

BDGzp-2120A-54/11

**Badanie pn.
„Ocena funkcjonowania Krajowej Sieci Obszarów
Wiejskich w Polsce na tle wybranych państw
członkowskich Unii Europejskiej”**

Raport końcowy

**Zamawiający
Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi**

Wykonawca



Warszawa 2011

Badanie było realizowane przez **Agrotec Polska Sp. z o.o.**

Ewaluację realizował Zespół badawczy w składzie:

Agnieszka Rudolf – Kierownik Zespołu badawczego

Wojciech Pieniążek – Zastępca Kierownika Zespołu badawczego

Marta Cichowicz-Major

Jarosław Chojecki

Róża Chybowska

Justyna Ratajczak

Cezary Przybył - Koordynator badania

Spis treści

Spis pytań ewaluacyjnych	4
Wykaz skrótów	5
Streszczenie/ Summary	7
1 Wprowadzenie.....	15
1.1 Cele i zakres badania.....	16
1.2 Koncepcja logiczna badania.....	16
2 Opis metodologii badania oraz źródeł wykorzystanych w badaniu	19
2.1 Szczegółowy opis zastosowanych metod badawczych wraz z wielkością prób	19
2.2 Powiązanie narzędzi badawczych z pytaniami badawczymi	26
3 Opis wyników badania.....	27
3.1 Ocena trafności przyjętych rozwiązań organizacyjnych KSOW w Polsce.....	27
3.2 Ocena skuteczności i efektywności realizacji celów przyjętych dla KSOW w Polsce ..	53
4 Wnioski i rekomendacje	85
Aneksy	95
Analiza struktury organizacyjnej w wybranych krajach UE.....	95
Sprawozdania z realizacji studiów przypadku w wybranych Sekretariatach Regionalnych KSOW.....	111
Spisy schematów, tabel, wykresów.....	116

Spis pytań ewaluacyjnych

Pytanie ewaluacyjne nr 1: Jak przyjęte rozwiązania prawne i organizacyjne (w tym: zapewnienie udziału w sieci odpowiednich partnerów, sposób planowania zadań, zakres wsparcia, sposób realizacji zadań) wpływają na funkcjonowanie i realizację celów KSOW w Polsce?.....**27**

Pytanie ewaluacyjne nr 2: W jakim stopniu KSOW w tym kształcie organizacyjnym, co przyjęty obecnie, pełnić może rolę platformy porozumienia dla wszelkich podmiotów działających na rzecz rozwoju obszarów wiejskich?.....**50**

Pytanie ewaluacyjne nr 3: W jakim stopniu KSOW realizuje cel i zadania określone w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013?.....**53**

Pytanie ewaluacyjne nr 4: W jakim stopniu KSOW w Polsce przyczynia się do wsparcia procesu wdrażania PROW (w tym: informowania i promowania)?.....**71**

Pytanie ewaluacyjne nr 5: W jakim stopniu KSOW w Polsce przyczynia się do identyfikacji i upowszechnienia dobrych praktyk w zakresie rozwoju obszarów wiejskich oraz projektów innowacyjnych?.....**75**

Pytanie ewaluacyjne nr 6: Które z dobrych praktyk zagranicznych mogą być wykorzystane dla modyfikacji polskiego modelu KSOW? Jakie należałoby podjąć kroki w celu ich adaptacji?.....**82**

Wykaz skrótów

ARiMR	Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa
CAWI	Wywiad kwestionariuszowy realizowany przez Internet (ang. <i>Computer Assisted Web Interview</i>)
FAPA	Fundacja Programów Pomocy Dla Rolnictwa
IDI	Indywidualny Wywiad Pogłębiony (ang. <i>Individual In-Depth Interview</i>)
JST	Jednostka Samorządu Terytorialnego
KSOW, Sieć	Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich
LGD	Lokalna Grupa Działania
LGR	Lokalna Grupa Rybacka
MI	Wywiad mailowy (ang. <i>Mail interview</i>)
MRiRW	Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi
PROW 2007-2013, PROW	Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013
SR	Sekretariat Regionalny KSOW
TDI	Telefoniczne wywiady pogłębione (ang. <i>Telephone In-Depth Interview</i>)
UE	Unia Europejska
UM	Urząd Marszałkowski

Streszczenie/ Summary

Celem głównym badania była ocena funkcjonowania Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich w Polsce na tle wybranych państw członkowskich Unii Europejskiej.

