiej.*

4. respondentów wyraziło oczekiwanie, że sieć powstanie lub ich LGD zostanie członkiem sieci, są to następujące opinie:

- *oczekujemy podjęcie rozmów na temat powołania partnerstwa formalnego;*
- *liczymy na to, że po wstąpieniu do sieci łatwiej będzie nam współdziałać z innymi LGD, liczymy na pomoc i duże wsparcie;*
- *w kontekście sieci centralnej nie mamy uwag; bardzo podoba się nam sposób zarządzania siecią; natomiast od partnerstwa mielibyśmy oczekiwanie powołania sieci, ale działamy aktualnie w takiej rzeczywistości jak jest;*
- *LGD nie przynależy i nie mamy wiedzy na temat funkcjonowania sieci i różnego rodzaju uwarunkowań.*

6. respondentów zgłosiło inne oczekiwania, są one następujące:

- *więcej funduszy od sieci, bo nie są za wysokie i to bardzo ogranicza rozwijanie kluczowych projektów;*
- *naszym zdaniem są za małe fundusze na realizację projektów;*
- *powinno być mniej spraw papierkowych, co pozwoliłoby na poświęcenie więcej czasu na załatwianie spraw samorządowych;*
- *powinny być zwiększone środki finansowe, aby lepiej współdziałać z siecią;*
- *potrzeba pozyskania środków finansowych niezbędnych do prowadzenia sekretariatu (biura) organizacji sieciowej; takie działanie pozwoli na podjęcie bardziej cyklicznych działań;*
- *sieć powinna posiadać osobowość prawną.*

56. respondentów stwierdziło, że nie ma uwag.

Wnioski

Analiza wyników badania, techniką wywiad kwestionariuszowy realizowany telefonicznie, wsparty komputerowo, prowadzi do następujących wniosków:

Po pierwsze – realizacja badania przebiegła sprawnie, wszystkie połączenia telefoniczne były skuteczne, żaden rozmówca nie odmówił udziału w badaniu. Wywiady zostały przeprowadzone we wszystkich województwach. Najmniej, czyli po 7. wywiadów zostało przeprowadzonych w województwach lubuskim i opolskim ale w tych województwach jest też najmniej LGD po 11. Najwięcej, czyli 18. w województwie małopolskim, gdzie funkcjonują 32. LGD najwięcej w kraju oraz w województwach kujawsko-pomorskim, mazowieckim i wielkopolskim po 17 wywiadów, w tych województwach działa odpowiednio 27. i 27. oraz 31 LGD. Oznacza to, że liczba zrealizowanych wywiadów w poszczególnych województwach jest proporcjonalna do liczby LGD w tych województwach. Badanie jest zatem reprezentatywne dla wszystkich LGD w kraju.

Po drugie – władze LGD w sposób zróżnicowany były zmotywowane do zgłoszenia akcesu swoich LGD do organizacji sieciowych. Różnorodność motywów wskazuje na duże oczekiwania władz LGD przy podejmowaniu decyzji o przystąpieniu do sieci. Najmocniejszymi motywami były te, które dawały szansę na lepszą komunikację pomiędzy LGD i sprawniejszą wymianę doświadczeń, a także oczekiwanie, że sieć spowoduje polepszenie relacji pomiędzy LGD i urzędami marszałkowskimi.

Po trzecie – jednym z najważniejszych czynników wpływających na funkcjonowanie LGD w ramach sieci jest wewnątrzorganizacyjna komunikacja. Tak w przypadku pozytywnych jak i negatywnych czynników ten właśnie miał najwięcej wskazań – oczywiście w przypadku czynników pozytywnych identyfikowany jako najważniejszy czynnik pozytywnie wpływający na funkcjonowanie LGD w ramach sieci, a w przypadku czynników negatywnych identyfikowany jako brak lub zła komunikacja wewnątrz sieci.

Po czwarte – podobnie jak w przypadku funkcjonowania LGD w ramach sieci, identyfikacja przez respondentów czynników wpływających na funkcjonowanie samych sieci LGD prowadzi do wskazania jako jednego z najważniejszych wewnątrzorganizacyjną komunikację. Tak w przypadku pozytywnych jak i negatywnych czynników ten właśnie miał najwięcej wskazań – oczywiście w przypadku czynników pozytywnych identyfikowany jako najważniejszy czynnik pozytywnie wpływający na funkcjonowanie sieci LGD a w przypadku czynników negatywnych identyfikowany jako brak lub zła komunikacja wewnątrz sieci.

Po piąte – respondenci uznali „dobre praktyki” jako najlepszą metodę podnoszenia poziomu wiedzy w LGD o tworzeniu sieci, a także jako sposób upowszechniania wiedzy o tworzeniu sieci LGD. Można postawić tezę, że dla LGD „dobre praktyki” mają uniwersalne znaczenie i są metodą wspierania różnych istotnych procesów w funkcjonowaniu i sieci i LGD. Podobnie

respondenci ocenili przydatność różnych form edukacji dla obu zadań czyli podnoszenia poziomu oraz sposobu upowszechniania wiedzy w LGD o tworzeniu sieci.

Po szóste – oceniając sposoby – w ramach sieci – aktywizowania mieszkańców obszarów wiejskich celem tworzenia partnerstw trójsektorowych na rzecz realizacji projektów rozwoju obszarów wiejskich respondenci wskazali na „dobre praktyki” oraz szkolenia tematyczne jako najlepsze sposoby aktywizowania mieszkańców.

Po siódme – na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich ma wpływ wiele czynników, w tym: chęć uczestnictwa we wspólnych przedsięwzięciach realizowanych dzięki organizacji sieciowej; przekonanie, że wspólnie z innymi LGD wzmocni się ich pozycja wobec urzędu marszałkowskiego, ARiMR i innych podmiotów w ramach systemu wdrażania podejścia LEADER; poczucie wspólnoty z innymi LGD oraz to, co warunkuje wyżej wymienione czynniki: dobre relacje pomiędzy członkami władz LGD i organizacji sieciowej. Uznając, że wskazane odpowiedzi odpowiadają przekonaniom respondentów to jawi się pozytywny obraz możliwości jakie, oni widzą w funkcjonowaniu sieci.

Po ósme – upowszechnianie „dobrych praktyk” przez Internet oraz szkolenia na temat planowania rozwoju lokalnego to najlepsze sposoby upowszechniania wiedzy w zakresie planowania rozwoju lokalnego w oparciu o potencjał obszaru.

Po dziewiąte – oczekiwaniem władz i pracowników LGD od organizacji sieciowej, do której ich LGD przynależy jest przede wszystkim przejrzysta, konkretna i przekazywana na czas informacja o podejmowanych przez sieć działaniach oraz wzmocnienie promocji ich LGD poprzez działania organizacji sieciowej.

Po dziesiąte – to, co warunkuje zwiększanie wpływu sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju to przede wszystkim bieżąca informacja o zmianach w przepisach regulujących wdrażanie LSR i interpretacja tych przepisów oraz upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie wdrażania LSR oraz szkolenia dobrze zaplanowane i dostosowane do potrzeb LGD w zakresie wdrażania LSR, a także doradztwo prawne w tym zakresie.

Po jedenaste – popularne sposoby, stosowane przez sieci, upowszechniania wiedzy dotyczącej zarządzania projektami z zakresu rozwoju obszarów wiejskich to przede wszystkim „dobre praktyki” promowane za pośrednictwem Internetu oraz szkolenia na temat zarządzania projektami.

Po dwunaste – stopień rozpoznawalności organizacji sieciowych LGD, wśród członków władz oraz pracowników LGD jest na różnym poziomie Pracownicy wykazują wyższy stopień rozpoznawalności niż członkowie władz LGD. Różnica jest znaczna, bowiem stopień rozpoznawalności organizacji sieciowych LGD, wśród członków władz LGD jest na poziomie

średnim i wynosi niewiele ponad połowę wszystkich respondentów, natomiast wśród pracowników jest na poziomie wysokim i wynosi blisko 88. procent ogółu badanych.

Po trzynaste – stopień identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową do której ich LGD przynależy jest na poziomie wysokim. Ponieważ pytanie obejmowało tak członków władz jak i pracowników stowarzyszeń, można uznać, że jest to identyfikacja LGD z jej organizacją sieciową. To o tyle istotne, że w takiej sytuacji można liczyć na większe efekty funkcjonowania sieci wobec swoich LGD.

INTERNETOWY KWESTIONARIUSZ ANKIETY SKIEROWANY DO PRZEDSTAWICIELI JEDNOSTEK REGIONALNYCH KSOW

Wyniki badania pozwoliły na udzielenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

Pytanie nr 2. Jakie są czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowanie tych sieci?

Pytanie nr 6. Jakie są uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju?

Pytanie nr 7. Jakie są główne bariery w rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD w Polsce?

Badanie polegało na zamieszczeniu na stronie internetowej Fundacji Idealna Gmina kwestionariusza ankiety a link do ankiety został przesłany na adres każdej jednostki regionalnej KSOW wraz z korespondencją wyjaśniającą cel badania oraz prośbą o wypełnienie ankiety na stronie internetowej.

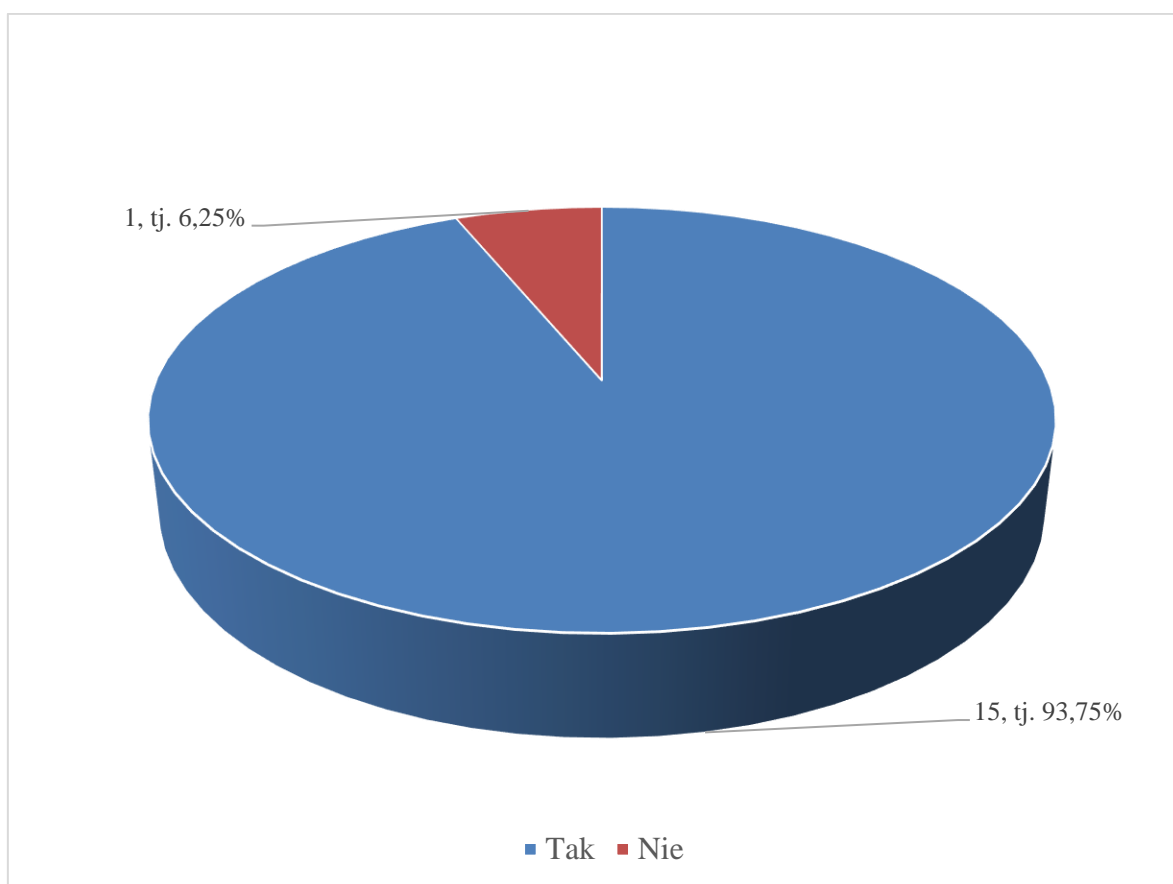
W badaniu wzięli udział przedstawiciele wszystkich 16 jednostek regionalnych KSOW.

Na pierwsze pytanie *czy wasza jednostka regionalna KSOW współpracuje z LGD-ami w waszym województwie* odpowiedzi udzieliło 16. respondentów, w tym 15., czyli 93,75% wszystkich respondentów, stwierdziło że współpracuje natomiast 1. czyli 6,25% wszystkich respondentów, stwierdził że nie współpracuje.

Na wykresie 26. przedstawiono liczbę wskazań dla poszczególnych odpowiedzi.

Respondenci, którzy wskazali odpowiedź „Tak” zostali poproszeni o określenie, na czym ta współpraca polega poprzez wybór właściwych odpowiedzi z 7. zaproponowanych w kafeterii pytania, a także poprzez wskazanie odpowiedzi „*Inne formy współpracy, jakie?*”. Respondenci najczęściej wybierali odpowiedź: *organizujemy szkolenia dla przedstawicieli LGD* – 14 wskazań oraz najrzadziej odpowiedź: *na stronie internetowej jednostki regionalnej KSOW informujemy o działalności LGD* – 5 wskazań. Żaden z respondentów nie wybrał odpowiedzi: *inne formy współpracy, jakie?*

Wykres 26. Współpraca jednostek regionalnych KSOW z LGD



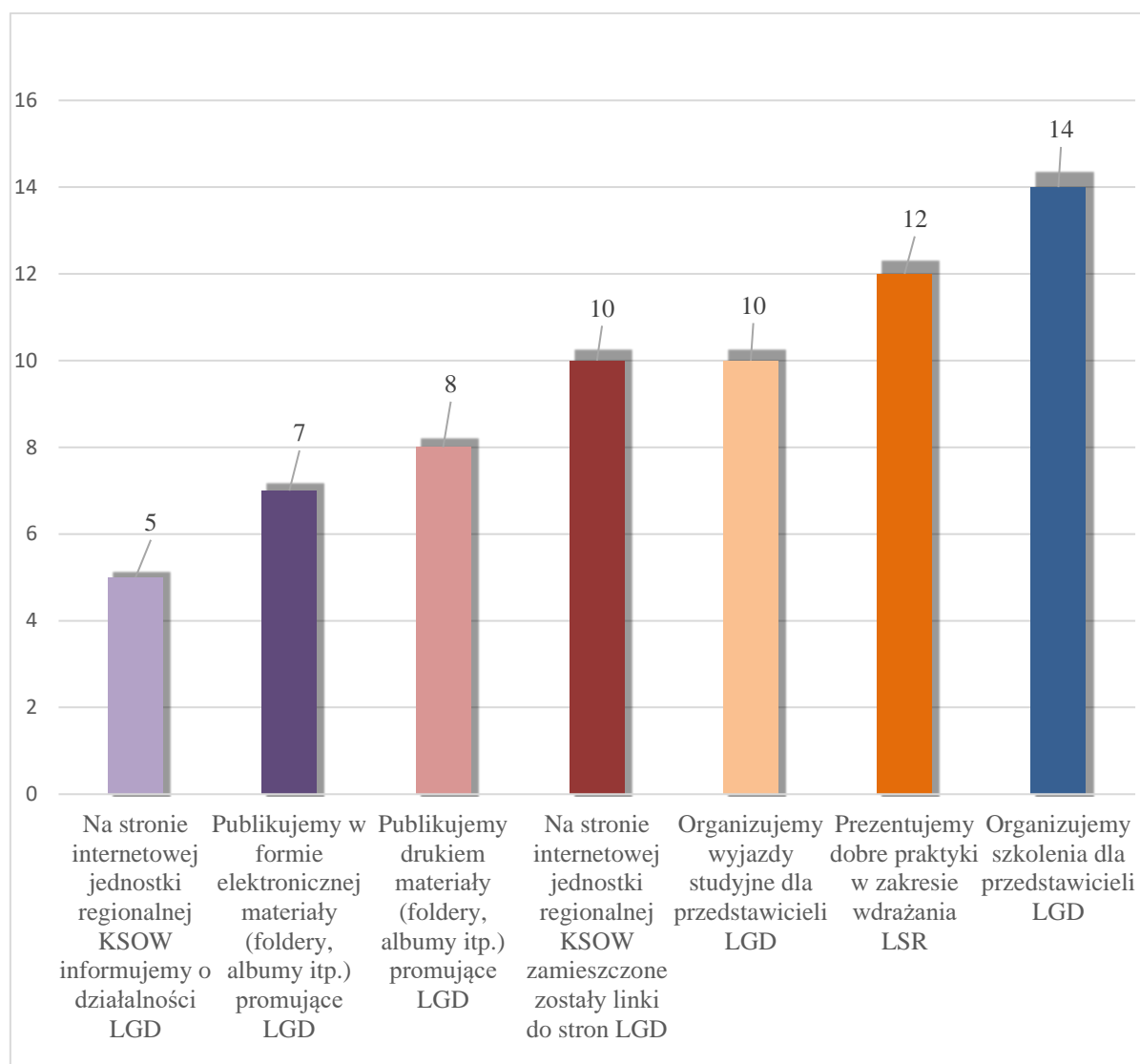
Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Każdy respondent mógł wskazać dowolną liczbę form współpracy. Najwięcej takich form – 7. wskazał 1. respondent. 3. respondentów wskazało po 6. form współpracy, również 3. respondentów wskazało po 5. oraz po 4. formy współpracy, natomiast 2. respondentów wskazało po 3. oraz po 2. W 1. przypadku stwierdzono brak danych.

Respondent, który na 1. pytanie odpowiedział, że jego jednostka regionalna KSOW nie współpracuje z LGD, jako przyczynę braku współpracy wskazał: *brak zainteresowania ze strony LGD taką współpracą oraz, że władze LGD nie wykazują zainteresowania współpracą z jednostką regionalną KSOW.*

Na wykresie 27. przedstawiono liczbę wskazań dla poszczególnych odpowiedzi.

Wykres 27. Formy współpracy jednostek regionalnych KSOW z LGD



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Uogólniając można stwierdzić, że prawie wszystkie jednostki regionalne KSOW współpracują z LGD w swoich województwach. Współpraca jest wielostronna i zróżnicowana, a jednostki regionalne KSOW stosują różne formy aktywności w tym zakresie. Tylko w 1. przypadku jednostka regionalna KSOW nie współpracuje z LGD, ale jak twierdzi respondent przyczyną braku tej współpracy są po stronie LGD.

Na pytanie *czy wasza jednostka regionalna KSOW współpracuje z regionalną (wojewódzką) siecią LGD w waszym województwie* odpowiedzi udzieliło 16. respondentów, w tym 13. czyli 81,25% wszystkich respondentów, stwierdziło że współpracuje natomiast 3. czyli 18,75% wszystkich respondentów, stwierdziło że nie współpracuje.

Respondenci, którzy wskazali odpowiedź *Tak* zostali poproszeni o określenie na czym ta współpraca polega, poprzez wybór właściwych odpowiedzi z 4. zaproponowanych w kafeterii pytania, a także poprzez wskazanie odpowiedzi *Inne formy współpracy, jakie?*

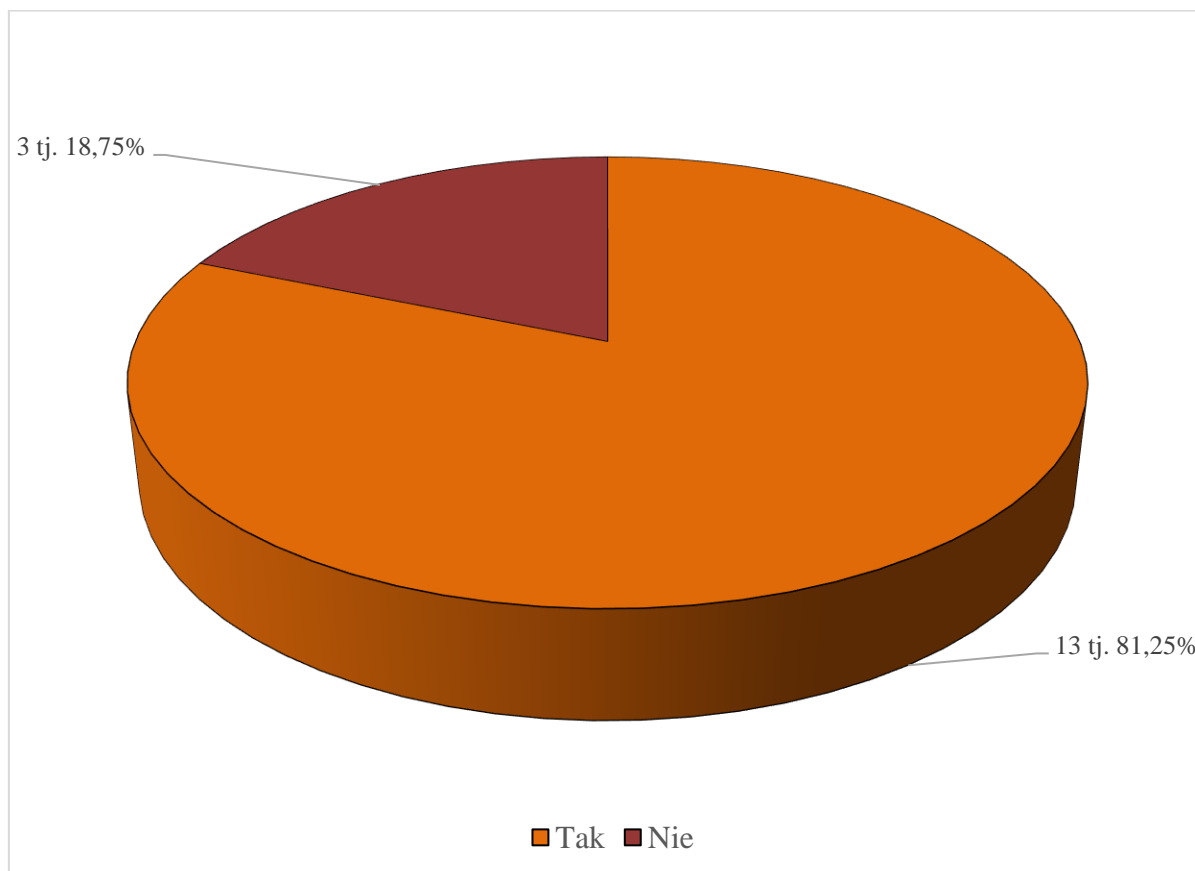
Respondenci najczęściej wybierali odpowiedź: *udzielamy wsparcia finansowego na organizację szkoleń przez sieć LGD dla przedstawicieli LGD* – 11. wskazań oraz najrzadziej odpowiedź: *na stronie internetowej jednostki regionalnej KSOW informujemy o działalności sieci LGD* – 2. wskazania. Żaden z respondentów nie wybrał odpowiedzi: *inne formy współpracy, jakie?*

Każdy respondent mógł dokonać wyboru dowolnej liczby form współpracy. Najwięcej form współpracy – 4. wskazał 1. respondent. 2. respondentów wskazało po 2. formy współpracy, natomiast 6. respondentów wskazało po 1. formie współpracy. W 3. przypadku stwierdzono brak danych.

Respondenci, którzy na pytanie o współpracę jednostki regionalnej KSOW z siecią LGD odpowiedzieli, że ich jednostka regionalna KSOW nie współpracuje z siecią LGD, jako przyczyny braku współpracy wskazali, w dwóch przypadkach, że w *regulaminie funkcjonowania jednostki regionalnej KSOW nie przewidziano takiej współpracy*, a w jednym przypadku, że *sieć regionalna LGD nie istnieje*.

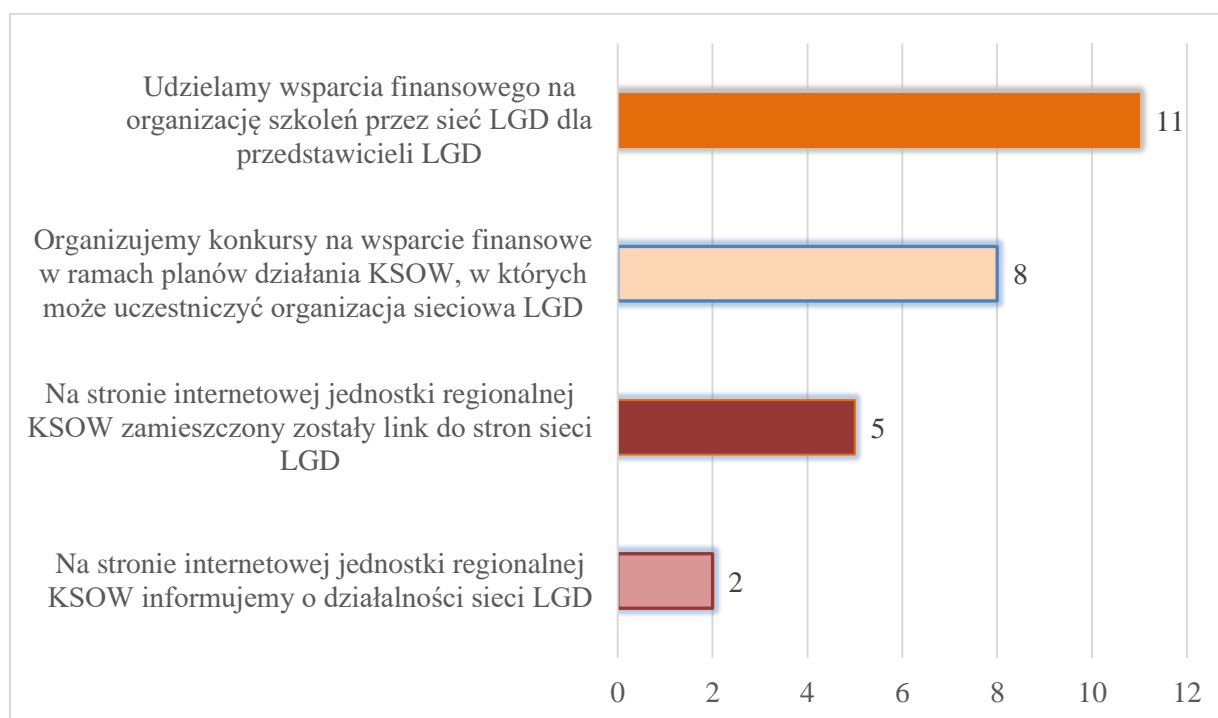
Na wykresie 28. przedstawiono liczbę wskazań dla poszczególnych odpowiedzi na pytanie o współpracę jednostki regionalnej KSOW z siecią regionalną LGD.

Wykres 28. Współpraca jednostek regionalnych KSOW z sieciami LGD



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Wykres 29. Formy współpracy jednostek regionalnych KSOW z LGD



Źródło: Opracowanie własne.

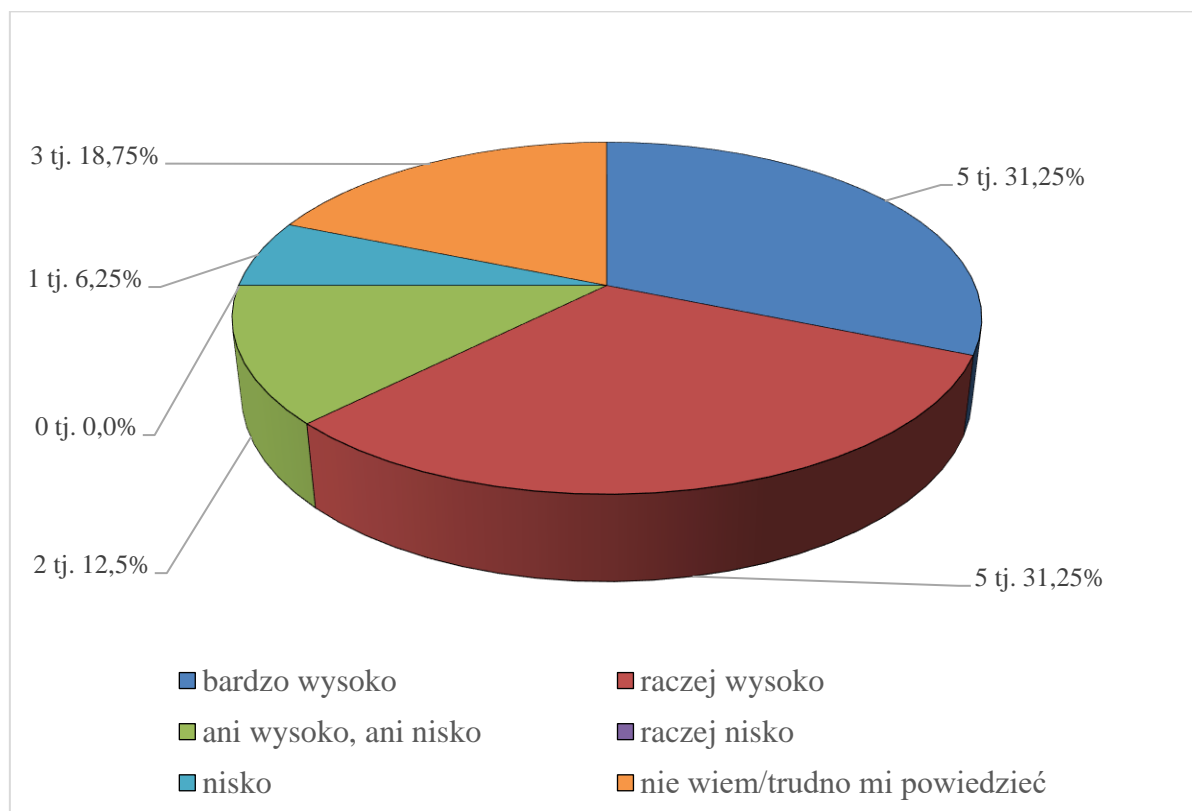
Uogólniając można stwierdzić, że prawie wszystkie jednostki regionalne KSOW współpracują z sieciami LGD. Współpraca sprowadza się głównie do udzielania wsparcia finansowego na organizację szkoleń przez sieć dla LGD, a także poprzez organizowanie konkursów na wsparcie finansowe w ramach planów działania KSOW, w których może uczestniczyć organizacja sieciowa LGD. Tylko w 3. przypadkach jednostka regionalna KSOW nie współpracuje z siecią LGD, w tym w 2. przypadkach przyczyną braku współpracy jest brak stosownych zapisów w regulaminie funkcjonowania jednostki regionalnej KSOW, a w jednym przypadku brak sieci regionalnej LGD.

Na pytanie o *ocenę funkcjonowania regionalnej (wojewódzkiej) sieci LGD* odpowiedzi udzieliło 16. respondentów, czyli wszyscy.

Ocenę *bardzo wysoko* oraz *raczej wysoko* wystawili przedstawiciele łącznie 10. czyli 62,5% jednostek regionalnych KSOW. Ocenę *nisko* wskazał zaledwie 1. respondent, natomiast oceny *raczej nisko* nie wskazał żaden z respondentów. Przedstawiciele 3 jednostek regionalnych KSOW uznali, że nie posiadają odpowiedniej wiedzy, aby dokonać oceny funkcjonowania sieci wojewódzkiej LGD lub uchylili się od oceny wskazując odpowiedzieć *nie wiem/trudno mi powiedzieć*. Podobnie można skonstatować odpowiedź 2. respondentów *ani wysoko ani nisko*, czyli jako uniknięcie konkretnej oceny lub brak wiedzy o funkcjonowaniu sieci LGD.

Na wykresie 30. przedstawiono rozkład udzielonych odpowiedzi przez przedstawicieli regionalnych jednostek KSOW.

Wykres 30. Ocena funkcjonowania sieci wojewódzkich LGD przez przedstawicieli jednostek regionalnych KSOW



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Uogólniając można uznać, że przedstawiciele jednostek regionalnych KSOW raczej pozytywnie oceniają funkcjonowanie regionalnych sieci LGD.

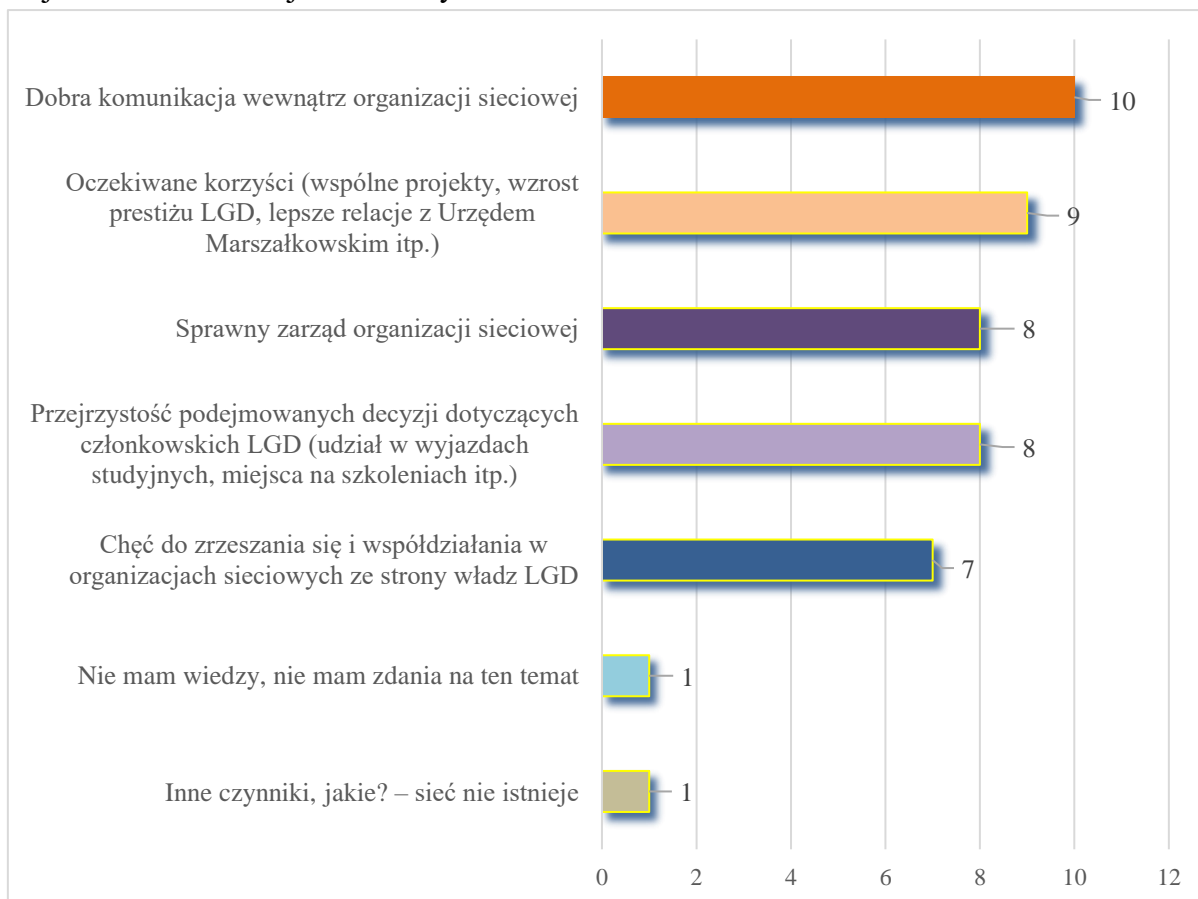
Na pytanie o *czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowanie tych sieci* odpowiedzi udzieliło 16. respondentów, czyli wszyscy.

Respondenci mieli możliwość wyboru dowolnej liczby odpowiedzi spośród 7. zaproponowanych w kafeterii pytania, w tym odpowiedzi *nie mam wiedzy, nie mam zdania na ten temat* oraz odpowiedzi *inne czynniki jakie?* Respondenci najczęściej wybierali odpowiedź: *dobra komunikacja wewnątrz organizacji sieciowej* – 10. wskazań oraz najrzadziej odpowiedź: *nie mam wiedzy, nie mam zdania na ten temat* – 1. wskazanie. Również 1. respondent wskazał odpowiedź *inne czynniki, jakie?*, uzupełniając stwierdzeniem *sieć nie istnieje*.

Każdy respondent mógł dokonać wyboru dowolnej liczby *czynników pozytywnie wpływających na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowanie tych sieci* (wykres 31). Najwięcej czynników – 5. wskazał 1. respondent. 3. respondentów wskazało po 4. czynniki, 7. respondentów wskazało po 3. czynniki, 1. respondent wskazał 2. czynniki, natomiast 2.

respondentów wskazało po 1. czynniku. W 1. przypadku respondent wskazał odpowiedź, że nie ma wiedzy na ten temat oraz 1. respondent stwierdził, że sieć nie istnieje.

Wykres 31. Czynniki pozytywnie wpływają na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowanie tych sieci



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

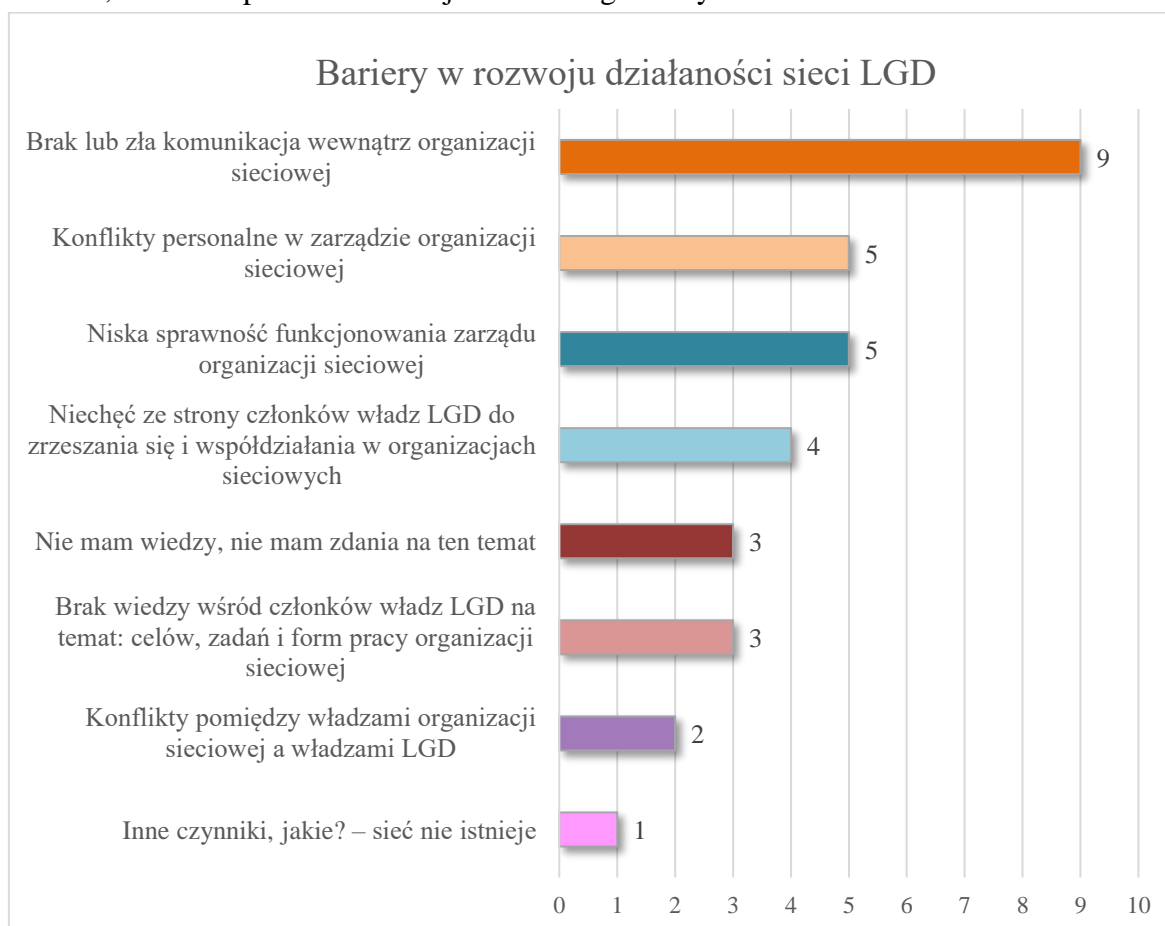
Uogólniając można uznać, że w zdecydowanej większości, przedstawiciele jednostek regionalnych KSOW wskazują na – *dobrą komunikację wewnątrz sieci LGD, sprawny zarząd i przejrzystość podejmowanych decyzji*, a także na *oczekiwane korzyści i chęć do zrzeszania się i współdziałania w organizacji sieciowej ze strony LGD* jako czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowanie tych sieci.

Na pytanie o *główne bariery w rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD w Polsce* odpowiedzi udzieliło 16. respondentów, czyli wszyscy.

Respondenci mieli możliwość wyboru dowolnej liczby odpowiedzi spośród 8. zaproponowanych w kafeterii pytania, w tym odpowiedzi nie mam wiedzy, nie mam zdania na ten temat oraz odpowiedzi inne bariery jakie? Respondenci najczęściej wybierali odpowiedź: *brak lub zła komunikacja wewnątrz organizacji sieciowej* – 9. wskazań oraz najrzadziej odpowiedź: *konflikty pomiędzy władzami organizacji sieciowej a władzami LGD* – 2. wskazania. 1. respondent wskazał odpowiedź *inne bariery, jakie?*, uzupełniając stwierdzeniem *sieć nie istnieje*.

Każdy respondent mógł dokonać wyboru dowolnej liczby *barier w rozwoju działalności organizacji sieciowej zrzeszającej LGD*. Najwięcej barier – 4. wskazało 3. respondentów. 2. respondentów wskazało po 3. bariery, 3. respondentów wskazało po 2. bariery, 4. respondentów wskazało po 1. barierze. Natomiast 3. respondentów oświadczyło, że *nie ma wiedzy, nie ma zdania na ten temat*, a 1. respondent stwierdził, że sieć nie istnieje (wykres 32)

Wykres 32. Główne bariery w rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD w Polsce, w ocenie przedstawicieli jednostek regionalnych KSOW



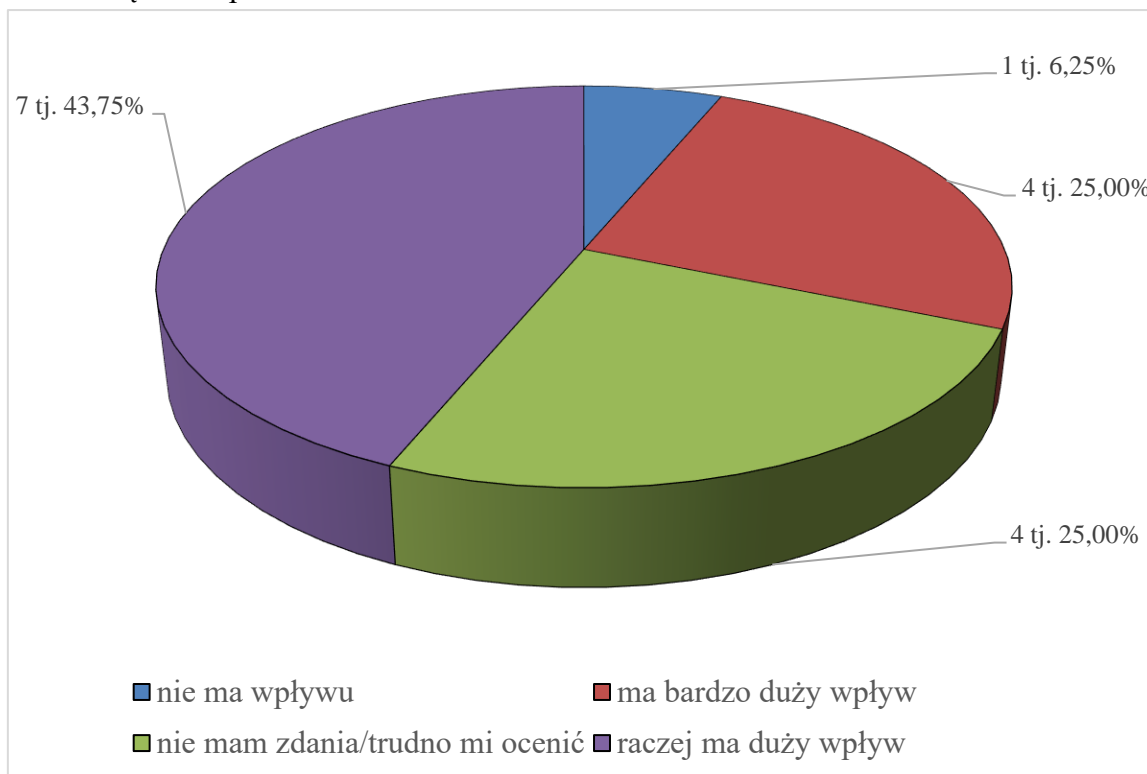
Źródło: Opracowanie własne.

Uogólniając można uznać, że w zdecydowanej większości, przedstawiciele jednostek regionalnych KSOW wskazują na – *brak lub złą komunikację wewnątrz organizacji sieciowej, niską sprawność funkcjonowania zarządu*, a także *konflikty personalne w zarządzie organizacji sieciowej* – jako główne bariery rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD.

Na pytanie o *wpływ sieci regionalnych LGD na jakość zarządzania procesem wdrażania LSR* odpowiedzi udzieliło 16 respondentów, czyli wszyscy. Dokonując oceny 4. czyli 25,00% wszystkich respondentów, uznało że wpływ ten jest *bardzo duży*, a 7. czyli 43,75% wszystkich respondentów, uznało że *raczej duży*. Łącznie pozytywne oceny wpływu sieci regionalnych LGD na zarządzanie procesem wdrażania LSR wystawiło 11., czyli 68,75% spośród wszystkich respondentów. Tylko 1. czyli 6,25% wszystkich respondentów, ocenił że sieci LGD nie

wpływają na proces zarządzania wdrażaniem LSR przez LGD. 4. respondentów oświadczyło: *nie mam zdania/trudno mi ocenić* wykres 33).

Wykres 33. Ocena przez przedstawicieli jednostek regionalnych KSOW, wpływu sieci LGD na jakość zarządzanie procesem wdrażania LSR



Źródło: Opracowanie własne.

Uogólniając można uznać, że w zdecydowanej większości, przedstawiciele jednostek regionalnych KSOW pozytywnie oceniają wpływ sieci regionalnych LGD na jakość zarządzania procesem wdrażania przez LGD swoich LSR.

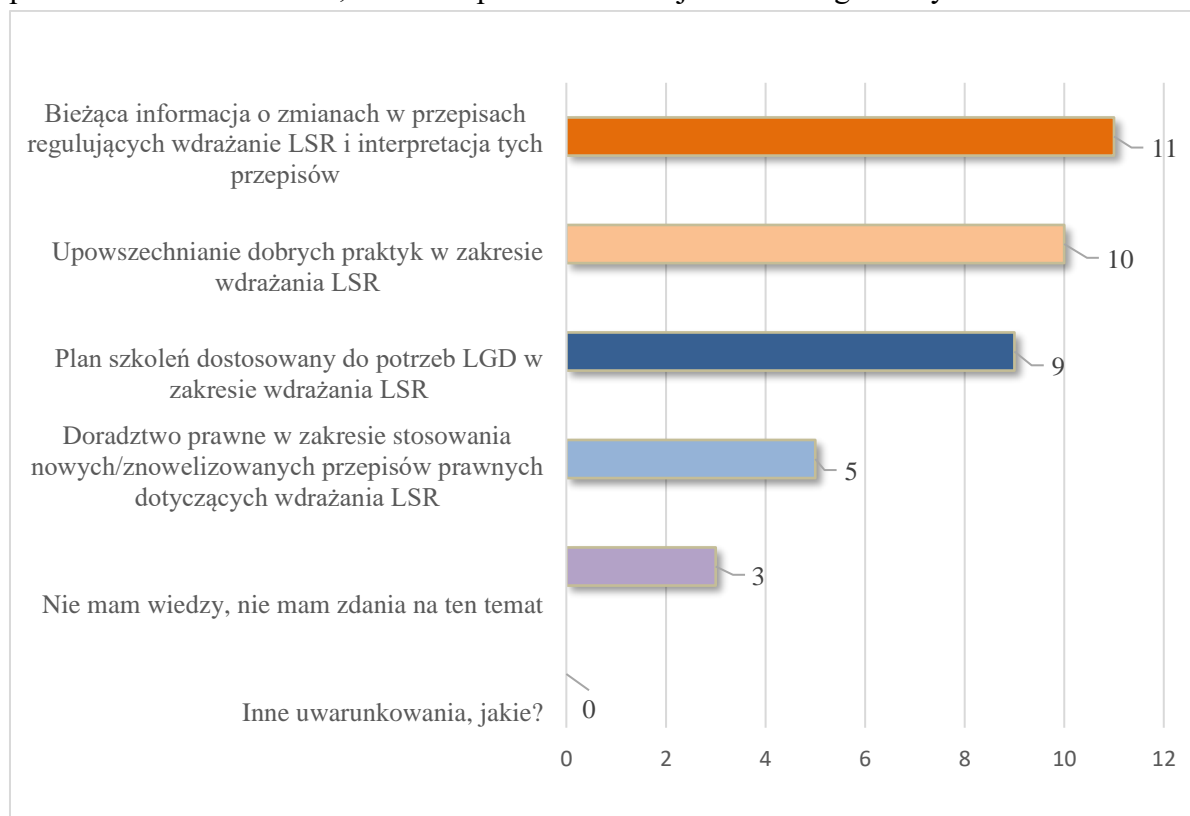
Na pytanie o *uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju* odpowiedzi udzieliło 16 respondentów, czyli wszyscy.

Respondenci mieli możliwość wyboru dowolnej liczby odpowiedzi spośród 6. zaproponowanych w kafeterii pytania, w tym odpowiedź *nie mam wiedzy, nie mam zdania na ten temat* oraz odpowiedź *inne uwarunkowania, jakie?* Respondenci najczęściej wybierali odpowiedź: *bieżąca informacja o zmianach w przepisach regulujących wdrażanie LSR i interpretacja tych przepisów* – 11. wskazań oraz najrzadziej odpowiedź: *nie mam wiedzy, nie mam zdania na ten temat* – 3. wskazania. Żaden respondent nie wskazał odpowiedzi *inne uwarunkowania, jakie?*

Każdy respondent mógł dokonać wyboru dowolnej liczby *uwarunkowań zwiększających wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnej strategii rozwoju*. Najwięcej uwarunkowań – 4. wskazało 3. respondentów. 5. respondentów wskazało po 3.

uwarunkowania, 3. respondentów wskazało po 2. uwarunkowania, 2. respondentów wskazało po 1. uwarunkowaniu. Natomiast 3. respondentów oświadczyło, że *nie ma wiedzy, nie ma zdania na ten temat* (wykres 34).

Wykres 34. Uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania LSR, w ocenie przedstawicieli jednostek regionalnych KSOW

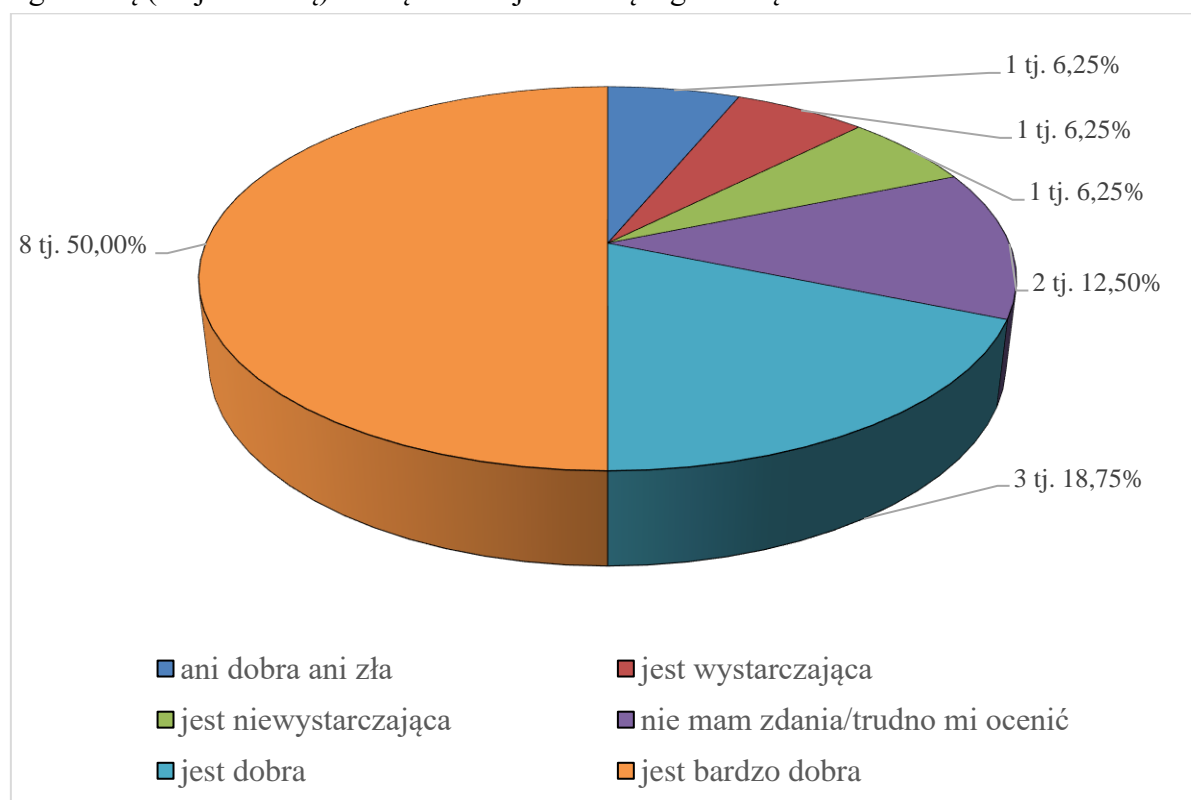


Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Uogólniając można stwierdzić, że przedstawiciele jednostek regionalnych KSOW, jako główne uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania LSR, uznają dostęp przedstawicieli LGD, za pośrednictwem sieci, do bieżącej informacji o zmianach w przepisach regulujących wdrażanie LSR i interpretacji tych przepisów oraz upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie wdrażania LSR, a także plan szkoleń realizowanych przez sieć dostosowany do potrzeb LGD w zakresie wdrażania LSR.

Na pytanie o *ocenę współpracy pomiędzy regionalną (wojewódzką) siecią LGD a jednostką regionalną KSOW* odpowiedzi udzieliło 16 respondentów, czyli wszyscy. Dokonując oceny 8. czyli 50,00% wszystkich respondentów, uznało że współpraca jest *bardzo dobra*, a 3., czyli 18,75% wszystkich respondentów, uznało że jest *dobra*. Łącznie pozytywne oceny dla współpracy pomiędzy regionalną (wojewódzką) siecią LGD a jednostką regionalną KSOW wystawiło 11. czyli 68,75% spośród wszystkich respondentów. Ocenę *jest wystarczająca* oraz ocenę *ani dobra ani zła*, a także ocenę *jest niewystarczająca* wystawiło po 1. czyli po 6,25% spośród wszystkich respondentów. 2. czyli 12,50% spośród wszystkich respondentów oświadczyło: *nie mam zdania/trudno mi ocenić* (wykres 35).

Wykres 35. Ocena przez przedstawicieli jednostek regionalnych KSOW, współpracy pomiędzy regionalną (wojewódzką) siecią LGD a jednostką regionalną KSOW



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Uogólniając można stwierdzić, że przedstawiciele jednostek regionalnych KSOW w zdecydowanej większości pozytywnie oceniają współpracę pomiędzy sieciami regionalnymi (wojewódzkimi) LGD a jednostkami regionalnymi KSOW.

Na otwarte pytanie o to, *co należałoby zrobić, aby organizacje sieciowe zrzeszające LGD funkcjonowały lepiej* odpowiedzi udzieliło 11. czyli 68,75% spośród wszystkich respondentów. 5. czyli 31,25% spośród wszystkich respondentów nie odpowiedziało na to pytanie.

Poniżej zestawienie udzielonych odpowiedzi.

- *Więcej zaangażowania z obu stron.*
- *Należy zwiększyć częstotliwość organizowanych spotkań.*
- *Konieczne jest większe zaangażowanie członków władz i członków sieci.*
- *W moim regionie współpraca jest bardzo dobra, a opiera się na dobrej komunikacji, wysokiej sprawności obu sieci i przejrzystości decyzji.*
- *Promować korzyści z tego płynące.*
- *Promowanie przykładów dobrych praktyk, w których organizacja sieciowa LGD jest beneficjentem pomocy; szkolenia nt. komunikacji w grupie, wyjazdy studyjne, mające w sobie elementy integracyjne.*

- *Przeznaczyć więcej funduszy, dedykowanych tylko i wyłącznie organizacji sieciowej (szkolenia, wyjazdy studyjne itp.).*
- *Większe zainteresowanie ze strony poszczególnych LGD do współpracy z wojewódzką siecią.*
- *Zarząd sieci regionalnej (wojewódzkiej) powinien komunikować się z jednostką regionalną w chwili zawiązania porozumienia pomiędzy LGD.*
- *Większe zaangażowanie LGD i czynny udział w organizacjach sieciowych.*
- *Sprawna komunikacja wewnątrz organizacji, ukazywanie korzyści płynących ze zrzeszania się podmiotów, wypracowywanie wspólnych zasad funkcjonowania.*

Żaden respondent nie zgłosił innych uwag, opinii na temat funkcjonowania sieci regionalnych (wojewódzkich) LGD.

W badaniu, jako przedstawiciele jednostek regionalnych KSOW, udział wzięło 12 kobiet oraz 4. mężczyzn. Wszyscy respondenci legitymowali się wyższym magisterskim wykształceniem. Zadeklarowany wiek respondentów to: 31-40 lat – 7. osób, 41-50 lat – 5. osób, 51-60 lat – 2. osoby oraz powyżej 60 lat – 2. osoby.

Wnioski:

Analiza wyników badania, techniką internetowy kwestionariusz ankiety skierowany do przedstawicieli jednostek regionalnych KSOW, prowadzi do następujących wniosków:

Po pierwsze – prawie wszystkie jednostki regionalne KSOW współpracują z LGD w swoich województwach. Współpraca jest wielostronna i zróżnicowana, a jednostki regionalne KSOW stosują różne formy aktywności w tym zakresie. Tylko w 1. przypadku jednostka regionalna KSOW nie współpracuje z LGD, ale jak twierdzi respondent przyczyny braku tej współpracy są po stronie LGD.

Po drugie – prawie wszystkie jednostki regionalne KSOW współpracują z sieciami LGD. Współpraca sprowadza się głównie do udzielania wsparcia finansowego na organizację szkoleń przez sieć dla LGD, a także poprzez organizowanie konkursów na wsparcie finansowe w ramach planów działania KSOW, w których może uczestniczyć zarejestrowana organizacja sieciowa LGD. Tylko w 3. przypadkach jednostka regionalna KSOW nie współpracuje z siecią LGD, w tym w 2. przypadkach przyczyną braku współpracy jest brak stosownych zapisów w regulaminie funkcjonowania jednostki regionalnej KSOW, natomiast w jednym przypadku brak sieci regionalnej LGD.

Po trzecie – przedstawiciele jednostek regionalnych KSOW raczej pozytywnie oceniają funkcjonowanie regionalnych sieci LGD, wskazując na – dobrą komunikację wewnątrz sieci LGD, sprawny zarząd i przejrzystość podejmowanych decyzji, a także na oczekiwane korzyści i chęć do zrzeszania się i współdziałania w organizacji sieciowej ze strony LGD.

Po czwarte – jako główne bariery rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD, przedstawiciele jednostek regionalnych KSOW wskazują na – brak lub złą komunikację wewnątrz organizacji sieciowej, niską sprawność funkcjonowania zarządu, a także konflikty personalne w zarządzie organizacji sieciowej.

Po piąte – przedstawiciele jednostek regionalnych KSOW pozytywnie oceniają wpływ sieci regionalnych LGD na jakość zarządzania procesem wdrażania przez LGD swoich LSR. Jako główne uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania LSR, uznają dostęp przedstawicieli LGD, za pośrednictwem sieci, do bieżącej informacji o zmianach w przepisach regulujących wdrażanie LSR i interpretacji tych przepisów oraz upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie wdrażania LSR, a także plan szkoleń realizowanych przez sieć dostosowany do potrzeb LGD w zakresie wdrażania LSR.

Po szóste – przedstawiciele jednostek regionalnych KSOW w zdecydowanej większości pozytywnie oceniają współpracę pomiędzy sieciami regionalnymi (wojewódzkimi) LGD a jednostkami regionalnymi KSOW.

KWERENDA STRON INTERNETOWYCH

Badanie zostało przeprowadzone w sierpniu 2020 roku, w ramach operacji zatytułowanej „Sieci LGD – obowiązek czy szansa?”. Badanie polegało na przeprowadzeniu analizy stron internetowych 10 organizacji sieciowych zrzeszających LGD lub ich związki.

Do przeprowadzenia analizy wykorzystano niektóre elementy metody opartej na zasadach użyteczności stron internetowych oraz częściowo wykorzystano metodę user experience (UX), pozwalającą relatywnie szybko zdiagnozować, dlaczego strona nie przynosi oczekiwanych efektów. Trzecim elementem kwerendy był przegląd treści publikowanych na stronach internetowych organizacji sieciowych LGD.

Kwerendzie poddano 10 stron internetowych, w tym 5 stron samodzielnie funkcjonujących w Internecie, 4 strony w postaci kont na Facebooku oraz 1 strona funkcjonująca w ramach strony Śląskiego Związku Gmin i Powiatów jako jej zakładka. Należy w tym miejscu odnotować fakt, że tylko 9 regionalnych sieci LGD posiada swoje strony w Internecie. Jeszcze w listopadzie 2019 roku 3 sieci posiadały samodzielne strony w Internecie, aktualnie (20 sierpnia 2020 rok) nie są dostępne.

Do analizy wykorzystano narzędzie pod nazwą: „Założenia do przeprowadzenia kwerendy stron internetowych sieci LGD w Polsce – (desk research)”. Analizę każdej strony internetowej przeprowadzono pod względem jej użyteczności, a następnie wykonano diagnozę każdej strony opartą częściowo na metodzie user experience (UX), pozwalającej relatywnie szybko zdiagnozować, dlaczego strona nie przynosi oczekiwanych efektów.

1. Użyteczność strony internetowej.

O użytecznej stronie internetowej można mówić, gdy jest funkcjonalna i wygodna w obsłudze. Wówczas użytkownicy z łatwością odnajdują i przeglądają jej zawartość, dzięki czemu pozostają na niej dłużej i chętniej też na nią powracają.

Strona internetowa stworzona zgodnie z zasadami web usability (użyteczność w sieci) wyróżnia się czytelną architekturą informacji i optymalną strukturą nawigacji, dzięki czemu jest przejrzysta i intuicyjna. W efekcie jest ona pozytywnie oceniana przez użytkowników, przez co i ruch na stronie wzrasta.

Analizą objęto następujące cechy: a. układ strony internetowej, b. szatę graficzną, c. czytelność, d. architekturę informacji, e. liczbę odwiedzin, f. elementy interaktywne oraz g. aktualność.

a. Układ strony internetowej:

- *logo lub inny powtarzający się symbol graficzny – czy jest widoczny, czy jest wyrazisty i nawiązuje do nazwy?*
- *sposób wyeksponowania nazwy (jeśli takowa występuje) – czy jest czytelna i zrozumiała?*
- *korelacja pomiędzy układem strony głównej i podstronami – czy mają taki sam układ?*
- *menu – jaka jest lokalizacja menu, góra, lewy lub prawy bok strony, inna?*

Analizując sposób eksponowania logo lub innego graficznego symbolu sieci stwierdzono, że w przypadku wszystkich 10. stron internetowych logo występuje na stronie głównej, a pod nim lub obok niego umieszczony jest napis z nazwą sieci. W przypadku 8. analizowanych stron – te elementy powtarzają się na wszystkich podstronach. W przypadku 4. analizowanych stron w nagłówku głównej strony umieszczone jest zdjęcie ilustracyjne, które wraz z logo i napisem powtarza się na podstronach. Na stronie jednej sieci znajduje się ikonografia napisu „LEADER”, a na stronie innej sieci znajduje się obok po prawej stronie logo baner z napisem LEADER – ułożonym z sylwetek ludzi symbolizujących litery napisu.

Analizując sposób wyeksponowania nazwy strony, która jest we wszystkich 10. przypadkach tożsama z nazwą sieci stwierdzono, że nazwa jest czytelna i zrozumiała. W 3. przypadkach nazwa sieci jest elementem logo przez co jest umieszczona na stronie głównej i wszystkich podstronach.

Analizując spójność pomiędzy układem strony głównej i podstronami, w 5. przypadkach należy stwierdzić, że występuje korelacja pomiędzy układem strony głównej i podstronami. Polega na tym, że na stronie głównej są linki do podstron a ich

ikonografia nawiązuje do treści podstrony. W 4. przypadkach sieci posiadają swoje strony internetowe jako konta na Facebooku, co sprawia pewną trudność w ocenie spójności strony głównej z podstronami. Wynika to z faktu, że konta na Facebooku „rządzą” się swoimi prawami zgodnie z wymogami, jakie stawia ta formuła prezentacji. Nie mniej można stwierdzić, że jest zachowana korelacja pomiędzy układem strony głównej i podstronami. W 1. przypadku jest to zakładka na stronie podmiotu, który wspierał proces tworzenia sieci i do dziś ściśle z siecią współpracuje, można jedynie stwierdzić, że logo występuje jedynie na głównej zakładce.

Analizując umiejscowienie menu na stronie głównej można stwierdzić, że najczęściej występuje w postaci 4. do 7. przycisków lub „kafelek”, z nazwami zakładek, będących zarazem linkami do tych zakładek. Menu zajmuje niewiele miejsca po lewej stronie pod nazwą sieci. Po prawej stronie znajduje się menu zatytułowane: „strony polubione przez tę stronę” gdzie umieszczono linki do kont 17 LGD. W innym przypadku menu główne jest zlokalizowane w górnej części strony startowej. Z lewej strony znajduje się menu stanowiące wykaz LGD będących członkami sieci, a zarazem są to linki do podstron, na których znajdują się podstawowe informacje o członkowskiej LGD. W jeszcze innym przypadku menu umiejscowione jest po prawej stronie i jest zatytułowane: „powiązane strony” gdzie umieszczono linki do kont 3. LGD oraz kilkunastu stron różnych organizacji i osób publicznych. Jeszcze innym – ciekawym – rozwiązaniem jest menu w postaci dynamicznego banera ze zmieniającymi się obrazami stanowiącymi linki do stron lub informacji sygnalizowanych na infografice banneru. Poniżej banneru znajduje się 6 przycisków, które po najechaniu kursorem podświetlają się i prowadzą do podstron: „aktualności”, „o partnerstwie”, „członkowie”, „projekty współpracy”, „LEADER 2014-2020” oraz „kontakt” (przycisk „kontakt” powtórzony jest po prawej stronie nad banerem. poniżej przycisk „wyszukaj”. W lewym górnym rogu znajduje się ikona „niepełnosprawni” pozwalająca dostosować widok strony do rodzaju niepełnosprawności. Częstym rozwiązaniem jest boczne menu zatytułowane partnerskie LGD, lub menu stanowiące wykaz LGD będących członkami sieci, a zarazem są to linki do podstron, na których znajdują się podstawowe informacje o członkowskiej LGD.

W przypadku zakładki ulokowanej na stronie współpracującego z siecią podmiotu menu nie występuje. Pod znakiem graficznym sieci znajdują się zapowiedzi artykułów (informacji sprawozdań, zapowiedzi wydarzeń itp.), które są zarazem odnośnikami do tych artykułów.

Interesującym rozwiązaniem jest menu występujące w postaci 4. przycisków z nazwami podstron będących zarazem linkami do tych podstron. Nad każdym przyciskiem znajduje się ikonografia, w tym zdjęcia nawiązujące do treści podstron. Oznacza to, że menu główne zajmuje prawie połowę powierzchni strony głównej i jest

zlokalizowane centralnie. W górnej części strony znajduje się menu będące kopią menu głównego, zbudowane z przycisków. Ponadto menu jest uzupełnione odnośnikiem do podstrony „aktualności”. Przyciski się podświetlają po najechaniu na nie kursorem. Na przyciskach znajdują się nazwy podstron. W górnym prawym rogu strony znajdują się przyciski: „poprzednia strona” oraz „znajdź na stronie”.

Uogólniając można stwierdzić, że logo lub inny powtarzający się symbol graficzny na stronach internetowych wszystkich sieci jest widoczny oraz wyrazisty i nawiązuje do nazwy sieci. Można również przyjąć, że występuje korelacja pomiędzy układem strony głównej i podstronami. Polega na tym, że na stronie głównej są linki do podstron a ich ikonografia nawiązuje do treści podstrony. Można także stwierdzić, że lokalizacja oraz konstrukcja menu jest zróżnicowana, jednak w każdym przypadku spełnia swoją rolę „łącznika” z podstronami lub zakładkami.

b. Szata graficzna:

- *jakość grafiki - czy ikonografia jest wyraźna, czytelna?*
- *dopasowanie ilustracji do treści w poszczególnych tekstach i działach – czy zdjęcia i inne elementy graficzne współgrają z treściami publikacji na stronie?*
- *funkcjonalność mechanizmów galerii, jeśli takie będą występować w serwisie - czy zdjęcia są podpisane?*

Przeprowadzając analizę ikonografii na stronach internetowych organizacji sieciowych LGD stwierdzono, że na 9. stronach ikonografia jest wyraźna i czytelna. Natomiast na 1. stronie ikonografia występuje jedynie w kilku przypadkach – jako ilustracja do informacji czy opisu jakiegoś wydarzenia.

Analiza dopasowania ilustracji do treści w poszczególnych tekstach i działach pozwala stwierdzić, że wszystkie poddane kwerendzie strony internetowe organizacji sieciowych LGD posiadają zdjęcia i inne elementy graficzne, które współgrają z treściami informacji i zamieszczonych wpisów.

Dla przykładu na jednej ze stron stwierdzono, że w zakładce „start” na bieżąco są prezentowane różnorodne inicjatywy podejmowane przez Sieć, a także przez Samorząd Województwa. Większość artykułów jest ilustrowana zdjęciami z opisanego wydarzenia. Na innej stronie stwierdzono, że ikonografia głównie sprowadza się do znaków graficznych, zdjęć raczej brak. Natomiast zdjęcia występują w dużych ilościach na stronach LGD, do których prowadzą linki ze strony sieci. Kolejnym przykładem jest prezentacja na bieżąco w zakładce „aktualności” wydarzeń z życia sieci oraz różnorodnych inicjatyw podejmowanych przez Sieć. Większość artykułów jest ilustrowana licznymi zdjęciami z opisanego wydarzenia (zdjęcia występują w tekście oraz jako powiązane z tekstem galerie).

Analiza stron pod kątem zamieszczanych zdjęć prowadzi do konstatacji, że najczęściej stanowią one ilustrację artykułu, wpisu, postu lub są pogrupowane w galeriach. Tylko w przypadku strony 1. sieci większość zdjęć jest podpisana (opisane). W 1. przypadku zdjęcia występują w postaci tematycznych galerii i każda galeria jest opisana. Obok galerii zdjęcia występują jako element ilustracyjny do konkretnego artykułu (informacji lub postu). Należy również odnotować fakt, że w przypadku 4 analizowanych stron zdjęcia nie są podpisane, nie mniej ich treść nawiązuje do treści informacji, które ilustrują. Należy również odnotować przypadek polegający na zamieszczeniu zdjęć w formie postów i mimo, że nie są podpisane, z treści wpisu można się dowiedzieć co/kogo przedstawiają. Na 1. stronie spośród stron poddanych kwerendzie zdjęcia raczej nie występują ani na stronie głównej ani na podstronach.

Uogólniając można uznać, że ważnym elementem każdej strony są zdjęcia, które najczęściej występują jako element ilustracyjny ale także jako część informacji, którą podkreślają – wywołują zainteresowanie użytkownika treścią tej informacji. Zdjęcia występują również w postaci galerii tematycznych najczęściej opisanych.

c. Czytelność:

- *struktura tekstu:*
 - *zwięzłość tekstu, układ nagłówek, wyróżnienia kluczowych fraz i właściwe rozmieszczenie informacji*
 - *dobrany rozmiar czcionki*
 - *prawidłowy rodzaj typografii*
 - *dostępność dłuższych materiałów w wersji do druku lub w pliku PDF*
 - *nawigacja*
 - *streszczenie najważniejszych informacji*

Analizując strukturę tekstów, pod względem zwięzłości, układu nagłówek, wyróżnienia kluczowych fraz i właściwego rozmieszczenie informacji można stwierdzić, że w przypadku wszystkich poddanych kwerendzie stron artykuły nie są obszerne, w części artykułów w ich treści znajdują się odsyłacze do stron źródłowych, główne LGD, w tym również tych posiadających swój profil na Facebooku. Nagłówki nie wyróżniają się zbyt na tle tekstu, zaledwie w 1. przypadku stwierdzono, że nagłówki wyróżniają się na tle tekstu głównie wielkością. Układ tekstu raczej monotony zbytnio nie „zachęca do czytania”. W kilku przypadkach artykuły uzupełniane są informacjami o charakterze organizacyjnym np., program szkolenia, imprezy itp. W jednym przypadku istotną rolę w urozmaiceniu tekstu odgrywają liczne zdjęcia.

Dobrany rozmiar czcionki można podzielić na dwie kategorie. W przypadku 7. analizowanych stron czcionka jest „mało wyrazista” i występuje najczęściej

w rozmiarze – 9 do 12 pkt. Natomiast w przypadku 3. stron czcionka jest w miarę wyrazista i w rozmiarze: tytuły: Calibri 18 pkt. lub Arial 22,5 pkt. teksty: Helvetica 10-12 pkt. lub Arial 10,5 pkt., a także Verdena 11 pkt. Można uznać, że czcionki o tym kroju i o takich rozmiarach są czytelne.

Analizując dobór czcionki, czyli krój i wielkość oraz kolor można uznać, że teksty są dość monotonne. Brak jest urozmaicenia tekstów np. inicjałami, wyróżnieniem, zróżnicowaniem wielkości czy nawet zmianą kroju. Najczęściej występujący krój to: Helvetica, Calibri, Open Sans lub Arial. Tylko w 1. przypadku stwierdzono, że dobór czcionki: krój i wielkość oraz kolor jest zmienny i nieco urozmaica teksty. Tytuły są czytelne, jednak teksty artykułów „pisane” są czcionką w kolorze „szarym” co utrudnia ich czytanie.

Typografia w największym uogólnieniu to wizualna interpretacja drukowanej informacji, a więc jej ukształtowanie i układ całości artykułu (publikacji). Analiza tekstów internetowych od strony typograficznej może być złożona albo uproszczona. Na potrzeby kwerendy stron internetowych organizacji sieciowych LGD przyjęto uproszczoną wersję analizy. Wynika z tej analizy, że strony internetowe sieci LGD, zwłaszcza te publikowane na Facebooku, charakteryzują się zwięzłymi wpisami. Część wpisów na końcu posiada przycisk „czytaj dalej”, który otwiera znacznie dłuższe relacje i opisy z wydarzeń, a także zapowiedzi wydarzeń. Najczęściej nie występują wersje „do druku” czy też w pliku PDF. W 5. przypadkach odnotowano występowanie wersji „do druku”, a także w pliku PDF – dotyczy to przede wszystkim dokumentów prawnych oraz dokumentów organizacyjnych, sporadycznie poradników, biuletynów i innych zwartych publikacji w formie elektronicznej.

Analizując nawigację na stronach internetowych sieci LGD należy stwierdzić, że na wszystkich stronach poddanych kwerendzie – z punktu widzenia użytkownika nawigacja jest przystępna i nie sprawia kłopotów.

Na analizowanych stronach internetowych streszczenie najważniejszych informacji nie występuje. Jedynie na 1. stronie spośród objętych kwerendą obszerniejsze artykuły są zapowiadane i rozwijane po naciśnięciu przycisku „czytaj więcej”. Każda zapowiedź jest ilustrowana pojedynczym zdjęciem.

Uogólniając można stwierdzić, że układ tekstów raczej jest monotony i zbyt nie „zachęca do czytania”. Czcionka używana przez autorów tekstów jest „mało wyrazista” i występuje najczęściej w rozmiarze – 9 do 12 pkt. Dobór czcionki, czyli krój i wielkość oraz kolor można uznać, że są dość monotonne. Artykuły, wpisy i posty charakteryzują się zwięzłością. Streszczenie najważniejszych informacji nie występuje. Nawigacja jest przystępna.

d. Architektura informacji:

- *przejrzystość* – jaki jest dostęp do najważniejszych i najczęściej poszukiwanych informacji?
- *dostępność* – czy łatwo otwierają się podstrony i pełne teksty, a także galerie i zdjęcia?
- *mapa strony* – czy mapa strony w sposób przejrzysty dostarcza informacji o jej zawartości?

Analizując dostęp do najważniejszych i najczęściej poszukiwanych informacji stwierdzono, że dostęp na 5. stronach internetowych sieci LGD, spośród wszystkich objętych kwerendą, do poszukiwanych treści jest dobry. Natomiast w przypadku kolejnych 5. stron odnotowano, że przyciski w menu głównym szybko włączają podstrony, a w menu bocznym szybko włączają podstrony z informacjami o członkowskich LGD. Przyciski w menu górnym również szybko włączają podstrony z artykułami.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy stron objętych kwerendą w 7. przypadkach podstrony i zakładki oraz zamieszczone artykuły, informacje, wpisy, a także zdjęcia łatwo się „otwierają”. Ponadto w 3. przypadkach odnotowano, że łatwo jest połączyć się z kontami LGD na Facebooku, a także za ich pośrednictwem ze stronami internetowymi tych LGD.

We wszystkich 10. przypadkach na stronach objętych kwerendą dostęp do „mapy strony” nie jest widoczny.

Uogólniając można stwierdzić, że dostęp na stronach internetowych sieci LGD do poszukiwanych treści jest dobry. Przyciski w menu głównym szybko włączają podstrony, a w menu bocznym szybko włączają podstrony z informacjami o członkowskich LGD. Przyciski w menu górnym również szybko włączają podstrony z artykułami.

e. Liczba odwiedzin:

- *dostępność wskazań licznika* – ogólna liczba odwiedzin (czasokres: dzienna, miesięczna, kwartalna oraz roczna liczba odwiedzin)

Prowadząc kwerendę stron internetowych organizacji sieciowych zrzeszających LGD (związki LGD) raczej trudno było ustalić jaką „ogładalnością” cieszą się te strony. W 5. przypadkach stwierdzono brak jakichkolwiek danych na temat częstotliwości odwiedzania stron internetowych organizacji sieciowych LGD. W 1. przypadku licznik wskazywał aktualną liczbę gości i użytkowników (w dniu 7 sierpnia 2020 roku było to: 78 gości oraz 0 użytkowników).

W 4. przypadkach dotyczących stron internetowych w postaci konta na Facebooku, odnotowano od 68 do 611 „obserwujących oraz od 65 do 602 „polubień”.

Uogólniając można stwierdzić, że dostępność wskazań licznika jest niewielka, a ogólna liczba odwiedzin (czasokres: dzienna, miesięczna, kwartalna oraz roczna liczba odwiedzin) trudna do ustalenia.

f. Elementy interaktywne:

- *komunikacja strony z użytkownikiem:*
 - *czy na stronie są elementy interaktywne?*
 - *czy na stronie jest możliwość korespondencji e-mail?*
 - *czy na stronie jest mechanizm – pytania i odpowiedzi?*

Analiza stron internetowych organizacji sieciowych LGD pod kątem występowania w nich elementów interaktywnych pozwala ustalić, że w przypadku 4. stron występują elementy interaktywne takie jak możliwość korespondencji, proponowania zmian, komentowania postów, telefonu do biura federacji itp. wszystkie te aktywności są dostępne dla zalogowanych użytkowników. W przypadku 6. stron nie występują elementy interaktywne, za wyjątkiem 1. strony, na której jest jedynie możliwość zalogowania, dla uprawnionych użytkowników i możliwość wysłania korespondencji.

Analiza stron internetowych organizacji sieciowych LGD pod kątem możliwości korespondencji e-mail pozwala ustalić, że w 2. przypadkach brak jest takiej możliwości, natomiast w 1. przypadku nie ma możliwości korespondencji e-mail, nie mniej w treści niektórych artykułów zamieszczone są adresy e-mail do konkretnych podmiotów lub osób. W 7. przypadkach jest możliwość wysłania wiadomości e-mail korzystając z ikony poczty elektronicznej lub przycisku „wyślij wiadomość”. W tym w przypadku 4. stron umieszczonych w postaci konta na Facebooku z poczty elektronicznej mogą korzystać jedynie zalogowani użytkownicy. Należy również odnotować fakt, że w przypadku 1. strony okno dialogowe do wysyłania korespondencji posiada wszystkie polecenia w języku angielskim.

Analiza stron internetowych organizacji sieciowych LGD pod względem występowania na nich mechanizmu „pytania i odpowiedzi” należy stwierdzić, że w 6. przypadkach taki mechanizm nie występuje. Natomiast w 4. przypadkach również taki mechanizm nie występuje ale ze względu na fakt, że są to strony w postaci kont na Facebooku jest możliwość komunikowania się zalogowanych użytkowników i wymiany uwag, zadawania pytań itp.

Uogólniając można stwierdzić, że w zakresie „komunikacji strony z użytkownikiem” występują pewne mechanizmy umożliwiające taką komunikację. Głównie poprzez możliwość korespondencji elektronicznej, zwłaszcza w przypadku uprawnionych użytkowników. W sytuacji, gdy strona występuje w postaci konta na Facebooku istnieje możliwość komunikowania się zalogowanych użytkowników i wymiany uwag, zadawania pytań itp.

g. Aktualność:

- *ostatnia aktualizacja strony:*
 - *sprzed tygodnia*
 - *z ostatniego miesiąca*
 - *z ostatniego kwartału*
 - *starszy niż sprzed kwartału*

Ustalenie aktualności stron internetowych organizacji sieciowych LGD możliwe było głównie poprzez analizę aktywności zalogowanych użytkowników lub ustalenie daty opublikowania ostatniej informacji. W 3. przypadkach stwierdzono, że aktualizacja jest prowadzona „na bieżąco”. W 2. przypadkach, w oparciu o analizę aktywności zalogowanych użytkowników, którzy dokonują wpisów i komentarzy ustalono, że aktualność wynosi około 1 tygodnia. W 2. przypadkach aktualność strony można określić na około 1. miesiąc i również w 2. przypadkach na około 3. miesiące. W 1. przypadku ustalenie aktualności strony było niemożliwe.

Uogólniając można stwierdzić, że strony są aktualizowane w przedziale czasowym od „na bieżąco” do 3 miesięcy.

2. Diagnoza strony internetowej.

Diagnoza strony internetowej oparta jest częściowo na metodzie user experience (UX), pozwalającej relatywnie szybko zdiagnozować, dlaczego strona nie przynosi oczekiwanych efektów. Podczas diagnozy identyfikowane są błędy, jakie napotykają użytkownicy strony oraz czynniki obniżające konwersję. W rezultacie otrzymujemy rekomendacje zmian, których wdrożenie wpłynie na poprawę wyników.

Przeprowadzona diagnoza dotyczyła: a. ogólnego wrażenia, b. analizy ścieżek użytkowników, c. analizy elementów zamieszczonych na stronie.

a. Ogólne wrażenie:

- *Czy strona jest dopasowana i atrakcyjna dla grupy docelowej?*
- *Czy użytkownicy na pierwszy rzut oka wiedzą, co mogą na niej zrobić?*
- *Czy warstwa graficzna dopasowana jest do grupy odbiorców?*

Analizując strony internetowe organizacji sieciowych LGD pod względem dopasowania i atrakcyjności dla grupy docelowej można wyodrębnić trzy typy stron. Po pierwsze takie, które pomimo pewnych trudności w ocenie wydają się, że są dopasowane i atrakcyjne dla grupy docelowej – 4. przypadki. Po drugie takie, które pomimo pewnych trudności w ocenie wydają się raczej dopasowane, a także w miarę atrakcyjne dla grupy docelowej – 3. przypadki. Należy tu zaznaczyć, że użytkownicy na tych stronach mogą odszukać niezbędne informacje, a także przepisy prawne i różnego rodzaju dokumenty. Po trzecie takie, które pomimo pewnych trudności w ocenie raczej nie są ani dopasowane ani

atrakcyjne dla grupy docelowej. Trudność w jednoznacznej ocenie dopasowania i atrakcyjności dla grupy docelowej wynika z faktu, że sam proces kwerendy nie zakłada badania użytkowników, a jest raczej procesem intuicyjnym i opartym na subiektywnej opinii analityka.

Dobrze skonstruowana strona pozwala na „pierwszy rzut oka” ocenić użytkownikowi co może na niej zrobić. Czyli użytkownik, bez zbędnej analizy, niezwłocznie po jej „otworzeniu”, ocenia jaka jest przydatność tej strony w zakresie oczekiwań jakie z nią wiązał. Analiza stron internetowych organizacji sieciowych LGD pozwala uznać, że wszystkie strony spełniają ten warunek, bowiem użytkownicy „na pierwszy rzut oka” wiedzą co mogą na stronie zrobić. Jedynie w przypadku 1. strony pewne obawy budzi fakt, że część poleceń na stronie głównej i podstronach występuje w języku angielskim – mimo, że jest adresowana do polskich LGD.

Analizując i oceniając warstwę graficzną stron internetowych organizacji sieciowych LGD można stwierdzić, że raczej jest dopasowana do grupy odbiorców.

Uogólniając można stwierdzić, że strony internetowe organizacji sieciowych LGD raczej są dopasowane i atrakcyjne dla grupy docelowej. Użytkownicy „na pierwszy rzut oka” wiedzą co mogą na stronie zrobić. Natomiast warstwa graficzna tych stron raczej jest dopasowana do grupy odbiorców.

b. Analiza ścieżek użytkowników:

- *Czy użytkownicy potrafią zrealizować dane zadania na stronie?*
- *Jakie problemy napotykać użytkownicy na stronie?*
- *Czy/jaki jest potencjał do usprawnienia ścieżek użytkowników?*

Analizując strony internetowe organizacji sieciowych LGD pod względem możliwości zrealizowania zadania, jakie sobie wyznaczają użytkownicy można uznać, że raczej potrafią takie zadania na stronie zrealizować. Ocena powyższa dotyczy wszystkich 10. przypadków stron internetowych objętych kwerendą.

Analizując strony internetowe organizacji sieciowych LGD pod kątem problemów, na jakie napotykać użytkownicy stwierdzono, że w przypadku 2. stron użytkownik nie będzie miał problemu z jej eksploatacją. W przypadku 4. stron w postaci kont na Facebooku – dla użytkowników nieuprawnionych (niezalogowanych) jest pewnym problemem ciągle wyskakujące okno dialogowe zachęcające do logowania się lub utworzenia konta. Ponadto w 1. przypadku na stronie głównej znajdują się nieaktualne odnośniki do PROW 2007-2013 i LEADER (nie wiadomo do jakich materiałów powinien prowadzić ten odnośnik). W kolejnej stronie na podstronie „polecamy” znajduje się jeden nieaktualny odnośnik, a jeszcze w innej stronie część podstron i zakładek nie jest dostępna. Ponadto w 1. przypadku trudno stwierdzić, czy na jakieś problemy napotyka użytkownik.

Analizując strony internetowe organizacji sieciowych LGD pod kątem ich potencjału do usprawnienia ścieżek użytkowników można uznać, że w 2. przypadkach strony spełniają oczekiwania użytkowników i nie ustalono, aby była konieczność usprawnianie ścieżek użytkowników. Oczywiście zawsze można usprawnić funkcjonowanie strony np.: poprzez wprowadzenie elementów interaktywnych lub mechanizmu „pytań i odpowiedzi”. Można też rozważyć wprowadzenie większej ilości zdjęć opisanych (podpisanych). W 5. przypadkach gdy strony internetowe występują w formie kont na Facebooku trudno formułować oceny i postulaty między innymi ze względu na zasady jakimi się „rządzi” Facebook. Wśród tych 5 stron jedna jest szczególnie „niebezpieczna” bowiem zamieszczony w niej link do strony federacji LGD przenosi użytkownika na „erotyczną stronę”. Zatem należy niezwłocznie usunąć linki do internetowej strony Federacji.

W 3. przypadkach należy przeanalizować zamieszczone przyciski i odsyłacze oraz te nieaktywne lub prowadzące do nieaktualnych adresów zaktualizować lub wyeliminować.