Cele szczegółowe to:

1. Ocena trafności przyjętych rozwiązań organizacyjnych KSOW w Polsce;
2. Ocena skuteczności i efektywności realizacji założonych celów przez KSOW w Polsce.

Badanie uwzględniło rozwiązania organizacyjne, sposób oraz efekty realizacji zadań sieci obszarów wiejskich w wybranych trzech państwach członkowskich UE (Włochy, Francja, Litwa), co pozwoliło na zidentyfikowanie rozwiązań odmiennych niż przyjęte w Polsce, dokonanie porównań i sformułowanie rekomendacji przydatnych dla funkcjonowania KSOW w Polsce.

W wyniku badania stwierdzono, że przyjęta obecnie struktura KSOW zapewnić może realizację celów, które zostały postawione przed KSOW w PROW 2007-2013. Struktura ta ze względu na swoją otwartość zapewnia dostęp wszystkim zainteresowanym podmiotom. Jej regionalny charakter z kolei umożliwia realizację działań KSOW zgodnie ze zróżnicowanymi priorytetami regionów.

Otwarty charakter sieci, choć jest atutem, wymaga jednak sprawnego zarządzania informacją o partnerach Sieci. W związku z tym uznano, że konieczna jest zmiana formularza zgłoszeniowego do bazy partnerów KSOW poprzez zdefiniowanie zamkniętego katalogu form prawnych (w tym osoby fizyczne, grupy nieformalne). Konieczna jest także inwentaryzacja istniejącej bazy danych – m.in. poprzez aktualizację danych partnerów, prowadzenie telefonicznej lub mailowej weryfikacji nowo zarejestrowanych partnerów, umożliwienie szybkiego eksportu bazy danych. Brak tej ostatniej możliwości znacząco utrudnia wszelkie analizy struktury partnerów sieci.

Otwartość Sieci oraz jej regionalizacja stanowi gwarancję pełnienia przez nią roli platformy porozumienia dla wszystkich podmiotów działających na rzecz obszarów wiejskich. Dopracowania wymaga jednak formuła uczestnictwa w Sieci partnerów nieformalnych.

Mankamentem funkcjonowania Sieci, który nie wynika jednak z jej struktury, jest to, że najaktywniejsi są w niej partnerzy, którzy współpracowaliby ze sobą niezależnie od jej istnienia. Oznacza to, że działanie Sieci w obecnej formule zagrożone jest wystąpieniem efektu *deadweight*. Przeciwdziałać temu może promocja aktywności w Sieci, prowadzona poprzez przyznawanie wyższych priorytetów działaniom zgłaszanym do Planu działania, jeżeli w sposób dający się uzasadnić sprzyjać będą sieciowaniu. Punkty dodatkowe mogłyby uzyskiwać też projekty zgłaszane do dofinansowania, co wymagałoby jednak zmiany przyjętej w większości województw formuły kwalifikowania projektów.

Istotnym brakiem opracowywanych obecnie Planów Działania jest brak diagnozy problemów, które mają być rozwiązane w okresie wdrażania Planu. W tym kontekście bardzo ważnym zadaniem na najbliższą przyszłość jest intensyfikacja prac nad

utworzeniem Grup Roboczych ds. KSOW w każdym województwie, gdyż właśnie na ich forum mogłyby zostać wypracowane diagnozy podstawowych problemów regionalnych. Konieczne jest także ulepszenie systemu konsultacji projektu Planu działania (masowość, interaktywność ze strony partnerów), co będzie sprzyjać ich aktywnej roli przy realizacji Planu. Nie należy przy tej okazji zapominać również o konieczności uwzględnienia roli KSOW jako instrumentu wspomagającego wdrażanie PROW. Oznacza to konieczność formułowania tych diagnoz w kategoriach Osi i Działań PROW.

Jednym z ważnych elementów służących spełnianiu przez KSOW jest rola komunikacji poziomej w Sieci, co zapewnia między innymi portal KSOW. Konieczne jest określenie minimalnej funkcjonalności tego portalu w granicach dostępnych możliwości technicznych. W dalszej kolejności można rozwijać inne narzędzia internetowe, zależnie od potrzeb i inicjatywy partnerów.

Należy prowadzić działania służące wyeliminowaniu deficytów komunikacji (m.in. między partnerami z różnych województw czy między Sekretariatami Regionalnymi z różnych województw) ograniczających możliwości współpracy.