Uogólniając można stwierdzić, że na stronach internetowych organizacji sieciowych LGD użytkownicy raczej potrafią zrealizowania zadania jakie sobie wyznaczają. Ponadto w kilku przypadkach należy przeprowadzić analizę aktualności odnośników do podstron i zakładek, należy również dokonać oceny pod kątem możliwych zmian usprawniających funkcjonowanie stron internetowych organizacji sieciowych LGD.

c. Analiza elementów zamieszczonych na stronie:

- *Czy elementy na stronach są odpowiednio wyeksponowane /rozmiszczone?*
- *Czy i jakie elementy można usprawnić pod kątem użyteczności?*
- *Czy jest zachowana odpowiednia hierarchia elementów?*

Analizując strony internetowe organizacji sieciowych LGD z punktu widzenia odpowiedniego wyeksponowania (rozmiszczenia) poszczególnych elementów należy stwierdzić, że we wszystkich przypadkach objętych kwerendą – układ strony głównej jest poprawny i pozwala na szybką orientację użytkownika w zakresie tematycznym strony i podstron.

Ocena dotycząca wskazania elementów stron internetowych sieci LGD w zakresie usprawnienia ich pod kątem użyteczności wskazuje na konieczność zmiany typografii tekstów w 5. przypadkach, w taki sposób aby stały się bardziej czytelne i „atrakcyjniejsze” pod względem wizualnym dla użytkownika. Należy też wykonać tłumaczenie tekstów poleceń z języka angielskiego na język polski. W przypadku 4. stron występujących jako konta na Facebooku, należy pozostawić decyzje w tym zakresie użytkownikom, którzy mogą korzystać z mechanizmu: „zaproponuj zmiany”. W jednym przypadku uznano, że raczej trudno stwierdzić, czy zmiany są potrzebne.

Ocena dotycząca zachowania odpowiedniej hierarchii elementów na stronach internetowych sieci LGD wskazuje na zachowanie odpowiedniej hierarchia elementów na stronie

i podstronach. Ocena powyższa dotyczy wszystkich 10. przypadków stron internetowych objętych kwerendą.

Uogólniając można stwierdzić, że na stronach internetowych organizacji sieciowych LGD odpowiednio wyeksponowane (rozmieszczone) zostały poszczególne elementy pozwalające na szybką orientację użytkownika w zakresie tematycznym strony i podstron. Zmiany należy przeprowadzić w zakresie typografii tekstów, w taki sposób aby stały się bardziej czytelne i „atrakcyjniejsze” pod względem wizualnym dla użytkownika. W przypadku stron występujących jako konta na Facebooku, należy pozostawić decyzje w tym zakresie użytkownikom, którzy mogą korzystać z mechanizmu: „zaproponuj zmiany”. Ponadto we wszystkich 10. przypadkach objętych kwerendą zachowana jest odpowiednia hierarchia elementów na stronie i podstronach.

3. Treści publikowane na stronie internetowej.

Przegląd treści publikowanych artykułów, informacji i wpisów na stronach internetowych organizacji sieciowych LGD objął następujący zakres tematyczny.

Po pierwsze – artykuły i materiały organizacyjne.

Po drugie – materiały prezentujące działalność sieci LGD.

Po trzecie – materiały prezentujących działalność zrzeszonych w sieci LGD

Po czwarte – istotne dokumenty regulujące funkcjonowanie LGD.

Po piąte – informacje o ważnych wydarzeniach w województwie i kraju dotyczące NGO, zwłaszcza LGD.

Po szóste – inne uwagi dotyczące zawartości strony internetowej.

W zakresie artykułów i materiałów organizacyjnych odnotowano, że w 7. przypadkach nie są zamieszczone artykuły i materiały organizacyjne (statut, skład władz, historia organizacji sieciowej, plany działania i sprawozdania oraz inne tego rodzaju informacje). W tym na kilku stronach można jedynie przeczytać relacje z odbytych walnych zebrań organizacji sieciowej czy posiedzeń Zarządu. Na jednej ze stron jest też zwięzła informacja o spotkaniu założycielskim sieci. Na kolejnej znajduje się zwięzła informacja o partnerstwie (sieć LGD) oraz opis celów partnerstwa, jest też link do formularza przystąpienia do Partnerskich (...) LGD, a także wykaz LGD które już deklaracje podpisały. Na kolejnej stronie można jedynie zapoznać się ze składem władz sieci. W 3. przypadkach można odnaleźć materiały organizacyjne w na przykład w zakładce „o nas” gdzie umieszczono: skład władz sieci, informacje o celach i działaniach sieci oraz statut. Na kolejnej stronie, w podstronie „dokumenty” zamieszczony jest statut sieci oraz dokumentacja z ostatniego walnego zebrania sieci. Natomiast w zakładce „władze” znajduje się imienny wykaz członków zarządu wraz z informacją o pełnionych w zarządzie funkcjach. Na następnej stronie w zakładce „statut”

umieszczono statut sieci w formacie Word i PDF, natomiast w zakładce „władze (...) Sieci LGD” zamieszczono skład władz sieci. Ponadto w zakładce „O (...) LGD” znajduje się zwięzła informacja o powołaniu i funkcjonowaniu sieci, a w zakładce „cele” jest wpis z 2013 roku o celach sieci.

W zakresie materiałów prezentujących działalność sieci LGD odnotowano, że w 9. przypadkach publikowane są artykuły (notatki, relacje i opisy) informujące (prezentujące) o działaniach podejmowanych i realizowanych przez sieci LGD. Miejsce i układ publikowanych materiałów są różne. Oto kilka przykładów: na stronie głównej pod zapowiedzią galerii zdjęć znajdują się posty ułożone chronologicznie prezentujące między innymi działania sieci. W innym przypadku na stronie głównej znajduje się w menu górnym przycisk „start” prowadzący do podstrony z informacjami bieżącymi opisującymi działalność sieci. Podstrona składa się z 10. zakładek. Do poszczególnych zakładek, ułożonych chronologicznie, prowadzą przyciski, umieszczone na dole podstrony, z numerami tych zakładek. Opisy są relacjami z przedsięwzięć, których organizatorem była sieć. W układzie chronologicznym znajdują się również informacje z wydarzeń organizowanych dla LGD przez SW. W kolejnym przypadku na stronie głównej pod zapowiedzią galerii zdjęć znajdują się posty ułożone chronologicznie odnoszące się między innymi do działań podejmowanych i realizowanych przez sieć LGD. Posty posiadają linki do stron LGD, gmin członkowskich itp., na których można zapoznać się z szerszymi opisami tych wydarzeń. Z kolei w innym przypadku na stronie głównej jest przycisk do podstrony „aktualności”, na której znajdują się informacje o wydarzeniach organizowanych lub współorganizowanych przez sieć. Znajdują się też ważne z punktu widzenia LGD informacje o podejmowanych działaniach przez podmioty europejskie i krajowe. Kolejny przypadek – w zakładce „aktualności” znajdują się ważne informacje o działalności sieci. Ostatni wpis pochodzi z lutego 2020 roku. Znajdują się również stanowiska i opinie sieci na temat istotnych problemów dotyczących funkcjonowania podejścia LEADER (RLKS). Są także opisy wydarzeń o zasięgu europejskim i krajowym.

Tylko w 1. przypadku stwierdzono, że brak jest ciekawych materiałów informujących o działalności sieci. Ostatni wpis pochodzi z 2015 roku. Lista eventów promujących (...) Sieć LGD również pochodzi z 2015 roku.

W zakresie materiałów prezentujących działalność zrzeszonych w sieci LGD odnotowano, że w 8. przypadkach publikowane są artykuły (notatki, relacje i opisy) informujące (prezentujące) o działalności zrzeszonych w sieci LGD. Miejsce i układ publikowanych materiałów są różne. Oto kilka przykładów: na stronie g głównej pod zdjęciem ilustracyjnym (w nagłówku strony) opublikowane zostały posty ułożone chronologicznie odnoszące się między innymi do działań podejmowanych i realizowanych przez LGD – członków sieci. Posty bardzo często posiadają odnośniki do kont tych LGD gdzie można przeczytać obszerniejsze informacje z tych wydarzeniach. Na kontach członkowskich LGD znajdują się dane kontaktowe do LGD, w tym linki do stron internetowych tych LGD. W kolejnym przypadku na stronie głównej znajdują się

odnośniki do podstron prezentujących wszystkie członkowskie LGD. Układ podstron jest podobny i zawiera: Nazwę LGD; dane kontaktowe; imiona i nazwiska oraz pełnione funkcje członków Zarządu; imiona i nazwiska, a także numer telefonu pracowników biura; obszar działania (wykaz gmin); Zwięzłą informacje o LGD; aktualności (linki do informacji znajdujących się na stronie danej LGD). W jeszcze innym przypadku na stronie głównej znajduje się kafelek z napisem „członkowie sieci” po najechaniu kursorem na kafelek ukazuje się napis „zobacz” kafelek jest odsyłaczem do podstrony, na której znajdują się kafelki w postaci logo członkowskich LGD. Po naciśnięciu odpowiedniego kafelka wyświetla się zakładka dotycząca danej LGD. W zakładce są trzy odnośniki kierujące do tekstów zatytułowanych: „O LGD”; „Kontakt” oraz „strona www”. Podobny układ występuje w kolejnym przypadku, gdzie na stronie głównej jest przycisk do podstrony „członkowie”, na której znajduje się wykaz członkowskich LGD (pełna nazwa LGD, adres, e-mail, imię i nazwisko prezesa oraz link do strony LGD). Bardziej rozbudowany układ prezentujący członkowskie LGD występuje na stronie jeszcze innej sieci, gdzie na stronie głównej jest przycisk do podstrony „(...) LGD”. Na podstronie znajdują się tabliczki z nazwami członkowskich LGD i przyciskami „czytaj więcej”, które przekierowują do kart informacyjnych o każdej LGD. Karty są zredagowane według schematu: nazwa i logo LGD, adres i linki do stron www i adresu e-mail LGD. wykaz gmin, skład zarządy i wykaz pracowników LGD.

W 2. przypadkach raczej nie publikuje się informacji o działaniach zrzeszonych w sieci LGD lub dane dotyczą zaledwie kilku członków, w tym linki do 2. członków nie otwierają się (hiperłącza są nieaktualne).

W zakresie dokumentów regulujących funkcjonowanie LGD odnotowano, że zaledwie w 2. przypadkach publikowane są takie dokumenty. Na jednej ze stron w zakładce „aktualności” są odnośniki do dokumentów regulujących funkcjonowanie LGD, natomiast w menu bocznym prawym jest np. odnośnik do poradnika z zakresu ewaluacji LEADER RLKS. W przypadku drugiej strony w menu górnym znajdują się przycisk z napisem „aktualności” poprzez który jest dostęp do podstrony z informacjami ułożonymi chronologicznie i dotyczącym ważnych dla LGD spraw.

W 8. pozostałych przypadkach bezpośrednio na stronie sieci nie ma dokumentów regulujących funkcjonowanie LGD. Należy jednak odnotować fakt, że za pośrednictwem kont LGD można z łatwością „dostać się na strony LGD, gdzie takie dokumenty są obowiązkowo publikowane. Ponadto na stronie głównej znajdują się linki do portali: Samorządu Województwa. Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, a także Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich, gdzie takie dokumenty się znajdują. W jeszcze innym przypadku na stronie głównej znajduje się „kafelek” z napisem „polecamy” stanowi on linki do portali: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Fundusze Europejskie w (...), (...) Urząd Wojewódzki, Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie, Województwo (...), (...) Ośrodek Doradztwa Rolniczego, Agencja

Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich, Portal Funduszy Europejskich, (...) System Informacji Turystycznej, Unia Europejska, (...) Centrum Przedsiębiorczości, a także Ministerstwo Infrastruktury.

W zakresie informacji o ważnych wydarzeniach w województwie i kraju dotyczących NGO, zwłaszcza LGD odnotowano, że w zasadzie w 8. przypadkach są takie informacje są publikowane. Najczęściej występują na podstronach lub zakładkach „aktualności” lub na stronie głównej wybierając przycisk „start”, który prowadzi do podstrony z informacjami bieżącymi opisującymi działalność sieci. Podstrona składa się z 10. zakładek. Do poszczególnych zakładek, ułożonych chronologicznie, prowadzą przyciski, umieszczone na dole podstrony, z numerami tych zakładek. Opisy są relacjami z różnych wydarzeń w województwie i kraju, a także o charakterze międzynarodowym dotyczące organizacji pozarządowych, w tym lokalnych grup działania. Inna konstrukcja układu strony – dotyczy głównie stron w postaci kont na Facebooku – polega na tym, że na stronie głównej pod zdjęciem ilustracyjnym (w nagłówku strony) znajdują się posty ułożone chronologicznie odnoszące się między innymi do ważnych wydarzeń w województwie i kraju dotyczących NGO, zwłaszcza LGD.

W 2. przypadkach raczej nie publikuje się informacji o wydarzeniach w województwie i kraju dotyczących NGO, zwłaszcza LGD.

Przegląd treści publikowanych artykułów, informacji i wpisów na stronach internetowych organizacji sieciowych LGD objął również inne uwagi dotyczące zawartości strony internetowej. Oto odnotowane opinie i uwagi:

- Strona w postaci konta na Facebooku ma raczej charakter promocyjny i jest głównie skierowana do użytkowników Facebooka.
- Na głównej stronie znajdują się odnośniki do tabelarycznego wykazu LGD – miejskich oraz wykaz LGD – wiejskich.
- Odnosi się wrażenie, że strona nie cieszy się zainteresowaniem ani samej organizacji sieciowej ani też członkowskich LGD.
- Na stronie głównej znajduje się przycisk „przenoszący” użytkownika do archiwalnych wersji strony z 2013 oraz 2014 roku.
- Na stronie głównej znajduje się przycisk „przenoszący” użytkownika do poprzedniej wersji strony.

Wnioski:

Wnioski z przeprowadzonej kwerendy stron internetowych organizacji sieciowych LGD. Przeprowadzona kwerenda pozwala na sformułowanie następujących wniosków dotyczących stron internetowych sieci LGD:

Po pierwsze – analizując układ strony internetowej można stwierdzić, że logo lub inny powtarzający się symbol graficzny na stronach internetowych wszystkich sieci jest widoczny oraz wyrazisty i nawiązuje do nazwy sieci. Można również przyjąć, że występuje korelacja pomiędzy układem strony głównej i podstronami, polegająca na tym, że na stronie głównej są linki do podstron a ich ikonografia nawiązuje do treści podstrony. Można także stwierdzić, że lokalizacja oraz konstrukcja menu jest zróżnicowana, jednak w każdym przypadku spełnia swoją rolę „łącznika” z podstronami lub zakładkami. Oznacza to, że generalnie układ stron internetowych organizacji sieciowych LGD jest poprawny.

Po drugie – uznając, że ważnym elementem każdej strony są zdjęcia, można stwierdzić, że ich występowanie ma najczęściej charakter elementu ilustracyjnego. Występują także jako część informacji, którą podkreślają – wywołują zainteresowanie użytkownika treścią tej informacji. Zdjęcia występują również w postaci galerii tematycznych najczęściej opisanych. Oznacza to, że zdjęcia na stronach internetowych sieciowych organizacji LGD spełniają swoją rolę.

Po trzecie – układ tekstów raczej jest monotony i zbytnio nie „zachęca do czytania”. Czcionka używana przez autorów tekstów jest „mało wyrazista” i występuje najczęściej w rozmiarze – 9 do 12 pkt. Dobór czcionki, czyli krój i wielkość oraz kolor można uznać, że są dość monotonne. Artykuły, wpisy i posty charakteryzują się zwięzłością. Streszczenie najważniejszych informacji nie występuje. Nawigacja jest przystępna. Oznacza to, że dopracowania wymaga układ tekstów oraz ich czytelność.

Po czwarte – na stronach internetowych sieci LGD, dostęp do poszukiwanych treści jest dobry. Przyciski w menu głównym szybko włączają podstrony z artykułami, a w menu bocznym szybko włączają podstrony z informacjami o członkowskich LGD. Oznacza to, że architektura informacji, w miarę jest poprawna i pełni swoje zadanie.

Po piąte – dostępność wskazań licznika jest niewielka, a ogólna liczba odwiedzin (czasokres: dzienna, miesięczna, kwartalna oraz roczna liczba odwiedzin) trudna do ustalenia. Oznacza to, że można pozostawić ten stan rzeczy bez zmian lub wprowadzić takie zmiany, aby identyfikacja liczby odwiedzin była dostępna.

Po szóste – w „komunikacji strony z użytkownikiem” występują elementy i mechanizmy umożliwiające taką komunikację. Głównie poprzez możliwość korespondencji elektronicznej, zwłaszcza w przypadku uprawnionych użytkowników. W sytuacji, gdy strona występuje w postaci konta na Facebooku istnieje możliwość komunikowania się zalogowanych użytkowników i wymiany uwag, zadawania pytań itp. Oznacza to, że elementy interaktywne na stronach występują i być może z punktu widzenia użytkowników są wystarczające, nie mniej do rozważenia jest wprowadzenie dodatkowych elementów interaktywnych, które podniosłyby atrakcyjność stron.

Po siódme – strony są aktualizowane w przedziale czasowym od „na bieżąco” do 3 miesięcy. Oznacza to, że można spowodować, częstszą aktualizację wybranych stron.

Po ósme – strony internetowe organizacji sieciowych LGD raczej są dopasowane i atrakcyjne dla grupy docelowej. Użytkownicy „na pierwszy rzut oka” wiedzą, co mogą na stronie zrobić. Natomiast warstwa graficzna tych stron raczej jest dopasowana do grupy odbiorców. Oznacza to, że ogólne wrażenie większości stron jest dobre.

Po dziewiąte – na stronach internetowych organizacji sieciowych LGD użytkownicy raczej potrafią zrealizować zadania jakie sobie wyznaczają. Ponadto w kilku przypadkach należy przeprowadzić analizę aktualności odnośników do podstron i zakładek, należy również dokonać oceny pod kątem możliwych zmian usprawniających funkcjonowanie stron internetowych organizacji sieciowych LGD. Oznacza to, że analiza ścieżek użytkowników wskazuje na możliwość ich usprawnienia.

Po dziesiąte – na stronach internetowych organizacji sieciowych LGD odpowiednio wyeksponowane (rozmieszczone) zostały poszczególne elementy pozwalające na szybką orientację użytkownika w zakresie tematycznym strony i podstron. Zmiany należy przeprowadzić w zakresie typografii tekstów, w taki sposób, aby stały się bardziej czytelne i „atrakcyjniejsze” pod względem wizualnym dla użytkownika. W przypadku stron występujących jako konta na Facebooku, należy pozostawić decyzje w tym zakresie użytkownikom, którzy mogą korzystać z mechanizmu: „zaproponuj zmiany”. Ponadto we wszystkich 10. przypadkach objętych kwerendą zachowana jest odpowiednia hierarchia elementów na stronie i podstronach. Oznacza to, że konstrukcja stron jest w miarę poprawna, ale jak w każdym przypadku, tak i w tym zawsze są możliwości usprawnienia tej konstrukcji i jej poszczególnych elementów.

ZOGNISKOWANE WYWIADY GRUPOWE

W ramach badań społecznych „Sieci LGD – obowiązek czy szansa” przeprowadzono badanie z zastosowaniem techniki Zogniskowany Wywiad Grupowy, po jednym w każdym z czterech regionów Polski: północno-zachodnim, północno-wschodnim, południowo-zachodnim i południowo-wschodnim. Wywiady przeprowadzone zostały z użyciem narzędzia badawczego jakim był scenariusza badania techniką grupowego wywiadu zogniskowanego z przedstawicielami LGD należącymi oraz nienależącymi do sieci regionalnych. Łącznie w czterech ZWG uczestniczyło 37. przedstawicieli LGD, w tym 4. przedstawicieli LGD nienależących do sieci wojewódzkich LGD. ZWG zostały przeprowadzone w okresie 17.02.2021-11.03.2021.

Analiza uzyskanego materiału poznawczego została przeprowadzona w szesnastu grupach tematycznych.

Część pierwsza – wprowadzająca dotyczyła rozpoznawalności organizacji sieciowych, regionalnych i krajowej, wśród członków władz i pracowników LGD oraz stopnia identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową, do której ich LGD przynależą.

1. Rozpoznawalność organizacji sieciowych LGD.

W ocenie przedstawicieli LGD uczestniczących w dwóch ZWG rozpoznawalność sieci i wiedza o sieci jest na odpowiednim poziomie (poziom w skali stopnia rozpoznawalności tak wśród członków władz jak i pracowników LGD jest bardzo duży lub duży). Uczestnicy zwrócili uwagę na konieczność permanentnego skupiania się zarówno na działaniach sieci jak i działaniach LGD w ramach konkretnej sieci. Ważnym elementem tej rozpoznawalności jest także promocja sieci i efektów jej działania. Odbywa się to m.in. w czasie wspólnych wyjazdów studyjnych, poprzez podkreślanie wsparcia sieci dla różnych przedsięwzięć realizowanych na terenie działania LGD i w samej LGD, budowanie świadomości istnienia sieci i wspierania przez tę sieć różnego rodzaju przedsięwzięć z zakresu poszerzanie wiedzy członków LGD i społeczności lokalnych.

W trakcie jednego ZWG wszyscy uczestnicy wskazali, że bardzo dobrze znają organizacje sieciowe zarówno krajowe jak i regionalne. Dodatkowo, niektórzy uczestnicy wskazywali także na sieci europejskie. Nie dało się zauważyć zróżnicowania poziomu wiedzy pomiędzy władzami i członkami LGD. Bardziej wyraziste różnice związane były ze stażem pracy w LGD.

Członkowie władz i pracownicy z długim stażem pracy wskazywali nawet na międzynarodowe organizacje sieciujące LGD, które również dają możliwość wymiany doświadczeń na poziomie międzynarodowym. Jednak problem ze znajomością organizacji sieciujących jest spory wśród pracowników z niewielkim stażem pracy. Nie znają partnerów instytucjonalnych swojego stowarzyszenia, czy organizacji sieciujących LGD. Należy odnotować fakt, że w przypadku jednego ZWG dla wszystkich jego uczestników rozmowa na temat podmiotów sieciujących była wysoce abstrakcyjna. O ile wiedzieli w ogóle o istnieniu organizacji sieciujących regionalnej i ogólnopolskiej, to nie potrafili wskazać żadnych nazwisk, czy konkretnych działań, jakie one podejmują. Nie znali stron internetowych. Można wnioskować, że stopień rozpoznawalności tych instytucji jest zróżnicowany ze względu na staż pracy, jednak powszechna była nieznajomość funkcji i działalności sieci.

Poniżej kilka wypowiedzi uczestników ZWG na ten temat:

- *Polska Sieć LGD jest rozpoznawalna, wspólnie pracowaliśmy nad tym, żeby udzielić poparcie w pracach na rzecz nowego PROW. Sieć mocno się zaangażowała w prace i każdy słyszał o tej krajowej sieci.*
- *Nasza LGD organizuje wydarzenia sieci. Jako biuro, pracownicy mamy wiedzę o sieci. Zarząd raczej tylko wie, że sieć istnieje ale mniej wiedzą co się w sieci dzieje.*
- *Mieliśmy problemy w sieci ale od 4 lat sieć funkcjonuje bardzo dobrze. Co tydzień dyskutujemy on-line o bieżących sprawach. Zarząd wie, że jesteśmy w sieci. Pracownicy są na bieżąco ze sprawami sieci.*

- *W naszej LGD Prezes wie, na bieżąco, co się w sieci dzieje. Był kilka lat temu taki czas, że sieć ciekawie funkcjonowała, potem przyszedł kryzys, kłopoty ale już jest większe zainteresowanie a cotygodniowe spotkania on-line sprawiają, że wszyscy wiedzą co się w sieci dzieje.*
- *Jeżeli chodzi o naszą LGD to jest bardzo dobrze. W przeszłości spotykaliśmy się w różnych LGD teraz na ZOOM-ie.*
- *Członkowie naszego zarządu uczestniczą w spotkaniach na ZOOM-ie, zatem wiedzą, co się w sieci dzieje. Również członkowie naszej LGD, np. przedstawiciele samorządów też wiedzą bo jak są problemy to się spotykamy i je omawiamy. Zwracają uwagę jak ważne jest dla nich wspólne rozwiązywanie problemów – brakuje takich doświadczeń.*

2. Identyfikacja władz i pracowników LGD z organizacją sieciową LGD.

Identyfikacja władz i pracowników LGD z organizacją sieciową jest bardzo zróżnicowana w zależności od województwa. W jednych województwach ta identyfikacja jest bardzo duża, co wynika z faktu, że wśród uczestników ZWG dominowały osoby, które pełniły w LGD funkcje zarządcze (członek Zarządu/Prezes) oraz kierownicze (kierownik biura). Na spotkaniu, wszystkie osoby identyfikowały się z działalnością organizacji sieciowych na poziomie lokalnym i regionalnym. Wypowiedzi wskazują ponadto, na duży stopień przywiązania do tych organizacji oraz dużą wdzięczność za dotychczas podejmowane działania. Uczestnicy jednoznacznie określili, że organizacje sieciowe są potrzebne, dobrze reprezentują interesy LGD tak na poziomie regionalnym jak i krajowym.

Świadomość istnienia sieci, wiedza o jej działaniach sprawia, że identyfikacja z organizacją sieciową wzrasta zarówno wśród władz LGD jak i pracowników biura (ocena stopnia identyfikacji w obu grupach – duży).

Tak jak w przypadku stopnia rozpoznawalności podmiotów sieciowych, tak i w przypadku stopnia identyfikacji istnieje wyraźna rozbieżność między osobami, które w LGD pracują przynajmniej od poprzedniego okresu programowania, a pracownikami z krótszym stażem. Wiele wypowiedzi tych pierwszych wskazywało na dużą identyfikację z regionalnymi organizacjami sieciowymi. W wypowiedziach dało się odczuć zrozumienie idei LEADER i dużą motywację do tego, aby sieciować LGD. Jednocześnie są województwa, w których sytuacja organizacji sieciowych, historia ich powstawania i przekształceń pozostawia wiele do życzenia dla osób, które inicjowały ruch sieciowy w Polsce. Jedna z respondentek wskazywała, że idea sieciowania LGD powstała w ich województwie i tutaj był „poligon doświadczalny”, dzięki czemu w innych województwach LGD z innymi doświadczeniami i wiedzą mogły przystąpić do budowania sieci, co w obecnej sytuacji wyszło im na dobre. W związku z tym, nadal wybrzmiewa duży sentyment za niespełnioną ideą i niezrealizowanymi planami.

W innym przypadku odnotowano, że zdecydowana większość uczestników ZWG nie identyfikowała się z siecią regionalną, a sieć ogólnopolska prawie w ogóle nie pojawiała się w wypowiedziach uczestników ZWG. Jedyne konteksty, w jakim pojawiała się sieć regionalna to „walka” z Urzędem Marszałkowskim o racje LGD. Natomiast ogólnopolska sieć, pojawiała się w wypowiedziach dotyczących obecnej „walki” o przyszłość LGD w nowym okresie programowania oraz w okresie przejściowym.

Zdecydowanie inny wydźwięk miała opinia i ocena przedstawiona przez przedstawiciela Sieci w sąsiednim województwie, gdzie rozpoznawalność sieci wojewódzkiej, krajowej i europejskich była wysoka, a poziom identyfikacji z siecią regionalną i krajową należy ocenić jako bardzo wysoki.

Poniżej kilka wypowiedzi uczestników ZWG na ten temat:

- *Dla nas jest ważne, żeby porozumieć się między sobą, jak dyskutujemy i mamy różne zdania, to sieć jest potrzebna żeby wypracować wspólny głos do zewnętrznych podmiotów. To jesteśmy my. Jeśli mówi przedstawiciel sieci to wypowiada się jako przedstawiciel wszystkich LGD, a obecnie jest tak, że jak się wypowiada do UM, to później jego LGD cierpi”.*
- *Zarząd naszej sieci jak ukształtował się od początku to jesteśmy przez cały czas. Dokąd będziemy chcieli pracować to będziemy to robić, ale jeśli LGD dojdą do wniosku, że robimy zmiany to też nie ma problemu, bo to dla nas jest dość sporo dodatkowych zadań. To jest taki układ, że wśród liderów żeby ktoś był liderem, to jest kłopot i trzeba się zastanowić na jakich zasadach to liderstwo ma wyglądać, bo osiągnięcie kompromisów jest najważniejsze. Nie było do tej pory dyskusji dotyczących zmian w zarządzie sieci.*
- *W przypadku naszej LGD jest identyfikacja z siecią, głównie dotyczy to pracowników LGD – jest przepływ informacji pomiędzy siecią a biurem LGD. Połowa członków zarządu raczej nie interesuje się tym, co robi sieć. Bardziej od Prezesa działaniem sieci interesuje się Wiceprezes LGD i mocniej się z siecią identyfikuje.*
- *Jeżeli chodzi o naszą LGD to jest pełna identyfikacja. W zarządzie są burmistrzowie i wójtowie i oni są na bieżąco informowani, co sieć robi i jakie sprawy są dyskutowane. Ważne jest, aby pojawiające się problemy na bieżąco rozwiązywać. Tak się u nas dzieje. To jest ważne, bo człowiek z reguły odsuwa od siebie trudne sprawy. Sieć takie problemy pomaga rozwiązywać.*
- *W naszej sieci wypracowaliśmy własne metody postępowania. Wszystkie LGD w województwie należą do sieci. Wspólnie wypracowujemy stanowiska np. w sprawie przyszłości LEADER.*

- *Sieć jest tak silna jak silni są członkowie. Oczywiście, że są LGD aktywniejsze i mniej aktywne.*

Podsumowując, uczestnicy badania uznali, że sieci spełniają swoją rolę, stanowią wsparcie dla wszystkich LGD, na Facebooku (stronie internetowej) są potrzebne i aktualne informacje oraz szeroka wymiana wiedzy. Jeśli pojawiają się jakieś pytania, to od razu jest na nie odpowiedź. W zdecydowanej większości uczestnicy ZWG uważają, że sieci dobrze reprezentują interesy LGD wobec podmiotów zewnętrznych, zwłaszcza UM. W sieci jest promocja efektów działania, przekazywane są opinie, informacje. Uczestnicy ZWG uważają, że sieci odgrywają ważną rolę w doskonaleniu działania LGD, a ich rozpoznawalność rośnie sukcesywnie w środowisku lokalnym. Natomiast stopień identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową jest bardzo zróżnicowany w zależności od województwa. Odnotowują problemy komunikacyjne – często brakuje umiejętności słuchania i precyzyjnego komunikowania. Da się zauważyć problem identyfikacji z ideami (filozofią) wpisanymi w Program LEADER a bardzo silną identyfikacją z LGD i celami LSR. Dla tych, którzy „czują” Program LEADER sieć jest ważna i identyfikują się z nią (lub wieloma sieciami), dla tych którzy tego nie czują sieć traktują instrumentalnie jako narzędzie realizacji LSR. Wyższy poziom identyfikacji z siecią (sieciami) jest wśród tych uczestników ZWG, którzy pojęcie sieci utożsamiają z konkretnymi osobami.

Część druga – zasadnicza dotyczyła opinii uczestników badania fokusowego na temat tworzenia i funkcjonowania sieci LGD oraz funkcjonowania LGD w ramach tych sieci/poza tymi sieciami, jak również opinii na temat wpływu LGD na rozwój działalności sieci LGD oraz wpływu sieci na jakość zarządzania wdrażaniem LSR, a także opinii przedstawicieli LGD niezrzeszonych w sieciach LGD na temat samodzielnego radzenia sobie z jakością zarządzania wdrażaniem LSR.

3. Motywy, jakimi kierują się władze LGD przystępując lub nie przystępując do organizacji sieciowych LGD w Polsce.

Uczestnicy ZWG zidentyfikowali wiele motywów, jakimi kierowały/kierują się władze LGD przystępując do organizacji sieciowych LGD. Najczęściej wskazywali na większą zdolność do reprezentowania interesów LGD wówczas, gdy występuje w tej sprawie sieć a nie pojedyncza LGD. Oto kilkanaście wypowiedzi na ten temat:

1. *Wspólne interesy mogą być lepiej reprezentowane przed władzami, decydentami poprzez reprezentantów sieci.*
2. *Władze chętniej przystępują do rozmów z reprezentantami sieci, niż pojedynczych LGD, rozwiązując problemy systemowo, a nie indywidualnie, dlatego pozycja negocjacyjna sieci jest na wstępie lepsza*
3. *Większa możliwość lobbowania w Urzędzie Marszałkowskim na rzecz LGD;*

4. *Z naszego punktu widzenia sieć ma ogromny sens – wymiana informacji, możliwość reprezentowania naszych spraw w województwie i w kraju.*
5. *Dla mnie sieciowanie jest oczywistą sprawą. Co ważne sieć może sprawić, że będą się liczyć z naszą opinią – bo będzie to opinia większej grupy LGD. U nas obowiązuje zasada: „stawiać problemy i je rozwiązywać”.*
6. *Silniejszy głos sieci w sprawach przed UM oraz ponadregionalnych*
7. *Przynależność pomaga, bo jednym głosem można występować i mówić, np. z UM, gdzie były problemy i wspólnie występowaliśmy o interpretacje, czy procedury, dlatego przynależność na pewno pomaga.*
8. *Sieci są nam potrzebne, czasem niezręcznie jednostkowo się o coś upominać z naszymi partnerami zewnętrznymi i wtedy łatwiej, żeby wypowiadać się w imieniu sieci.*
9. *Sieci wojewódzkie są potrzebne bardzo. Tworzyliśmy sieć po to, żeby był jeden przedstawiciel wobec władz wojewódzkich. Uznaliśmy, że tak będzie lepiej.*
10. *Wsparcie psychologiczne – poczucie zaopiekowania i dbania o interesy poszczególnych LGD w dyskusjach z władzami i decydentami.*
11. *Są same plusy współpracy w sieci lokalnej i krajowej. Są to korzyści dla obu stron, zarówno dla pracowników na dole jak i dla sieci, która ma siłę, żeby w imieniu większej liczby LGD, z innej pozycji rozmawiać z ministerstwem. Wówczas w ministerstwie jest inny poziom rozmów.*
12. *Głos LGD jest mocniej słyszalny, gdy LGD ma swego przedstawiciela w organizacji sieciowej;*
13. *Są potrzebne te sieci, bo pojedyncze LGD są na słabszej pozycji względem UM, bo nie ma fachowców.*
14. *Byliśmy pierwsi w tworzeniu sieci i byliśmy zaangażowani tak w jej powstanie jak i działalność. Chcieliśmy, aby sieć była partnerem wobec Urzędu Marszałkowskiego – i tak było. Teraz trochę nam tego brakuje.*
15. *Nasza LGD wypracowała stanowisko w sprawie polityki personalnej i niestety jest poczucie zmarnowanej energii.*
16. *Przez takie sieciowanie mamy silniejszy głos, skupione LGD mają większą siłę niż jednostki, czy poszczególne LGD, zwłaszcza teraz jak będziemy walczyć o następne środki i programowanie, bo to nie jest oczywiste, że będą. Im więcej osób, tym więcej możliwości. Ale jeśli jakiś LGD czuje, że to nie jest ta ścieżka to może wyjść z sieci, ale to nie oznacza końca kontaktów, bo dalej pracujemy razem, ale nie zawsze musimy się zgadzać i akceptować wszystko co przedstawiciel powie. Każdy się może wypowiedzieć i wybieramy to, o co każdemu chodzi.*

W drugiej kolejności, najczęściej wskazywanych motywów, znalazły się tematy związane z przepływem informacji, dzieleniem się doświadczeniem i wspólnym rozwiązywaniem problemów. Oto kilkanaście wypowiedzi na ten temat:

1. *Przepływ informacji w ramach sieci pozwala na lepsze i szybsze zorientowanie się w bieżących wydarzeniach, zmianach, tematach dotyczących pojedyncze LGD.*
2. *Większa możliwość pozyskiwania szerszych informacji o wyższym stopniu aktualności, związanych z działaniami LGD, które pozytywnie wpływają na funkcjonowania LGD.*
3. *Możliwość wymiany doświadczeń, dzielenia się wspólnymi problemami.*
4. *Dla nowych organizacji to ważne aby wiedzieć, że jest sieć, że w sieci jest wiedza, są informacje, jest doświadczenie, tożsamość i konsultacje. To wszystko jest do wykorzystania przez członkowskie LGD.*
5. *Sprawczość, poprawianie relacji, lobbowanie, wymiana doświadczeń.*
6. *Wymiana informacji oraz wypracowanych dokumentów i narzędzi.*
7. *Samo to, że taka przynależność to też różne spotkania i wymiana doświadczeń, dzięki czemu w ramach luźnych rozmów pojawiają się różne rozwiązania. Można walczyć samemu, ale też można skorzystać z gotowych rozwiązań.*
8. *Druga sprawa, to możemy wymieniać się doświadczeniem. Kiedyś to tak było, że to co dzieje się w naszym województwie na południu Polski szybciej docierała na Pomorze. Jak jest dużo LGD w województwie to trudno o wspólny głos. Ale w jedności siła.*
9. *Wymiana informacji, wymiana wypracowanych materiałów, np. teraz wprowadzamy wspólne Pracownice Plany Kapitałowe, jeśli ktoś coś wypracował to się tym dzieli.*
10. *Przynależność do Polskiej sieci dużo daje, to że mamy swoją specjalną grupę na FB, gdzie wymieniamy się formularzami, uwagami (jest ekspert od odblokowywania formularzy), przyjmowania wspólnych stanowisk, szybka wymiana informacji. Mamy bardzo dobry kontakt z prezesem polskiej sieci, który rzeczywiście dba o nasze interesy, interesuje się i angażuje. Wcześniej nie odczuwaliśmy że Polska sieć działa, teraz to bardzo dobrze działania”.*
11. *Żyjemy w pewnej społeczności, mamy te same problemy, potrzebowalibyśmy jakiegoś wsparcia, informacji dlatego sieć ogólnopolska jest potrzeba i ważna. W ogóle nie istniejemy bez sieci.*
12. *Co konkretnie dla LGD jest z sieciowania – dostęp do wiedzy, konkretnie ze spotkań z GTL, mamy informacje o konsultacji dokumentów. Ma to znaczenie dla wdrażania LSR, jak wiemy że jest spotkanie na GTL, i każdy LGD zgłasza swoje pytania, propozycje żeby były poruszane. Np. jak funkcjonować w pandemii, nacisk był żeby beneficjenci mogli korzystać z ułatwień tarcz antykryzysowych związanych z COVID, jakie wydawać opinie ma*

rada w kontekście realizacji wskaźników i wdrażania LSR. Indywidualny LGD jest spokojny o to, że jego sporawa jest monitorowana i podejmowana przez ministerstwo za sprawą sieci”.

W trzeciej kolejności, do najczęściej wskazywanych motywów należy zaliczyć możliwość wzajemnego wspierania się LGD poprzez udostępnianie wiedzy, dzieleniem się wypracowanymi procedurami i dokumentami, a także wspólne podejmowanie działań. Oto kilka wypowiedzi na ten temat:

- 1. W ramach sieci wiedza oraz dokumenty są udostępniane i współdzielone, dlatego przynależność do sieci daje dostęp do już opracowanych dokumentów, wzorów procedur itp.*
- 2. Wypracowanie wspólnych procedur, zapytań ofertowych na wspólne usługi.*
- 3. Wzajemna pomoc pomiędzy LGD.*
- 4. Podejmowanie działań wspólnych, np. wspólna ewaluacja, promocja, mamy dzięki sieci wsparcie prawnika.*
- 5. Były tworzone wspólne procedury i dzięki temu nam i UM jest łatwiej, bo problemy są podobne, możemy wspólnymi doświadczeniami się wymieniać i pytamy kto jak taki problem rozwiązań.*
- 6. Współpraca na poziomie krajowym jest obopólna. Samo to, że jest to forum, w którym dzielimy się swoimi problemami jest dobre, bo to są często te same problemy. Idea jest taka, że razem możemy więcej.*
- 7. Nasze działania są wspólne i razem działamy na rzecz rozwoju naszego obszaru. Dobrze, że nas słychać, bo jedna LGD to małe przebicie, a wiele grup to już jest jakieś stanowisko.*
- 8. W naszym województwie zdarza się, że w projektach grantowych konkretne LGD wymieniają się dobrymi procedurami między sobą. Jeśli jakiś LGD przeszedł pierwszy jakąś procedurę, czy rozwiązał problem to chętnie się dzielimy rozwiązaniami wypracowanymi i dokumentami i dalej LGD mają już łatwiej.*

W czwartej kolejności, do najczęściej wskazywanych motywów należy zaliczyć poczucie wspólnoty w ramach sieci, możliwość różnorodności działań, przystępowania do wspólnych projektów, ale też zwiększenia rozpoznawalności swojej LGD na forum regionu i kraju. Oto kilka wypowiedzi na ten temat:

- 1. Korzyści są zawsze z sieciowania, jak przychodzi pełen czas mobilizacji to ważne jest, że można się wesprzeć, czasem potrzeba większej motywacji do działania, trzeba sobie przypomnieć, że jesteśmy grupą i możemy na siebie liczyć i można więcej, zwłaszcza w tym trudnym czasie, gdzie nie wiemy jaka jest nasza przyszłość i teraz jest czas, kiedy możemy działać wspólnie.*

2. *Tworzyliśmy sieć, żeby pomagać innym. I ta pomoc jest jeszcze ważniejsza. Pierwsza rzecz, to nauczenie się współpracy, rozmów i dogadywania się. Wiadomo, że w LGD są sami liderzy, więc to jest już samo w sobie ciekawe i trudne, ale ileś rzeczy robimy razem. I jest to ważne, bo jak mamy zrobić ewaluację, to razem jest taniej. Robimy razem duże projekty, m.in. taki duży projekt WUP, wszystkie LGD robią ten projekt. Nie mówiąc o tym, że mamy te same procedury przetargowe, robiliśmy je na podstawie zlecenia naszej sieci. Zbliżamy się do tego, żeby mieć jedno biuro rachunkowe, to też jest bardzo ważne, żeby księgowość była związana z nami, żeby wiedziała co to LEADER. Na początku okresu programowania wybieraliśmy jednego ubezpieczyciela i ubezpieczyliśmy się od decyzji Rad LGD, żeby w razie przegranej sprawy w sądzie administracyjnym być zabezpieczeni wspólnie (ubezpieczenie od następstw decyzji). Jeden mankament jest taki, że wszystko staramy się robić razem i że nasza sieć przejmowała część działań, rodzi się coś takiego, że część grup czeka, nie przejawia inicjatywy, bo każdy z nas jest wygodny. Jeśli są Ci, którzy zajmą się tą sprawą, to dadzą mi na tacy i nie muszę się tym zajmować. To jest mały mankament, który nie jest widoczny w tym wszystkim. Ci ludzie muszą mieć wspólny cel i trochę się lubić i szanować się nawzajem”.*
3. *Możliwość większej różnorodności działań, ale też zwiększenia rozpoznawalności swojej LGD na forum regionu i kraju;*
4. *Większa możliwość przystępowania do wspólnych projektów, realizacji wyjazdów studyjnych.*

Ponadto uczestnicy zgłosili następujące opinie i poglądy:

- *Większa możliwość pełnej realizacji zaplanowanych przedsięwzięć.*
- *Jestem jednym z tych, którzy zakładali sieć LGD w województwie. W myśl zasady – „w kupie siła”. Bardzo chcieliśmy, aby sieć LGD powstała i powstała.*
- *Czy jest sens bycia w sieci skoro w naszych problemach nie mamy wsparcia ze strony sieci? Teraz dzięki regionalnej jednostce KSOW możemy organizować wyjazdy studyjne – to dostarcza nam nowej wiedzy, nowego doświadczenia, pomaga w rozwiązywaniu własnych problemów z wykorzystaniem doświadczenia innych. Sieć pomaga wywierać wpływ LGD na ważne dla podejścia LEADER sprawy. Może też wesprzeć konkretną LGD w jakiejś sprawie wobec Urzędu Marszałkowskiego. Gdy miały nastąpić zmiany na stanowiskach w Urzędzie Marszałkowskim to zebraliśmy opinie i je przedstawiliśmy kierownictwu Urzędu Marszałkowskiego.*
- *LGD, których przedstawiciele byli w zarządzie sieci, miały lepsze relacje z Urzędem Marszałkowskim. Natomiast te LGD, które nie miały swoich przedstawicieli w zarządzie sieci czuły się jako trochę gorsze.*
- *Moja sytuacja jest nietypowa – przyszedłam do LGD z Urzędu Marszałkowskiego i musiałam – w głowie – trochę pewne sprawy poprzestawiać. Jestem „porażona” stanem*

wiedzy merytorycznej pracowników Urzędu Marszałkowskiego na temat podejścia LEADER i funkcjonowania LGD w województwie. Niestety nie jesteśmy jako sieć partnerem w żadnej ważnej sprawie. Nikt nas nie postrzega jako sieć – widzi się konkretnych ludzi, których można zjednywać do jakichś spraw w Urzędzie. Np. zmiana Rozporządzenia i okazuje się, że nie ma z kim rozmawiać. Ignorancja powoduje arogancję.