W ramach badania dokonano też oceny skuteczności i efektywności realizacji celów założonych przez KSOW w Polsce.

Bez poważniejszych barier przebiega realizacja szczegółowych celów KSOW: nr 3 - *Wzmacnianie potencjału administracji zaangażowanej w rozwój obszarów wiejskich*; oraz nr 6 - *Wsparcie MRiRW w zakresie analizy i oceny polityki rozwoju obszarów wiejskich w Polsce*. Z perspektywy partnerów KSOW – jak wynika z badania – nie są to jednak cele najistotniejsze.

Dwa najistotniejsze dla partnerów cele KSOW to:

- cel nr 1 - *Wsparanie wymiany doświadczeń oraz wiedzy fachowej w zakresie rozwoju obszarów wiejskich oraz*
- *cel nr 4 - Usprawnienie przepływu informacji na temat programów związanych z obszarami wiejskimi.*

Realizacja tych celów związana jest ze sprawnym i obejmującym wszystkich interesariuszy z obiegiem informacji. Od skuteczności obiegu informacji w ramach KSOW zależy także realizacja celu nr 5 - *Promocja poszukiwania rozwiązań innowacyjnych dla rozwoju obszarów wiejskich*. Jak stwierdzono w badaniu, budowanie skutecznego obiegu informacji (czyli warunek realizacji wspomnianych celów) napotyka na trudności przede wszystkim ze względu na brak narzędzi aktywizowania partnerów (czyli w związku z trudnościami w realizacji celu: *Aktywizacja podmiotów zaangażowanych lub potencjalnie mogących zaangażować się w rozwój obszarów wiejskich*). Wynika z tego wnioski, że pierwszym krokiem prowadzącym do większej skuteczności i efektywności realizacji celów przyjętych dla KSOW powinno być usprawnienie narzędzi animacji partnerów Sieci.

Sekretariaty Regionalne nie mogą wykonywać zadań z tego obszaru z racji na obciążenie innymi zadaniami i z racji na brak odpowiedniego przeszkolenia. Osiągnąć to można w pierwszym rzędzie poprzez wsparcie sekretariatów takimi instrumentami, jak:

- powołanie jak najszybciej regionalnych grup roboczych KSOW;
- uzewnętrznienie działań animacyjnych w regionach poprzez powierzenie ich wyłonionej w przetargu firmie (lub kilku firmom działającym na poziomie regionu).

Jako przykłady rozwiązań sprzyjających usprawnieniu animacji wskazać można rozwiązania funkcjonujące we Francji.

Kolejnym ważnym obszarem, od którego zależy skuteczne i efektywne realizacji celów KSOW jest komunikacja. W chwili obecnej w ramach KSOW występują wyraźne deficyty komunikacji między partnerami. Dominuje komunikacja pionowa partnerów z Sekretariatami Regionalnymi i Sekretariatów Regionalnych z Centralnym. Poprawa w tym obszarze może nastąpić poprzez

- rozwój internetowych narzędzi komunikacji;
- zwiększenie ilości kontaktów osobistych z partnerami oraz prowadzenie innych działań animacyjnych;
- zwiększenie częstotliwości spotkań pracowników Sekretariatów Regionalnych w celu wymiany doświadczeń;

Działania na rzecz usprawnienia komunikacji bezpośredniej, które mogą być inspiracją dla działań w Polsce, obserwować można przede wszystkim we Włoszech i w Holandii.

Praktyką już stosowaną, którą jednak należy poszerzać, wydaje się wykorzystanie sieci informacyjnych, jakimi dysponują niektórzy partnerzy KSOW: Izby Rolnicze, LGD, samorządy, uczelnie. Równocześnie, chcąc osiągnąć trwałe efekty w zakresie celów KSOW, należy dążyć do ograniczenia przedsięwzięć jednorazowych na rzecz takich, które są łańcuchem wielu działań. Przedsięwzięcia takie powinny być uznane za priorytetowe i odpowiednio premiowane.

W badaniu stwierdzono, że problemem w realizacji celów KSOW jest także niewystarczająca promocja KSOW wśród wszystkich potencjalnych interesariuszy. Konieczna w związku z tym jest segmentacja grup docelowych przekazu promocyjnego, związanego z KSOW i podjęcie działań promocyjnych KSOW w społecznościach wiejskich realizowanych poprzez media regionalne i lokalne (kampanie promocyjne i informacyjne, bieżąca współpraca z mediami).