- Nie zabraliśmy się za to, choć wielokrotnie się nad tym zastanawialiśmy – do formalizacji naszej sieci. W naszym województwie jest tylko 10 LGD, więc przepływ informacji z UM jest na tyle dobry, że nawet bez sieci byłoby ok. Dobrze, że jest, ale wydaje się, że nawet bez niej komunikacja byłaby sprawna.

Jednocześnie uczestnicy ZWG zdefiniowali negatywne zjawiska, które mogły się przyczynić do nieprzystąpienia LGD do sieci. Należy jednak zauważyć, że niezrzeszonych LGD w sieciach jest niewiele, według Polskiej Sieci to mniej niż 20% wszystkich LGD. Wśród motywów za nieprzystąpieniem do organizacji sieciowych uczestnicy badania fokusowego wskazali między innymi:

1. Składka członkowska jest zbyt wysoka.
2. Nie kojarzę, aby ktoś wyszedł do nas z taką propozycją, by dołączyć do sieci. Pracuję 9 lat i nie pamiętam, żeby było pismo albo mail z propozycją przystąpienia do sieci. Uważam, że to, czy jesteśmy w sieci czy nie, nie ma wpływu na naszą działalność. Nie widzę żadnych korzyści z bycia w sieci. Uważam, że nic nie tracimy. Mamy inne priorytety niż sieć, poszukujemy innych środków zewnętrznych na ich realizację, nie skupiamy się na pracach afiliacyjnych, my działamy, mamy i tak dużo pracy. Organizujemy wydarzenia, zbudowaliśmy centrum edukacji – żeby były prowadzone zajęcia pozalekcyjne.
3. Zasadnicza uwaga odnosząca się do sieci w naszym województwie dotyczy braku jej sformalizowania stąd problemy nawet z uiszczaniem składek członkowskich – nie wiadomo komu należy wpłacać, nie można też występować do Urzędu Marszałkowskiego w imieniu sieci, bo formalnie nie istnieje, najwyższy czas sformalizować działalność tej sieci.
4. Mała skuteczność pracy sieci.
5. Mała aktywność sieci.
6. Trudności w wypracowaniu porozumienia i wspólnego stanowiska.
7. Szybsze i bardziej skuteczne działania pojedynczego LGD, niż sieci, w której decyzje i działania nie są podejmowane na bieżąco
8. Nasza LGD na początku była członkiem wojewódzkiej sieci LGD. Niemniej jednak decyzją zarządu wystąpiliśmy z sieci i przystąpiliśmy do tworzenia nowego podmiotu sieciującego LGD. Głównym powodem wystąpienia była mała liczba inicjatyw podejmowanych przez sieć – to była subiektywna ocena naszego zarządu.

9. *Jedynym plusem nie przynależności do sieci jest to, że się nie płaci składek, tak to same minusy.*
10. *Konkretny przypadek naszego województwa może sugerować dwie przesłanki leżące u podstaw braku istnienia sformalizowanej sieci LGD. Po pierwsze, jest to liczba LGD. W województwie funkcjonuje 10 LGD, co powoduje, że komunikacja i współpraca niezależnie od formalnych struktur istnieje. Mała liczba LGD powoduje, że relacje między nimi zawiązały się na przestrzeni lat, choć ich jakość czasem pozostawia wiele do życzenia. Po drugie, nieformalne funkcjonowanie sieci pozostawia LGD autonomię, która jest wysoce ceniona, gdyż przykłady pokazują wiele rozbieżności w funkcjonowaniu LGD. Nie formalizując sieci, LGD pozwalają sobie na działanie wspólne tylko w zakresie, w którym każdy z LGD w danej sytuacji akceptuje.*

Podsumowując, uczestnicy badania najczęściej wskazywali jako motywy podejmowania decyzji przez władze LGD o przystąpieniu do sieci, większą zdolność do reprezentowania interesów LGD wówczas, gdy występuje w tej sprawie sieć a nie pojedyncza LGD. Jako ważne uznali również zwiększenie możliwości dostępu do informacji, dzielenia się doświadczeniem i wspólnym rozwiązywaniem problemów, a także możliwość wzajemnego wspierania się LGD poprzez udostępnianie wiedzy, dzielenie się wypracowanymi procedurami i dokumentami oraz wspólne podejmowanie działań. Ponadto uznali, że ważne jest tworzenie w ramach sieci poczucia wspólnoty, możliwość różnorodności działań, przystępowania do wspólnych projektów, ale też zwiększenia rozpoznawalności swojej LGD na forum regionu i kraju. Podkreślili, że sieć mocna wewnątrz będzie siecią mocną również na zewnątrz, a to jest ważne w relacjach z UM. Jednocześnie uczestnicy ZWG zdefiniowali negatywne zjawiska, które mogły się przyczynić do nieprzystąpienia LGD do sieci. Zaliczyli do nich między innymi niską aktywność i skuteczność pracy sieci, małą liczbę inicjatyw podejmowanych przez sieć, trudności w wypracowaniu porozumienia i wspólnego stanowiska, brak inicjatywy ze strony władz sieci proponujących LGD przystąpienie do organizacji sieciującej, a także brak sformalizowania sieci i konieczność płacenia składki członkowskiej. Wskazali również na fakt, że wyższa jest skuteczność działania pojedynczego LGD niż sieci, w której decyzje i działania nie są podejmowane na bieżąco.

4. Czynniki pozytywnie i negatywnie wpływające na funkcjonowanie sieci LGD.

Funkcjonowanie sieci LGD zależy od wielu czynników wpływających na aktywność i jakość pracy sieci. Uczestnicy ZWG wskazywali najczęściej na dobrą współpracę sieci z urzędem marszałkowskim (Ministerstwem) jako czynnik pozytywnie wpływający na funkcjonowanie sieci. Oto kilka wypowiedzi na ten temat:

1. *Z mojej obserwacji wynika, że dobra współpraca sieci LGD z Urzędem Marszałkowskim wpływa pozytywnie, a zła współpraca negatywnie na funkcjonowanie sieci LGD.*

2. *Dobra współpraca z UM / ministerstwem, która na poziomie regionalnym zależy od poszczególnych departamentów w Urzędach Marszałkowskich. Jeśli ta współpraca nie układa się dobrze, wówczas organizacja sieciowa jest nieskuteczna w działaniach.*
3. *Relacje sieć – urząd marszałkowski są bardzo ważne ze względu na oczekiwania władz LGD, że sieć załatwi w urzędzie to, czego pojedyncza LGD nie może załatwić.*
4. *Wspólna sprawa i wspólne cele (wspólny „wróg” – UM).*

W drugiej kolejności należy wymienić sposób sprawowania przywództwa i organizację pracy władz sieci. Ważne aby lider był zaangażowany, aktywny, dobrze poinformowany i sprawnie organizujący pracę zarządu sieci. Poniżej przykłady wypowiedzi na ten temat:

1. *To co może ułatwiać pracę sieci, to czytelne określenie obowiązków pomiędzy poszczególnymi członkami sieci. Dobrze jak każdy członek sieci za coś odpowiada, a nie wychodzi z założenia, że ktoś inny powinien to zrobić”.*
2. *Zaangażowany, aktywny, dobrze poinformowany i dobrze organizujący pracę lider (liderzy) sieci.*
3. *Nasza sieć miała swoje dobre i złe lata, zawsze wiązało się to z przywództwem w sieci – dobry lider to sprawna sieć i odwrotnie.*
4. *Najczęściej liderem sieci jest lider konkretnej LGD i tu jest kłopot, bo zawsze ważniejsze będą sprawy własnej LGD niż sieci. Ważne by był to ktoś, kto potrafi pogodzić interesy własnej LGD i sieci.*
5. *Wspólna sprawa pomaga w sieciowaniu, wspólne cele. Jeśli chodzi o trudności, to ile osób tyle zdań.*
6. *Każda LGD ma swoje sprawy. Angażowanie się w sieci może być wykorzystane przeciw LGD. Masz funkcję w sieci ale wykorzystujesz ją do rozgrywania spraw swojej LGD.*

W trzeciej kolejności należy wymienić możliwość wzajemnych relacji pomiędzy LGD, w tym szybkie przekazywanie informacji, wymianę doświadczeń, przekazywanie opinii, czy wzajemnie doradztwo. Poniżej przykłady wypowiedzi na ten temat:

1. *Możliwość wymiany doświadczeń.*
2. *Przekazywanie opinii, wzajemnie doradztwo.*
3. *Szybkie przekazywanie informacji, które pozwalają na przykład lepiej dopracować przygotowywane projekty.*
4. *Sieć jest bardzo przydatna dla pracowników LGD. Jeżeli ktoś czegoś nie wie, to pyta na grupie społecznościowej sieci wojewódzkiej lub krajowej i uzyskuje odpowiedź.*

5. *Dzielenie się ciekawymi doświadczeniami, sukcesami, przekazywanie np. petycji do ministerstwa, przekazywane są opinie i pisma, np. jedna LGD o czymś nie wie, a sieć już ma tę wiedzę i LGD mogą to konsultować.*

Jednocześnie uczestnicy ZWG wskazali negatywne czynniki wpływające na funkcjonowanie sieci LGD. Wśród negatywnych czynników uczestnicy badania fokusowego wskazali między innymi:

1. *Brak sformalizowanej działalności sieci.*
2. *Brak sieci na Facebooku.*
3. *Środowisko LGD jest specyficzne, ponieważ skupia samych liderów, czyli osoby podmiotowe, mające własne zdanie i chęć wprowadzania swoich przemyśleń w życie. Trudnością jest zarządzanie tymi osobowościami i wypracowanie wspólnych stanowisk i działań.*

Inne opinie na ten temat:

- *Budowanie sieci od wewnątrz – otwartość i szczerść nic nie daje – otwartość do kompromisu tak.*
- *Sieć daje nam duże korzyści, zagrożeniem jest brak czasu.*
- *KSOW powinien odgrywać większą rolę wobec sieci LGD. Na przykład szkolenia dla pracowników LGD.*
- *Nie widzę ani plusów ani minusów, członkowie LGD przystępują do sieci, ale nie mają z tego żadnych zysków, nie widzę żeby mieli korzyści i uważam, że sieć nie ma wpływu na generowanie żadnych korzyści. Sieć – jest – spotykają się w jej ramach LGD, ale czy to ma wpływ na rozwój i korzyści? Nie sądzę. My działamy, piszemy projekty, działamy dla społeczności lokalnej. Szkoda mi marnować czasu na spotkania w sieci.*

Podsumowując, zdaniem uczestników badania funkcjonowanie sieci LGD zależy od wielu czynników wpływających na aktywność i jakość pracy sieci. Najczęściej wskazywali na dobrą współpracę sieci z urzędem marszałkowskim (ministerstwem) jako czynnik pozytywnie wpływający na funkcjonowanie sieci. W drugiej kolejności wymieniali sposób sprawowania przywództwa i organizację pracy władz sieci. Ważne, aby lider był zaangażowany, aktywny, dobrze poinformowany i sprawnie organizujący pracę zarządu sieci. W trzeciej kolejności wymieniali możliwość wzajemnych relacji pomiędzy LGD, w tym szybkie przekazywanie informacji, wymianę doświadczeń, przekazywanie opinii, czy wzajemnie doradztwo. Jednocześnie uczestnicy ZWG wskazali negatywne czynniki wpływające na funkcjonowanie sieci LGD, takie jak brak sformalizowania podmiotu sieciującego, brak społeczności sieciowej na Facebooku, a także trudności w ustaleniu wspólnych stanowisk, co wpływa z różnorodności samych LGD i ich członków.

5. Czynniki pozytywnie i negatywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci/poza siecią.

Kolejny temat dotyczył czynników, jakie wpływają na funkcjonowanie LGD w ramach sieci i poza nią. Pomimo, że to zupełnie inny temat od poprzedniego, dla uczestników ZWG te kwestie się „zlewają” w jedną całość i trudno im było wyodrębnić specyficzne czynniki wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci spośród tych, które wpływają na funkcjonowanie sieci. Należy zaznaczyć, że uczestnicy ZWG, mimo „zachęcania” ze strony moderatorów, niechętnie wypowiadali się na ten temat. Można stwierdzić, że poruszono zaledwie kilka spraw. Po pierwsze to komunikacja wewnątrz sieci i dostęp LGD do informacji. Sieć ułatwia komunikację, ale nie zawsze jest to działanie skuteczne. Sieć również ułatwia dostęp do informacji ale często LGD muszą się nauczyć z tej informacji korzystać. LGD będące poza siecią są zmuszone do samodzielnego poszukiwania informacji lub korzystają z udostępnianych przez sieć. Oto kilka wypowiedzi na ten temat:

- 1. LGD, które funkcjonują poza siecią mają bardziej ograniczony dostęp do informacji. Natomiast LGD będące członkami sieci stale wymieniają się informacjami i łatwiej im w ten sposób prowadzić swoją działalność. Natomiast będąc poza siecią organizacja LGD jest w dużym stopniu osamotniona w realizacji zadań.*
- 2. Władze LGD nie zawsze wiedzą co się dzieje w sieci. Co my jako LGD będziemy mogli zaproponować samorządom. Jak wójtom przekazywać złe informacje.*
- 3. Z naszego punktu widzenia jeśli chodzi o wewnętrzny wymiar to jest postęp – następuje wymiana informacji, wiedzy. Zewnętrzny wymiar, czyli oddziaływanie sieci na zewnątrz wygląda nieco gorzej.*
- 4. Teraz, gdy brak jest bezpośredniego kontaktu pomiędzy LGD, to sieć staje się bardzo przydatna w wymianie informacji i doświadczeń.*

Uczestnicy ZWG wskazywali na różne problemy mające raczej „luźny” związek z tematem, nie mniej dla LGD są istotne. Takim przykładem może być jedna z sieci, której przedstawiciel zauważył, że ich sieć ma przedstawicieli w „wyższych” gremiach typu KSOW, PS LGD, FAOW, a także międzynarodowe podmioty sieciujące, a to na pewno ma duży wpływ na LGD. Ciekawy pogląd wygłosił przedstawiciel LGD niezrzeszonej w sieci: *Poza siecią – wszyscy wiemy, że partnerstwo jest pożądane, ale bardzo trudne w praktyce. Realizując samodzielnie zadania robimy to szybciej i sprawniej, ale realizując w partnerstwie możemy osiągnąć coś więcej, szerzej oddziaływać na dany problem itp.).*

Ponadto uczestnicy wyrazili następujące poglądy:

- 1. Jest pewien problem jeśli chodzi o zewnętrzne oddziaływanie sieci – chciałem namówić Marszałka abyśmy wspólnie zorganizowali konferencję na temat wielofunduszowości ale nic z tego nie wyszło.*

2. *Moim zdaniem koniecznie przydałoby się wzmocnić instytucjonalnie Zarząd sieci. Miałoby to pozytywny wpływ na autentyczność w kontaktach między ludźmi.*
3. *Negatywny wpływ na funkcjonowanie LGD w ramach sieci ma rozgrywanie sieci pomiędzy województwami, dlatego im bardziej jesteśmy lokalni tym lepiej, a do tej lokalności potrzebne nam będą środki z RLKS.*
4. *To, co ważne, to fakt, że LEADER nadal jest bardziej demokratyczny niż polityczny.*
5. *LGD nie są od załatwiania wszystkich problemów obszaru. LSR wskazuje najistotniejsze problemy i wówczas LGD specjalizuje się w ich rozwiązaniu.*
6. *Złe jest to, że beneficjenci, którzy uzyskali wsparcie za pośrednictwem LGD i ze środków LSR tego faktu nie komunikują – to nie buduje prestiżu LGD, a nawet wpływa na niższą rozpoznawalność LGD wśród mieszkańców obszaru.*
7. *Podejście LEADER sprzyja poznawaniu własnego obszaru. Bierze się to między innymi stąd, że wspiera dziesiątki małych inicjatyw. Natomiast RPO wspiera duże inwestycje, które znow tak bardzo nie wiążą się z obszarem i jego mieszkańcami.*

Podsumowując, uczestnicy badania temat funkcjonowanie LGD w ramach sieci łączyli z tematem funkcjonowanie sieci. Pomimo, że to zupełnie różne tematy, dla uczestników ZWG te kwestie się „zlewają” w jedną całość i trudno im było wyodrębnić specyficzne czynniki wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci spośród tych, które wpływają na funkcjonowanie sieci. Dla części uczestników ZWG działania Krajowej Sieci LGD były bardzo abstrakcyjne. Nie uczestniczyli w jej działalności a jedynie korzystali z materiałów zamieszczanych na stronie internetowej czy Facebooku. Pojęcie sieci LGD było dla nich bardzo abstrakcyjne, pod którym w zasadzie kryły się nieznane działania. Natomiast ci z uczestników ZWG, którzy uczestniczyli w działaniach organizacji sieciowych LGD rozróżniali ten problem. Należy zaznaczyć, że uczestnicy ZWG, mimo „zachęcania” ze strony moderatorów, niechętnie wypowiadali się na ten temat. Można stwierdzić, że poruszono zaledwie kilka spraw. Po pierwsze to komunikacja wewnątrz sieci i dostęp LGD do informacji. Sieć ułatwia komunikację, ale nie zawsze jest to działanie skuteczne. Sieć również ułatwia dostęp do informacji, ale często LGD muszą się nauczyć z tej informacji korzystać. LGD będące poza siecią są zmuszone do samodzielnego poszukiwania informacji lub korzystają z udostępnianych przez sieć. Uczestnicy ZWG wskazywali na różne problemy mające raczej „luźny” związek z tematem, nie mniej dla LGD są istotne. Takim przykładem może być jedna z sieci, której przedstawiciel zauważył, że ich sieć ma przedstawicieli w „wyższych” gremiach typu KSOW, PS LGD, FAOW, a także międzynarodowe podmioty sieciujące, a to na pewno ma duży wpływ na LGD. Zaproponowano, aby wzmocnić instytucjonalnie zarząd sieci.

6. Oczekiwania władz LGD od organizacji sieciowej, do której ich LGD przynależy.

Kolejny temat dotyczył oczekiwań władz LGD od organizacji sieciowej, do której ich LGD przynależą. Uczestnicy ZWG wskazali oczekiwania, które można zgrupować w kilku tematach. Po pierwsze to komunikacja wewnątrz sieci i dostęp LGD do informacji, a także promocja działań LGD i sieci. Pomimo, że zdaniem uczestników ZWG sieć ułatwia komunikację, to nadal jest oczekiwane na takie działania. Sieć również ułatwia dostęp do informacji, ale nadal jest to oczekiwane ze strony władz LGD. Również w zakresie promocji władze LGD formułują pod adresem sieci większe oczekiwania niż dotychczasowa realizacja tego zadania. Oto kilka wypowiedzi na te tematy:

- 1. Nasz Prezes ma bezpośrednie kontakty z pracownikami Ministerstwa Rolnictwa i to jest super. Zmiany, które dyskutujemy, omawiamy są przyjmowane przez Ministerstwo. Prezes ma oficjalne i nieoficjalne informacje i teraz mamy poczucie, że nasze uwagi kierowane do Ministerstwa są słuchane. Od grudnia coś się zmieniło i nie jest tak dobrze jak wcześniej, ale do tej pory było bardzo dobrze.*
- 2. Oczekujemy dostępu do bieżących informacji formalnych i nieformalnych z posiedzeń, uzgodnień, spotkań z władzami i decydentami.*
- 3. Oczekujemy wymiany informacji w środowisku LGD w zakresie wydarzeń bieżących i zmieniających się przepisów.*
- 4. W sieci komunikujemy się raczej indywidualnie, bo wiemy kto ma jakie podobne problemy, natomiast jeśli jest coś ogólnego to wtedy na sieci, mailowo czy telefonicznie i spotykamy się razem.*
- 5. W naszej opinii wzmoczenia wymaga wspólna promocja LGD i podejścia LEADER.*
- 6. Od Sieci uczestnicy oczekują również wspólnej promocji dla działań LGD.*
- 7. Moim zdaniem władze LGD nie zawsze zdają sobie sprawę z problemów, jakie są na poziomie MRiRW.*

W drugiej kolejności, wśród zgłaszanych oczekiwań, należy wymienić konsultacje wewnętrzne, wsparcie dla LGD w negocjacjach z władzami oraz uwspólnianie stanowisk pomiędzy LGD i władzami. Poniżej przykłady wypowiedzi na ten temat:

- 1. Potrzeba więcej konsultacji w środowisku LGD w zakresie wypracowywania wspólnych stanowisk w sprawach ważnych dla LGD.*
- 2. Oczekujemy dobrego reprezentowania stanowiska LGD wobec władz/decydentów.*
- 3. Konieczne jest wsparcie w zakresie negocjacji z władzami dotyczące przejściowego okresu, nowego okresu programowania i innych ważnych kwestii związanych z LGD.*
- 4. Dla mnie sieć to przede wszystkim wspólne stanowiska i jakaś taka tarcza dla innych LGD. Jeśli my jako sieć wypracujemy jakieś wspólne rzeczy, to jest lepiej nawet dla UM, niż*

pojedyncze LGD i muszą się z UM boksować, więc nam lepiej później pracować. Tak samo chodzi o ewaluację, mamy wspólne procedury, czy promocję, to ma to znaczenie, żeby instytucje które zajmują się programowaniem zwróciły na to uwagę, że mamy doświadczenie.

- 5. Praca LGD zdaniem uczestników ZWG powinna skupić się na wypracowywaniu kolejnych wspólnych stanowisk wobec polityki UM (oraz krajowej, choć ta nie została wskazana wprost).*

W trzeciej kolejności należy wymienić oczekiwania dotyczące większej liczby spotkań, doradztwa i szkoleń. Niezbędne są spotkania tematyczne z przedstawicielami różnych organów władz państwa i samorządów celem prezentacji planów, nowych obowiązków, a także szkolenia i wymiana doświadczeń. Poniżej przykłady wypowiedzi na ten temat:

- 1. Oczekujemy organizacji większej liczby cyklicznych spotkań bezpośrednich (np. raz na pół roku – za każdym razem w innym neutralnym, dogodnym dla wszystkich miejscu)*
- 2. Konieczna jest organizacja spotkań tematycznych z przedstawicielami różnych organów władz państwowych i samorządowych celem prezentacji planów, nowych obowiązków etc. (z uwagi na dynamicznie rozwijającą się sytuację zewnętrzną – tematyka tych spotkań powinna być elastyczna i ustalana na bieżąco).*
- 3. Oczekujemy więcej szkoleń.*
- 4. Polska sieć też nas sieciuje, robi szkolenia spotkania i poznajemy się. Nie ma jednak pracownika, a to jest dyskutowane i może potrzebne i ważne, do tego dojdziemy. Kiedyś w CDR się spotykaliśmy i szkoliliśmy i było super, a teraz polska sieć to wzięła na siebie i tyle ile mogą to robią, ale to za mało.*
- 5. Przez pandemię tych spotkań nie było, ale ostatnie spotkanie pokazało, że ta sieć jest ważna i przypomniało nam po co jesteśmy i zwłaszcza dla takich momentów, w których warto razem działać. I nawet nie każdy sobie zdawał sprawę, co się teraz dzieje i teraz nam się przypomniało, że warto razem działać. Przyszedł moment, w którym znów jesteśmy razem i każdy coś do tego wnosi. Ja dobrze wspominam czas, kiedy były początki LGD i powstanie sieci i duży projekt wspólny gdzie były wyjazdy szkoleniowe. To był czas wymiany doświadczeń, nie zawsze temat merytoryczny szkolenia, ale sam fakt pobycia razem i często w luźnej rozmowy wychodziły sprawy, które mogliśmy dla siebie coś zabrać z tej rozmowy.*
- 6. W jednej wypowiedzi pojawia się również oczekiwanie realizacji szkoleń dla przedstawicieli LGD, przy czym najważniejszym walorem takich spotkań nie byłoby merytoryczne wzmocnienie pracowników, a możliwość integracji i wspólnego spędzania czasu z innymi przedstawicielami LGD, w ramach którego podczas nieformalnych rozmów można się wiele rzeczy dowiedzieć.*

W następnej kolejności należy wymienić oczekiwania dotyczące wspólnego rozwiązywania problemów, w tym prawnych, dostępu do przykładowych dokumentów i procedur, a także tworzenia platformy do współdziałania i współpracy z KSOW. Poniżej przykłady wypowiedzi na ten temat:

1. *Uruchomienie kompleksowych usług prawniczych np. precyzyjnych informacji odnośnie RODO (nawet kosztem podwyższenia stawki członkowskiej usługi prawnicze byłyby bardzo pomocne w działalności LGD);*
2. *Dostępu do wypracowanych dokumentów, schematów, procedur.*
3. *Stworzenie miejsca, w którym można by zgłaszać problemy z prośbą o poradę, jak je rozwiązać, np. stworzenie specjalnej zakładki na portalu KSOW;*
4. *Sieciowania pomiędzy LGD – poznawania ludzi ze środowiska, tworzenie pozytywnej atmosfery w środowisku LGD.*
5. *Dobrej współpracy z Jednostką Centralną KSOW*
6. *Przykład dobrej współpracy działania z Jednostką Centralną Krajową Siecią Obszarów Wiejskich zaowocował tym, że ciekawe, innowacyjne projekty realizowane na poziomie krajowym, są prezentowane na forum europejskim w naszej LGD. W grudniu 2020 roku zostaliśmy zaproszeni do aktywnego udziału w warsztatach online realizowanych przez Europejską Sieć na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich ENRD nt. identyfikowania i komunikowania o projektach sukcesu. Spotkanie poprzedzone profesjonalnym meetingiem przygotowawczym, z wyjaśnieniami odnośnie przebiegu samego spotkania, otwartość, fachowość, wzorcowo zaplanowany i przeprowadzony warsztat online.*
7. *Przede wszystkim, LGD w naszym województwie oczekują aktywności w działaniach, regularności spotkań i pracy nad wspólnymi zamówieniami na usługi zewnętrzne. Te pomysły towarzyszą sieci niemal od początku, jednak nie udało się ich do tej pory wprowadzić. Specyfika naszej sieci polega na tym, że najmocniejszym elementem tożsamościowym, a przez to spajającym LGD jest stawienie czoła UM i stąd wynikają oczekiwania względem sieci ich członków.*

Ponadto uczestnicy ZWG zgłosili następujące poglądy:

1. *Nam nie wszystkie sprawy się jeszcze udały. Pozytywnie zazdroszczę innym sieciom, bo my jako wojewódzka sieć mówiliśmy o wspólnych tematach, ewaluacji, ubezpieczeniach, wspólne ocenianie projektów i różnie się to udało. Im się pewne rzeczy udały dobrze, żeby to zrobić na naszym terenie i na naszym terenie takie rzeczy wprowadzać.*
2. *Zupełnie nie korzystam z usług wojewódzkiej sieci, bo obecnie jestem skoncentrowana na promocji, za co odpowiadam w LGD, ale w swojej strategii działań chciałabym poszerzyć*

działanie z Siecią, więc osobiście widzę dużą szansę, żeby nasz mały LGD zyskał więcej poprzez sieć, do której należymy”.

Podsumowując, uczestnicy badania w kwestii oczekiwań władz LGD od organizacji sieciowej, do której ich LGD przynależą, przede wszystkim wskazali te, dotyczące komunikacji wewnątrz sieci i dostępu LGD do informacji, a także promocji działań LGD i sieci. Pomimo, że zdaniem uczestników ZWG sieć ułatwia komunikację, to nadal jest oczekiwane na takie działania. Sieć również ułatwia dostęp do informacji, ale nadal jest to oczekiwane ze strony władz LGD. Również w zakresie promocji władze LGD formułują pod adresem sieci większe oczekiwania niż dotychczasowa realizacja tego zadania. W drugiej kolejności, wśród zgłaszanych oczekiwań, należy wymienić konsultacje wewnętrzne, wsparcie dla LGD w negocjacjach z władzami oraz uwspólnianie stanowisk pomiędzy LGD i władzami. W trzeciej kolejności należy wymienić oczekiwania dotyczące większej liczby spotkań, doradztwa i szkoleń. Niezbędne są spotkania tematyczne z przedstawicielami różnych organów władz państwa i samorządów celem prezentacji planów, nowych obowiązków, a także szkolenia i wymiana doświadczeń. W następnej kolejności należy wymienić oczekiwania dotyczące wspólnego rozwiązywania problemów, w tym prawnych, dostępu do przykładowych dokumentów i procedur, a także tworzenia platformy do współdziałania i współpracy z KSOW.

7. Czy LGD, które nie przynależą do sieci, to w sposób nieformalny współpracują/korzystają z tych sieci?

Na pytanie, czy LGD nienależące do sieci współpracują z siecią w sposób nieformalny, uczestnicy ZWG odpowiedzieli twierdząco i wskazali, że przede wszystkim korzystają z ogólnodostępnych informacji zamieszczanych przez sieć na portalu KSOW i Facebooku. Oto kilka wypowiedzi na te tematy:

- 1. Mimo, że moja LGD nie jest formalnym członkiem sieci, nie współpracuje z siecią, to sieć wysyła nam maile, a LGD na stronie KSOW regularnie sprawdza zamieszczane tam wiadomości. Z sieci dostajemy na pocztę elektroniczną informacje i jesteśmy na Facebooku sieci LGD – słowem „jesteśmy, czytamy, dyskutujemy”.*
- 2. W mojej opinii, duża liczba LGD, które są w sieci, jednak nie uczestniczą w niej aktywnie. Ja nie mam czasu na takie dyskusje w sieci. Moja LGD ma duży obszar, dużo pracy, dużo działamy na terenie, nie mamy czasu, żeby nawet jeździć na jakieś spotkania organizowane przez sieć.*
- 3. Są LGD, które nie przynależą bezpośrednio do sieci ogólnopolskiej, ale sieci regionalne przynależą, dzięki czemu LGD korzystają ze wszystkich aspektów przynależności, nie będąc formalnie członkiem. Organizacje sieci regionalnych pobierają opłaty na rzecz opłaty składki członkowskiej od LGD zrzeszonych w sieci regionalnej.*

4. *Tam gdzie nie istnieje formalna sieć regionalna, członkiem ogólnopolskiej sieci jest jeden LGD reprezentujący całe województwo. Również w tym przypadku, środki na składkę członkowską w sieci centralnej są pobierane od LGD przynależących do sieci regionalnej.*

Podsumowując, uczestnicy ZWG na pytanie o to, czy LGD nienależące do sieci współpracują z siecią w sposób nieformalny, odpowiedzieli twierdząco i wskazali, że przede wszystkim korzystają z ogólnodostępnych informacji zamieszczanych przez sieć na portalu KSOW i Facebooku.

8. Czynniki wpływające na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich.

Kolejny temat dotyczył czynników wpływających na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich. Zdecydowanie najważniejszym czynnikiem, który powoduje, że LGD angażują się w pracę sieci wojewódzkich jest przekonanie o rzeczywistej współpracy sieci z odpowiadającym za wdrażanie LEADER departamentem w Urzędzie Marszałkowskim. Fakt, że stanowisko sieci jest istotne w procesie decyzyjnym dotyczącym wdrażania LEADER powoduje, że przedstawiciele poszczególnych LGD angażują się w przygotowanie opinii czy stanowiska, wspierają pracę reprezentantów sieci. Dodatkowo, w ramach prac sieci regionalnych doskonale działa zasada do ut des – daję, abys dał. Wkład pojedynczych LGD zrzeszonych w sieci jest tym większy im więcej od niej otrzymują. To również kształtuje poczucie sprawstwa, bycia ważnym uczestnikiem organizacji sieciowej. Ponadto, bardzo ważnym elementem wpływającym na zaangażowanie LGD w prace sieci są dobre osobiste relacje z liderem sieci. Często czynniki personalne decydowały (decydują) o powstaniu sieci i jej aktywności. Dotyczy to również angażowania się LGD w działalność sieci. Lider sieci musi być akceptowany (lubiany) przez wszystkich członków sieci lub muszą istnieć sprawiedliwe (jasne) reguły jego wyboru. W jednym z prowadzonych ZWG osoba krytycznie odnosząca się do działania sieci była jednakowo krytyczna wobec nieformalnego lidera sieci.

Oto kilka wypowiedzi na te tematy:

1. *Lepsza współpraca organizacji sieciowej z Urzędem Marszałkowskim – ministerstwem – LGD. Współpraca ta nie ogranicza się wyłącznie do konsultacji, lecz daje możliwości pozyskania szerokiego spektrum informacji, szeroko rozumianego doradztwa, wzajemnej wymiany doświadczeń, wzajemnego promowania swych organizacji, sugerowania rozwiązań problemów etc. Sieć powinna tworzyć całość, tak by wspólnie móc wypracowywać rozwiązania występujących problemów.*
2. *Sila sprawcza sieci jest najważniejszą motywacją do świadomego i zaangażowanego uczestnictwa w pracach sieci wojewódzkich.*

3. *Oprócz czysto ludzkich czynników, to w naszym województwie wielkość LGD, a przez to stan zatrudnienia ma wpływ na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkiej. Zasoby kadrowe mają wpływ, ale również stan realizacji strategii, jeśli jest dużo pracy skumulowanej, to częstotliwość kontaktu w ramach sieci jest zdecydowanie mniejsza.*
4. *Uczestnictwo świadome i w sposób zaangażowany w organizacji sieciowej kształtuje umiejętności dostrzegania korzyści z bycia ważnym uczestnikiem organizacji sieciowej;*
5. *Jedynie na podstawie wypowiedzi przedstawiciela jednej sieci LGD można wnioskować, że na takie zaangażowanie wpływa dobra atmosfera w grupie osób zarządzających siecią i wśród osób, które mają motywację do tego, żeby działać na rzecz dobra wspólnego. Jakość komunikacji, wzajemny szacunek są podstawą tego, że członkowie sieci realnie angażują się w prace sieci, choć nie koniecznie wszyscy ją inicjują, np. nie podają nowych pomysłów, czy nie przesyłają opracowanych własnych dokumentów, ale w przypadku wspólnych projektów realizują skrupulatnie swoje części.*
6. *Ważna jest umiejętność zarządzania liderami, którzy często mają motywację do działań indywidualnych zapominając o tym, że wspólne działania mogą przysłużyć się jeszcze bardziej również dla pojedynczych LGD. Wydaje się, że ważnymi elementami jest zintegrowanie i wzajemne zrozumienie i szacunek członków sieci.*
7. *Według mnie, największy wpływ na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich, ma świadomość korzyści i poczucie sprawstwa. Przestajemy się bać zadawać pytania. W gronie przyjaciół łatwiej się przyznać do niewiedzy – wówczas inni też się zaczynają przyznawać.*
8. *Jak jest mało spotkań to ludzie na nie czekają.*
9. *Poczucie misji – zrozumieć idee LEADER – i wówczas się angażują.*
10. *Wizjonerstwo – jaka ma być ta wieś w przyszłości?*
11. *Nie pieniądze, ale rozwój.*
12. *Zwracam uwagę na fakt, że to już 30 lat podejścia LEADER w Unii Europejskiej. Warto tu podkreślić, że dzięki LEADER nastąpiło zatarcie różnic w rozwoju pomiędzy regionami.*
13. *Widać to zwłaszcza wtedy, gdy LSR jest wyraźnie ukierunkowana – nasza jest klimatyczna. Wszystko, co wspieramy ma mieć pozytywny wpływ na klimat.*
14. *Najlepsza promocja dla LGD to mówić ludziom we wsi w gminie, co robimy, pokazywać konkretne zrealizowane operacje, zwłaszcza takie, których produkty są trwałe i widoczne.*
15. *Tempo rozwoju LGD jest różne, a sieć – zwłaszcza jak dobrze działa – może te różnice pomagać niwelować.*

16. *Działania sieci można również rozpatrywać w kontekście metodologii „dobrej praktyki”.*
17. *Ja bym mocniej powiązał funkcjonowanie LGD z animacją, (jedna z uczestniczek ZWG nie podziela tego poglądu).*

Podsumowując, uczestnicy ZWG na pytanie o czynniki, które wpływają na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich podkreślili, że zdecydowanie najważniejszym czynnikiem, który powoduje, że LGD angażują się w pracę sieci wojewódzkich jest przekonanie o rzeczywistej współpracy sieci z odpowiadającym za wdrażanie LEADER departamentem w Urzędzie Marszałkowskim. Fakt, że stanowisko sieci jest istotne w procesie decyzyjnym dotyczącym wdrażania LEADER powoduje, że przedstawiciele poszczególnych LGD angażują się w przygotowanie opinii czy stanowiska, wspierają pracę reprezentantów sieci. Dodatkowo, w ramach prac sieci regionalnych doskonale działa zasada *do ut des – daję, abys dał*. Wkład pojedynczych LGD zrzeszonych w sieci jest tym większy im więcej od niej otrzymują. To również kształtuje poczucie sprawstwa, bycia ważnym uczestnikiem organizacji sieciowej.

9. Uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju.

Następny temat dotyczył uwarunkowań zwiększających wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju. W opinii uczestników ZWG sieci przede wszystkim konsultują propozycje nowych rozwiązań, zmian prawnych/organizacyjnych oraz same takie proponują. Sieci pośredniczą między poziomem mikro – pojedynczych LGD, a makro – władzami wdrażającymi WPR, dzięki czemu pośredniczą w komunikacji między tymi dwoma poziomami. Komunikacja ta przebiega dwutorowo, tzn. powstające oddolnie pomysły sieć przedstawia władzom i decydentom, natomiast władza, chcąc poznać opinię środowiska LGD na dany temat, zwraca się z pytaniem do sieci, która wypracowuje stanowisko w porozumieniu z pojedynczymi LGD. Taka wymiana informacji i opinii zdecydowanie wpływa na zwiększenie jakości zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju, poprzez optymalizację warunków organizacyjno-prawnych.

Nieco odmienny pogląd został wyrażony na innym spotkaniu, nie mniej również odnosi się do relacji z instytucją wdrażającą jaką jest Urząd Marszałkowski. Uczestnicy spotkania uznali, że sieć może wpływać na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania LSR poprzez wywieranie nacisku na UM, aby ten (lepiej) wywiązywał się ze swoich zadań oraz poprzez wspólne opracowywanie stanowisk w bieżących sprawach. W naszym województwie pomysły wspólnych zamówień, wspólnej ewaluacji, czy wspólnego ubezpieczenia były poddawane pod rozwagę sieci, jednak nie dochodziło do realizacji tych pomysłów. To, co udało się wypracować, to nawiązanie współpracy z prawnikiem, który zna specyfikę LGD i pojedyncze LGD korzystają z jego usług. Poniżej charakterystyczna wypowiedź jednego z uczestników ZWG na powyższy temat:

1. *Ogólnie w województwie, ponieważ mówimy o tym kończącym okresie, to nie ma jakiegoś zagrożenia w realizacji LSR. Na bieżąco, to największym problemem jest drobiazgowo podchodzenie do wniosków i nakazywanie wyjaśnień do podpisywania umowy ze strony UM. Na pewno w ostatnim okresie to temat COVID nie sprzyja dopięcia tych różnych spraw, które są związane z realizacją LSR. Co nam doskwiera na dziś – rozbieżność pomiędzy decyzjami Rady LGD, a decyzjami UM, czyli podważanie decyzji naszych Rad.*

W jednym przypadku, w trakcie ZWG nie udało się uzyskać konkretnej odpowiedzi na pytanie o wpływ organizacji sieciowej na jakość zarządzania procesem wdrażania LSR. W opinii uczestników badania wpływ ten jest znaczący z uwagi na wymianę informacji i doświadczeń na forum na portalu KSOW.

Obszerna wypowiedź jednego z uczestników ZWG, ważna w kontekście jakości zarządzania procesem wdrażania LSR:

2. *Do LSR mam następujące podejście, jest to dokument, który przyjmujemy i mamy dobrą wolę aby go realizować, jednak nie da się przyjąć dokumentu strategicznego na 5-7 lat, bo rzeczywistość się tak zmienia, że nie da się przewidzieć co będzie za kilka lat. Dobrze, że ten dokument jest i my go wszyscy zrealizujemy, jednak dla mnie to powinny być roczne plany operacyjne, gdzie na dany rok jesteśmy w stanie poplanować wszystko bo otoczenie się tak szybko nie zmienia. Nikt nie przewidział, że będzie brexit, czy pandemii, co sprawiło, że działania są całkiem inne. Z LSR jest taki układ, że te strategie rozwoju są potrzebne gminom, ale w RPO będą promowane partnerstwa to zaczynają powstawać strategie międzygminne. Przyszłe strategie będą uproszczone i dobrze. Ale przed tym okresem programowania byłem przekonany, że nasza strategia będzie super, były konsultacje i bardzo dobrze, ale ta zmieniająca się rzeczywistość nam to wszystko weryfikuje. Już jest lepiej bo można wiele pozmienić w strategii, ale żeby rzeczywiście, był to realny dokument, to powinna być możliwość większych zmian, bo nie może tak być, że wskaźnika nie można zmienić, jeśli wszystko nam się pozmieniało. Jesteśmy jedną z nielicznych instytucji w Polsce, która działa w oparciu o strategię 5 letnie i jeszcze UM mówi, że nie można nic zmienić.*

Podsumowując, uczestnicy ZWG na pytanie o uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju stwierdzali, że sieci przede wszystkim konsultują propozycje nowych rozwiązań, zmian prawnych/organizacyjnych oraz same takie proponują. Sieci pośredniczą między poziomem mikro – pojedynczych LGD, a makro – władzami wdrażającymi WPR, dzięki czemu pośredniczą w komunikacji między tymi dwoma poziomami. Komunikacja ta przebiega dwutorowo, tzn. powstające oddolnie pomysły sieci przedstawia władzom i decydentom, natomiast władza, chcąc poznać opinię środowiska LGD na dany temat, zwraca się z pytaniem do sieci, która wypracowuje stanowisko w porozumieniu z pojedynczymi LGD.

Taka wymiana informacji i opinii zdecydowanie wpływa na zwiększenie jakości zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju, poprzez optymalizację warunków organizacyjno-prawnych. W jednym przypadku, w trakcie ZWG nie udało się uzyskać konkretnej odpowiedzi na to pytanie. W opinii uczestników badania wpływ ten jest znaczący z uwagi na wymianę informacji i doświadczeń nie w ramach sieci a na forum portalu KSOW.

10. Radzenie sobie partnerstw niezrzeszonych w sieciach LGD z jakością wdrażania LSR

Następny temat dotyczył radzenia sobie partnerstw niezrzeszonych w sieciach LGD z jakością wdrażania LSR. W ocenie uczestników ZWG, zasadniczo nie ma różnicy w jakości wdrażania LSR przez LGD, które nie są zrzeszone w sieciach LGD, jeśli brać pod uwagę procentowy rozkład osiągniętych wskaźników. Nie mniej brak silnej reprezentacji LGD przed Urzędem Marszałkowskim powoduje, że opinie i argumenty LGD nie są przekonywujące do tego, aby UM brał je pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Natomiast w opinii uczestników innego ZWG, partnerstwa niezrzeszone w sieci mają trudności w zapewnieniu jakości wdrażania przedsięwzięć LSR przede wszystkim w trudnych sytuacjach, np. wówczas gdy wystąpią niespodziewane trudności gospodarcze, społeczne czy spory polityczne. Wówczas wsparcie organizacji sieciowej zapewne jest nie do przecenienia, np. wsparcie w kwestii opinii, pomocy w sformułowaniu petycji, czy innej pomocy. LGD niezrzeszone w sieci nie mają tego wsparcia i zapewne mają większe trudności w zapewnieniu odpowiedniej jakości wdrażania LSR. Co ciekawe na jednym ze spotkań w ramach badania uczestnicy uznali, że nie ma różnicy we wdrażaniu LSR pomiędzy LGD zrzeszonymi i niezrzeszonymi w organizacjach sieciowych. Poniżej kilka wypowiedzi na powyższy temat:

- 1. W naszej LGD, która nie jest członkiem sieci LGD radzimy sobie bardzo dobrze, realizujemy projekty współpracy. Po kontroli NIK, nie ma uwag co do funkcjonowania i wdrażania funduszy.*
- 2. Nie czuje, aby LGD w naszym województwie były partnerem dla UM w podejmowaniu decyzji o ich funkcjonowaniu. Przykładowo odrzucono koncepcji wielofunduszowości w województwie pomimo nacisków ze strony LGD za tym rozwiązaniem.*
- 3. Sieć może mieć wpływ na lepsze funkcjonowanie LGD, ale nie jest to warunek konieczny dla wyższej sprawności w pracy partnerstwa.*
- 4. Nasza LGD radzi sobie dobrze, pomimo, że do sieci formalnie nie należy. Mamy kontakty z innymi LGD i to nam wystarcza.*

Podsumowując, uczestnicy ZWG na pytanie jak radzą sobie partnerstw niezrzeszone w sieciach LGD z jakością wdrażania LSR stwierdzali, że zasadniczo nie ma różnicy w jakości wdrażania LSR przez LGD zrzeszone i niezrzeszone, jeśli brać pod uwagę procentowy rozkład osiągniętych wskaźników. Nie mniej brak silnej reprezentacji LGD przed UM sprawia, że opinie i argumenty LGD nie są przekonywujące na tyle, aby UM brał je pod uwagę przy

podejmowaniu decyzji. Natomiast w opinii uczestników innego ZWG, partnerstwa niezrzeszone w sieci mają trudności w zapewnieniu jakości wdrażania LSR, przede wszystkim w trudnych sytuacjach, np. gdy wystąpią niespodziewane kłopoty gospodarcze, społeczne czy spory polityczne. Wówczas wsparcie organizacji sieciowej zapewne jest nie do przecenienia, ale przydatne, np. wsparcie w kwestii opinii, pomocy w sformułowaniu petycji, czy innej pomocy. LGD niezrzeszone w sieci nie mają tego wsparcia i zapewne mają większe trudności w zapewnieniu odpowiedniej jakości wdrażania LSR. Co ciekawe na jednym ze spotkań, w ramach badania, uczestnicy uznali, że nie ma różnicy we wdrażaniu LSR pomiędzy LGD zrzeszonymi i niezrzeszonymi w organizacjach sieciowych.

11. Główne bariery w rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD w Polsce

W następnej kolejności uczestnicy mieli zidentyfikować główne bariery w rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD w Polsce. Ta najważniejsza bariera wynika z braku wystarczającego zaangażowania LGD w działalność organizacji sieciowej (poszczególne LGD zaangażowane są w realizację swoich obowiązków i nie mają wystarczająco dużo czasu na efektywne działanie w sieci). Uczestnicy ZWG zwrócili uwagę na fakt, że sprawnie funkcjonująca sieć ogólnopolska powinna mieć biuro oraz pracownika (pracowników) etatowych. Wówczas, możliwości efektywnego działania, lobbowania, komentowania i opiniowania dokumentów i spraw bieżących byłyby większe. Należy pamiętać podkreślano, że osoby angażujące się w pracę organizacji sieciowych sami pełnią określone funkcje w swoich LGD, co oznacza konieczność łączenia obowiązków w obu organizacjach.

Na pytanie o główne bariery w rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD w Polsce, uczestnicy ZWG wskazali:

- 1. Brak wystarczającej liczby i cykliczności spotkań w ramach sieci.*
- 2. Brak sformalizowania naszej sieci i stąd niechęć niektórych LGD do włączania się w jej działalność.*
- 3. Mentalność społeczności lokalnych naszego regionu, tradycjonalizm, stagnacja w aktywności, brak dostrzegania wspólnoty, brak chęci promocji środowiska lokalnego (jakkolwiek dostrzec można już korzystne zmiany w tych zakresach).*
- 4. Zbyt mała liczba i stosunkowo wąski zakres projektów współpracy.*
- 5. Brak przepływu informacji między sieciami regionalnymi.*
- 6. Brak świadomości mieszkańców, że organizacje sieciowe to wiele korzyści również dla indywidualnego mieszkańca, producenta, przedsiębiorcy, organizacji społecznej etc. (przykład sieci 15 przedsiębiorców, którzy wiele zrobili także poza obszarem swego działania).*

7. *Zbyt mała liczba spotkań sieciowych (może są za niskie składki żeby organizować te spotkania).*
8. *Najważniejsze jest to, aby „otworzyć głowę” na to – aby jakość miała znaczenie.*
9. *Muszą nastąpić zmiany w głowie – wtedy sieć może wpływać na jakość procesu zarządzania.*
10. *To jest teraz tak, że pracownik LGD zwyczajnie przychodzi do pracy, a on powinien mieć poczucie chęci działania.*
11. *Od LGD wymaga się „rozliczania” z produktów, a LGD chciałyby się skupiać na rezultatach. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest fakt, że Urząd Marszałkowski nie wie jak wymagać jakości.*
12. *Dla mnie sieć to jest sztuczny twór. Urząd Marszałkowski jest po to, żeby z nami współpracował. Chciałabym, żeby UM miał taki dział, który się z nami kontaktuje, konsultuje, przekazuje informacje.*

Podsumowując, uczestnicy ZWG na pytanie o główne bariery w rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD w Polsce stwierdzali, że ta najważniejsza bariera wynika z braku wystarczającego zaangażowania LGD w działalność organizacji sieciowej (poszczególne LGD zaangażowane są w realizację swoich obowiązków i nie mają wystarczająco dużo czasu na efektywne działanie w sieci). Ponadto zwrócili uwagę na fakt, że sprawnie funkcjonująca sieć ogólnopolska powinna mieć biuro oraz pracownika (pracowników) etatowych. Wówczas, możliwości efektywnego działania, lobbowania, komentowania, opiniowania dokumentów i spraw bieżących byłyby większe. Podkreślono, iż należy pamiętać, że osoby angażujące się w pracę organizacji sieciowych same pełnią określone funkcje w swoich LGD, co oznacza konieczność łączenia obowiązków w obu organizacjach.

12. Sposoby – w ramach sieci – przebiegu aktywizacji mieszkańców obszarów wiejskich celem tworzenia partnerstw trójsektorowych na rzecz realizacji projektów rozwoju obszarów wiejskich

Kolejne pytanie dotyczyło aktywizacji mieszkańców obszarów wiejskich w ramach organizacji sieciowych. Chodziło tu o aktywizację mieszkańców w tworzeniu partnerstw trójsektorowych celem realizacji projektów związanych z rozwojem obszarów wiejskich. Uogólniona odpowiedź uczestników ZWG brzmiała: te LGD, które realizują projekty i rozliczają się z ich rezultatów z Urzędem Marszałkowskim „muszą sobie jakoś radzić”. Można wymieniać się metodami aktywizacji między LGD, więc to pozytywnie wpływa na aktywizację, wymiana doświadczeń, informacji. Najważniejsze, by metody aktywizacji były dostosowane do określonych grup społecznych. A więc trzeba znać te społeczności, aby wdrażać takie działania aktywizujące, które będą do niej trafiały. Innymi słowy należy monitorować i określić potrzeby, a potem dostosować do tych potrzeb metody aktywizacji.

Zdaniem większości badanych sieć jako taka nie wpływa na aktywizację mieszkańców obszarów wiejskich. To konkretna LGD – z wyłączeniem projektów współpracy – jest odpowiedzialna za aktywizację mieszkańców na obszarze, na którym działa. Pośrednio, można powiedzieć, że praca na rzecz poprawy funkcjonowania otoczenia instytucjonalno-prawnego LGD, która ułatwia wdrażanie LSR, wpływa na aktywizację poprzez większą zachętę do pracy zarówno po stronie LGD jak i beneficjentów. Jest to jednak związek niezwykle zapośredniczony i uwarunkowany czynnikami zewnętrznymi. Uczestnicy jednego ze spotkań nie dostrzegali różnicy w pracy LGD w zakresie aktywizacji oraz pracy sieci. Aktywizacja mieszkańców i budowanie partnerstw odbywa się w każdym LGD z osobna, na zasadach i w oparciu o wypracowane obyczaje oraz realizowane projekty. Dlatego myśląc o aktywizacji i partnerstwach trójstronnych w ramach sieci powinniśmy mieć na myśli codzienną działalność pojedynczych LGD, będących członkami sieci. Poniżej kilka wypowiedzi na ten temat:

1. *W naszej LGD nie ma z tym problemów – pozyskujemy środki z UM, z grantów, z zadań publicznych, bardzo dużo działamy na obszarze. Organizujemy targi turystyczne, mamy markę lokalną, pozyskujemy dużo środków. Aktywizujemy społeczność lokalną.*
2. *Nowe projekty – to ważne w procesie edukacji.*
3. *W przypadku mojej LGD ostatnio nie zajmowaliśmy się projektami aktywizacji, ponieważ musieliśmy rozwiązywać inne problemy. W czasie pandemii, sporo osób, które były aktywne wcześniej zawiesiły swoją działalność.*
4. *Postulaty które chcemy przekazywać są śmieiej wyrażane. Ale co konkretnie, to nie wiem, jedynie to lobbowanie w urzędach, ale konkretnie to bez znaczenia jest przynależność do sieci, raczej symboliczna – nie ma wpływu na beneficjentów, ale wiadomo, że jeśli sieci coś się uda wypracować, np. zwiększenie środków, czy wielofunduszowość, to jeśli to się uda sieci to beneficjenci będą korzystali, ale i tak oni będą odczuwali że korzystają z LGD, a nie z sieci bezpośrednio.*
5. *W przypadku naszej sieci, jeśli mówimy o relacjach sieć i LGD, to są dwa podmioty oddziałujące na siebie. Nie mniej sieć nie odgrywa tu większej roli – bo sieć to my LGD.*
6. *Należy upowszechniać przykłady dobrych działań (inicjatyw) w ramach sieci, bo to będzie ważny element edukacji, który z kolei sprawi większe zainteresowanie rozwojem obszaru.*
7. *Powinniśmy się wzajemnie inspirować, wymieniając informacje, wiedzę i ludzie powinni być na to otwarci – wówczas wzrośnie sens istnienia sieci.*

Podsumowując, uczestnicy ZWG na pytanie, dotyczące aktywizacji mieszkańców obszarów wiejskich w ramach organizacji sieciowych, w którym chodziło o aktywizację mieszkańców w tworzeniu partnerstw trójsektorowych celem realizacji projektów związanych z rozwojem obszarów wiejskich, stwierdzili, że: LGD realizując projekty, rozliczają się z ich rezultatów z Urzędem Marszałkowskim i muszą sobie jakoś radzić. Zdaniem większości uczestników

ZWG, sieć jako taka nie wpływa na aktywizację mieszkańców obszarów wiejskich. To konkretna LGD – z wyłączeniem projektów współpracy – jest odpowiedzialna za aktywizację mieszkańców na obszarze, na którym działa. Należy zauważyć, że uczestnicy jednego ze spotkań nie dostrzegali różnicy w pracy LGD w zakresie aktywizacji oraz pracy sieci. Aktywizacja mieszkańców i budowanie partnerstw odbywa się w każdym LGD z osobna, na zasadach i w oparciu o wypracowane obyczaje oraz realizowane projekty. Dlatego myśląc o aktywizacji i partnerstwach trójstronnych w ramach sieci powinniśmy mieć na myśli codzienną działalność pojedynczych LGD, będących członkami sieci. Można wymieniać się metodami aktywizacji między LGD, więc to pozytywnie wpływa na aktywizację, wymianę doświadczeń, informacji. Najważniejsze, by metody aktywizacji były dostosowane do określonych grup społecznych. A więc trzeba znać te społeczności, aby wdrażać takie działania aktywizujące, które będą do niego trafiały. Innymi słowy należy monitorować i określić potrzeby, a potem dostosować do tych potrzeb metody aktywizacji.

13. Czy partnerstwa niezrzeszone w sieciach LGD mają odczucie, że nie radzą sobie z aktywizacją mieszkańców obszarów wiejskich celem tworzenia partnerstw trójsektorowych na rzecz realizacji projektów rozwoju obszarów wiejskich?

Na pytanie o to, czy partnerstwa niezrzeszone w sieciach LGD mają odczucie, że nie radzą sobie z aktywizacją mieszkańców obszarów wiejskich celem tworzenia partnerstw trójsektorowych na rzecz realizacji projektów rozwoju obszarów wiejskich, uczestnicy ZWG odpowiedzieli, że nie. Organizacje będące poza siecią realizują swoje zadania wynikające z LSR oraz inne, wykraczające poza nią. W związku z tym, uczestnicy nie mają odczucia, aby ich jakość aktywizacji społecznej była niższa, niż w LGD zrzeszonych. Poniżej dwie wypowiedzi na ten temat:

- 1. Mnie się wydaje, że nawet dobrze pracująca sieć nie ma większego wpływu na to jak sobie radzą LGD z aktywizacją mieszkańców. o co by tu mogło mieć znaczenie to wymiana doświadczeń i prezentowanie dobrych praktyk w tym zakresie.*
- 2. Niewiele jest partnerstw niezrzeszonych w sieciach. W naszym województwie wszystkie LGD należą do sieci – dlatego trudno mi to ocenić. Ponadto sieci się nie zamykają tylko do członków, inne LGD też mogą współpracować i czerpać doświadczenia, korzystać z materiałów i informacji.*

Podsumowując, uczestnicy ZWG na pytanie o to, czy partnerstwa niezrzeszone w sieciach LGD mają odczucie, że nie radzą sobie z aktywizacją mieszkańców obszarów wiejskich celem tworzenia partnerstw trójsektorowych na rzecz realizacji projektów rozwoju obszarów wiejskich, uczestnicy ZWG odpowiedzieli, że nie. Organizacje będące poza siecią realizują swoje zadania wynikające z LSR oraz inne, wykraczające poza nią. W związku z tym,

uczestnicy nie mają odczucia, aby ich jakość aktywizacji społecznej była niższa, niż w LGD zrzeszonych.

14. Inne, do tej pory niepodejmowane w ramach sieci działania, które mogłyby być podejmowane w przyszłości w ramach sieci na rzecz aktywizacji mieszkańców obszarów wiejskich celem tworzenia partnerstw trójstronnych na rzecz realizacji projektów rozwoju obszarów wiejskich

Na pytanie o inne, niepodejmowane do tej pory w ramach sieci działania, jakie mogłyby być podejmowane w przyszłości w ramach sieci celem tworzenia partnerstw trójsektorowych na rzecz realizacji projektów rozwoju obszarów wiejskich, uczestnicy badania wskazali:

1. *Wspólna promocja działalności LGD w szerokich środowiskach związanych z obszarami wiejskimi oraz osób spoza wsi.*
2. *Prace sieci nad lobbowaniem rozwiązania finansowania działalności LGD, które nie wymagałoby zaciągania pożyczek na działalność – to co nie udało się naszej sieci załatwić, żeby środki przekazywane były jako zaliczki a nie żeby LGD musiały zaciągać kredyt i płacić odsetki.*
3. *Projekty włączania grup wykluczonych, np. matki po urlopie macierzyńskim, osoby długotrwale bezrobotne, seniorzy.*
4. *Organizacja dodatkowych naborów projektów związanych z założeniem i rozwojem działalności gospodarczej (sporo osób przez pandemię straciło pracę i jest duże zainteresowanie otwieraniem działalności na własny rachunek).*
5. *Podjęcie działań, które by badały jakie są zainteresowania i potrzeby mieszkańców na różnym terenie.*
6. *Projekty promocji organizacji sieciowych i komunikacji między LGD (problemem mieszkańców jest niska świadomość istnienia i działalności tych organizacji), samorząd terytorialny także nie pomaga w tym względzie (zaangażowanie samorządu w dużym stopniu zależy od postawy i zaangażowania wójta/burmistrza).*
7. *Projekty miękkie dotyczące rozwiązywania problemów integracji mieszkańców.*
8. *Tworzenie sieci różnych organizacji np. gospodarczych na wzór sieci 15 przedsiębiorców (dla nich wszystkich było 50 tys. zł). Rozpoczęli działalność w 2017 roku i cały czas działają wspólnie. Efekty tego działania doprowadziły do tego, że zaczęli się bardziej interesować, co jeszcze LGD może im zaproponować. Jest to dobry przykład, który generuje kolejny projekt sieciowania, którego celem byłoby np. zatrzymanie turysty na dłużej na tym terenie.*
9. *Wprowadzić programy, których celem byłaby zmiana mentalności lokalnej społeczności i by zachęcić ich do wspólnych przedsięwzięć i utożsamiania się ze wspólnotą.*

10. *Moim zdaniem, to co ważne, to sieć podejmuje ale można się zastanowić czy nie byłoby dobrze zając się animacją w ramach LGD.*
11. *Nie tworzyłabym nowych zadań, ale to co ważne to należy zajmować się bieżącymi sprawami, tak jak tu już było powiedziane: jest problem to go rozwiązujemy.*
12. *Sieci LGD mają konkretne zadania i lepiej lub gorzej się z nich wywiązują. Wymyślanie nowych zadań w sytuacji, gdy sieć nie ma własnej struktury i wsparcia finansowego nie jest – moim zdaniem – dobrym pomysłem.*

Podsumowując, uczestnicy ZWG na pytanie o inne, niepodjęwane do tej pory w ramach sieci działania, jakie mogłyby być podejmowane w przyszłości w ramach sieci celem tworzenia partnerstw trójsektorowych na rzecz realizacji projektów rozwoju obszarów wiejskich, wskazali: wspólną promocję LGD, projekty włączania grup wykluczonych, projekty miękkie dotyczące rozwiązywania problemów integracji mieszkańców, programy, których celem byłaby zmiana mentalności lokalnej społeczności by zachęcić ich do wspólnych przedsięwzięć i utożsamiania się ze wspólnotą, a także animacja w ramach LGD. Należy odnotować kilka wypowiedzi, w których zawarta była opinia o niepodjęwaniu nowych działań.

Część trzecia – zamykająca dotyczyła przynależności LGD do innych niż sieci LGD organizacji sieciujących oraz oczekiwań władz i pracowników LGD w zakresie treści prezentowanych na stronach internetowych (portalach) organizacji sieciowych zrzeszających LGD.

15. Przynależność LGD do innych niż regionalne sieci LGD organizacji sieciujących np. zrzeszających NGO oraz uczestnictwo w pracach nieformalnych podmiotów działających na rzecz lokalnego rozwoju

Na pytanie o to, czy LGD zrzeszają się, należą do innych (niż regionalne sieci LGD) organizacji sieciowych, działających na rzecz lokalnego rozwoju uczestnicy badania odpowiedzieli twierdząco, wskazując przede wszystkim różnego rodzaju podmioty sieciujące Unii Europejskiej takie jak: Sieć Innowacji w Rolnictwie EIP-AGRI, Europejską Siecią na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ENRD Contact Point), a także udział w sieciach przygranicznych takich jak Euroregion „Tatry” czy euroregion „Pradziad”. Poniżej przykłady wypowiedzi na ten temat:

1. *Współpraca na poziomie UE – sieć innowacji w rolnictwie EIP-AGRI (zaproszenie na konferencję do Hiszpanii luty 2020 r. w roli prelegenta), skojarzenie dzięki propozycji JC KSOW. I tutaj również pełen profesjonalizm sieci w sposobie planowania i przebiegu całej konferencji (od spraw logistycznych, po merytoryczne związane z wystąpieniem, dbanie o „strefę komfortu” prelegenta.*
2. *Nasza LGD szeroko współpracowała z Europejską Siecią na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ENRD Contact Point), przy okazji uczestnictwa w konferencji pt. „Post 2020: Local Action in a changing world” w grudniu 2019 roku, w Brukseli w roli wystawcy*

(prezentowaliśmy w języku angielskim opis operacji własnej pt. Z komputerem za Pan Brat – warsztaty komputerowe dla osób 50+ wykluczonych cyfrowo – projekt nagrodzony w I edycji konkursu Rural Inspiration Awards). Współpraca wzorcowa, od samego początku, pełen profesjonalizm, pomoc, fachowość na wielu polach.

- 3. Nasza regionalna Sieć należy do Polskiej Sieci LGD, a ta z kolei należy do Sieci PREPARE – Partnerstwo dla rolniczej Europy.*
- 4. Nasze partnerstwo – współpracuje w ramach sieci innowacji w rolnictwie EPI-AGRI oraz Europejskiej Sieci na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ENRD)*
- 5. Realizujemy zadania w ramach Europejskiego Ugrupowania Współpracy Terytorialnej Tatry.*
- 6. Aktywnie współpracujemy z terenami granicznymi w ramach Czesko-polskiego Euroregionu o nazwie „Pradziad”.*

W kolejności wskazali krajowe organizacje sieciujące takie jak Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich, Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich czy Polska Sieć LGD. Na portalu KSOW jest baza partnerów, w której jest zarejestrowana zdecydowana większość LGD, nie mniej w trakcie ZWG tylko przedstawiciele dwóch LGD wskazali KSOW jako podmiot sieciujący do którego ich LGD przynależy. Poniżej przykłady wypowiedzi na ten temat:

- 1. FAOW (Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich) – głównie współpraca w ramach szkoleń rozwijających kompetencje celem wykorzystania ich w rozwoju obszarów wiejskich;*
- 2. Oczywiście, że należę np. do Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich.*
- 3. Wśród wymienionych sieci współpracy uczestnicy wymienili: Polską Sieć LGD, nieformalną grupę LGD na FB, ogólnopolska grupa LGD na FB.*
- 4. To oczywiste, że nasza LGD jest zarejestrowana jako partner KSOW.*
- 5. Jesteśmy partnerem KSOW, co pozwala nam na składanie wniosków o wsparcie operacji w ramach konkursów ogłaszanych przez Jednostkę Centralną oraz Jednostkę Regionalną KSOW.*

Na kolejnym miejscu należy odnotować różnego rodzaju podmioty sieciowe, do których przynależą LGD, w trzech przypadkach są to sieci „Działaj lokalnie”, w dwóch przypadkach Regionalne Organizacje Turystyczne.

- 1. Nasze LGD od 2020 roku zasilają szeregi ośrodków „Działaj lokalnie”, które od LGD otrzymują wsparcie organizacyjne, szkolenia itp.*
- 2. Partnerstwo, które reprezentuję funkcjonuje również w ramach ośrodka „Działaj lokalnie”.*
- 3. Nasz LGD jest w sieci „Działaj lokalnie”.*
- 4. W naszym województwie sporo LGD przynależy do Regionalnej Organizacji Turystycznej.*

5. *Moja LGD jest członkiem Regionalnej Organizacji Turystycznej, a także operatorem Funduszu Inicjatyw Obywatelskich.*

Uczestnicy ZWG wskazali również takie podmioty jak:

1. *OWES (Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej) – którego celem jest aktywizacja społeczności lokalnych poprzez rozwój przedsiębiorczości społecznej.*
2. *U nas w LGD poza LEADER udało się zawiązać partnerstwo dotyczące edukacji przedszkolnej i żłobkowej wraz ze spółką, dzięki czemu prowadzimy 5 przedszkoli i 1 żłobek.*

Wśród wypowiedzi uczestników ZWG należy odnotować i takie, jak:

1. *To się dzieje, ale w sposób nieformalny, zarówno z NGO jak i JST. Kiedy oni są naszymi członkami, kiedy może w przyszłości nie będą musiały być, to nie wyobrażam sobie, że nie będziemy współpracować. Czy to musi być koniecznie sformalizowane, tego nie wiem. Z powiatem też współpracujemy i razem działamy dużo. My to już robimy, siecujemy się, to się dzieje, ale nie wiem czy koniecznie powinny być nowe ciała powoływane.*
2. *Nie wyobrażam sobie LGD bez współpracy z NGO, bez pomagania innym NGO, bo my mamy pieniądze na funkcjonowanie, nie musimy się o wiele rzeczy martwić, więc naszym obowiązkiem jest pomoc. Ale nie konieczna jest formalizacja. Najczęściej to jest na zasadzie partnerstwa jeśli chodzi o wnioski aplikacyjne. Ale nieformalnie lepiej. Co do współpracy z JST, to jest to delikatna sprawa, bo powinna być to współpraca, a zakusy są takie, żeby nie było podległości, a czasem są i takie próby. Teraz już coraz mniej, ale początki takie były, że samorządowcy przekładali wszystko, że jak w gminie jest tak, to w LGD też tak ma być. Przez cały czas o swoją podmiotowość LGD muszą walczyć, żeby nie dać siebie zawłaszczyć przez samorząd, bo wtedy idea LEADER nie jest taka, jak powinna być.*
3. *Siecujemy różne organizacje pozarządowe – są to raczej związki nieformalne, przy okazji organizowania wspólnych wydarzeń, projektów, np. projektów współpracy, do których włączają się także jednostki samorządu terytorialnego.*

Warto odnotować odmienne poglądy wypowiedziane przez dwóch uczestników ZWG;

1. *Nie ma dodatkowych sieci regionalnych, do których moglibyśmy dołączyć, ewentualnie te związane z turystyką.*
2. *Jako stowarzyszenie nie należymy do innych sieci oprócz wojewódzkiej i krajowej sieci LGD.*

Podsumowując, uczestnicy badania na pytanie o to, czy LGD zrzeszają się, należą do innych (niż regionalne sieci LGD) organizacji sieciowych, działających na rzecz lokalnego rozwoju odpowiedzieli twierdząco, wskazując przede wszystkim różnego rodzaju podmioty sieciujące Unii Europejskiej takie jak: Sieć Innowacji w Rolnictwie EIP-AGRI, Europejską Siecią na rzecz

Rozwoju Obszarów Wiejskich (ENRD Contact Point), a także udział w sieciach przygranicznych takich jak Euroregion „Tatry” czy euroregion „Pradziad”. W kolejności wskazali krajowe organizacje sieciujące takie jak Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich, Krajową Sieć Obszarów Wiejskich czy Polską Sieć LGD. Zauważono, że na portalu KSOW jest baza partnerów, w której zarejestrowano zdecydowaną większość LGD, nie mniej w trakcie ZWG tylko przedstawiciele dwóch LGD wskazało KSOW jako podmiot sieciujący do którego ich LGD przynależy. Należy również odnotować różnego rodzaju podmioty sieciowe, do których przynależą LGD, w trzech przypadkach są to sieci „Działaj lokalnie”, w dwóch przypadkach Regionalne Organizacje Turystyczne, a także Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej.

16. Oczekiwania władz i pracowników LGD w zakresie treści prezentowanych na stronach internetowych (portalach) organizacji sieciowych

Uczestnicy badania wskazali oczekiwania związane, przede wszystkim z komunikacją oraz przepływem informacji między LGD i siecią, a także pomiędzy LGD w ramach sieci uznając, że Internet jest dobrym narzędziem do realizacji tych zadań. Poniżej przykłady wypowiedzi na te tematy:

1. *Aktualnych informacji na tematy związane z działalnością LGD.*
2. *Na stronie krajowej sieci, powinny być uwzględnione wszystkie sieci regionalne, najlepiej w formie mapy.*
3. *Idealna sieć powinna łączyć role mediatora, która usprawnia w sposób neutralny komunikację między stronami, oficjalnego, zalegalizowanego lobbyisty w procesach podejmowania decyzji strategicznych dla LGD.*
4. *Poszerzanie tematów forum dyskusyjnego na Facebooku. Facebook jest bardzo dobrą formą przekazywania informacji, jest super narzędziem wymiany informacji i doświadczeń oraz współpracy z LGD (tam są grupy LGD i UM) – zamieszczane informacje są aktualne.*
5. *Wszystkie informacje powinny być zamieszczane na bieżąco, bez zbędnego opóźniania.*
6. *Dla naszej LGD ważne jest aby na portalu czy w ramach społeczności LGD na Facebooku można było wymieniać szybko informacje dotyczące bieżących problemów z wdrażaniem LSR.*
7. *Szybka wymiana informacji jest ważna – mamy poczucie, że nie jesteśmy z problemem sami. To da się robić właśnie za pomocą Internetu.*
8. *Strona internetowa czy konto na Facebooku to dobre miejsce do umieszczania ważnych kontaktów.*
9. *Wykaz podmiotów, z którymi można współpracować.*

10. *Wyraźne wskazanie osób do kontaktu w kwestii sieci regionalnych (e-mail, tel.) w zależności od tematu, analogia na poziomie centralnym (wyodrębnienie działu prawnego).*

W drugiej kolejności uczestnicy ZWG wskazali na rolę Internetu w rozwiązywaniu problemów prawnych, na jakie napotykają LGD w trakcie wdrażania LSR. Poniżej przykłady wypowiedzi na ten temat:

1. *W naszym województwie, w Internecie opinie prawne są na bieżąco dostępne na Facebooku. Uzyskujemy stąd informacje wcześniej niż z Urzędu Marszałkowskiego.*
2. *Można by jeszcze zamieszczać aktualne opinie prawne związane z działalnością LGD i organizacji sieciowych.*
3. *Obsługa prawna za pośrednictwem Internetu. Wszyscy posiłkujemy się poradami prawnymi, różnie to wygląda, bo prawnicy są ukierunkowani, a nam jest potrzebny ktoś kto pracuje w danej dziedzinie. Dobrze by było gdyby była w województwie jedna kancelaria prawna wyspecjalizowana w sprawach LGD.*

W trzeciej kolejności uczestnicy ZWG wskazali na rolę Internetu w promowaniu przedsięwzięć LGD i sieci. Poniżej przykłady wypowiedzi na ten temat:

1. *Ważne jest również promowanie w Internecie ciekawych przedsięwzięć LGD i oczywiście informacja o tym co robi sieć.*
2. *Mogłyby zostać pokazane sukcesy w realizacji zadań przez LGD, to działa motywująco jako dobre praktyki.*
3. *Wspólna promocja, razem gdybyśmy pokazywali co udało się zrobić ze środków LEADER, bo dużo zadań które zrobiliśmy przyczyniać się może do budowania pozytywnego odbioru LGD jako takich.*

Inne opinie na ten temat:

1. *Wyszczególnienie grup tematycznych zajmujących się poszczególnymi kwestiami.*
2. *Kwestia estetyki strony (pod względem redakcyjnym, graficznym) – musi być przyjemne dla oka.*
3. *Strona polskiej sieci jest bardzo optymalna, bez względu na to ile jest zakładek. Dla mnie ważny jest czas zamieszczania ważnych dla LGD treści, to co dzieje się na stronie polskiej sieci jest bardzo dobrze prowadzone, profesjonalnie. To wszystko co się dzieje, jak są spotkania polskiej sieci, czy spotkania komitetu sterującego, to wszystko na bieżąco nawet tego samego dnia jest zamieszczane na stronie internetowej. Oprócz tego jest Facebook, to się dzieje na bieżąco, bo robimy zdjęcie i od razu wrzucamy”*
4. *My jako prezesi LGD, często zanim zamieścimy coś, albo mamy wątpliwość co do treści to często zaglądamy na stronę polskiej sieci. Duża w tym zasługa Prezesa PS LGD.*

5. *Od początku byłam za tym, żeby np. wspólnie wypracować procedury realizacji LSR.*
6. *Na Facebooku są informacje. Mamy osobne szkolenia i na nich dowiadujemy się szybciej niż od sieci. Nie korzystam ze wzorców innego LGD, bo my mamy wszystko inaczej, mamy inne procedury, bazuję na swoim doświadczeniu i wiedzy.*

Należy również odnotować następujące spostrzeżenie moderatora w trakcie jednego z wywiadów: *Uczestnicy nie potrafili odpowiedzieć na pytanie o oczekiwania władz i pracowników LGD w zakresie treści prezentowanych na stronach internetowych (portalach) organizacji sieciowych. Nie wskazali żadnych słabości stron i portali organizacji sieciowych, co należy tłumaczyć brakiem wiedzy o ich istnieniu. Jedyna wypowiedź dotyczyła Facebooka i brzmiała: Na FB, za co odpowiada Prezes sieci, mamy grupę zamkniętą i tam są rozwiązywane problemy, które nurtują poszczególne LGD. Wykorzystujemy i patrzmy na to co jest, co jest uruchomione, nasze strony, strony sieci, strony sieci typu KSOW, Polska Sieć, sieć międzynarodowa. Czy trzeba robić kolejne? Raczej nie, bo wykorzystajmy swoje. Popatrzmy co się dzieje dookoła.*

Podsumowując, uczestnicy badania wskazali oczekiwania pod względem treści prezentowanych na stronach internetowych sieci związane, przede wszystkim z komunikacją oraz przepływem informacji między LGD i siecią, a także pomiędzy LGD w ramach sieci uznając, że Internet jest dobrym narzędziem do realizacji tych zadań. W drugiej kolejności uczestnicy ZWG wskazali na rolę Internetu w rozwiązywaniu problemów prawnych, na jakie napotykają LGD w trakcie wdrażania LSR, a także na rolę Internetu w promowaniu przedsięwzięć LGD i sieci.

Wnioski:

Analiza wyników badania, techniką Zogniskowany Wywiad Grupowy, prowadzi do następujących **wniosek**:

Po pierwsze – sieci LGD spełniają swoją rolę, stanowią wsparcie dla większości LGD, dobrze reprezentują interesy LGD wobec podmiotów zewnętrznych, zwłaszcza urzędów marszałkowskich. W sieci jest promocja efektów działania, przekazywane są opinie, informacje. Sieci odgrywają ważną rolę w doskonaleniu działania LGD, a ich rozpoznawalność rośnie sukcesywnie w środowisku lokalnym. Natomiast stopień identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową jest bardzo zróżnicowany w zależności od województwa.

Po drugie – główne motywy podejmowania decyzji przez władze LGD o przystąpieniu do sieci to, większa zdolność do reprezentowania interesów LGD wówczas, gdy występuje w tej sprawie sieć a nie pojedyncza LGD. Zwiększenie możliwości dostępu do informacji, dzielenia się doświadczeniem i wspólnym rozwiązywaniem problemów, a także możliwość wzajemnego wspierania się LGD poprzez udostępnianie wiedzy, dzieleniem się wypracowanymi

procedurami i dokumentami oraz wspólne podejmowanie działań. Ważne jest tworzenie w ramach sieci poczucia wspólnoty, możliwość różnorodności działań, przystępowania do wspólnych projektów ale też zwiększenia rozpoznawalności swojej LGD na forum regionu i kraju. Jednocześnie zostały wskazane negatywne zjawiska, które mogły się przyczynić do nieprzystąpienia LGD do sieci. Między innymi niską aktywność i skuteczność pracy sieci, mała liczba inicjatyw podejmowanych przez sieć, trudności w wypracowaniu porozumienia i wspólnego stanowiska, brak inicjatywy ze strony władz sieci proponujących LGD przystąpienie do organizacji sieciującej, a także brak sformalizowania sieci i konieczność płacenia składki członkowskiej.

Po trzecie – funkcjonowanie sieci LGD zależy od wielu czynników wpływających na aktywność i jakość pracy sieci. Jednym z ważniejszych jest dobra współpraca sieci z urzędem marszałkowskim (ministerstwem) jako czynnik pozytywnie wpływający na funkcjonowanie sieci. Kolejny to sposób sprawowania przywództwa i organizacja pracy władz sieci. Ważne, aby lider był zaangażowany, aktywny, dobrze poinformowany i sprawnie organizujący pracę zarządu sieci. W trzeciej kolejności to możliwość wzajemnych relacji pomiędzy LGD, w tym szybkie przekazywanie informacji, wymiana doświadczeń, przekazywanie opinii, czy wzajemnie doradztwo. Jednocześnie należy odnotować negatywne czynniki wpływające na funkcjonowanie sieci LGD, takie jak brak sformalizowania podmiotu sieciującego, brak społeczności sieciowej na Facebooku, a także trudności w ustaleniu wspólnych stanowisk, co wpływa z różnorodności samych LGD i ich członków.

Po czwarte – przedstawiciele LGD, funkcjonowanie partnerstw w ramach sieci łączą z tematem funkcjonowania samej sieci. Nie mniej podkreślają, że na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wpływają takie czynniki jak: komunikacja wewnątrz sieci i dostęp LGD do informacji. Sieć ułatwia komunikację, ale nie zawsze jest to działanie skuteczne. Sieć również ułatwia dostęp do informacji, ale często LGD muszą się nauczyć z tej informacji korzystać. LGD będące poza siecią są zmuszone do samodzielnego poszukiwania informacji lub korzystają z udostępnianych przez sieć. Postuluje się wzmocnić instytucjonalnie Zarząd sieci. Brakuje jednak dobrych propozycji – jak to zrobić.

Po piąte – członkowie władz LGD należących do sieci oczekują działań dotyczących komunikacji wewnątrz sieci i dostępu LGD do informacji, a także promocji działań LGD i sieci. Pomimo, że sieć ułatwia komunikację, to nadal jest oczekiwane na takie działania. Sieć również ułatwia dostęp do informacji ale nadal jest to oczekiwane ze strony władz LGD. Również w zakresie promocji władze LGD formułują pod adresem sieci większe oczekiwania niż dotychczasowa realizacja tego zadania. W drugiej kolejności, wśród zgłaszanych oczekiwań, należy wymienić konsultacje wewnętrzne, wsparcie dla LGD w negocjacjach z władzami oraz uwspólnianie stanowisk pomiędzy LGD i władzami. W trzeciej kolejności należy wymienić oczekiwania dotyczące większej liczby spotkań, doradztwa i szkoleń. Niezbędne są spotkania tematyczne z przedstawicielami różnych organów władz państwa

i samorządów celem prezentacji planów, nowych obowiązków, a także szkolenia i wymiana doświadczeń. W następnej kolejności należy wymienić oczekiwania dotyczące wspólnego rozwiązywania problemów, w tym prawnych, dostępu do przykładowych dokumentów i procedur, a także tworzenia platformy do współdziałania i współpracy z KSOW.

Po szóste – LGD nienależące do sieci współpracują z siecią w sposób nieformalny, przede wszystkim korzystają z ogólnodostępnych informacji zamieszczanych przez sieć na portalu KSOW i Facebooku.

Po siódme – czynnikiem wpływającym na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci regionalnych jest przekonanie o rzeczywistej współpracy sieci z odpowiadającym za wdrażanie LEADER departamentem w Urzędzie Marszałkowskim. Fakt, że stanowisko sieci jest istotne w procesie decyzyjnym dotyczącym wdrażania LEADER powoduje, że przedstawiciele poszczególnych LGD angażują się w przygotowanie opinii czy stanowiska, wspierają pracę reprezentantów sieci. Wkład pojedynczych LGD zrzeszonych w sieci jest tym większy im więcej od niej otrzymują. To również kształtuje poczucie sprawstwa, bycia ważnym uczestnikiem organizacji sieciowej.

Po ósme – to co warunkuje zwiększenie wpływu sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju to, przede wszystkim konsultowanie propozycji nowych rozwiązań, zmian prawnych/organizacyjnych oraz proponowanie przez sieci takich rozwiązań. Sieci pośredniczą między poziomem mikro – pojedynczych LGD, a makro – władzami wdrażającymi WPR, dzięki czemu pośredniczą w komunikacji między tymi dwoma poziomami. Komunikacja ta przebiega dwutorowo, tzn. powstające oddolnie pomysły sieć przedstawia władzom i decydentom, natomiast władza, chcąc poznać opinię środowiska LGD na dany temat, zwraca się z pytaniem do sieci, która wypracowuje stanowisko w porozumieniu z pojedynczymi LGD. Taka wymiana informacji i opinii zdecydowanie wpływa na zwiększenie jakości zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju, poprzez optymalizację warunków organizacyjno-prawnych.

Po dziewiąte – zasadniczo nie ma różnicy w jakości wdrażania LSR przez LGD zrzeszone i niezrzeszone w sieciach, jeśli brać pod uwagę procentowy rozkład osiągniętych wskaźników. Nie mniej brak silnej reprezentacji LGD przed UM sprawia, że opinie i argumenty LGD nie są przekonujące na tyle, aby UM brał je pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Niektóre partnerstwa niezrzeszone w sieci mają trudności w zapewnieniu jakości wdrażania LSR, przede wszystkim w trudnych sytuacjach, np. gdy wystąpią niespodziewane kłopoty gospodarcze, społeczne czy spory polityczne. Wówczas wsparcie organizacji sieciowej zapewne jest nie do przecenienia, ale przydatne, np. wsparcie w kwestii opinii, pomocy w sformułowaniu petycji, czy innej pomocy. LGD niezrzeszone w sieci nie mają tego wsparcia i zapewne mają większe trudności w zapewnieniu odpowiedniej jakości wdrażania LSR.

Po dziesiąte – główne bariery w rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD w Polsce wynikają z braku wystarczającego zaangażowania LGD w działalność organizacji sieciowej (poszczególne LGD zaangażowane są w realizację swoich obowiązków i nie mają wystarczająco dużo czasu na efektywne działanie w sieci). Sprawnie funkcjonująca sieć ogólnopolska powinna mieć biuro oraz pracownika (pracowników) etatowych. Wówczas, możliwości efektywnego działania, lobbowania, komentowania, opiniowania dokumentów i spraw bieżących byłyby większe. Należy pamiętać, że osoby angażujące się w pracę organizacji sieciowych same pełnią określone funkcje w swoich LGD, co oznacza konieczność łączenia obowiązków w obu organizacjach.

Po jedenaste – LGD realizując projekty, rozliczają się z ich rezultatów z UM i muszą sobie jakoś radzić. Sieć jako taka nie wpływa na aktywizację mieszkańców obszarów wiejskich. To konkretna LGD – z wyłączeniem projektów współpracy – jest odpowiedzialna za aktywizację mieszkańców na obszarze, na którym działa. Aktywizacja mieszkańców i budowanie partnerstw odbywa się w każdym LGD z osobna, na zasadach i w oparciu o wypracowane obyczaje oraz realizowane projekty.

Po dwunaste – partnerstwa niezrzeszone w sieciach LGD uważają, że radzą sobie z aktywizacją mieszkańców obszarów wiejskich celem tworzenia partnerstw trójsektorowych na rzecz realizacji projektów rozwoju obszarów wiejskich. Organizacje będące poza siecią realizują swoje zadania wynikające z LSR oraz inne, wykraczające poza nią. W związku z tym, nie występuje przekonanie, że jakość aktywizacji społecznej jest niższa w LGD niezrzeszonych, niż w LGD zrzeszonych w sieciach.

Po trzynaste – LGD zrzeszają się, należą do innych (niż regionalne sieci LGD) organizacji sieciowych, działających na rzecz lokalnego rozwoju, są to różnego rodzaju podmioty sieciujące Unii Europejskiej takie jak: Sieć Innowacji w Rolnictwie EIP-AGRI, Europejską Siecią na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ENRD Contact Point), a także udział w sieciach przygranicznych takich jak Euroregion „Tatry” czy euroregion „Pradziad”. Są to również krajowe organizacje sieciujące takie jak Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich, Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich czy Polską Sieć LGD. Należy również odnotować różnego rodzaju podmioty sieciowe, do których przynależą LGD, są to sieci „Działaj lokalnie”, Regionalne Organizacje Turystyczne, a także Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej.

Po czternaste – przedstawiciele władz i pracownicy LGD oczekują prezentowania na stronach internetowych sieci treści związanych, przede wszystkim z komunikacją oraz przepływem informacji między LGD i siecią, a także pomiędzy LGD w ramach sieci uznając, że Internet jest dobrym narzędziem do realizacji tych zadań. Znacząca jest rola Internetu w rozwiązywaniu problemów prawnych na jakie napotykać LGD w trakcie wdrażania LSR, a także w promowaniu przedsięwzięć LGD i sieci.

WYWIADY POGŁĘBIONE Z AKTUALNYMI I BYŁYMI PREZESAMI SIECI LGD

W ramach badań społecznych „Sieci LGD – obowiązek czy szansa” przeprowadzono badanie z zastosowaniem techniki wywiad pogłębiony z trzema aktualnymi i trzema byłymi prezesami sieci. Wywiady przeprowadzone zostały z użyciem narzędzia badawczego, jakim był kwestionariusz wywiadu pogłębionego.

Kwestionariusz wywiadu zawierał 17 pytań oraz metryczkę. Wśród 17 pytań, były pytania zamknięte – z możliwością jednokrotnego wyboru, zdecydowana większość to pytania półotwarte – w których poza możliwością wyboru spośród zaproponowanych w kafeterii odpowiedzi respondent mógł uzupełnić odpowiedź własną opinią, lub dodać komentarz do wybranej odpowiedzi, oraz trzy pytania otwarte – gdzie respondent miał pełną swobodę wyrażenia własnej opinii.

Wywiady zostały przeprowadzone w okresie 05-26 sierpnia 2020. Wśród respondentów były cztery kobiety i dwóch mężczyzn, cztery osoby w wieku 41-50 lat oraz dwie w wieku 51-60. Wszyscy respondenci mieli wyższe wykształcenie.

Analiza uzyskanego materiału poznawczego została przeprowadzona w dwunastu grupach tematycznych uzupełnionych o trzynastą obejmującą tylko byłych prezesów sieci dotyczącą okoliczności przestania pełnienia funkcji prezesa sieci.