Warunkiem skutecznej realizacji celów KSOW jest poprawa jakości kapitału społecznego na wsi. W chwili obecnej nie można odnotować zauważalnego wpływu KSOW w tym obszarze.

Charakterystyczną cechą podejścia do KSOW, zaobserwowaną nie tylko u partnerów, ale i pracowników, jest to, że KSOW-u nie traktuje się jako instrumentu wsparcia wdrażania PROW. Oznacza to konieczność ściślejszego powiązania kwalifikacji projektów w ramach KSOW z wykazaniem ich związku z realizacją PROW. Aby było to możliwe, konieczne jest diagnozowanie potrzeb na poziomie regionalnym w kontekście realizacji PROW 2007-2013). W obecnej formule KSOW instrumentem takich diagnoz mogą być regionalne grupy robocze.

Warunkiem kardynalnym skutecznego rozpowszechniania i implementacji dobrych praktyk za pomocą KSOW jest przekształcenie Sieci w obszar krążenia idei i wymiany poglądów, które nie w każdym wypadku muszą prowadzić do realizacji projektu. Służyć temu będą zarówno klasyczne (komunikacja bezpośrednia) i nowoczesne metody komunikacji (social networking). Konieczne w związku z tym jest wzmocnienie społecznościowego charakteru sieci, czyli „obudowania” odbywającej się w ramach KSOW współpracy partnerów instytucjonalnych różnymi rozwiązaniami umożliwiającymi uczestnictwo osób i grup nieformalnych.

Identyfikacji i rozpowszechnianiu dobrych praktyk powinien równocześnie służyć profesjonalnie zarządzany system informacji, obejmujący zarówno narzędzia rejestracji i katalogowania informacji, jak i ocenę jej jakości i przydatności dla różnego typu partnerów, wynikającą z tego selekcję i dystrybucję.

Promocja dobrych praktyk i rozwiązań innowacyjnych w kontekście międzynarodowym może oznaczać nie tylko wykorzystanie rozwiązań z innych krajów. Zadbac też należy o odpowiednie prezentowanie rozwiązań wypracowanych w Polsce. Zwrócenie większej uwagi na wymianę informacji, a nie na wykorzystanie cudzych doświadczeń stanowi element wspomagającego transfer wiedzy „krążenia idei”, o którym piszemy przy okazji odpowiedzi na pytanie ewaluacyjne: *W jakim stopniu KSOW realizuje cel i zadania określone w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013?*

Ostatnim ważnym wnioskiem z badania jest potrzeba rozstrzygnięcia, czy nie jest zasadna i czy jest możliwa zmiana filozofii upowszechniania dobrych praktyk i projektów innowacyjnych w ramach KSOW w taki sposób, by obejmowało ono nie tylko upowszechnianie, ale i sprzyjało ich wdrażaniu. Można tutaj z jednej strony odwołać się do rozwiązań przyjętych przy wdrażaniu funduszy strukturalnych (np. do ogłaszanych w ramach POKL konkursów na projekty innowacyjne) albo do rozwiązań przyjętych we włoskiej Sieci Obszarów Wiejskich, gdzie pewne kategorie partnerów (LGD) z racji na swoją pozycję w strukturze zarządzania terytorium pełnić mogą rolę swoistej agencji rozwoju regionalnego. Projekty rozpowszechniania dobrych praktyk i innowacji, zawierające opis ścieżki ich wdrażania w Polsce lub – tym bardziej – wskazanie źródeł, z jakich mogłoby być finansowane wdrażanie dobrej praktyki lub innowacji – byłyby premiowane przy kwalifikacji dodatkowymi punktami.

Podsumowując, z badania wynika, że obecny kształt KSOW stanowi dobrą bazę dla działań wspierających rozwój obszarów wiejskich. Przyjęta formuła działania KSOW, po uwzględnieniu wskazanych wyżej modyfikacji – powinna być trwałym elementem krajobrazu instytucjonalnego polskiej wsi.

The main objective of the study was to evaluate the functioning of the National Rural Network (NRN) in Poland as compared to some European Union Member States.

The specific objectives include:

3. Assessment of the accuracy of adopted organisational solutions for NRN in Poland;
4. Evaluation of efficiency and effectiveness of the implementation of assumed objectives by NRN in Poland.

The study covered organisational solutions, method and effects of the implementation of national rural networks' tasks in three selected EU Member States (Italy, France and Lithuania). This allowed to identify solutions different than those adopted in Poland, to make comparisons and formulate recommendations useful for the NRN functioning in Poland.

The study established that the adopted NRN structure can ensure the accomplishment of objectives for NRN set forth in the RDP 2007-2013. Thanks to its openness, the structure offers access for all stakeholders. Its regional nature allows to perform the NRN's activities according to diversified priorities of the regions.

Although the open nature of the network is an advantage, it nevertheless requires efficient management of information about the Network's partners. Therefore, the decision was made to change the form of application for the database of NRN partners by defining a closed catalogue of legal forms (including natural persons, informal groups). The existing database also requires inventorying i.a. by means of updating the partners' details, verification of newly registered partners by phone or e-mail or enabling a fast export of the database. The lack of the last option is a significant obstacle in analysing the network's partner structure.

The openness and regionalization of the Network guarantees that it will act as a platform for communication for all rural development stakeholders. However, the form of informal partners' participation in the Network must be refined.

A drawback of the Network, which does not result from its structure, is that its most active participants are partners that would cooperate with each other irrespective of its existence. This means that a deadweight effect may occur, if the Network continues to operate in its present format. The effect may be prevented by promoting activity within the Network by means of assigning higher priority to measures submitted to the Action Plan, if they reasonably contribute to networking. Additional points could also be given to the projects applying for financing, but that would require the change of the project qualification procedure adopted in the majority of voivodeships.

An important deficiency of the currently prepared Action Plans is the lack of the diagnosis of problems to be solved during the Plan implementation period. Therefore, an extremely important task in the near future is to intensify work on establishing Working Groups for National Rural Network in each voivodeship, since they could provide a forum for identifying the main regional problems. The system of conducting consultation on the draft Action Plan (wide scope, interactivity of partners) also needs to be improved to

support the active role of partners in implementing the Plan. The role of the National Rural Network as an instrument supporting the RDP implementation must also be emphasized. This means that diagnoses must be formulated in terms of RDP axes and measures.

One of major roles performed by the National Rural Network is the role of the horizontal communication platform within the Network, ensured i.a. by the NRN portal. The minimum functionality of the portal must be specified within the limits of available technical capacities. Other Internet tools may be developed next, depending on the needs and initiative of the partners.

Activities must be introduced to eliminate deficiencies in communication (i.a. between partners from various voivodeships or between the Regional Secretariats from various voivodeships) that limit the possibilities for cooperation.

The study also involved the evaluation of efficiency and effectiveness of the implementation of assumed objectives by NRN in Poland.

The implementation of the National Rural Network's following specific objectives does not meet any significant obstacles: Objective 3 *Strengthening the administration capacity in the field of rural development* and Objective 6 *Support for the Ministry of Agriculture and Rural Development in analysing and evaluating the rural development policy in Poland*. However, the study revealed that the above objectives were not the most important ones for the NRN partners.

They consider the following objectives to be of key importance:

- Objective 1 - *Support for exchange of experience and know-how in the field of rural development*; and
- Objective 4 - *Improving the exchange of information on schemes relating to rural areas*.

The implementation of those objectives requires an efficient exchange of information, involving all stakeholders. The efficiency of information flow within the NRN determines also the implementation of Objective 5 - *Promoting the search for innovative solutions for rural development*. The study revealed that building an efficient flow of information (i.e. the prerequisite for implementing the abovementioned objectives) encounters difficulties mainly due to the lack of tools for animating partners (i.e. difficulties in implementing the following objectives: *Animation of rural development stakeholders or potential stakeholders*). Therefore, the first step towards a greater efficiency and effectiveness in implementing the NRN's objectives should be the streamlining of tools for animating partners of the Network.

Regional Secretariats cannot perform the tasks in this area, due to other responsibilities and the lack of adequate training. This situation can be changed by supporting the Secretariats with the following instruments:

- establishing the NRN regional working groups as soon as possible;

- commissioning animation tasks in the regions to a company selected by tender (or several companies operating at the regional level).

Solutions applied in France could serve as examples of activities conducive to improvement of animation.