1. Przesłanki do ubiegania się o funkcję prezesa

Kandydując na funkcje prezesa (koordynatora) sieci LGD respondenci kierowali się różnymi przesłankami i co ważne tych przesłanek, w każdym przypadku było więcej niż jedna. Najczęściej w wypowiedziach respondentów pojawiały się dwie przesłanki: *chęć (możliwość) wpływania na aktywność zrzeszonych w sieci LGD* – w 5. przypadkach oraz przekonanie, że *będzie miała/miał możliwość reprezentowania LGD zrzeszonych w sieci wobec urzędu marszałkowskiego* – w 4. przypadkach, a także *pod namową (pod wpływem motywowania jej przez koleżanki i kolegów z jej LGD) koleżanek i kolegów z LGD* (ponowne kandydowanie na następną kadencję) – 2 przypadki.

Ponadto należy odnotować inne zgłoszone w trakcie wywiadów przesłanki takie jak:

- *przekonanie, że poprzez swoje działania jako prezesa sieci będzie miała szansę na uczynienie tej sieci mocniejszą, bardziej rozpoznawalną w środowisku, oddziałującą pozytywnie zarówno na zrzeszone w niej LGD jak i społeczność lokalną, mającą większy wpływ na aktywizację społeczności lokalnej w kierunku podejmowania działań zmierzających do rozwoju lokalnego,*
- *przekonanie, że będzie mieć wpływ na zrzeszone w sieci LGD celem realizacji wspólnych projektów, wymiany doświadczeń związanych z wdrażaniem LSR (innymi słowy poprzez usprawnienie działania sieci widziała większy sens jej istnienia),*

- przekonanie, że może podzielić się swoją wiedzą i wykorzystać swoje doświadczenie w ramach LEADER na rzecz LGD i LEADER na terenie swojego województwa (respondentka podkreśliła, iż działa w LGD od 13 lat),
- przekonanie, że będzie to „dobre” nie tylko dla mojej LGD, ale także dla innych LGD,
- przekonanie, że to będzie dobre dla jej LGD,
- możliwość działania na rzecz regionu,
- możliwość wpływu na doskonalenie podejścia LEADER w rozwoju lokalnym,
- możliwość aktywnego uczestnictwa w sieciowaniu podejścia LEADER w Europie (działał w I schemacie programu LEADER),
- chęć zwiększenia osobistego prestiżu w środowisku NGO (w tym LGD), spełnieniem własnych aspiracji przywódczych,
- poczucie, że będąc prezesem doda siły swojej LGD i wzmocni jej pozycję na obszarze działania,
- możliwość inicjowania wspólnych działań LGD zrzeszonych w sieci,

Uogólniając – można stwierdzić, że głównymi przesłankami (motywami) do podjęcia się roli lidera sieci była chęć (możliwość) wpływania na aktywność zrzeszonych w sieci LGD oraz przekonanie, że pełniąc funkcje prezesa (koordynatora) sieci będzie się miało możliwość reprezentowania LGD zrzeszonych w sieci wobec urzędu marszałkowskiego. Nie bez znaczenia była też presja (namowa) ze strony koleżanek i kolegów z LGD, aby przyjąć funkcję (zgodzić się kandydować). Poszczególni respondenci wskazywali na różne przesłanki, które można zgrupować w następujący sposób:

Po pierwsze – to przesłanki wynikające z przekonania, że pełniąc funkcje prezesa (koordynatora) sieci uzyska się wpływ na zrzeszone w sieci LGD.

Po drugie – to przesłanki wynikające z osobistego przekonania, że ma się „coś” do zaoferowania zrzeszonym w sieci LGD np. wiedzę i doświadczenie wynikające z kilkunastoletniej działalności w ramach podejścia LEADER.

Po trzecie – to przesłanki wynikające z osobistych aspiracji, takich jak na przykład chęć zwiększenia osobistego prestiżu w środowisku NGO (w tym LGD), spełnienie własnych aspiracji przywódczych.

Po czwarte – to przesłanki wynikające z chęci bycia przydatnym dla LGD, regionu.

Wszystkie te przesłanki mają wspólną cechę wypływają z przekonania, że sieci są potrzebne i tworzą możliwości zwiększania oddziaływania na LGD i region.

2. Ocena funkcjonowania sieci

Oceny funkcjonowania sieci nie są jednoznaczne. Raczej te oceny są różne i uwarunkowane okolicznościami jakie towarzyszą ich działalności. Dwóch respondentów ocenia *bardzo wysoko*, a dwóch *raczej wysoko* funkcjonowanie sieci. Natomiast jeden respondent wystawił ocenę *ani wysoko ani nisko*. Również jeden respondent nie jest zdecydowany jaką ocenę wystawić. Interesujące są powody jakimi się kierowali respondenci wystawiając oceny. Respondenci, którzy wystawili oceny *bardzo wysoko* uzasadniają tę ocenę następująco: w jednym przypadku – faktem, że w ramach sieci realizowanych jest bardzo dużo wspólnych inicjatyw m.in. szkolenia, a także jest prowadzona wspólna polityka finansowa, są wspólnie opracowywane kryteria tworzenia i oceny projektów, a także wspólne koncepcje przy budowaniu LSR (respondent pełni funkcję prezesa sieci już drugą kadencję), a w drugim przypadku – poprzez fakt, że entuzjazm działania LGD w sieci był bardzo duży. W tym przypadku ocena jest podzielona na dwa okresy – w pierwszej kadencji *bardzo wysoka*, ale już w drugiej kadencji (prezesem jest ta sama osoba) funkcjonowanie sieci ocenia *raczej nisko*, głównie z powodu osłabienia początkowego entuzjazmu do wspólnego działania.

Respondenci, którzy ocenili funkcjonowanie sieci LGD *raczej wysoko* uzasadniają taką ocenę następująco: w jednym przypadku – faktem, że sieć reaguje pozytywnie na propozycje Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, przedstawiciel sieci zawsze uczestniczy na spotkaniach grupy roboczej ds. LEADER w MRiRW. Jako sieć podejmują także działania, aby w ich województwie był wprowadzony pełny mechanizm pod nazwą Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS).

W drugim przypadku – faktem uporządkowania spraw organizacyjnych wewnątrz sieci takich jak: sprawy finansowe np. regularne opłacanie składek członkowskich – jeśli któraś z LGD nie płaćła składek lub uiszczała je nieterminowo było to ujawniane na forum publicznym, co spowodowało, że aktualnie wszystkie LGD terminowo opłacają składki, uregulowane zostały działania administracyjne pod względem terminowości ich wykonywania, członkowskie LGD zyskały poczucie, że mają kogoś dobrze zarządzającego siecią, LGD zrzeszone w sieci zaczęły realizować projekty KSOW, zdobywając wiedzę i kwalifikacje w zarządzaniu tymi projektami, a także doprowadzenie do sytuacji, w której zawierane umowy partnerskie są odpowiedzialnie realizowane przez strony tych umów.

W jednym przypadku respondent ocenił funkcjonowanie sieci *ani wysoko, ani nisko*, jako powód takiej oceny wskazał, przede wszystkim spór UM z lokalnymi grupami działania w poprzedniej kadencji, który spowodował brak chęci do działania. Obecnie LGD znowu zaczynają się jednoczyć, ponieważ zrozumiały, że wszyscy powinni mówić jednym głosem. Wskazuje natomiast, iż w tym województwie są dwie sieci. Ta, w której prezesem jest respondentka zrzesza zdecydowaną większość LGD.

Respondent, któremu trudno ocenić funkcjonowanie sieci twierdzi, że były lata gdy sieć działała bardzo dobrze (pierwsze lata i ostatnie lata jego kadencji), ale lata przypadające na

środek jego kadencji ocenia źle. A więc ocena wysoka pierwszych i ostatnich lat, środkowych niska.

Uogólniając – można stwierdzić, że respondenci raczej dobrze oceniają funkcjonowanie organizacji sieciowych LGD. Wśród sześciu respondentów czterech wystawia oceny: *bardzo wysoko* i *wysoko*, jeden respondent w części początkowej i końcowej swojej kadencji uznał, że sieć zasługuje na bardzo wysoką ocenę, jedynie kilka lat „w środku kadencji” ocenił nisko. Jedynie jeden respondent wystawił ocenę *ani wysoko, ani nisko*. Uzasadniając te oceny respondenci podkreślali, że w ramach sieci realizowanych jest bardzo dużo wspólnych inicjatyw m.in. szkolenia, a także jest prowadzona wspólna polityka finansowa, są wspólnie opracowywane kryteria tworzenia i oceny projektów, a także wspólne koncepcje przy budowaniu LSR. Co ciekawe zauważali, że pojawił się wśród LGD entuzjazm do wspólnego działania.

Dzięki sieciom LGD reagują pozytywnie na propozycje Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Sieć podejmuje działania, aby w województwie był wprowadzony pełny mechanizm pod nazwą Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS). Wśród powodów wysokiej oceny funkcjonowania sieci zostały też wymienione działania porządkujące sprawy organizacyjne wewnątrz sieci. Zauważono, że członkowskie LGD są przekonane, że mają kogoś dobrze zarządzającego siecią. Dzięki dobrej pracy sieci, zrzeszone LGD zaczęły realizować projekty KSOW, zdobywając wiedzę i kwalifikacje w zarządzaniu tymi projektami, a także doprowadzenie do sytuacji, w której zawierane umowy partnerskie są odpowiedzialnie realizowane przez strony tych umów.

3. Ocena aktywności zrzeszonych w organizacji sieciowej LGD

Oceny aktywności zrzeszonych w organizacjach sieciowych LGD, w przeciwieństwie do ocen funkcjonowania tych sieci są raczej podobne. Dominuje ocena *raczej wysoko*, 4. respondentów oraz *bardzo wysoko* 1. respondent. Tylko 1. respondent wystawił ocenę *raczej niska*.

Za wysokimi ocenami przemawiają – zdaniem respondentów – następujące fakty: Po pierwsze: przedstawiciele każdej z LGD należącej do sieci biorą udział w wyjazdach studyjnych, szkoleniach, a przynajmniej połowa LGD bierze udział w opiniowaniu różnych spraw dotyczących LGD i sieci. Po drugie: to również zwiększony udział członkowskich LGD w zebraniach, szkoleniach i innych przedsięwzięciach organizowanych przez organizację sieciową (na 17 LGD zrzeszonych w sieci, zdecydowana większość – 15. nie wymaga już mobilizacji do działania, lecz coraz częściej same przejmują inicjatywę). Po trzecie: to zwiększony udział członkowskich LGD w zebraniach, szkoleniach i innych przedsięwzięciach organizowanych przez organizację sieciową, co prawda w późniejszym okresie poziom tej aktywności się stopniowo zmniejszał. Po czwarte: wszystko zależy od tego jakie to są działania, większość grup jest aktywnych, natomiast niektóre z nich nie korzystają z wyjazdów

studyjnych organizowanych przez sieć. Po piąte: mimo dobrej oceny respondent twierdzi, że LGD były raczej odbiorcami wydarzeń, a nie działały jako współorganizatorzy przedsięwzięć.

Raczej niska – to ocena wynikająca z faktu, że jest grupa LGD, która w ogóle nie bierze udziału w zebraniach, szkoleniach i innych przedsięwzięciach organizowanych przez sieć, natomiast należy podkreślić, że większość LGD chętnie bierze udział m.in. w szkoleniach, ale tylko 1/3 LGD bierze udział w spotkaniach wewnętrznych sieci. Na uwagę, zasługuje również fakt, iż wszystkie LGD biorą udział w spotkaniach z Urzędem Marszałkowskim.

Uogólniając – można stwierdzić, że respondenci dobrze oceniają aktywność zrzeszonych w organizacjach sieciowych LGD. Za takimi ocenami przemawia wypełnianie zadań, jakie sieć stawia przed swoimi członkami, głównie udział w spotkaniach sieci, organizowanych szkoleniach i wyjazdach studyjnych. Co istotne odnotować należy również aktywność polegającą na opiniowaniu różnych ważnych dla LGD spraw. Aktywności powyżej wymienione są oczekiwane ze strony liderów sieci i jeżeli LGD je realizuje to jest postrzegana dobrze.

4. Sposób/metoda pobudzania aktywności zrzeszonych w organizacji sieciowej LGD

Sposobów wpływania przez sieć na aktywność zrzeszonych LGD respondenci zidentyfikowali wiele. Jeżeli by te sposoby zgrupować w oparciu o jakieś wspólne cechy to możemy wyszczególnić następujące grupy:

Po pierwsze – to szkolenia tematyczne organizowane przez sieć dla przedstawicieli zrzeszonych LGD – na tę metodę aktywizacji wskazali wszyscy respondenci.

Po drugie – to wyjazdy studyjne, w tym w 1. przypadku wyjazdy studyjne są organizowane na terenie województwa, dzięki czemu przedstawiciele wszystkich LGD mogą poznawać teren województwa i jego potrzeby – na tę metodę aktywizacji wskazało 4. respondentów.

Po trzecie – to organizacja cyklicznych spotkań informacyjnych w ramach organizacji sieciowej, w tym z udziałem pracowników urzędu marszałkowskiego – na tę metodę aktywizacji wskazało 4. respondentów.

Po czwarte – to upowszechnianie dobrych praktyk w ramach sieci – na tę metodę aktywizacji wskazało 2. respondentów.

Ponadto respondenci wskazali jako metody aktywizacji: promocję poprzez stworzenie strony internetowej sieci oraz wydawnictwa na temat LGD; dwie zorganizowane konferencje (międzynarodowa i krajowa); konsultacje niektórych ważnych dla ogółu spraw, wysyłanie na skrzynkę sieciową zarówno bieżących informacji jak i propozycji wymagających konsultacji ogółu; tworzenie grup roboczych celem realizacji wspólnych zadań; wypracowany przez sieć model przepływu informacji „transfer informacji szybko i na czas”; grupę tematyczną ds. podejścia LEADER w rozwoju lokalnym; uczestnictwo w spotkaniach LEADER; pomoc w rozwiązywaniu problemów związanych z wdrażaniem LSR i współpracy w sieci.

Uogólniając – można stwierdzić, że respondenci, jako metody pobudzania aktywności zrzeszonych w organizacji sieciowej LGD, wskazują przede wszystkim takie formy, jak: szkolenia tematyczne, wyjazdy studyjne, cykliczne spotkania informacyjne oraz upowszechnianie dobrych praktyk. Ponadto wskazują szereg działań o charakterze informacyjno-konsultacyjnym i doradczym.

5. Sposób aktywizacji mieszkańców obszarów zrzeszonych w organizacji sieciowej LGD

Aktywizację mieszkańców obszarów zrzeszonych w organizacji sieciowej LGD respondenci rozumieją jako skierowanie aktywności LGD na swoje lokalne społeczności i dlatego wskazują te sposoby, które wskazywali w przypadku udzielania odpowiedzi na poprzednie pytanie o pobudzaniu aktywności zrzeszonych w organizacji sieciowej LGD. Tylko 1. respondent wyraził pogląd, że zadaniem sieci nie jest aktywizacja mieszkańców, tylko praca na rzecz LGD, które to grupy powinny już bezpośrednio aktywizować swoich mieszkańców, zgodnie z własnym indywidualnym podejściem.

Respondenci, którzy uznali, że sieci aktywizują mieszkańców obszarów LGD poprzez właśnie te podmioty wskazywali jako sposoby:

- szkolenia tematyczne związane z tworzeniem partnerstw trójsektorowych celem realizacji projektów związanych z rozwojem obszarów wiejskich oraz webinaria dla lokalnych liderów związane tematycznie z tworzeniem partnerstw trójsektorowych w działaniach na rzecz rozwoju obszarów wiejskich – w okresie pełnienia przez respondentkę funkcji prezesa w tych webinarium uczestniczyło znacznie więcej uczestników w porównaniu do okresu poprzedniego.
- wyjazdy studyjne oraz konferencje, na które poszczególne LGD oddelegowują nie tylko swoich pracowników, ale także mieszkańców danego obszaru LGD.
- upowszechnianie „dobrych praktyk” w tym zakresie, a następnie podejście LEADER w rozwoju obszarów wiejskich; a także promocję projektów realizowanych przez organizację sieciową i poszczególne LGD.
- grupowe wyjazdy na targi i wystawy, w których uczestniczyli także przedsiębiorcy, artyści – i w czasie tych wyjazdów przebiegała nieformalna aktywizacja uczestników.
- webinaria dla lokalnych liderów i poprzez upowszechnianie „dobrych praktyk” w tym zakresie.

Uogólniając – można stwierdzić, że respondenci jako metody aktywizacji mieszkańców obszarów zrzeszonych w organizacjach sieciowych LGD wskazują te sposoby, które wskazywali w przypadku udzielania odpowiedzi na pytanie o pobudzania aktywności zrzeszonych w organizacji sieciowej LGD. Wynika to z przekonania o tym, że to LGD powinny aktywizować mieszkańców, a sieci mogą jedynie wspierać organizacje członkowskie w tym procesie.

6. Opinia na temat podejmowania dodatkowych działań, które wcześniej nie były realizowane, celem aktywizacji mieszkańców, a mogłyby być wykorzystane w przyszłości

W kwestii podejmowania dodatkowych działań, które wcześniej nie były realizowane, celem aktywizacji mieszkańców, a mogłyby być wykorzystane w przyszłości do takiej aktywizacji respondenci w zdecydowanej większości uznali, że podejmowane obecnie działania są wystarczające i nie ma takiej potrzeby, by wprowadzać jakieś dodatkowe działania w tym zakresie. Podkreślali również, że aktywizacja mieszkańców, jest rolą poszczególnych LGD a nie sieci. To LGD powinny aktywizować swoich mieszkańców, ponieważ to one znają swoje obszary działań i znają potrzeby ich mieszkańców. Sieć może najwyżej odgrywać rolę wspierającą LGD w tym zakresie. Opinie tego typu zgłosiło 5. spośród 6. respondentów. Tylko 1. respondent uznał, że należy podejmować dodatkowe działania na rzecz aktywizacji mieszkańców obszarów wiejskich celem tworzenia partnerstw trójsektorowych na rzecz realizacji projektów rozwoju obszarów wiejskich.

Uogólniając – można stwierdzić, że respondenci nie widzą uzasadnienia dla podejmowania dodatkowych działań, które wcześniej nie były realizowane, celem aktywizacji mieszkańców, a mogłyby być wykorzystane w przyszłości do takiej aktywizacji. Respondenci uważają, że podejmowane obecnie działania są wystarczające i nie ma takiej potrzeby, by wprowadzać jakieś dodatkowe działania w tym zakresie. Aktywizacja mieszkańców, jest rolą bezpośrednio LGD a nie sieci. Sieć może jedynie wspierać LGD w takich działaniach.

7. Ocena wpływu funkcjonowania sieci LGD na jakość zarządzania procesem wdrażania LSR przez zrzeszone w sieci LGD

Oceny wpływu funkcjonowania sieci LGD na jakość zarządzania procesem wdrażania LSR przez zrzeszone w sieci LGD jest bardzo wysoka. 5. respondentów ocenia, że sieć ma *bardzo duży* wpływ na wdrażanie poszczególnych LSR. Tylko 1. respondent ocenił, że sieć ma *raczej duży* wpływ na jakość zarządzania procesem wdrażania przez LGD swoich LSR.

Wysoka ocena wynika z faktu, że sieć poprzez organizowane szkolenia, wyjazdy studyjne następuje wymiana doświadczeń, a to ma wpływ na pozytywne opiniowanie różnych dokumentów, czy przepisów, które usprawniają wdrażanie LSR – tak uważa 3. respondentów. Natomiast poprzez fakt, że w ramach sieci wypracowano wspólne procedury w zakresie przygotowywania oraz wdrażania LSR oraz w ramach projektów współpracy i ocenianiu wniosków, a także przy współpracy z UM – tak uważa 2. respondentów. Ponadto respondenci uważają, że w ramach sieci ustalane są wspólne kierunki działań poszczególnych LGD, a także w trakcie pisania poszczególnych LSR były przeprowadzane wspólne konsultacje, a sieć miała duży wpływ na tworzenie LSR. Znaczenie ma również wspólna interpretacja wytycznych instytucji zarządzającej, a także sprawne zarządzanie procesem wdrażania LSR

przez poszczególne LGD. Nie bez znaczenia jest też promocja wartości, wspólne działania np. ewaluacje realizacji LSR, reprezentowanie LGD przed instytucjami kierującymi wdrażaniem podejścia LEADER. Sieć wzmacnia kompetencje LGD np. poprzez organizowanie konkursów oraz poprzez doskonalenie umiejętności komunikacji z ludźmi – przekazuje wiedzę, którą mogą wykorzystać we wdrażaniu LSR.

Uogólniając – można stwierdzić, że respondenci oceniają bardzo wysoko działania sieci LGD wpływające na jakość zarządzania procesem wdrażania LSR przez zrzeszone w sieci LGD, uzasadniając tę ocenę aktywnością szkoleniową, wymianą doświadczeń oraz współpracą w ramach sieci nad procedurami, a także przy budowie LSR.

8. Sposób wpływu sieci LGD na jakość zarządzania procesem wdrażania LSR przez zrzeszone w sieci LGD

Respondenci zidentyfikowali wiele sposobów wpływu sieci LGD na jakość zarządzania procesem wdrażania LSR przez zrzeszone w sieci LGD. Wszyscy respondenci wskazali następujące sposoby: *wymiana doświadczeń między LGD oraz organizowane w ramach sieci warsztatów związanych z wdrażaniem LSR*, a także *wskazywanie dobrych praktyk w ramach organizacji sieciowej regionalnej i krajowej*, w tym 1. respondent dodał także *wskazywanie złych praktyk – te złe po to, by były przykładem, jak nie popełniać podobnych błędów w przyszłości*.

4. respondentów wskazało na *wykłady i szkolenia na tematy związane z funkcjonowaniem organizacji sieciowych LGD* jako sposób wpływu sieci LGD na jakość zarządzania procesem wdrażania LSR natomiast 3. respondentów wskazało na *cykliczne spotkania w ramach organizacji sieciowej oraz opracowania naukowe dotyczące funkcjonowania organizacji sieciowych LGD*. Ponadto respondenci wskazali na inne sposoby takie jak np. *udział sieci w targach. wizyty studyjne, wyższa jakość opracowania raportów z ewaluacji, a także raporty z wyników kontroli*. Jak podkreślali dzięki tym działaniom poszczególne LGD lepiej wdrażają swoje LSR.

Uogólniając – można stwierdzić, że respondenci widzą wiele sposobów wpływania sieci LGD na jakość zarządzania procesem wdrażania LSR przez zrzeszone w sieci LGD. Oceniają, że sieci są aktywne w tym zakresie poprzez różnego rodzaju przedsięwzięcia szkoleniowe i warsztatowe, promocję dobrych praktyk w tym zakresie, a także różnego rodzaju analizy i ekspertyzy naukowe przydatne w doskonaleniu procesu zarządzania wdrażaniem LSR przez LGD.

9. Inne czynniki wpływające korzystnie na funkcjonowanie sieci

Respondenci zidentyfikowali i przedstawili inne, niż wyżej opisane, czynniki wpływające korzystnie na funkcjonowanie sieci. Wszyscy respondenci wskazali następujące czynniki:

chęć współdziałania w ramach organizacji sieciowej oraz udział w wizytach studyjnych, szkoleniach, konferencjach, a także realizacja wspólnych projektów, w tym – co zgłosił 1. respondent – wyjazdy na targi i udział w nich.

5. respondentów wskazało następujące czynniki: *bardzo dobre (dobre) relacje z instytucją wdrażającą (UM) oraz sprawny zarząd organizacji sieciowej*, a także *dobra komunikacja w ramach organizacji sieciowej*. Ponadto respondenci wskazali na inne czynniki takie jak np. *gotowość LGD do wspólnego działania, systematyczność w działaniu, cykliczność spotkań, szybki transfer informacji, uzgodnienie roli sieci LGD np. dotyczącej realizacji projektów*, a także *grupę tematyczną LEADER – posiadanie przedstawiciela w zarządzie sieci krajowej, dzięki czemu sieć regionalna uzyskuje wsparcie informacyjne „wprost i na czas”*. Wskazano również na fakt, że sieć została powołana przez (...) Związek Gmin i Powiatów oraz przez ten Związek jest koordynowana.

Uogólniając – można stwierdzić, że jest wiele czynników wpływających pozytywnie na funkcjonowanie sieci. Wśród nich są te, które odnoszą się do dobrych relacji z instytucją wdrażającą (urzędem marszałkowskim), sprawnego zarządu, dobrej komunikacji i chęci współdziałania w ramach organizacji sieciowej, realizacji wspólnych projektów, udziału w wizytach studyjnych, szkoleniach, konferencjach, a także szybki transfer informacji oraz uzgodnienie roli sieci LGD.

10. Czynniki utrudniające funkcjonowanie sieci

Respondenci zidentyfikowali i przedstawili czynniki utrudniające funkcjonowanie sieci. Ogólnie – wskazane przez respondentów czynniki można podzielić na wewnętrzne, czyli zależne od sieci i jej kierownictwa oraz zewnętrzne, czyli niezależne od sieci i jej kierownictwa.

Wśród czynników wewnętrznych wymienili:

- trudności komunikacyjne w budowaniu konsensusu w sieci (w skład sieci wchodzi prezesi LGD i zdaniem respondentki „każdy z nich jest *osobowością* traktującą swoje zdanie w kategoriach absolutnych”);
- brak kultury w komunikowaniu się (w sieci jeszcze nie ukształtowała się kultura organizacyjna);
- „niedojrzałość obywatelska” członków sieci;
- uległość organizacji sieciowej wobec organów i instytucji publicznych;
- niskie kompetencje członków zarządu organizacji sieciowej;
- niewystarczające umiejętności komunikacyjne liderów sieci (szczególnie, jeśli chodzi o wystąpienia na forum publicznym);

- oparcie się na zbyt wąskim gronie przywódczym (jedno-, dwu-osobowym);
- brak umiejętności bycia zdolnym do reprezentowania wszystkich LGD w sieci na poziomie regionu, tak by uczynić sieć silną reprezentacją NGO w regionie – chodzi o to, aby sieć była pewna, że jest silnie reprezentowana w regionie.

Wśród czynników zewnętrznych respondenci wymienili:

- brak finansowania na działalność biura oraz zarządu sieci – ta sytuacja powoduje, iż dla osób, które pracują w ramach sieci jest to dodatkowa praca, która nie jest stawiana na pierwszym miejscu, ponieważ priorytetem jest praca w danej LGD, w której te osoby są zatrudnione;
- brak zewnętrznego wsparcia finansowego sieci (głównie chodzi o wsparcie finansowe na funkcjonowanie administracji/sekretariatu sieci);
- za dużą biurokrację oraz za dużo obowiązków, jakie mają w swoim zakresie pracy poszczególne LGD - obowiązki urzędnicze powinno się ograniczyć, a zwiększyć animację z beneficjentami;
- duże odległości w sensie lokalizacji poszczególnych LGD względem siedziby organizacji sieciowej;
- niższe obecnie zaangażowanie LGD w organizacji sieciowej.

Jeden z respondentów podkreślił, iż w ramach działania sieci, nie znajduje czynników utrudniających jej funkcjonowanie, natomiast jeśli pojawiają się negatywne czynniki, to zapewne są to złe osobiste kontakty np. prywatne, które potem mają niekorzystny wpływ na działalność sieci. Ponadto może to być także zła komunikacja pomiędzy LGD. Jednak, jak wskazał respondent, jest to hipotetyczna ocena, ponieważ w jego sieci nie ma takich sytuacji.

Uogólniając – można stwierdzić, że jest wiele czynników wpływających negatywnie na funkcjonowanie sieci. Co istotne respondenci wskazali znaczącą grupę czynników wewnętrznych, zależnych od sieci i członków władz. Czyli to są te czynniki, które można by eliminować lub osłabiać podejmując odpowiednie działania i gdyby była wola i chęć ze strony władz sieci do takich działań.

Wśród czynników zewnętrznych respondenci wskazali głównie na brak finansowania podmiotowego oraz nadmierną biurokrację w podejściu LEADER, które to czynniki osłabiają oddziaływanie sieci na LGD, bowiem stanowią ważne przeszkody w ich należyтым funkcjonowaniu.

11. Doskonalenie funkcjonowania sieci LGD

W kwestii doskonalenia funkcjonowania sieci LGD respondenci wskazali przede wszystkim na konieczność wprowadzenia systemowego rozwiązania dotyczącego finansowania

organizacji sieciowych LGD, głównie na działalność zarządu i biura. Proponowane rozwiązania różnie rozkładają akcenty w tym zakresie. Zaproponowano, aby wprowadzić projekty, które by były dedykowane do sieci LGD, takie projekty, które by wzmacniały sieć lub przeznaczyć środki finansowe dla organizacji sieciowej na realizację wspólnych działań w ramach sieci, czy też utworzenie biura organizacji sieciowej na poziomie regionalnym, ale jak podkreślono, do tego niezbędne są środki finansowe. Dobrym, pożądanym rozwiązaniem byłoby spowodowanie niezależności finansowej sieci, np. na całą perspektywę finansową, wówczas można by się skupić na sieciowaniu (oczywiście takie podejście byłoby możliwe do zrealizowania jakimś kosztem, np. kosztem targów, czy wyjazdów studyjnych, ale byłoby bardziej skuteczne w rozwoju obszaru). Ważnym czynnikiem mogłoby być umożliwienie sieci regionalnej i krajowej realizacji dużych komponentów projektów.

Obok kwestii finansowych respondenci zwrócili uwagę na rozwiązania kompetencyjne sieci. W tym zakresie postulowano, aby określić zasady wpływu organizacji sieciowej na będące jej członkami LGD, czy też aby określić kompetencje decyzyjne organizacji sieciowej dotyczące kształtowania budżetu w ramach KSOW, zaproponowano rozwiązanie prowadzące do ustalenia standardów w formie wytycznych (dotyczących np. doradztwa), które powinny być przestrzegane przez wszystkie sieci regionalne i sieć krajową, być może – postulowano – warto pomyśleć o systemie akredytacji poszczególnych sieci, a nawet akredytacji na poziomie LGD w zakresie określonych działań.

Ponadto zaproponowano, aby doprowadzić do zacieśnienia współpracy LGD w ramach sieci oraz do zwiększenia zaangażowania poszczególnych LGD w prace swojej sieci w danym województwie i poszerzyć ogólną wiedzę o sieciowaniu, a także dążyć do niezależności sieci, tak aby nie była oparta o zbyt wąskie grono osób i na koniec wyeliminować konflikt interesów w ramach sieci.

Uogólniając – należy podkreślić, że w kwestii doskonalenia funkcjonowania sieci LGD najważniejsze są rozwiązania systemowe dotyczące finansowania biura i zarządu sieci. Dla poprawy funkcjonowania organizacji sieciowych LGD należałoby usystematyzować kwestie kompetencji sieci tak regionalnych jak i ogólnokrajowej. Sieć będzie dobrze funkcjonować, gdy LGD będą gotowe do współpracy w ramach oraz na rzecz sieci, gdy więcej ludzi będzie się angażowało w działalność sieci. Warto rozważyć edukację w zakresie sieciowania, aby istota tej formy aktywności w podejściu LEADER była zrozumiała.

12. Współpraca organizacji sieciowej z urzędem marszałkowskim

W zakresie współpracy organizacji sieciowych z urzędami marszałkowskimi respondenci nie byli zgodni. Część z nich oceniła tę współpracę jako bardzo dobrą – 4. respondentów, w tym 1. respondent zaznaczył, że taka ocena dotyczy wcześniejszego okresu, bowiem teraz współpraca jest raczej zła. 1. respondent „uniknął oceny, również 1. respondent podzielił

okres pełnienia przez siebie funkcji prezesa na dwa etapy – w pierwszym etapie (pierwsza jego kadencja) ocenił tę współpracę jako zdecydowanie złą, natomiast obecnie jako poprawną i dodała, że wszystko zależy od osób pracujących w urzędzie marszałkowskim i ich podejściu do LGD. 1. respondent ocenił dobrze współpracę organizacji sieciowej z urzędem marszałkowskim w okresie, kiedy pełni funkcję koordynatora sieci. Podkreślił, że jeżeli organizowane jest jakieś spotkanie, szkolenie, gdzie jest zapraszany przedstawiciel z UM do konsultacji, to zawsze taka osoba jest obecna.

Należy odnotować fakt, że w odniesieniu do departamentu rozwoju obszarów wiejskich współpraca jest poprawna, natomiast współpraca z innymi departamentami jest raczej trudną, co wynika z tego, że w tych departamentach organizacja sieciowa i jej działania spotkały się z ich strony ze sporą dozą niezrozumienia wynikającą prawdopodobnie ze słabej znajomości celów działania organizacji sieciowych i samych LGD.

Uogólniając – należy zwrócić uwagę na raczej różne oceny współpracy sieci LGD z urzędami marszałkowskimi, w tym różne oceny w tym samym województwie w różnych okresach. Należy zauważyć, że prezesi sieci starali się zauważać okresy dobrej współpracy w kadencji poprzedzającej lub aktualnej. Nie występuje w tym zakresie jakaś prawidłowość. Jak zauważa jeden z respondentów wszystko zależy od ludzi pracujących w urzędzie marszałkowskim i ich stosunku do LGD oraz sieci, który może być motywowany niskim stopniem wiedzy o samym podejściu LEADER.

13. Okoliczności przestania pełnienia funkcji prezesa

Respondentów, którzy aktualnie nie pełnią funkcji prezesa sieci zapytano o okoliczności przestania pełnienia tej funkcji. Pomimo, że powody opisane przez respondentów były różne to w pewnym sensie jako „usprawiedliwienie” rezygnacji 2. respondentów wskazało wśród przyczyn kierowanie się przekonaniem, że będzie to „dobre” dla jego LGD, czy też jego sieci. Jeden respondent wskazał jako powód zmianę pracy (poza LGD). Ponadto respondent, który wskazywał „dobro sieci” uzupełnił argumentację faktem występujących w sieci konfliktami. Natomiast drugi respondent wskazał – jak sam mówi - także inne okoliczności, a mianowicie znaczącym czynnikiem było nadmierne obciążenie pracą, chciał zrezygnować całkowicie z członkostwa w zarządzie sieci, ale został wiceprezesem, w tym czasie uaktywniły się także dwie osoby i chciały zostać prezesem, ale nie zostały wybrane, obecnie mają pomysł „wciągania” osób młodych do zarządu i wykorzystania ich nowych inicjatyw w rozwoju organizacji sieciowej.

Uogólniając – byli prezesi sieci „roztawiali” się z funkcją bez większego żalu uważając, że tak będzie lepiej dla ich LGD czy sieci. Naturalną kolejną rzeczą była rezygnacja w związku ze zmianą pracy.

Analiza wyników badania, techniką wywiad pogłębiony z aktualnymi i byłymi prezesami sieci LGD, prowadzi do następujących wniosków:

Po pierwsze – głównymi przesłankami (motywami) do podjęcia się roli lidera sieci była chęć (możliwość) wpływania na aktywność zrzeszonych w sieci LGD oraz przekonanie, że pełniąc funkcje prezesa (koordynatora) sieci będzie się miało możliwość reprezentowania LGD zrzeszonych w sieci wobec urzędu marszałkowskiego oraz możliwość wpływania na działalność tych LGD. Przesłanki, którymi kierowali się respondenci kandydując na funkcję prezesa sieci wypływały z przekonania, że sieci są potrzebne i tworzą możliwości zwiększania oddziaływania na LGD i region.

Po drugie – respondenci raczej dobrze oceniają funkcjonowanie sieci LGD. Ocena ta wynika z faktu, że w ramach sieci realizowanych jest bardzo dużo wspólnych inicjatyw m.in. szkolenia, a także jest prowadzona wspólna polityka finansowa, są wspólnie opracowywane kryteria tworzenia i oceny projektów, a także wspólne koncepcje przy budowaniu LSR. Dzięki sieciom LGD reagują pozytywnie na propozycje Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Sieć podejmuje działania, aby w województwie był wprowadzony pełny mechanizm pod nazwą Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS). Dzięki dobrej pracy sieci, zrzeszone LGD zaczęły realizować projekty KSOW, zdobywając wiedzę i kwalifikacje w zarządzaniu tymi projektami.

Po trzecie – ocena aktywności zrzeszonych w organizacjach sieciowych LGD jest raczej dobra. Za taką oceną przemawia wypełnianie zadań, jakie sieć stawia przed swoimi członkami, głównie udział w spotkaniach sieci, organizowanych szkoleniach i wyjazdach studyjnych, a także na opiniowaniu różnych ważnych dla LGD spraw. Aktywności powyżej wymienione są oczekiwane ze strony liderów sieci i jeżeli LGD je realizuje to jest postrzegana dobrze.

Po czwarte – metody pobudzania aktywności zrzeszonych w organizacji sieciowej LGD, a zarazem metody aktywizacji mieszkańców obszarów zrzeszonych w organizacjach sieciowych, to szkolenia tematyczne, wyjazdy studyjne, cykliczne spotkania informacyjne oraz upowszechnianie dobrych praktyk, a także działania o charakterze informacyjnym, konsultacyjnym i doradczym. Same sieci nie powinny zajmować się aktywizacją mieszkańców, to zadanie dla LGD natomiast sieci powinny wspierać organizacje członkowskie w tym procesie.

Po piąte – można stwierdzić, że respondenci oceniają bardzo wysoko działania sieci LGD wpływające na jakość zarządzania procesem wdrażania LSR przez zrzeszone w sieci LGD, uzasadniając tę ocenę aktywnością szkoleniową, wymianą doświadczeń oraz współpracą w ramach sieci nad procedurami, a także przy budowie LSR.

Po szóste – zidentyfikowano wiele sposobów wpływania sieci LGD na jakość zarządzania procesem wdrażania LSR przez zrzeszone w sieci LGD. Sieci są aktywne w tym zakresie

poprzez różnego rodzaju przedsięwzięcia szkoleniowe i warsztatowe, promocję dobrych praktyk w tym zakresie, a także różnego rodzaju analizy i ekspertyzy naukowe przydatne w doskonaleniu procesu zarządzania wdrażaniem LSR przez LGD.

Po siódme – zidentyfikowano czynniki wpływające pozytywnie na funkcjonowanie sieci. Wśród nich są te, które odnoszą się do dobrych relacji z instytucją wdrażającą (urzędem marszałkowskim), sprawnego zarządu, dobrej komunikacji i chęci współdziałania w ramach organizacji sieciowej, realizacji wspólnych projektów, udziału w wizytach studyjnych, szkoleniach, konferencjach, a także szybki transfer informacji oraz uzgodnienie roli sieci LGD.

Po ósme – zidentyfikowano czynniki wpływające negatywnie na funkcjonowanie sieci. Są to czynniki wewnętrzne, zależne od sieci i członków władz, które można by eliminować lub osłabiać podejmując odpowiednie działania i gdyby była wola i chęć ze strony władz sieci do takich działań. Są to także czynniki zewnętrzne takie jak brak finansowania podmiotowego oraz nadmierna biurokracja w podejściu LEADER, które to czynniki osłabiają oddziaływanie sieci na LGD stanowiąc ważne przeszkody w ich należytym funkcjonowaniu.

Po dziewiąte – doskonalenie funkcjonowania sieci LGD wymaga rozwiązań systemowych dotyczących finansowania biura i zarządu sieci. Należy też usystematyzować kwestie kompetencji sieci tak regionalnych jak i ogólnokrajowej. Sieć będzie dobrze funkcjonować, gdy LGD będą gotowe do współpracy w ramach oraz na rzecz sieci, gdy więcej ludzi będzie się angażowało w działalność sieci. Niezbędna jest edukacja w zakresie sieciowania, aby istota tej formy aktywności w podejściu LEADER była zrozumiała.

Po dziesiąte – oceny współpracy sieci LGD z urzędami marszałkowskimi są raczej różne, w tym różne oceny w tym samym województwie w różnych okresach. Prezesi sieci starali się zauważać okresy dobrej współpracy w kadencji poprzedzającej lub aktualnej. Nie występuje w tym zakresie jakaś prawidłowość. Wszystko zależy od ludzi pracujących w urzędzie marszałkowskim i ich stosunku do LGD oraz sieci, który może być motywowany niskim stopniem wiedzy o samym podejściu LEADER.

Po jedenaste – byli prezesi sieci „rozstawali” się z funkcją bez większego żalu uważając, że tak będzie lepiej dla ich LGD czy sieci. Naturalną kolejną rzeczą była rezygnacja w związku ze zmianą pracy.

WYWIADY POGŁĘBIONE Z PRZEDSTAWICIELAMI JEDNOSTEK REGIONALNYCH KSOW

W ramach badań społecznych „Sieci LGD – obowiązek czy szansa” przeprowadzono badanie z zastosowaniem techniki wywiad pogłębiony z czterema przedstawicielami jednostek regionalnych KSOW. Wywiady przeprowadzone zostały z użyciem narzędzia badawczego, jakim był kwestionariusz wywiadu pogłębionego.

Kwestionariusz wywiadu zawierał 11. pytań oraz metryczkę. Wśród 11. pytań, były pytania zamknięte – z możliwością jednokrotnego wyboru, zdecydowana większość to pytania półotwarte – w których poza możliwością wyboru spośród zaproponowanych w kafeterii odpowiedzi respondent mógł uzupełnić odpowiedź własną opinią, lub dodać komentarz do wybranej odpowiedzi, oraz dwa pytania otwarte – gdzie respondent miał pełną swobodę wyrażenia własnej opinii.

Wywiady zostały przeprowadzone w okresie 02-25 września 2020. Wśród respondentów były trzy kobiety i jeden mężczyzna, dwie osoby w wieku 41-50 lat oraz jedna w wieku 51-60 lat, a także jedna powyżej 60 lat. Wszyscy respondenci mieli wyższe wykształcenie.

Wszyscy respondenci zadeklarowali, że utrzymują kontakt z LGD oraz z siecią LGD w swoim województwie. Jeden z respondentów zaznaczył, że w województwie funkcjonują dwie organizacje sieciowe LGD.

Analiza uzyskanego materiału poznawczego została przeprowadzona w siedmiu grupach tematycznych.

Wyniki badania pozwoliły na udzielenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

Pytanie nr 6. Jakie są uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju?

Pytanie nr 7. Jakie są główne bariery w rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD w Polsce?

1. Autoocena, przez respondentów, poziomu wiedzy o LGD w województwie

Respondenci zostali poproszeni o ocenę swojej wiedzy na temat LGD w województwie poprzez wskazanie jednej z 5. zaproponowanych ocen, a także mogli wybrać odpowiedź: *nie mam zdania/trudno mi ocenić*. Zostali również poproszeni o komentarz do wybranej odpowiedzi (co na taką ocenę wskazuje?). 3. respondentów oceniło poziom swojej wiedzy o LGD jako *bardzo wysoki*, a 1. jako *raczej wysoki*. 2. respondentów, którzy ocenili swój poziom wiedzy o LGD jako *bardzo wysoki* następująco skomentowali te oceny:

- *Przede wszystkim mam rozeznanie co do zakresu i specyfiki poszczególnych LGD i regionu w rozumieniu strukturalnym. Potrafię ocenić szeroko rozumiany potencjał każdej*

z nich czy to administracyjny, organizacyjny, czy doświadczenie. W aspekcie szerszym, wiem co do istoty jak prezentują się struktury poszczególnych LSR, kierunków rozwoju itd. (te które są bardziej nastawione na rozwój obszaru, np. turystyka, czy bardziej otwarte konkursy).

- *Znam każdy LGD w województwie i na co dzień z nimi współpracuję.*

Respondent, który ocenił swój poziom wiedzy o LGD jako *raczej wysoki* stwierdził, że *znam zadania podejścia LEADER, obowiązujące procedury, znam struktury prawne i organizacyjne LGD i na bieżąco z nimi pracuję.*

Respondenci również zostali poproszeni o ocenę swojej wiedzy na temat funkcjonowania sieci regionalnej LGD w województwie poprzez wskazanie jednej z 5. zaproponowanych ocen, a także mogli wybrać odpowiedź: *nie mam zdania/trudno mi ocenić*. Zostali również poproszeni o komentarz do wybranej odpowiedzi (co na taką ocenę wskazuje?).
2. respondentów oceniło poziom swojej wiedzy na temat funkcjonowania sieci regionalnej LGD jako *bardzo wysoki*, 1. jako *raczej wysoki* oraz 1. uznał, że jest *ani wysoki, ani niski*.
2. respondentów, którzy ocenili swój poziom wiedzy o funkcjonowaniu sieci regionalnej LGD jako *bardzo wysoki* następująco skomentowali te oceny:

- *Jestem w zespole nadzorującym działanie LGD w województwie, który jest na bieżąco w kontakcie ze wszystkimi LGD. Ponieważ w tych dwóch sieciach LGD najważniejsze funkcje pełnią „Prezesa” lub pracownicy biur LGD to nasz zespół, siłą rzeczy, kontaktuje się z nimi (dwoma (...) sieciami LGD). My współpracujemy z nimi nie kontrolujemy ich a raczej wspieramy i pomagamy w ich działaniach.*
- *KSOW z siecią podejmują wspólne rozmowy i działania na rzecz rozwoju, wspólnie konsultujemy, znamy zarząd, wiele spraw technicznych omawianych jest z przedstawicielami zarządu (nie wszystkim z pojedynczymi LGD), wiemy na bieżąco co się u nich dzieje, wiemy co dzieje się wzajemnie u siebie.*

Respondent, który ocenił swój poziom wiedzy o funkcjonowaniu sieci regionalnej LGD jako *raczej wysoki* następująco skomentował tę ocenę:

- *Wiem kto prowadzi biuro, z kim się kontaktować jakie ma potrzeby i oczekiwania.*

Respondent, który ocenił swój poziom wiedzy o funkcjonowaniu sieci regionalnej LGD jako *ani wysoki, ani niski* następująco skomentował tę ocenę:

- *Sieć jest odrębną instytucją, więc tutaj mniej wiem, niż o pojedynczych LGD, widzimy jednak jak sieć działa m.in. poprzez organizowane spotkania. Ważne, że w ostatnich latach zmienił się zarząd sieci. Poprzedni prezes był inny i kontakt był utrudniony, teraz jest lepiej po zmianie prezesa, więc te relacje dopiero budujemy.*

Uogólniając – można stwierdzić, że respondenci wysoko oceniają poziom swojej wiedzy na temat LGD w województwie uzasadniając takie oceny między innymi *znajomością zadań podejścia LEADER, obowiązujących procedury, znajomością regulacji prawnych i zasad organizacyjnych, w oparciu o które LGD funkcjonują, a także faktem bieżącej z nimi współpracy.*

2. Ocena funkcjonowania regionalnej sieci LGD w województwie

W dalszej kolejności respondenci zostali poproszeni o ocenę funkcjonowania regionalnej sieci LGD w swoim województwie poprzez wskazanie jednej z 5. zaproponowanych ocen, a także mogli wybrać odpowiedź: *nie mam zdania/trudno mi ocenić*. Zostali również poproszeni o komentarz do wybranej odpowiedzi (co na taką ocenę wskazuje?). 1. respondent ocenił funkcjonowania regionalnej sieci *bardzo wysoko*, 2. respondentów wystawiło ocenę funkcjonowania sieci LGD *raczej wysoko* oraz 1. respondent ocenił funkcjonowanie sieci *nisko*. Respondent, który ocenił funkcjonowania regionalnej sieci *bardzo wysoko* następująco skomentował tę ocenę:

- *Uważam sieć za bardzo merytoryczną, która podejmuje działania na forum. Jest bardzo aktywna i wiele rzeczy LGD powierzają sieci, jest wiele przedsięwzięć organizowanych w ramach sieci. Ma sprawny zarząd. Odnosząc sieć wojewódzką do aktywności na forum krajowym, zajmują stanowisko w sprawach istotnych, nie podnoszą na forum spraw, które uważają że należy załatwiać na poziomie wojewódzkim. Są bardzo aktywni i bardzo merytoryczni jeśli już zabierają głos na poziomie ogólnopolskim. [zdaniem respondenta, raczej powinni więcej spraw dyskutować na poziomie ogólnopolskim, nawet te, które uznają za wewnętrzne, wojewódzkie – komentarz badacza].*

Respondenci, którzy ocenił funkcjonowania regionalnej sieci *raczej wysoko* następująco skomentowali te oceny:

- *Władze sieci zostały wybrane demokratycznie i klarownie, są to osoby które przekazują i pomagają przekazywać informacje w dwie strony – do sieci i na zewnątrz sieci. Sieć przekazuje wszystkie informacje ze spotkań, seminariów na bieżąco, sieć jest też informowana o wszystkich tego typu spotkaniach i wydarzeniach. Jednostka regionalna KSOW informuje o dostępnych instrumentach (finansowych, ale też szkoleniach, konkursach, konferencjach).*
- *Sieć funkcjonuje dobrze. Organizuje spotkania, ale nie do końca my w KSOW wiemy jak wszystko funkcjonuje od kuchni. Nie mamy wiedzy na temat tego jak wygląda samo zarządzanie, komunikacja wewnętrzna. Możemy ocenić sieć poprzez ich kontakty z nami i teraz bardzo dużo się dzieje w zakresie przyszłego RLKS. Dostajemy dużo zapytań, komentarzy, współpracujemy w tym zakresie.*

Respondent, który ocenił funkcjonowanie regionalnych sieci (w tym województwie funkcjonują dwie sieci) *nisko* następująco skomentował tę ocenę:

- *Problemem jest to, że te sieci nie współpracują ze sobą. Ta druga została założona jako przeciwwaga do tej pierwszej, bo części osób „coś” się nie podobało. Jak zwykle chodzi o konflikty personalne. Osobiste animozje. Problemem jest to, że brakuje jednego (jednolitego) stanowiska wobec spraw spornych i w praktyce musimy rozmawiać z wszystkimi LGD a nie z ich reprezentacją.*

Uogólniając – można stwierdzić, że respondenci nieco inaczej niż w przypadku oceny LGD, oceniają funkcjonowanie sieci LGD. Tylko jeden respondent ocenił bardzo wysoko, a dwóch raczej wysoko funkcjonowanie sieci, natomiast jeden respondent ocenił nisko funkcjonowanie sieci LGD. W uzasadnieniu ocen wskazano, że *sieć jest bardzo merytoryczna, podejmuje działania na forum. Jest bardzo aktywna i wiele rzeczy LGD powierzają sieci, jest wiele przedsięwzięć organizowanych w ramach sieci. Ma sprawny zarząd.*

Odnotować należy dość krytyczną ocenę dwóch sieci w jednym województwie. Problemem jest to, że te sieci nie współpracują ze sobą. Ta druga została założona jako przeciwwaga do tej pierwszej, bo części osób „coś” się nie podobało. Jak zwykle chodzi o konflikty personalne. Osobiste animozje. Problemem jest to, że brakuje jednego (jednolitego) stanowiska wobec spraw spornych i w praktyce musimy rozmawiać z wszystkimi LGD a nie z ich reprezentacją.

3. Czynniki pozytywnie i negatywnie wpływające na funkcjonowanie sieci LGD

Respondenci zidentyfikowali czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie sieci LGD poprzez wskazanie spośród 6. dowolnej liczby odpowiedzi zaproponowanych w kafeterii pytania. Mieli też możliwość wskazania innych niezaproponowanych w kafeterii pytania czynników.

Najczęściej respondenci wskazywali *przejrzystość podejmowanych decyzji dotyczących członkowskich LGD (udział w wyjazdach studyjnych, miejsca na szkoleniach itp.) oraz sprawny zarząd organizacji sieciowej* – jeden respondent podkreślił: *głównie*, a także *dobrą komunikację wewnątrz organizacji sieciowej* jako czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie sieci LGD.

Dwóch respondentów wskazało odpowiedzi: *chęć do zrzeszania się i współdziałania w organizacjach sieciowych ze strony władz LGD oraz oczekiwane korzyści (wspólne projekty, wzrost prestiżu LGD, lepsze relacje z Urzędem Marszałkowskim itp.)* – jeden respondent dodatkowo podkreślił, że *dzięki sieci na pewno są lepsze relacje LGD z UM, bo lepiej rozmawiać z reprezentantem niż wszystkimi LGD indywidualnie.*

3. respondentów dodatkowo wskazało odpowiedź inne czynniki opisując je następująco:’

- *Każda forma zrzeszenia podnosi kompetencje członków, następuje wymiana myśli. Jest to inspirujące i pouczające. Zrzeszanie się to nie jest polska specjalność, od góry do dołu widzimy jakieś bariery, myślę, że każda forma zrzeszania wzbogaca członków.*

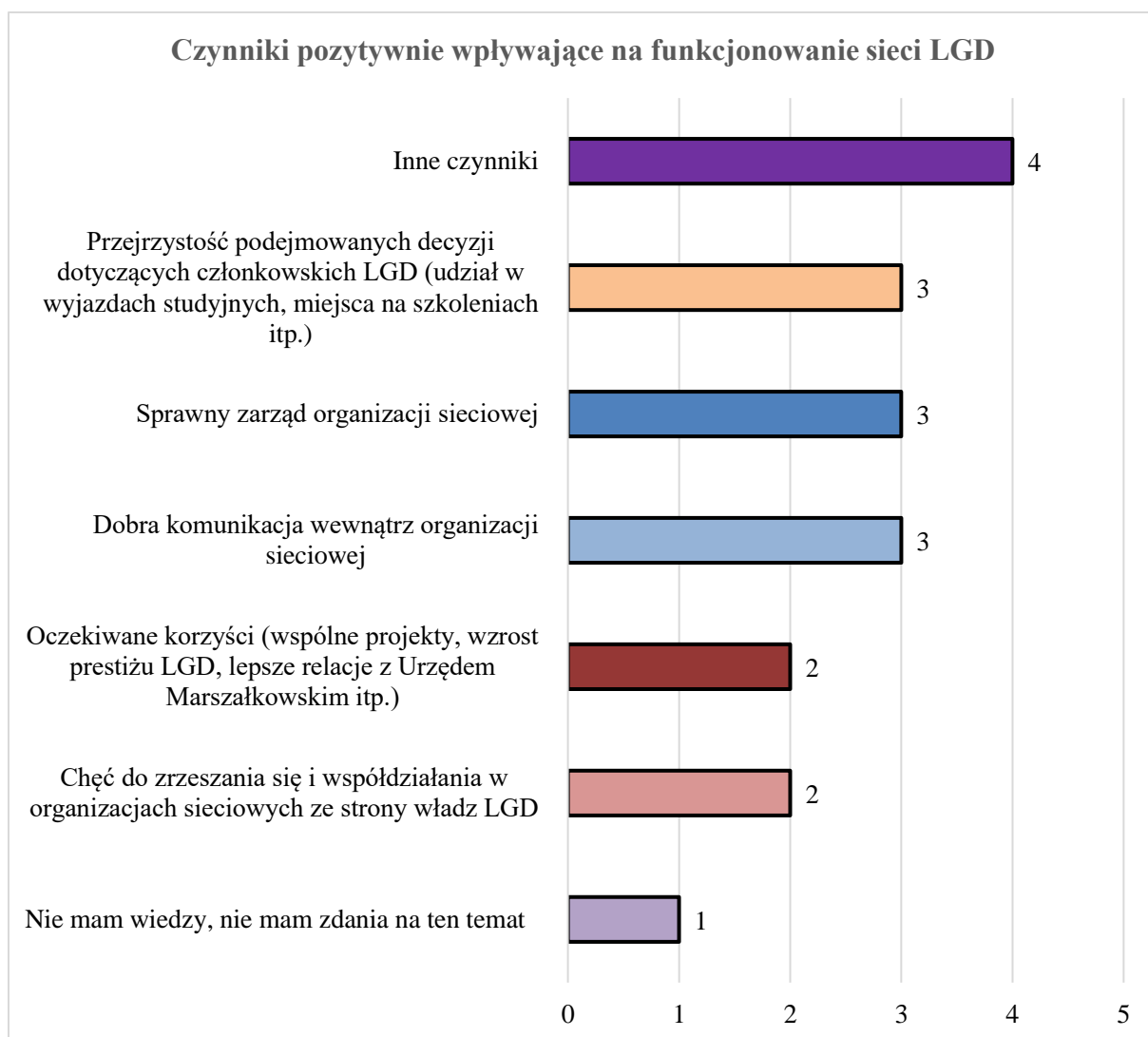
- *Chęć koordynacji i poznania wzajemnych problemów. LGD dyskutują nad pewnymi kwestiami i przedstawiają wspólne stanowisko i wówczas łatwiej takie przepracowane stanowisko dalej procedować, inaczej niż w sytuacji, kiedy to pojedyncze LGD wnioskuje. Potrzeba wymiany doświadczeń i możliwość skuteczniejszego oddziaływania jako grupa z uzgodnionym stanowiskiem.*
- *Przepływ informacji jest najważniejszy ponadto wspólna praca na rzecz pojedynczych LGD, np. przy interpretacji prawa, albo tworzenia wspólnych procedur (np. wyboru grantów).*
- 1. respondent wskazał odpowiedź: nie mam wiedzy, nie mam zdania na ten temat i uzasadnił ten wybór następująco: *Nie chcę się wypowiadać na temat zalet i wad tych sieci, ponieważ działają różnie a Ja nie uczestniczę w ich wewnętrznych posiedzeniach. Gdyby było mniej LGD i były większe (bardziej podobne do siebie) to współpraca wyglądałaby znacznie lepiej.*

Na wykresie 36. przedstawiono liczbę respondentów, którzy wskazali na poszczególne propozycje odpowiedzi zawarte w kafeterii pytania.

Podobnie jak w przypadku czynników pozytywnie wpływających na funkcjonowanie sieci LGD respondenci zidentyfikowali czynniki negatywnie wpływające na funkcjonowanie sieci LGD poprzez wskazanie spośród 6. dowolnej liczby odpowiedzi zaproponowanych w kafeterii pytania. Mieli też możliwość wskazania innych niezaproponowanych w kafeterii pytania czynników.

Najczęściej respondenci wskazywali *konflikty personalne w zarządzie organizacji sieciowej oraz konflikty pomiędzy władzami organizacji sieciowej a władzami LGD* – jeden respondent podkreślił, że *tak było w przeszłości oraz, niechęć ze strony członków władz LGD do zrzeszania się i współdziałania w organizacjach sieciowych* – podkreślając, że *na początku tak było, nie wszyscy należeli, więc tutaj należy mówić o różnych fazach rozwoju sieci a także brak wiedzy wśród członków władz LGD na temat celów, zadań i form pracy organizacji sieciowej i niską sprawność funkcjonowania zarządu organizacji sieciowej.*

Wykres 36. Czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie sieci LGD według liczby wskazań przez respondentów



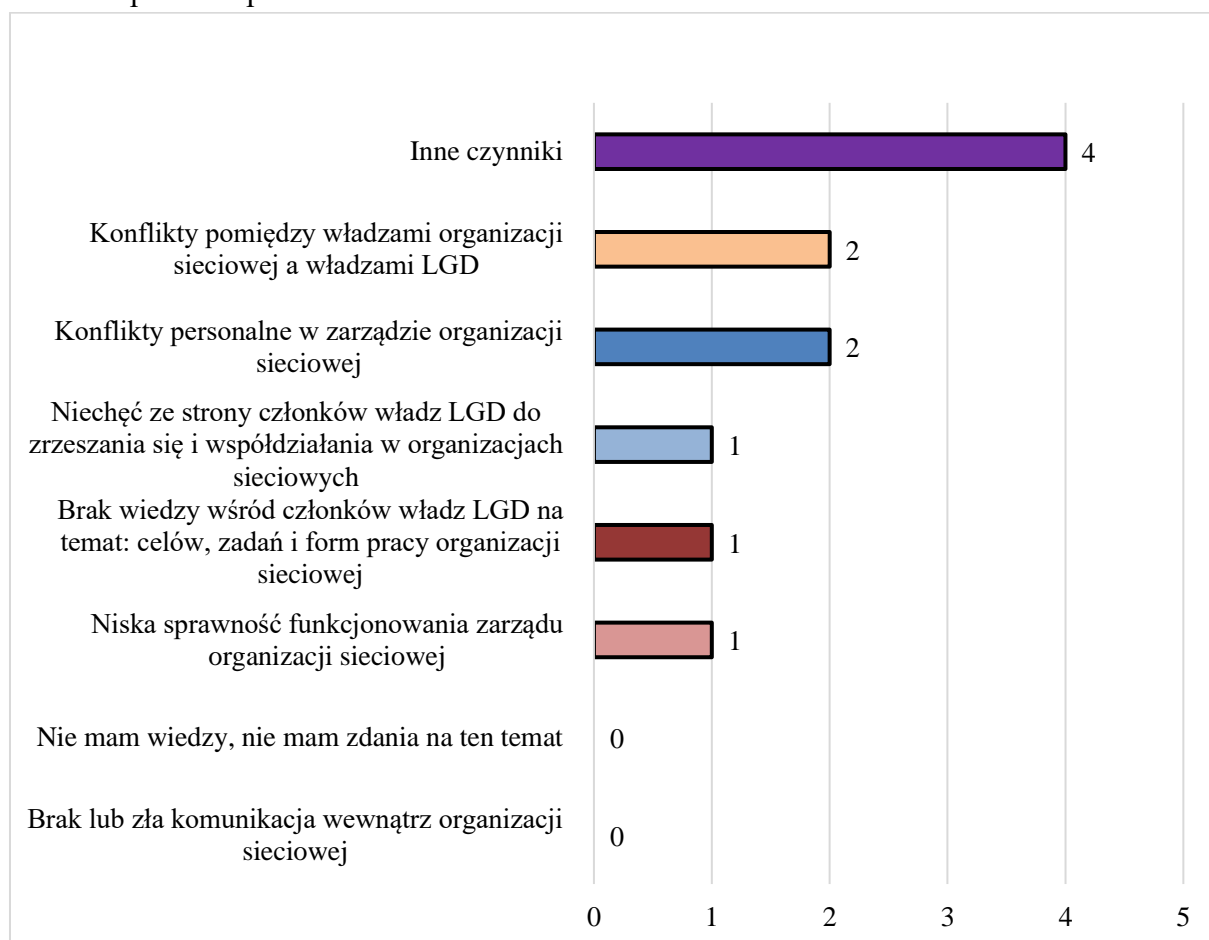
Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Wszyscy respondenci dodatkowo wskazali odpowiedź inne czynniki opisując je następująco:’

- *To co nas w przyszłości czeka, kończy się okres programowania i dalej jest dyskusja na temat podejścia LEADER. Nie wiemy z jakich funduszy LGD będzie mogła korzystać, ale w ogóle nie wiadomo jak to będzie dalej. Niejasność rozwiązań prawnych, na których będą oparte dalsze działania LGD.*
- *Problemem jest, to że w (...) jest bardzo duża liczba LGD i trudno jest się dogadać zróżnicowanym (ze względu na wielkość) LGD. Na to nakłada się zróżnicowanie charakterów, osobowości osób będących liderami LGD i praktycznie sieć przestaje działać. Do tego należy dodać, że pierwsza sieć powstała bardzo dawno i z czasem pojawiły się głosy niezadowolenia z jej funkcjonowania. Zróżnicowane LGD pod względem wielkości i długości funkcjonowania mają różne potrzeby i to przeszkadza we współpracy.*
- *Składki członkowskie.*
- *Najważniejszy jest przepływ informacji i niejasne/niewłaściwe działania zarządu.*

Na wykresie 37. przedstawiono liczbę respondentów, którzy wskazali na poszczególne propozycje odpowiedzi zawarte w kafeterii pytania.

Wykres 37. Czynniki negatywnie wpływające na funkcjonowanie sieci LGD według liczby wskazań przez respondentów



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

Uogólniając – można stwierdzić, że respondenci identyfikując czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie sieci LGD, najczęściej wskazywali *przejrzystość podejmowanych decyzji dotyczących członkowskich LGD* oraz *sprawny zarząd organizacji sieciowej*, a także *dobrą komunikację wewnątrz organizacji sieciowej*. Ponadto respondenci wskazywali *chęć do zrzeszania się i współdziałania w organizacjach sieciowych ze strony władz LGD* oraz *oczekiwane korzyści (wspólne projekty, wzrost prestiżu LGD, lepsze relacje z Urzędem Marszałkowskim itp.)* jako czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie sieci LGD.

Natomiast identyfikując czynniki negatywnie wpływające na funkcjonowanie sieci LGD wskazywali *konflikty personalne w zarządzie organizacji sieciowej* oraz *konflikty pomiędzy władzami organizacji sieciowej a władzami LGD* oraz *niechęć ze strony członków władz LGD do zrzeszania się i współdziałania w organizacjach sieciowych*, a także *brak wiedzy wśród członków władz LGD na temat celów, zadań i form pracy organizacji sieciowej* i *niską sprawność funkcjonowania zarządu organizacji sieciowej*.

4. Wpływ funkcjonowania sieci regionalnych LGD na jakość zarządzania wdrażaniem LSR

W dalszej kolejności respondenci zostali poproszeni o ocenę, czy funkcjonowanie sieci regionalnej (wojewódzkiej) LGD ma wpływ na jakość zarządzania procesem wdrażania przez LGD swoich LSR. Ocena polegała na wskazaniu jednej z 5. zaproponowanych ocen z dodatkową możliwością wyboru odpowiedzi: *nie mam zdania/trudno mi ocenić*. Respondenci zostali również poproszeni o komentarz do wybranej odpowiedzi. 2. respondentów oceniło, że funkcjonowanie sieci regionalnej LGD *ma bardzo duży wpływ* na jakość zarządzania procesem wdrażania przez LGD swoich LSR. 1 respondent ocenił, że *raczej ma duży wpływ* funkcjonowanie sieci regionalnej LGD na jakość zarządzania procesem wdrażania przez LGD swoich LSR.

Natomiast 1. respondent oświadczył, że nie ma zdania i trudno mu ocenić jaki wpływ ma funkcjonowanie sieci regionalnej LGD na jakość zarządzania procesem wdrażania przez LGD swoich LSR.

Respondenci, którzy ocenili, że funkcjonowanie sieci regionalnej LGD *ma bardzo duży wpływ* na jakość zarządzania procesem wdrażania przez LGD swoich LSR tak skomentowali te oceny:

- *Ma wpływ, bo jeśli dobrze sieć działa i są spotkania i LGD wspólnie omawiają kwestie np. jak robić ewaluację, pewne zagadnienia problemowe, to ma wpływ na realizację LSR, bo to wymiana informacji, co przekłada się na efektywność całego systemu.*
- *Każda organizacja składająca się z wielu podmiotów podnosi kompetencje zarówno biur jak i zarządów, ciał nadzorczych, dlatego lepiej wdrażane są LSR. Wymiana myśli i pomysłów przysłuży się wszystkim.*

Respondent, który ocenił, że *raczej ma duży wpływ* funkcjonowanie sieci regionalnej LGD na jakość zarządzania procesem wdrażania przez LGD swoich LSR. tak skomentował tę ocenę:

- *Gdyby sieć sprawnie działała, to Urząd Marszałkowski mógłby im efektywniej pomagać we wdrażaniu LSR. Współpraca zawsze bardziej się opłaca. Jeżeli proponujemy jakieś szkolenia to musimy uzgadniać ich tematykę ze wszystkimi LGD pojedynczo. W praktyce piszemy informację do 32 LGD nie do jednego miejsca. To my musimy uzgadniać z poszczególnymi LGD wszystkie sprawy.*

Respondent, który oświadczył, że *nie ma zdania i trudno mu ocenić* jaki wpływ ma funkcjonowanie sieci regionalnej LGD na jakość zarządzania procesem wdrażania przez LGD swoich LSR następująco skomentował to oświadczenie:

- *Raczej LSR są realizowane lokalnie, a nie jest to powiązane z siecią. Można czerpać wzorce od członków, ale istotą wdrażania jest wymiar lokalny. Nie da się w sposób oczywisty określić związku przyczynowo-skutkowego w pracy sieci i wdrażaniu LSR. Jest to raczej pośrednie przełożenie, ale trudno jest ocenić efektywność.*

Uogólniając – można stwierdzić, że respondenci wysoko oceniają wpływ funkcjonowania sieci regionalnych LGD na jakość zarządzania procesem wdrażania przez LGD swoich LSR. Tylko jeden respondent uznał, że nie ma *zdania i trudno mu ocenić* jaki wpływ ma funkcjonowanie sieci na jakość zarządzania procesem wdrażania przez LGD swoich LSR.

W uzasadnieniu ocen wskazano, że *dobrze działająca sieć, która organizuje spotkania dla przedstawicieli LGD, gdzie wspólnie omawiane są kwestie np. jak robić ewaluację, pewne zagadnienia problemowe, to ma wpływ na realizację LSR, bo to wymiana informacji, co przekłada się na efektywność całego systemu.* Zauważono również, że *każda organizacja składająca się z wielu podmiotów podnosi kompetencje zarówno biur jak i zarządów, ciał nadzorczych, dlatego lepiej wdrażane są LSR.* Zaznaczono również, że *gdyby sieć sprawnie działała, to Urząd Marszałkowski mógłby efektywniej pomagać we wdrażaniu LSR. Współpraca zawsze bardziej się opłaca. Jeżeli proponujemy jakieś szkolenia to musimy uzgadniać ich tematykę ze wszystkimi LGD pojedynczo. W praktyce piszemy informację do kilkudziesięciu LGD nie do jednego miejsca. To my musimy uzgadniać z poszczególnymi LGD wszystkie sprawy.*

5. Uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania LSR

W dalszej kolejności respondenci zostali poproszeni o wyrażenie opinii na temat uwarunkowań zwiększających wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju. Wyrażenie opinii polegało na wskazaniu dowolnej liczby, spośród 5. zaproponowanych w kafeterii pytania odpowiedzi, a także z dodatkową możliwością wyboru odpowiedzi: *inne uwarunkowania*. 4. respondentów wskazało na *bieżącą informację o zmianach w przepisach regulujących wdrażanie lokalnych strategii rozwoju i interpretację tych przepisów* oraz *upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie wdrażania lokalnych strategii rozwoju* jako na znaczące uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju.

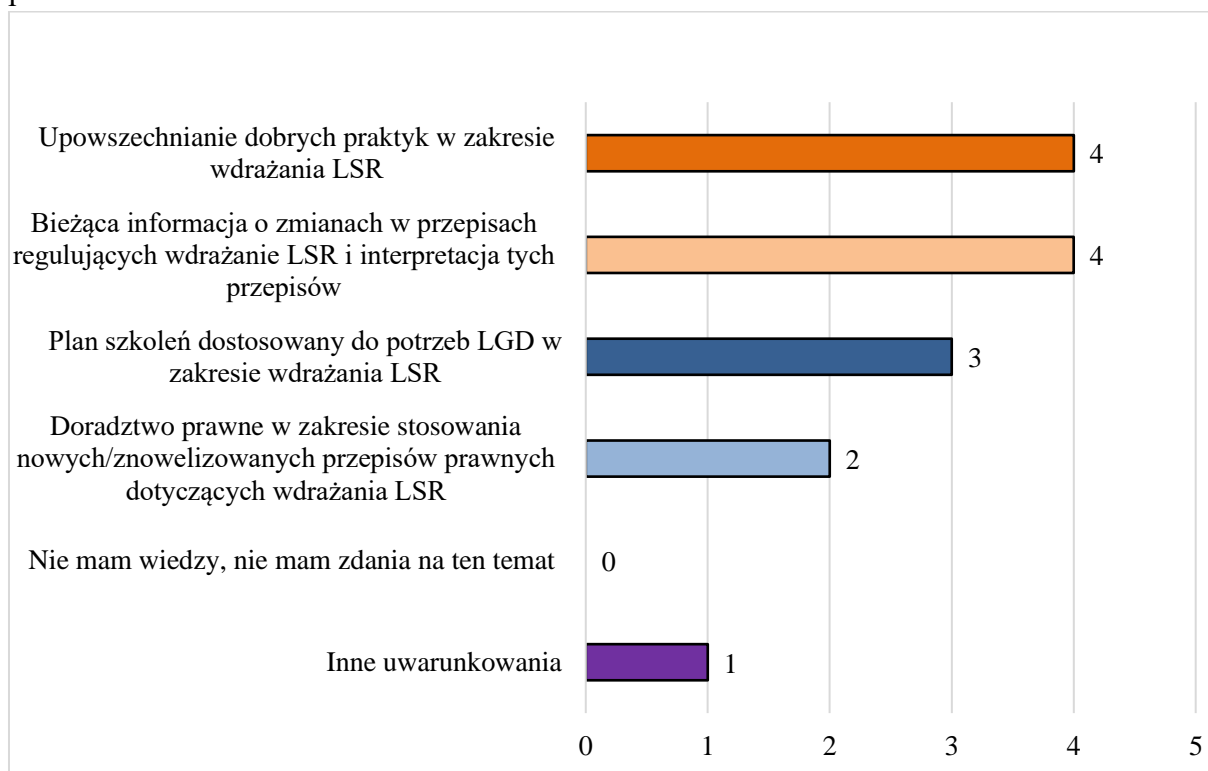
3. respondentów wskazało na *plan szkoleń dostosowany do potrzeb LGD w zakresie wdrażania lokalnych strategii rozwoju*, a 2. respondentów wskazało na *doradztwo prawne w zakresie stosowania nowych/znowelizowanych przepisów prawnych dotyczących wdrażania LSR* jako uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju.

Żaden respondent nie wskazał odpowiedzi *nie mam wiedzy/nie mam zdania na ten temat*, natomiast 1. respondent wskazał odpowiedź *inne uwarunkowania i następująco je opisał: Ustalanie harmonogramu naborów wniosków w województwie. Żeby nabory nie były w tym samym czasie ogłaszane, żeby wnioski nie sływały w tym samym czasie, co powoduje opóźnienia. Sieć mogłaby taki harmonogram ustalić.*

Uogólniając – można stwierdzić, że w opinii respondentów *bieżącą informację o zmianach w przepisach regulujących wdrażanie lokalnych strategii rozwoju i interpretacja tych przepisów oraz upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie wdrażania lokalnych strategii rozwoju, a także doradztwo prawne w zakresie stosowania nowych/ znowelizowanych przepisów prawnych dotyczących wdrażania LSR* to znaczące uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania LSR.

Na wykresie 38. przedstawiono liczbę respondentów, którzy wskazali na poszczególne propozycje odpowiedzi zawarte w kafeterii pytania.

Wykres 38. Uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania LSR



Źródło: Opracowanie własne, 2021.

6. Ocena współpracy pomiędzy wojewódzką siecią LGD a jednostką regionalną KSOW

W dalszej kolejności respondenci zostali poproszeni o ocenę współpracy pomiędzy wojewódzką siecią LGD a jednostką regionalną KSOW. Ocena polegała na wskazaniu jednej z 5. zaproponowanych ocen z dodatkową możliwością wyboru odpowiedzi: *nie mam zdania/trudno mi ocenić*. Respondenci zostali również poproszeni o komentarz do wybranej odpowiedzi. 1. respondent ocenił, że współpraca *jest bardzo dobra*, a 3. respondentów oceniło, że *dobra*.

Respondent, który ocenił, że współpraca pomiędzy wojewódzką siecią LGD a jednostką regionalną KSOW *jest bardzo dobra* następująco skomentował tę ocenę:

- *Mamy dedykowane pieniądze, na działania z KSOW dla LGD. Zawsze te działania omawiamy. Grupy też dogadują się między sobą znając pulę środków. Są przedstawiciele w wojewódzkiej grupie KSOW. Sama sieć nie była beneficjentem, tutaj raczej się omawia możliwości.*

Respondenci, którzy ocenił, że współpraca *jest dobra* następująco skomentowali swoje oceny:

- *z pojedynczymi LGD jest łatwo się dogadać, problemy pojawiają się kiedy większa ich liczba musi współpracować ze sobą. Ja nie narzekam na współpracę.*
- *sieć LGD wskazuje nam z jakimi problemami się boryka i w czym możemy przy udziale środków KSOW pomóc, czy to organizując szkolenia, czy prosząc o wsparcie w poszukiwaniu partnerów w projekcie; korzystają z tego co im proponujemy, np. organizacja wizyt studyjnych, spotkania z LGD z innych regionów, dofinansowania konferencji i seminariów; sieć nie ma podmiotowości prawnej, dlatego nie składa wniosków do KSOW.*
- *Współpraca odbywa się bardziej z pojedynczymi LGD. Teraz z nowym zarządem jest lepsza współpraca, korespondujemy z siecią i z LGD pojedynczo na temat bieżących spraw oraz przyszłości. Współpraca z siecią odbywa się w następującym zakresie:*
 - *zapraszamy LGD do wspólnych przedsięwzięć, wspólnych projektów;*
 - *w zależności od specyfiki i miejsca, to albo wszystkich prosimy o pomoc/udział w wydarzeniach, redagowaniu opinii, albo pojedyncze LGD – teraz korespondujemy z siecią jeśli chodzi o nowy RLKS;*
 - *prowadzimy dyskusje opiniotwórcze, sondujemy zdanie, słuchamy ich strony w zakresie konkretnych pomysłów i rozwiązań;*
 - *współpracujemy na zasadzie zaproszenia do udziału w czymś, np. stoiska;*
 - *wysyłamy informacje i zachęcamy do udziału w konkursach, sieć sama składa wnioski, tak jak pojedyncze LGD;*

- *prosimy też o wzajemne promowanie, informowanie – np. pomoc przy tworzeniu publikacji, np. gdy krajowa sieć prosi o materiały, to my przekazujemy (np. wskazywanie ciekawych projektów).*

Uogólniając – można stwierdzić, że respondenci wysoko oceniają współpracę pomiędzy wojewódzkimi sieciami LGD a jednostkami regionalnymi KSOW. Uzasadnienia takiej oceny wskazują na dobrą komunikację pomiędzy sieciami wojewódzkimi LGD i jednostkami regionalnymi KSOW, a także na obopólne korzyści wynikające z tej współpracy.

7. Usprawnienie funkcjonowania sieci LGD

Następnie respondenci zostali poproszeni o osobiste opinie na temat działań jakie należałoby podjąć aby organizacje sieciowe zrzeszające LGD funkcjonowały lepiej. Opinie wyrazili wszyscy respondenci, przedstawione zostały poniżej:

- *W mojej ocenie sieć funkcjonuje dobrze, więc na pewno wyczerpuje środki wsparcia i możliwości które oferuje KSOW, czy generalnie UM. Czy mogłaby funkcjonować lepiej w oparciu o te instrumenty, które mamy? To jest wola dwóch stron. Możemy organizować dla sieci wyjazdy, ale nagminnie się zdarza, że niektóre LGD nie korzystają z tego. Co mam zrobić, żeby im się chciało chcieć? Nie wiem dlatego nie odpowiem na to pytanie. W poprzednim okresie programowania było więcej środków i limity są przydzielone kuriozalnie, co powoduje, że spektrum działań, które możemy zaproponować jest ograniczone finansami. Kryteria podziału środków na poszczególne województwa KSOW były niesprawiedliwe, zagmatwane i nie korespondowały z realnymi celami działalności regionalnych jednostek KSOW i jeszcze należy uprościć procedury.*
- *Nie mam wiedzy na temat krajowej sieci, ale tam były jakieś konkurencyjne sieci, dlatego trzeba mieć jednolite podejście, dobrą komunikację i wymianę informacji oraz jasne zasady współpracy, musi być otwartość na współpracę. Odzew na potrzeby pojedynczych sieci wojewódzkich i pojedynczych LGD, żeby krajowa sieć lepiej działała, żeby była bardziej efektywna współpraca, wspólne projekty, opracowania, pomysły na opracowania np. metod aktywizacji. Krytyczne spojrzenie na problem ze strony LGD, jeśli jest do zrealizowania działanie, to trzeba przeanalizować za i przeciw obu stron i pomyśleć nad wyborem właściwej ścieżki – „bo czasem jest tak, że LGD się okopują i chcą różne rzeczy, ale nie zawsze się da to przełożyć na przepisy”, konieczna jest weryfikacja oczekiwań co do ograniczeń prawnych.*
- *Na czele sieci powinna stać osoba, której zależy na reprezentowaniu sieci LGD. Taka osoba powinna być bardzo zaangażowana w działania na rzecz LGD.*
- *Dobrze by było żeby LGD były aktywniejsze. Funkcjonują generalnie dobrze, przede wszystkim postrzegam swoją misję jako wsparcie LEADER, a nie konieczne budowanie*

oddzielnego podmiotu i tożsamości. Gdyby było mniej pracy w LEADER, to więcej można byłoby przeznaczać czasu na działanie sieci. Uważam, że nasza sieć funkcjonuje dobrze, więc jedyne co, to gdyby mieli więcej czasu.

Na zakończenie wywiadów respondenci mieli możliwość zgłosić inne uwagi i opinie na temat funkcjonowania sieci wojewódzkich LGD. 2. respondentów skorzystało z tej możliwości i zgłosiło następujące uwagi (opinie):

- *Zrzeszenia regionalne to siła oddziaływania, więc jak się potrafią dogadać, to mogą swoje stanowiska przedstawić i postulaty/usprawnienia proponować i wnioskować.*
- *To Urząd Marszałkowski i KSOW przejmuje funkcję dwóch sieci LGD funkcjonujących w naszym województwie. Można powiedzieć, że my czasami sieciujemy nasze LGD. Największą barierą w funkcjonowaniu sieci LGD w naszym województwie są bariery ludzkie, związane z cechami osobowości osób zarządzających LGD. Powinno być mniej LGD, co najmniej o 1/3 (30%). Ważne w funkcjonowaniu sieci LGD są również relacje pomiędzy samorządami wchodzącymi w skład LGD. Nie ma sensu narzucać sieci LGD obowiązkowo we wszystkich województwach, ponieważ narzucone na siłę, to zazwyczaj nie działa. Brak skutecznie i efektywnie działającej jednej sieci w naszym województwie to może efekt przeszłości historycznej. Duża gęstość zaludnienia i trzech zaborców spowodowały, że jest trudno dogadać się dużej liczbie zróżnicowanych LGD.*

Uogólniając – należy odnotować fakt, że respondenci są przekonani o niezbędności tworzenia i funkcjonowania sieci LGD. Uważają, że sieci dobrze funkcjonują, ale można to funkcjonowanie jeszcze udoskonalić. Ważna jest komunikacja w samych sieciach, ale również pomiędzy sieciami a jednostkami regionalnymi KSOW. Jednostki regionalne KSOW są zainteresowane dobrym funkcjonowaniem sieci LGD.

8. Wnioski

Analiza wyników badania, techniką wywiad pogłębiony z przedstawicielami jednostek regionalnych KSOW, prowadzi do następujących wniosków:

Po pierwsze – przedstawiciele jednostek regionalnych KSOW wysoko oceniają poziom swojej wiedzy na temat LGD w województwie uzasadniając takie oceny między innymi znajomością zadań podejścia LEADER, obowiązujących procedury, znajomością regulacji prawnych i zasad organizacyjnych, w oparciu o które LGD funkcjonują, a także faktem bieżącej z nimi współpracy.

Po drugie – ocena funkcjonowania sieci LGD jest zróżnicowana – od „bardzo wysokiej” po „niską”. W uzasadnieniu ocen wskazano, że sieć jest bardzo merytoryczna, podejmuje działania na forum. Jest bardzo aktywna i wiele rzeczy LGD powierzają sieci, jest wiele przedsięwzięć organizowanych w ramach sieci. Ma sprawny zarząd. Odnotować należy dość krytyczną ocenę

dwóch sieci w jednym województwie. Problemem jest to, że te sieci nie współpracują ze sobą. Ta druga została założona jako przeciwwaga do tej pierwszej, bo części osób „coś” się nie podobało. Jak zwykle chodzi o konflikty personalne. Osobiste animozje. Problemem jest to, że brakuje jednego (jednolitego) stanowiska wobec spraw spornych i w praktyce trzeba rozmawiać z wszystkimi LGD a nie z ich reprezentacją.

Po trzecie – przedstawiciele jednostek regionalnych KSOW identyfikując czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie sieci LGD, wskazują jako istotne czynniki – przejrzystość podejmowanych decyzji dotyczących członkowskich LGD oraz sprawny zarząd organizacji sieciowej, a także dobrą komunikację wewnątrz organizacji sieciowej. Ponadto wskazują takie czynniki jak: chęć do zrzeszania się i współdziałania w organizacjach sieciowych ze strony władz LGD oraz oczekiwane korzyści (wspólne projekty, wzrost prestiżu LGD, lepsze relacje z Urzędem Marszałkowskim itp.) jako czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie sieci LGD.

Po czwarte – identyfikując czynniki negatywnie wpływające na funkcjonowanie sieci LGD, przedstawiciele jednostek regionalnych KSOW wskazują na następujące czynniki: konflikty personalne w zarządzie organizacji sieciowej oraz konflikty pomiędzy władzami organizacji sieciowej a władzami LGD oraz niechęć ze strony członków władz LGD do zrzeszania się i współdziałania w organizacjach sieciowych, a także brak wiedzy wśród członków władz LGD na temat celów, zadań i form pracy organizacji sieciowej i niską sprawność funkcjonowania *zarządu organizacji sieciowej*.

Po piąte – przedstawiciele jednostek regionalnych KSOW wysoko oceniają wpływ funkcjonowania sieci regionalnych LGD na jakość zarządzania procesem wdrażania przez LGD swoich LSR. W uzasadnieniu ocen wskazują na następujące uwarunkowania: dobrze działająca sieć, która organizuje spotkania dla przedstawicieli LGD, gdzie wspólnie omawiane są kwestie np. jak robić ewaluację, pewne zagadnienia problemowe, to ma wpływ na realizację LSR, bo to wymiana informacji, co przekłada się na efektywność całego systemu. Zauważono również, że każda organizacja składająca się z wielu podmiotów podnosi kompetencje zarówno biur jak i zarządów, ciał nadzorczych, dlatego lepiej wdrażane są LSR. Zaznaczono również, że gdyby sieć sprawnie działała, to Urząd Marszałkowski mógłby efektywniej pomagać we wdrażaniu LSR. Współpraca zawsze bardziej się opłaca. Jeżeli proponujemy jakieś szkolenia to musimy uzgadniać ich tematykę ze wszystkimi LGD pojedynczo. W praktyce piszemy informację do kilkudziesięciu LGD nie do jednego miejsca. To my musimy uzgadniać z poszczególnymi LGD wszystkie sprawy.

Po szóste – w opinii przedstawicieli jednostek regionalnych KSOW następujące uwarunkowania zwiększają wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania LSR. Są to: bieżącą informację o zmianach w przepisach regulujących wdrażanie lokalnych strategii rozwoju i interpretacja tych przepisów oraz upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie

wdrażania lokalnych strategii rozwoju, a także doradztwo prawne w zakresie stosowania nowych/znowelizowanych przepisów prawnych dotyczących wdrażania lokalnych strategii rozwoju.

Po siódme – przedstawiciele jednostek regionalnych KSOW wysoko oceniają współpracę pomiędzy wojewódzkimi sieciami LGD a jednostkami regionalnymi KSOW. Uzasadnienia takiej oceny wskazują na dobrą komunikację pomiędzy sieciami wojewódzkimi LGD i jednostkami regionalnymi KSOW, a także na obopólne korzyści wynikające z tej współpracy.

Po ósme – przedstawiciele jednostek regionalnych KSOW są przekonani o niezbędności tworzenia i funkcjonowania sieci LGD. Uważają, że sieci dobrze funkcjonują, ale można to funkcjonowanie jeszcze udoskonalić. Ważna jest komunikacja w samych sieciach, ale również pomiędzy sieciami a jednostkami regionalnymi KSOW. Jednostki regionalne KSOW są zainteresowane dobrym funkcjonowaniem sieci LGD.

ODPOWIEDZI NA PYTANIA BADAWCZE

Analizując zgromadzony – w wyniku zastosowanych technik badawczych – materiał poznawczy należy stwierdzić, że zawiera on odpowiedzi na wszystkie pytania badawcze. Poniżej uogólniona treść odpowiedzi na każde z 10. pytań badawczych,

Pytanie badawcze nr (1): Jakimi motywami kierują się władze LGD przystępując do organizacji sieciowych LGD w Polsce?

W opinii badanych – władze LGD w sposób zróżnicowany były zmotywowane do zgłoszenia akcesu swoich LGD do organizacji sieciowych. Różnorodność motywów wskazuje na duże oczekiwania władz LGD przy podejmowaniu decyzji o przystąpieniu do sieci. Najmocniejszymi motywami były te, które dawały szansę na lepszą komunikację pomiędzy LGD i sprawniejszą wymianę doświadczeń, a także oczekiwanie, że sieć spowoduje polepszenie relacji pomiędzy LGD i urzędami marszałkowskimi.

Pytanie badawcze nr (2): Jakie są czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowanie tych sieci?

Jednym z najważniejszych czynników wpływających pozytywnie na funkcjonowanie LGD w ramach sieci jest wewnątrzorganizacyjna komunikacja. W kolejności – uznali respondenci, że to: przejrzystość podejmowanych decyzji dotyczących członkowskich LGD (udział w wyjazdach studyjnych, miejsca na szkoleniach itp.) oraz oczekiwane korzyści (wspólne projekty, wzrost prestiżu LGD, lepsze relacje z Urzędem Marszałkowskim itp.).

Pytanie badawcze nr (3): Jakie są czynniki negatywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowanie tych sieci?

W ocenie respondentów jednym z najważniejszych czynników negatywnie wpływających na funkcjonowanie LGD w ramach sieci jest brak lub zła komunikacja wewnątrz sieci. W dalszej kolejności ustalono, że są to: niska sprawność funkcjonowania zarządu organizacji sieciowej oraz konflikty pomiędzy władzami organizacji sieciowej a władzami LGD i konflikty personalne w zarządzie organizacji sieciowej.

Pytanie badawcze nr (4): Co wpływa na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich?

Badani uznali, że jest wiele czynników wpływających na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich. Uznali, że są to: chęć uczestnictwa we wspólnych przedsięwzięciach realizowanych dzięki organizacji sieciowej; przekonanie, że wspólnie z innymi LGD w ramach organizacji sieciowej wzmocni się ich pozycja wobec urzędu marszałkowskiego, ARiMR i innych podmiotów w ramach systemu wdrażania podejścia LEADER; poczucie wspólnoty z innymi LGD oraz to, co warunkuje wyżej wymienione czynniki: dobre relacje pomiędzy członkami władz LGD i organizacji sieciowej.

Pytanie badawcze nr (5): Czego oczekują władze LGD od organizacji sieciowej, do której ich LGD przynależy?

Oczekiwania władz i pracowników LGD od organizacji sieciowej, do której ich LGD przynależy to przede wszystkim przejrzysta, konkretna i na czas informacja o podejmowanych przez sieć działaniach oraz wzmocnienie promocji ich LGD poprzez działania organizacji sieciowej.

Pytanie badawcze nr (6): Jakie są uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju?

Uogólniając należy stwierdzić, że analiza odpowiedzi respondentów na pytanie o uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju wskazuje na duże zainteresowanie LGD wsparciem ze strony sieci dla procesu zarządzania wdrażaniem LSR poprzez m.in. bieżącą informację o zmianach w przepisach regulujących wdrażanie LSR i interpretacje tych przepisów oraz upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie wdrażania LSR, a także poprzez szkolenia dobrze zaplanowane i dostosowane do potrzeb LGD w zakresie wdrażania LSR i doradztwo prawne w tym zakresie.

Pytanie badawcze nr (7): Jakie są główne bariery w rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD w Polsce?

Główne bariery w rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD w Polsce wynikają z konfliktów personalnych w zarządzie organizacji sieciowej oraz konfliktów pomiędzy władzami organizacji sieciowej a władzami LGD oraz niechęci ze strony członków władz LGD do zrzeszania się i współdziałania w organizacjach sieciowych, a także z braku wiedzy wśród członków władz LGD na temat celów, zadań i form pracy organizacji sieciowej. Bariery jest również niska sprawność funkcjonowania zarządu organizacji sieciowej.

Pytanie badawcze nr (8): Jaki jest stopień rozpoznawalności organizacji sieciowych, regionalnych i krajowej, wśród członków władz i pracowników LGD?

Rozpoznawalność organizacji sieciowych LGD, wśród członków władz oraz pracowników LGD jest dość zróżnicowana. Pracownicy wykazują wyższy stopień rozpoznawalności niż członkowie władz LGD. Różnica jest znaczna, bowiem stopień rozpoznawalności organizacji sieciowych LGD, wśród członków władz LGD jest na poziomie średnim i wynosi niewiele ponad połowę wszystkich respondentów, natomiast wśród pracowników jest na poziomie wysokim i wynosi blisko 90. procent ogółu badanych. Znaczna różnica występuje w przypadku ocen „niewyraźnych”, czyli ani wysoka, ani niska oraz nie mam zdania/trudno mi ocenić.

Pytanie badawcze nr (9): Jaki jest stopień identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową, do której ich LGD przynależy?

Stopień identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową, do której ich LGD przynależy jest na poziomie wysokim. Ponieważ pytanie obejmowało tak członków władz jak

i pracowników stowarzyszeń, można uznać, że jest to identyfikacja LGD z jej organizacją sieciową. To o tyle istotne, że w takiej sytuacji można liczyć na większe efekty funkcjonowania sieci wobec swoich LGD.

Pytanie badawcze nr (10): W jaki sposób w portalach (na stronach internetowych) organizacji sieciowych prezentowane są działania LGD będących członkami tych organizacji?

Analiza 10. portali (stron internetowych i kont na Facebooku) prowadzi do następujących uogólnień, w zakresie prezentacji działalności LGD będących członkami sieci LGD. Głównie są to artykuły (notatki, relacje i opisy) informujące (prezentujące) o działalności zrzeszonych w sieci LGD. Miejsce i układ publikowanych materiałów są różne. Oto kilka przykładów: na stronie głównej pod zdjęciem ilustracyjnym (w nagłówku strony) opublikowane zostały posty ułożone chronologicznie odnoszące się między innymi do działań podejmowanych i realizowanych przez LGD – członków sieci. Posty bardzo często posiadają odnośniki do kont tych LGD, gdzie można przeczytać obszerniejsze informacje z tych wydarzeniach. Na kontach członkowskich LGD znajdują się dane kontaktowe do LGD, w tym linki do stron internetowych tych LGD. W kolejnym przypadku na stronie głównej znajdują się odnośniki do podstron prezentujących wszystkie członkowskie LGD. Układ podstron jest podobny i zawiera: Nazwę LGD; dane kontaktowe; imiona i nazwiska oraz pełnione funkcje członków Zarządu; imiona i nazwiska, a także numer telefonu pracowników biura; obszar działania (wykaz gmin); Zwięzłą informacje o LGD; aktualności (linki do informacji znajdujących się na stronie danej LGD). W jeszcze innym przypadku na stronie głównej znajduje się kafelek z napisem „członkowie sieci” po najechnaniu kursorem na kafelek ukazuje się napis „zobacz” kafelek jest odsyłaczem do podstrony, na której znajdują się kafelki w postaci logo członkowskich LGD. Po naciśnięciu odpowiedniego kafelka wyświetla się zakładka dotycząca danej LGD. W zakładce są trzy odnośniki kierujące do tekstów zatytułowanych: „O LGD”; „Kontakt” oraz „strona www”. Podobny układ występuje w kolejnym przypadku, gdzie na stronie głównej jest przycisk do podstrony „członkowie”, na której znajduje się wykaz członkowskich LGD (pełna nazwa LGD, adres, e-mail, imię i nazwisko prezesa oraz link do strony LGD). Bardziej rozbudowany układ prezentujący członkowskie LGD występuje na stronie jeszcze innej sieci, gdzie na stronie głównej jest przycisk do podstrony „(...) LGD”. Na podstronie znajdują się tabliczki z nazwami członkowskich LGD i przyciskami „czytaj więcej”, które przekierowują do kart informacyjnych o każdej LGD. Karty są zredagowane według schematu: nazwa i logo LGD, adres i linki do stron www i adresu e-mail LGD, wykaz gmin, skład zarządu i wykaz pracowników LGD. W 2. przypadkach raczej nie publikuje się informacji o działaniach zrzeszonych w sieci LGD lub dane dotyczą zaledwie kilku członków, w tym linki do 2 członków nie otwierają się (hiperłącza są nieaktualne).

PODSUMOWANIE

Przedkładany raport przedstawia opracowane wyniki badania przeprowadzonego w dniach od 27 lipca 2020 roku do 15 kwietnia 2021 roku. Badania przeprowadzono z zastosowaniem następujących technik badawczych: kwerenda 10 stron internetowych sieci LGD, wywiad kwestionariuszowy zrealizowane telefonicznie (CATI), z 202. przedstawicielami LGD, wywiad pogłębiony z 3. aktualnymi i 3. byłymi prezesami sieci, wywiad pogłębiony z 4. przedstawicielami jednostek regionalnych KSOW, internetowy kwestionariusz ankiety skierowany do 16. jednostek regionalnych KSOW oraz 4. zogniskowane wywiady grupowe z przedstawicielami LGD.

Ogólna ocena zgromadzonego materiału poznawczego jest pozytywna. Uzyskane od respondentów informacje, opinie i oceny są na tyle wystarczające, aby po ich analizie, móc odpowiedzieć na wszystkie pytania badawcze zawarte w metodologii badania oraz osiągnąć wszystkie postawione cele.

Cel główny badania, jakim była ocena skuteczności oddziaływania na rozwój obszarów wiejskich lokalnych grup działania poprzez zwiększoną ich aktywność w ramach regionalnych i krajowej sieci LGD, został osiągnięty. Również cele szczegółowe osiągnięto: zostały ustalone sposoby prezentacji działalności sieci LGD oraz ich metod działania we współpracy z członkowskimi LGD. Zidentyfikowano czynniki pozytywnie i negatywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowanie tych sieci. Zdefiniowane zostały warunki, jakie będą miały wpływ na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich. Zostały zidentyfikowane oczekiwania LGD pod adresem sieci wojewódzkich. Wskazano uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju.

Z badań przeprowadzonych w środowiskach LGD i KSOW wynika, że sieci są dobrą i sprawdzoną ideą, która przyczynia się do wzmocnienia podejścia LEADER jako jednej z najskuteczniejszych metod wpływających na rozwój obszarów wiejskich przy świadomym zaangażowaniu mieszkańców. Głównymi podmiotami, które w tej metodzie decydują o skuteczności oddziaływania na lokalne społeczności są Lokalne Grupy Działania.

W ocenie respondentów sieci są pomocne w wypełnianiu roli LGD jako podmiotów zarządzających rozwojem obszarów wiejskich w gminach, które zrzeszają. Wzmacnianie sieci i ich oddziaływanie na LGD sprawia, że podnosi się poziom jakości zarządzania wdrażaniem LSR, a także wzrasta zaangażowanie LGD w procesy animacji lokalnych społeczności. Nie mniej – zdaniem respondentów – rola sieci w tych procesach nie jest na tyle istotna, aby bez nich LGD nie wykonywało swych zadań poprawnie.

WNIOSKI I REKOMENDACJE

Zgromadzony materiał poznawczy w wyniku zrealizowanych badań dostarczył wielostronnego i interesującego tworzywa do analizy i wyprowadzenia wniosków oraz sformułowania rekomendacji.

WNIOSKI Z BADAŃ

1. Przebieg badań i stosunek respondentów do tych badań

Realizacja badań przebiegła sprawnie, nie występowały problemy z uzyskaniem kontaktu z respondentami, czy organizacją ZWG. Rozmówcy nie odmawiali udzielania odpowiedzi na pytania, sporadycznie „uchylając” się od odpowiedzi poprzez wskazanie odpowiedzi: nie wiem, nie mam zdania itp. Należy uznać, że respondenci zostali wybrani trafnie, a badanie jest zatem reprezentatywne w stosunku do grup docelowych objętych badaniami. Można stwierdzić, że przedstawiciele LGD, organizacji sieciowych i jednostek regionalnych KSOW są otwarci na formułowanie opinii i ocen dotyczących funkcjonowania sieci LGD i relacji tych sieci z członkowskimi LGD oraz podmiotami zewnętrznymi.

2. Rozpoznawalność i identyfikacja władz LGD z organizacją sieciową

Stopień rozpoznawalności organizacji sieciowych LGD, wśród członków władz oraz pracowników LGD jest zróżnicowany, w zależności od województwa. Pracownicy wykazują wyższy stopień rozpoznawalności niż członkowie władz LGD. Znacznie lepiej przedstawia się kwestia identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową, do której ich LGD przynależy. Można stwierdzić, że tworzenie poczucia wspólnoty w ramach organizacji sieciowej LGD jest znaczne, a to tworzy dobre podstawy do budowania i/lub rozwijania partnerskiej współpracy.

3. Ocena sieci LGD

Organizacje sieciowe – w opinii przedstawicieli LGD – spełniają swoją rolę, stanowią wsparcie dla większości LGD, dobrze reprezentują interesy LGD wobec podmiotów zewnętrznych, zwłaszcza urzędów marszałkowskich. Sieci odgrywają ważną rolę w doskonaleniu działania LGD, a ich rozpoznawalność rośnie sukcesywnie w środowisku lokalnym. Co istotne respondenci oceniają bardzo wysoko działania sieci LGD wpływające na jakość zarządzania procesem wdrażania LSR przez zrzeszone w sieci LGD, uzasadniając tę ocenę aktywnością szkoleniową, wymianą doświadczeń, wspólnie opracowywanymi kryteriami oceny projektów, a także współpracą w ramach sieci nad procedurami. Dzięki sieciom LGD reagują pozytywnie na propozycje Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Sieci podejmują działania, aby w województwach był wprowadzony pełny mechanizm pod nazwą Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS). Dzięki dobrej pracy sieci, zrzeszone

LGD realizują projekty KSOW, zdobywając wiedzę i kwalifikacje w zarządzaniu tymi projektami.

Również ocena ze strony przedstawicieli jednostek regionalnych KSOW ocena sieci jest raczej pozytywna. Podkreślają dobrą komunikację wewnątrz sieci LGD, sprawny zarząd i przejrzystość podejmowanych decyzji, a także na oczekiwane korzyści i chęć do zrzeszania się w organizacji sieciowej ze strony LGD. W zdecydowanej większości pozytywnie oceniają współpracę pomiędzy sieciami regionalnymi (wojewódzkimi) LGD a jednostkami regionalnymi KSOW. Są przekonani o niezbędności tworzenia i funkcjonowania sieci LGD. Uważają, że sieci dobrze funkcjonują, ale można to funkcjonowanie jeszcze udoskonalić. Ważna jest komunikacja w samych sieciach, ale również pomiędzy sieciami a jednostkami regionalnymi KSOW. Jednostki regionalne KSOW są zainteresowane dobrym funkcjonowaniem sieci LGD.

4. Tworzenie sieci i motywacja władz LGD do wstępowania do organizacji sieciowych

Władze LGD w zróżnicowany sposób były zmotywowane do zgłoszenia akcesu swoich LGD do organizacji sieciowych. Różnorodność motywów wskazuje na duże oczekiwania władz LGD przy podejmowaniu decyzji o przystąpieniu do sieci. Najmocniejszymi motywami były te, które dawały szansę na lepszą komunikację pomiędzy LGD, zwiększenie możliwości dostępu do informacji, dzielenia się doświadczeniem i wspólnym rozwiązywaniem problemów, a także możliwość wzajemnego wspierania się LGD poprzez udostępnianie wiedzy, dzielenie się wypracowanymi procedurami i dokumentami oraz wspólne podejmowanie działań. Oczekiwano także, że sieć spowoduje polepszenie relacji pomiędzy LGD i urzędami marszałkowskimi. Uważano, że sieć będzie miała większą zdolność do reprezentowania interesów LGD. Ważne było i nadal jest tworzenie w ramach sieci poczucia wspólnoty, możliwość różnorodności działań, przystępowania do wspólnych projektów, ale też zwiększenia rozpoznawalności swojej LGD na forum regionu i kraju.

Należy również odnotować negatywne zjawiska, które mogły się przyczynić do nieprzystąpienia LGD do sieci. Między innymi niską aktywność i skuteczność pracy sieci, małą liczbę inicjatyw podejmowanych przez sieć, trudności w wypracowaniu porozumienia i wspólnego stanowiska, brak inicjatywy ze strony władz sieci proponujących LGD przystąpienie do organizacji sieciowej, a także brak sformalizowania sieci i konieczność płacenia składki członkowskiej.

5. Oczekiwania LGD wobec sieci

Członkowie władz LGD należących do sieci oczekują działań dotyczących komunikacji wewnątrz sieci i dostępu LGD do informacji, a także promocji działań LGD i sieci. Pomimo, że sieć ułatwia komunikację, to nadal jest oczekiwanie na takie działania. Sieć również ułatwia dostęp do informacji, ale nadal jest to oczekiwane ze strony władz LGD. Również w zakresie

promocji władze LGD formułują pod adresem sieci większe oczekiwania niż dotychczasowa realizacja tego zadania. W drugiej kolejności, wśród zgłaszanych oczekiwań, należy wymienić konsultacje wewnętrzne, wsparcie dla LGD w negocjacjach z władzami oraz uwspólnianie stanowisk pomiędzy LGD i władzami. W trzeciej kolejności należy wymienić oczekiwania dotyczące większej liczby spotkań, doradztwa i szkoleń. Niezbędne są spotkania tematyczne z przedstawicielami różnych organów władz państwa i samorządów celem prezentacji planów, nowych obowiązków, a także szkolenia i wymiana doświadczeń. W następnej kolejności należy wymienić oczekiwania dotyczące wspólnego rozwiązywania problemów, w tym prawnych, dostępu do przykładowych dokumentów i procedur, a także tworzenia platformy do współdziałania i współpracy z KSOW.

6. Czynniki wpływające na funkcjonowanie sieci

Tak w przypadku pozytywnych jak i negatywnych czynników wpływających na funkcjonowanie sieci LGD, jako jednym z najważniejszych jest wewnątrzorganizacyjna komunikacja. Oczywiście w przypadku czynników pozytywnych – identyfikowany jako najważniejszy pozytywnie wpływający na funkcjonowanie sieci LGD, a w przypadku czynników negatywnych identyfikowany jako brak lub zła komunikacja wewnątrz sieci. Również jednym z ważniejszych jest dobra współpraca sieci z urzędem marszałkowskim (ministerstwem) – jako czynnik pozytywnie wpływający na funkcjonowanie sieci. To również przejrzystość podejmowanych decyzji dotyczących członkowskich LGD. Ponadto chęć do zrzeszania się i współdziałania w organizacjach sieciowych ze strony władz LGD oraz oczekiwane korzyści (wspólne projekty, wzrost prestiżu LGD itp.). Kolejny to sposób sprawowania przywództwa i organizacja pracy władz sieci. Ważne, aby lider był zaangażowany, aktywny, dobrze poinformowany i sprawnie organizujący pracę zarządu sieci. W dalszej kolejności to możliwość wzajemnych relacji pomiędzy LGD, w tym szybkie przekazywanie informacji, wymiana doświadczeń, przekazywanie opinii, czy wzajemnie doradztwo.

Jednocześnie należy odnotować negatywne czynniki wpływające na funkcjonowanie sieci LGD, takie jak: brak wystarczającego zaangażowania LGD w działalność organizacji sieciowej (poszczególne LGD zaangażowane są w realizację swoich obowiązków i nie mają wystarczająco dużo czasu na efektywne działanie w sieci). Należy pamiętać, że osoby angażujące się w pracę organizacji sieciowych same pełnią określone funkcje w swoich LGD, co oznacza konieczność łączenia obowiązków w obu organizacjach. Do negatywnych czynników należy zaliczyć niską sprawność funkcjonowania zarządu, a także konflikty personalne w zarządzie organizacji sieciowej oraz konflikty pomiędzy władzami organizacji sieciowej a władzami LGD, a także brak wiedzy wśród członków władz LGD na temat celów, zadań i form pracy organizacji sieciowej. To także brak sformalizowania podmiotu sieciującego, brak społeczności sieciowej na Facebooku, a także trudności w ustaleniu wspólnych stanowisk, co wypływa z różnorodności samych LGD i ich członków.

7. Czynniki wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci

Na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich ma wpływ wiele czynników, w tym: chęć uczestnictwa we wspólnych przedsięwzięciach realizowanych dzięki organizacji sieciowej; przekonanie, że wspólnie z innymi LGD w ramach sieci wzmocni się ich pozycja wobec urzędu marszałkowskiego, ARiMR i innych podmiotów w ramach systemu wdrażania podejścia LEADER; poczucie wspólnoty z innymi LGD oraz to co warunkuje wyżej wymienione czynniki: dobre relacje pomiędzy członkami władz LGD i organizacji sieciowej. Oczekiwaniem władz i pracowników LGD od organizacji sieciowej, do której ich LGD przynależy jest przede wszystkim przejrzysta, konkretna i na czas informacja o podejmowanych przez sieć działaniach oraz wzmocnienie promocji ich LGD poprzez działania organizacji sieciowej. Podobnie jak w przypadku czynników wpływających na funkcjonowanie sieci jednym z najważniejszych czynników wpływających na funkcjonowanie LGD w ramach sieci jest wewnątrzorganizacyjna komunikacja – oczywiście w przypadku czynników pozytywnych identyfikowany jako najważniejszy czynnik pozytywnie wpływający na funkcjonowanie LGD w ramach sieci a w przypadku czynników negatywnych identyfikowany jako brak lub zła komunikacja wewnątrz sieci. Sieć ułatwia komunikację, ale nie zawsze jest to działanie skuteczne. Sieć również ułatwia dostęp do informacji, ale często LGD muszą się nauczyć z tej informacji korzystać. LGD będące poza siecią są zmuszone do samodzielnego poszukiwania informacji lub korzystają z udostępnianych przez sieć. Ocena aktywności zrzeszonych w organizacjach sieciowych LGD jest raczej dobra. Za taką oceną przemawia wypełnianie zadań, jakie sieć stawia przed swoimi członkami, głównie udział w spotkaniach sieci, organizowanych szkoleniach i wyjazdach studyjnych, a także na opiniowaniu różnych ważnych dla LGD spraw. Aktywności wymienione powyżej są oczekiwane ze strony liderów sieci i jeżeli LGD je realizuje to jest postrzegana dobrze. Wkład pojedynczych LGD zrzeszonych w sieci jest tym większy im więcej od niej otrzymują. To również kształtuje poczucie sprawstwa, bycia ważnym uczestnikiem organizacji sieciowej.

8. Sieci a wdrażanie LSR

To, co warunkuje zwiększanie wpływu sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju to przede wszystkim bieżąca informacja o zmianach w przepisach regulujących wdrażanie LSR i interpretacja tych przepisów oraz upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie wdrażania LSR oraz szkolenia dobrze zaplanowane i dostosowane do potrzeb LGD w zakresie wdrażania LSR, a także doradztwo prawne w tym zakresie.

To także konsultowanie propozycji nowych rozwiązań, zmian prawnych/organizacyjnych oraz proponowanie przez sieci takich rozwiązań. Sieci pośredniczą między pojedynczymi LGD a podmiotami wdrażającymi WPR, dzięki czemu pośredniczą w komunikacji między tymi dwoma rodzajami podmiotów. Komunikacja ta przebiega dwutorowo, tzn. powstające oddolnie

pomysły sieć przedstawia władzom i decydującym, natomiast władza, chcąc poznać opinię środowiska LGD na dany temat, zwraca się z pytaniem do sieci, która wypracowuje stanowisko w porozumieniu z pojedynczymi LGD. Taka wymiana informacji i opinii zdecydowanie wpływa na zwiększenie jakości zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju, poprzez optymalizację warunków organizacyjno-prawnych.

Zasadniczo nie ma większej różnicy w jakości wdrażania LSR przez LGD zrzeszone i niezrzeszone w sieciach, jeśli brać pod uwagę procentowy rozkład osiągniętych wskaźników. Nie mniej brak silnej reprezentacji LGD wobec UM sprawia, że opinie i argumenty LGD nie są przekonujące na tyle, aby UM brał je pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Niektóre partnerstwa niezrzeszone w sieci mają trudności w zapewnieniu jakości wdrażania LSR, przede wszystkim w trudnych sytuacjach, np. gdy wystąpią niespodziewane kłopoty gospodarcze, społeczne czy spory polityczne. Wówczas wsparcie organizacji sieciowej zapewne jest nie do przecenienia, ale przydatne, np. wsparcie w kwestii opinii, pomocy w sformułowaniu petycji, czy innej pomocy. LGD niezrzeszone w sieci nie mają tego wsparcia i zapewne mają większe trudności w zapewnieniu odpowiedniej jakości wdrażania LSR.

Przedstawiciele jednostek regionalnych KSOW wysoko oceniają wpływ funkcjonowania sieci regionalnych LGD na jakość zarządzania procesem wdrażania przez LGD swoich LSR. W uzasadnieniu ocen wskazują na następujące uwarunkowania: dobrze działająca sieć, która organizuje spotkania dla przedstawicieli LGD, gdzie wspólnie omawiane są kwestie np. jak prowadzić ewaluację, pewne zagadnienia problemowe, to ma wpływ na realizację LSR, bo to wymiana informacji, a to przekłada się na efektywność całego systemu. Zauważono również, że organizacja składająca się z wielu podmiotów podnosi kompetencje zarówno biur jak i zarządów, ciał nadzorczych, dlatego lepiej wdrażane są LSR. Zaznaczono, że gdyby sieć sprawnie działała, to Urząd Marszałkowski mógłby efektywniej pomagać we wdrażaniu LSR.

9. Dobre praktyki

Dobre praktyki to jedna z najlepszych metod podnoszenia poziomu wiedzy w LGD o tworzeniu sieci, a także sposób upowszechniania wiedzy o tworzeniu sieci LGD. Można postawić tezę, że dla LGD dobre praktyki mają uniwersalne znaczenie i są metodą wspierania różnych istotnych procesów w funkcjonowaniu i sieci i LGD. Upowszechnianie dobrych praktyk przez Internet oraz szkolenia na temat planowania rozwoju lokalnego to najlepsze sposoby upowszechniania wiedzy w zakresie planowania rozwoju lokalnego w oparciu o potencjał obszaru.

10. Relacje KSOW – sieci LGD

Prawie wszystkie jednostki regionalne KSOW współpracują z LGD w swoich województwach. Współpraca jest wielostronna i zróżnicowana, a jednostki regionalne KSOW stosują różne formy aktywności w tym zakresie. Tylko w 1. przypadku jednostka regionalna KSOW nie współpracuje z LGD, ale jak twierdzi respondent przyczyny braku tej współpracy są po stronie LGD. Analogicznie – prawie wszystkie jednostki regionalne KSOW współpracują z sieciami LGD. Współpraca sprowadza się głównie do udzielania wsparcia finansowego na organizację szkoleń przez sieć dla LGD, a także poprzez organizowanie konkursów na wsparcie finansowe w ramach planów działania KSOW, w których może uczestniczyć zarejestrowana organizacja sieciowa LGD. Tylko w 3. przypadkach jednostka regionalna KSOW nie współpracuje z siecią LGD, w tym w 2. przypadkach przyczyną braku współpracy jest brak stosownych zapisów w regulaminie funkcjonowania jednostki regionalnej KSOW, natomiast w jednym przypadku brak sieci regionalnej LGD.

Przedstawiciele jednostek regionalnych KSOW wysoko oceniają poziom swojej wiedzy na temat LGD w województwie uzasadniając takie oceny między innymi znajomością zadań podejścia LEADER, obowiązujących procedur, znajomością regulacji prawnych i zasad organizacyjnych, w oparciu o które LGD funkcjonują, a także faktem bieżącej z nimi współpracy. Wysoko też oceniają współpracę pomiędzy wojewódzkimi sieciami LGD a jednostkami regionalnymi KSOW. Uzasadnienia takiej oceny wskazują na dobrą komunikację pomiędzy sieciami wojewódzkimi LGD i jednostkami regionalnymi KSOW, a także na obopólne korzyści wynikające z tej współpracy.

11. LGD niezrzeszone w sieciach

Partnerstwa będące poza siecią realizują swoje zadania wynikające z LSR oraz inne, wykraczające poza nią. Niezrzeszone w sieciach LGD radzą sobie z aktywizacją mieszkańców obszarów wiejskich celem tworzenia partnerstw trójsektorowych na rzecz realizacji projektów rozwoju obszarów wiejskich W związku z tym, nie występuje przekonanie, że jakość aktywizacji społecznej jest niższa w LGD niezrzeszonych, niż w LGD zrzeszonych w sieciach. Ponadto LGD nienależące do sieci współpracują z siecią w sposób nieformalny, przede wszystkim korzystają z ogólnodostępnych informacji zamieszczanych przez sieć na portalu KSOW i Facebooku.

12. Lider sieci

Głównymi przesłankami (motywami) do podjęcia się roli lidera sieci była chęć (możliwość) wpływania na aktywność zrzeszonych w sieci LGD oraz przekonanie, że pełniąc funkcje prezesa (koordynatora) sieci będzie się miało możliwość reprezentowania LGD zrzeszonych w sieci wobec urzędu marszałkowskiego oraz możliwość wpływania na działalność tych LGD. Przesłanki, którymi kierowali się respondenci kandydując na funkcję prezesa sieci wyływały

z przekonania, że sieci są potrzebne i tworzą możliwości zwiększania oddziaływania na LGD i region. Byli prezesi sieci „rozstawali” się z funkcją bez większego żalu uważając, że tak będzie lepiej dla ich LGD czy sieci. Naturalną kolejną rzeczą była rezygnacja w związku ze zmianą pracy.

13. Sieci a aktywizacja mieszkańców

Metody pobudzania aktywności zrzeszonych w organizacji sieciowej LGD, a zarazem metody aktywizacji mieszkańców obszarów zrzeszonych w organizacjach sieciowych, to szkolenia tematyczne, wyjazdy studyjne, cykliczne spotkania informacyjne oraz upowszechnianie dobrych praktyk, a także działania o charakterze informacyjnym, konsultacyjnym i doradczym. Same sieci nie powinny zajmować się aktywizacją mieszkańców, to zadanie dla LGD natomiast sieci powinny wspierać organizacje członkowskie w tym procesie. Sieć jako taka nie wpływa na aktywizację mieszkańców obszarów wiejskich. To konkretna LGD – z wyłączeniem projektów współpracy – jest odpowiedzialna za aktywizację mieszkańców na obszarze, na którym działa. Aktywizacja mieszkańców i budowanie partnerstw odbywa się w każdym LGD z osobna, na zasadach i w oparciu o wypracowane obyczaje oraz realizowane projekty.

14. Współpraca sieci z Urzędem Marszałkowskim

Oceny współpracy sieci LGD z urzędami marszałkowskimi są raczej różne, w tym różne oceny w tym samym województwie w różnych okresach. Nie występuje w tym zakresie jakaś prawidłowość. Wszystko zależy od ludzi pracujących w urzędzie marszałkowskim i ich stosunku do LGD oraz sieci, który może być motywowany niskim stopniem wiedzy o samym podejściu LEADER.

15. Przynależność LGD do innych niż sieci LGD organizacji sieciujących

LGD zrzeszają się, należą do innych (niż regionalne sieci LGD) organizacji sieciowych, działających na rzecz lokalnego rozwoju, są to różnego rodzaju podmioty sieciujące Unii Europejskiej takie jak: Sieć Innowacji w Rolnictwie EIP-AGRI, Europejską Siecią na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ENRD Contact Point), a także udział w sieciach przygranicznych takich jak Euroregion „Tatry” czy euroregion „Pradziad”. Są to również krajowe organizacje sieciujące takie jak Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich, Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich czy Polską Sieć LGD. Należy również odnotować różnego rodzaju podmioty sieciowe, do których przynależą LGD, są to sieci „Działaj lokalnie”, Regionalne Organizacje Turystyczne, a także Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej.

16. Doskonalenie funkcjonowania sieci LGD

Doskonalenie funkcjonowania sieci LGD wymaga rozwiązań systemowych dotyczących finansowania biura i zarządu sieci. Należy też usystematyzować kwestie kompetencji sieci

tak regionalnych jak i ogólnokrajowej. Sieć będzie dobrze funkcjonować, gdy LGD będą gotowe do współpracy w ramach oraz na rzecz sieci, gdy więcej ludzi będzie się angażowało w działalność sieci. Niezbędna jest edukacja w zakresie sieciowania, aby istota tej formy aktywności w podejściu LEADER była zrozumiała.

17. Strony internetowe

Przedstawiciele władz i pracownicy LGD oczekują prezentowania na stronach internetowych sieci treści związanych przede wszystkim z komunikacją oraz przepływem informacji między LGD i siecią, a także pomiędzy LGD w ramach sieci uznając, że Internet jest dobrym narzędziem do realizacji tych zadań. Znacząca jest rola Internetu w rozwiązywaniu problemów prawnych, na jakie napotykają LGD w trakcie wdrażania LSR, a także w promowaniu przedsięwzięć LGD i sieci.

Ocena stron Internetowych sieci LGD może zostać scharakteryzowana w kilku aspektach. Po pierwsze – generalnie układ stron internetowych organizacji sieciowych LGD jest poprawny. Po drugie – zdjęcia na stronach internetowych sieciowych organizacji LGD spełniają swoją rolę. Po trzecie – układ tekstów raczej jest monotony i zbyt nie „zachęca do czytania”. Czcionka używana przez autorów tekstów jest „mało wyrazista” i występuje najczęściej w rozmiarze – 9 do 12 pkt. Dobór czcionki, czyli krój i wielkość oraz kolor można uznać, że są dość monotonne. Artykuły, wpisy i posty charakteryzują się zwięzłością. Streszczenie najważniejszych informacji nie występuje. Nawigacja jest przystępna. Oznacza to, że dopracowania wymaga układ tekstów oraz ich czytelność. Po czwarte – na stronach internetowych sieci LGD, dostęp do poszukiwanych treści jest dobry. Oznacza to, że architektura informacji jest w miarę poprawna i spełnia swoje zadanie. Po szóste – w „komunikacji strony z użytkownikiem” występują elementy i mechanizmy umożliwiające taką komunikację. Głównie poprzez możliwość korespondencji elektronicznej, zwłaszcza w przypadku uprawnionych użytkowników. W sytuacji, gdy strona występuje w postaci konta na Facebooku istnieje możliwość komunikowania się zalogowanych użytkowników i wymiany uwag, zadawania pytań itp. Oznacza to, że elementy interaktywne na stronach występują i być może z punktu widzenia użytkowników są wystarczające. Po siódme – strony są aktualizowane w przedziale czasowym od „na bieżąco” do 3 miesięcy. Po ósme – warstwa graficzna tych stron raczej jest dopasowana do grupy odbiorców. Oznacza to, że ogólne wrażenie większości stron jest dobre. Po dziewiąte – na stronach internetowych organizacji sieciowych LGD użytkownicy raczej potrafią zrealizować zadania, jakie sobie wyznaczają. Po dziesiąte – na stronach internetowych organizacji sieciowych LGD odpowiednio wyeksponowane (rozmessezone) zostały poszczególne elementy pozwalające na szybką orientację użytkownika w zakresie tematycznym strony i podstron. Ponadto we wszystkich 10. przypadkach objętych kwerendą zachowana jest odpowiednia hierarchia elementów na stronie i podstronach. Oznacza to, że konstrukcja stron jest w miarę poprawna, ale jak w każdym

przypadku, tak i w tym zawsze są możliwości usprawnienia tej konstrukcji i jej poszczególnych elementów.

REKOMENDACJE

Analiza zgromadzonego materiału badawczego oraz analiza wniosków z badań umożliwiają zdefiniowanie następujących rekomendacji:

Po pierwsze – rekomenduje się, aby członkowie władz sieci LGD, a także władz LGD zapoznali się z wynikami badań i zastanowili się, które oceny i opinie są – ich zdaniem – ważne dla funkcjonowania ich LGD w ramach sieci i funkcjonowania sieci, których ich LGD jest członkiem.

Po drugie – rekomenduje się rozważenie przez władze sieci LGD przeprowadzenia analizy i oceny stopnia rozpoznawalności i identyfikacji władz z organizacją sieciową, w której ich LGD jest członkiem, a następnie opracowanie planu promocji samej idei sieciowania i działań, które do tej pory były podejmowane przez regionalną sieć LGD.

Po trzecie – rekomenduje się przeprowadzenie, przez władze każdej organizacji sieciowej zrzeszającej LGD, analizy i oceny wewnątrzorganizacyjnej komunikacji, która jest – zdaniem respondentów – najważniejszym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie sieci LGD. Wyniki analizy i oceny powinny zostać wykorzystane do usprawnienia komunikacji władz sieci z członkowskimi LGD.

Po czwarte – rekomenduje się działania sieci w kierunku zmiany podejścia znacznej liczby LGD do członkostwa w sieci, z oczekiwań na to co sieć zrobi dla LGD w stronę wspólnej aktywności i wykorzystania sieci jako platformy współdziałania w celu wzmocnienia reprezentacji LGD wobec podmiotów zewnętrznych i wzmocnienia zdolności oddziaływania LGD na lokalne społeczności, w tym ich animację.

Po piąte – rekomenduje się rozważenie przeprowadzenia szkoleń dla członków władz organizacji sieciowych z zakresu zarządzania organizacją pozarządową, w tym metody aktywizowania członków, form i zasad komunikacji w otoczeniu wewnętrznym i z otoczeniem zewnętrznym, a także zarządzanie konfliktami.

Po szóste – rekomenduje się rozważenie przez Krajową Sieć LGD oraz sieci regionalne przygotowania i przeprowadzenia szkoleń z zakresu celów, zadań i form pracy organizacji sieciowej, a także opracowania zwięzłego materiału na ten temat i udostępnienia na swoich stronach internetowych lub kontaktach na Facebooku.

Po siódme – rekomenduje się dalsze rozwijanie współpracy pomiędzy sieciami LGD a jednostkami regionalnymi KSOW. Należy rozważyć włączenie sieci LGD do prac strategicznych KSOW m.in. przy opracowaniu planów działania i budżetów, co powinno wpłynąć na podniesienie prestiżu sieci i jej lidera w środowisku urzędu marszałkowskiego oraz wśród LGD w danym województwie.

Po ósme – rekomenduje się kontynuację i intensyfikację działań wykorzystujących idee dobrych praktyk jako jednej z najlepszych metod podnoszenia poziomu wiedzy w LGD o tworzeniu sieci, a także sposób upowszechniania wiedzy o tworzeniu sieci LGD. Upowszechnianie dobrych praktyk przez Internet oraz szkolenia na temat planowania rozwoju lokalnego to najlepsze sposoby upowszechniania wiedzy w zakresie planowania rozwoju lokalnego w oparciu o potencjał obszaru.

Po dziewiąte – rekomenduje się rozważenie działań, które mogłyby w przyszłości wyłonić grupę ludzi zainteresowanych funkcjonowaniem we władzach sieci, z równoczesną rezygnacją z obowiązków we własnej LGD. Takie działanie mogłoby znacznie poprawić jakość funkcjonowania władz sieci i wzmocnić pozycję sieci wobec LGD.

Po dziesiąte – rekomenduje się, ze względu na usprawnienie funkcjonowania Krajowej Sieci LGD, rozważenie podjęcia starań o utworzenie biura i zatrudnienie pracownika (pracowników) etatowych. Wówczas, możliwości efektywnego działania, lobbowania, komentowania, opiniowania dokumentów i spraw bieżących byłyby większe. Postuluje się wzmocnić instytucjonalnie Zarząd sieci. Brakuje jednak dobrych propozycji – jak to zrobić.

Po jedenaste – rekomenduje się rozważenie wprowadzenia kilku usprawnień na stronach internetowych sieci LGD. Pomimo, że użytkownicy raczej potrafią zrealizować zadania jakie sobie wyznaczają, to w kilku przypadkach należy przeprowadzić analizę aktualności odnośników do podstron i zakładek, należy również dokonać oceny pod kątem możliwych zmian usprawniających funkcjonowanie stron internetowych organizacji sieciowych LGD. Oznacza to, że analiza ścieżek użytkowników wskazuje na możliwość ich usprawnienia.

Zmiany należy przeprowadzić w zakresie typografii tekstów, w taki sposób aby stały się bardziej czytelne i „atrakcyjniejsze” pod względem wizualnym dla użytkownika. W przypadku stron występujących jako konta na Facebooku, należy pozostawić decyzje w tym zakresie użytkownikom, którzy mogą korzystać z mechanizmu: „*zapropnuj zmiany*”.

Do rozważenia jest wprowadzenie dodatkowych elementów interaktywnych, które podniosłyby atrakcyjność stron. Strony są aktualizowane w przedziale czasowym od „na bieżąco” do 3 miesięcy. Oznacza to, że można spowodować, ich częstszą aktualizację, a także wprowadzenie takich zmian na stronach internetowych sieci LGD, aby identyfikacja liczby odwiedzin była dostępna.

Po dwunaste – rekomenduje się, w celu zwiększenia świadomego i zaangażowanego uczestnictwa LGD w pracach sieci wojewódzkich, zwrócenie większej uwagi władz sieci LGD na konkretność i aktualność informacji o podejmowanych przez sieć działaniach adresowanych do członkowskich LGD oraz wzmocnienie promocji LGD.

Po trzynaste – rekomenduje się, pod auspicjami Krajowej Sieci LGD, opracowanie wspólnych działań lobbujących za wdrożeniem w nowym okresie programowania pełnego mechanizmu

pod nazwą Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS), czyli wielofunduszowych LSR.

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Liczba i wskaźnik procentowy zrealizowanych wywiadów telefonicznych według województw	s. 19
Wykres 2. Płeć respondentów	s. 20
Wykres 3. Wiek respondentów	s. 20
Wykres 4. Przynależność respondentów do stowarzyszenia LGD	s. 21
Wykres 5. Staż członkowski w LGD respondentów	s. 21
Wykres 6. Pracownicy LGD wśród respondentów	s. 22
Wykres 7. Staż pracy w LGD respondentów	s. 22
Wykres 8. Przynależność LGD respondenta do sieci regionalnej (wojewódzkiej) LGD	s. 24
Wykres 9. Staż członkowski LGD w sieci regionalnej	s. 24
Wykres 10. Motywy, jakimi kierowały się władze LGD przystępując do organizacji sieciowej	s. 27
Wykres 11. Czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci	s. 28
Wykres 12. Czynniki negatywnie wpływające na funkcjonowanie LGD w ramach sieci	s. 29
Wykres 13. Czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie sieci LGD	s. 30
Wykres 14. Czynniki negatywnie wpływające na funkcjonowanie sieci LGD	s. 31
Wykres 15. Metody podnoszące poziom wiedzy w LGD w zakresie tworzenia sieci	s. 34
Wykres 16. Sposoby upowszechniania wiedzy o tworzeniu sieci LGD	s. 34
Wykres 17. Sposoby aktywizowania – w ramach sieci – mieszkańców obszarów wiejskich celem tworzenia partnerstw trójsektorowych na rzecz realizacji projektów rozwoju obszarów wiejskich	s. 36
Wykres 18. Czynniki wpływające na świadome i zaangażowane uczestnictwo LGD w pracach sieci wojewódzkich	s. 37
Wykres 19. Sposoby – w ramach sieci – upowszechniania wiedzy w zakresie planowania rozwoju lokalnego w oparciu o potencjał obszaru	s. 39
Wykres 20. Oczekiwania władz i pracowników LGD od organizacji sieciowej, do której ich LGD przynależy	s. 40
Wykres 21. Uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju	s. 41

Wykres 22. Sposoby – w ramach sieci – upowszechniania wiedzy dotyczącej zarządzania projektami z zakresu rozwoju obszarów wiejskich	s. 43
Wykres 23. Rozpoznawalność organizacji sieciowych LGD, wśród władz LGD	s. 44
Wykres 24. Rozpoznawalność organizacji sieciowych LGD wśród pracowników LGD	s. 45
Wykres 25. Stopień identyfikacji władz i pracowników LGD z organizacją sieciową, do której ich LGD przynależy	s. 47
Wykres 26. Współpraca jednostek regionalnych KSOW z LGD	s. 54
Wykres 27. Formy współpracy jednostek regionalnych KSOW z LGD	s. 55
Wykres 28. Współpraca jednostek regionalnych KSOW z sieciami LGD	s. 56
Wykres 29. Formy współpracy jednostek regionalnych KSOW z LGD	s. 57
Wykres 30. Ocena funkcjonowania sieci wojewódzkich LGD przez przedstawicieli jednostek regionalnych KSOW	s. 58
Wykres 31. Czynniki pozytywnie wpływają na funkcjonowanie LGD w ramach sieci wojewódzkich i funkcjonowanie tych sieci	s. 59
Wykres 32. Główne bariery w rozwoju działalności organizacji sieciowych zrzeszających LGD w Polsce, w ocenie przedstawicieli jednostek regionalnych KSOW	s. 60
Wykres nr 33. Ocena przez przedstawicieli jednostek regionalnych KSOW, wpływu sieci LGD na jakość zarządzanie procesem wdrażania LSR	s. 61
Wykres 34. Uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania LSR, w ocenie przedstawicieli jednostek regionalnych KSOW	s. 62
Wykres 35. Ocena przez przedstawicieli jednostek regionalnych KSOW, współpracy pomiędzy regionalną (województką) siecią LGD a jednostką regionalną KSOW	s. 63
Wykres 36. Czynniki pozytywnie wpływające na funkcjonowanie sieci LGD według liczby wskazań przez respondentów	s. 138
Wykres 37. Czynniki negatywnie wpływające na funkcjonowanie sieci LGD według liczby wskazań przez respondentów	s. 139
Wykres 38. Uwarunkowania zwiększające wpływ sieci LGD na wyższą jakość zarządzania procesem wdrażania LSR	s. 142

SPIS RYSUNKÓW

Mapa 1. Mapa z wyznaczonymi granicami regionów oraz z zaznaczonymi województwami, w których przeprowadzone zostały Zogniskowane Wywiady Grupowe	s. 17
---	-------