Another important area determining efficient and effective implementation of the NRN's objectives is communications. The NRN is currently characterised by considerable deficiencies in communication between partners. The vertical communication of partners with Regional Secretariats and of Regional Secretariats with the Central Secretariat prevails. The situation can be improved by:

- developing interactive communication tools;
- increasing the personal contact with partners and conducting other animation activities;
- increasing the frequency of meetings of Regional Secretariats' employees in order to exchange experience.

Measures aimed at improving direct communication, which could serve as an inspiration for activities in Poland, are in place mainly in Italy and the Netherlands.

A practice that is already followed but must be extended is the use of information networks at the disposal of some NRN partners, such as Agricultural Chambers, LAGs, local government or higher education institutions. In order to achieve lasting effects of implementing the NRN's objectives, one-off projects should be limited at the expense of projects involving numerous activities. The latter should be given priority and receive additional points. The study concluded that another problem faced when achieving the objectives of the National Rural Network is insufficient promotion of the National Rural Network among all possible stakeholders. Therefore, it is essential to introduce segmentation of target groups of promotional messages relating to the National Rural Network and to start measures aimed at promoting the National Rural Network in rural communities through regional and local media (promotion and information campaigns, ongoing cooperation with the media).

Improving the quality of social capital in rural areas is the condition of successful achievement of NRN's objectives. At present, the impact of the National Rural Network in this respect is not visible.

The characteristic feature of the approach to the National Rural Network, observed not only in partners but in employees alike, is that the NRN is not treated as an instrument that supports the implementation of the Rural Development Programme. This means we must link qualification of projects under the NRN with demonstrating their relation with the RDP more closely. To make it possible, we must diagnose the needs on the regional level in the context of implementation of RDP 2007-2013. With the present NRN formula, regional working groups could serve as the instrument for such diagnoses.

The fundamental condition of efficient distribution and implementation of good practices through the NRN is turning the Network into an area of ideas circulation and exchanging views that must not result in project implementation in every case. It would be achieved by regular (direct communication) and contemporary communication methods (social networking). Therefore, it is necessary to strengthen the social nature of the Network, i.e. to enclose the cooperation between institutional partners taking place under the NRN in a number of solutions that allow participation of individuals and informal groups.

Identification and dissemination of good practices should also be well served by a professionally managed information system covering tools to register and catalogue information and to evaluate information's quality and usefulness for different partners, resulting selection and distribution.

Promotion of good practices and innovative solutions in the international context may translate not only into using solutions from other countries. We should also put effort into appropriate presentation of solutions worked out in Poland. Placing more emphasis on exchanging information, not on using somebody else's experience, is an element of the "ideas circulation" that supports the transfer of knowledge. We mentioned it when we answered the evaluation question: *To what extent does the NRN achieve the objective and tasks defined in the Rural Development programme for 2007-2013?*

The final important conclusion from the study is the need to decide whether it is justified and possible to change the philosophy behind dissemination of good practices and innovative projects under the National Rural Network so that it not only covers dissemination, but is also conducive to their implementation. On the one hand, we could refer to the solutions adopted for the implementation of structural funds (e.g. for competitions for innovative projects announced under the Operational programme Human Capital) or for the solutions adopted by the Italian Rural Network where certain categories of partners (local action groups) can play the role of a regional development agency due to their place in the structure of territorial management. Projects of disseminating good practices and innovations with a description of the path of their implementation in Poland or – even more so – designation of sources from which implementation of the given good practice or innovation could be financed – would receive additional points at the qualification stage.

Summing up, the study shows that the current shape of the National Rural Network constitutes a good basis for measures supporting rural development. The National Rural Network's formula should be a permanent element of the institutional landscape of Polish rural areas, when the modifications listed above are taken into account.

1 Wprowadzenie

Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich jest ważnym elementem ogólnej polityki UE wobec obszarów wiejskich. Obowiązek jej utworzenia wynika z art. 68 rozporządzenia Rady (WE) nr 1698/2005 z dnia 20 września 2005 r., który wymaga utworzenia KSOW przez każde państwo członkowskie UE. Główną strukturę KSOW w Polsce stanowią: Sekretariat Centralny (w Ministerstwie Rolnictwa i Rozwoju Wsi) i 16 Sekretariatów Regionalnych (w Samorządach Województw), które mają na celu zapewnienie właściwego funkcjonowania KSOW. Sekretariat Centralny jest odpowiedzialny m.in. za koordynację prac KSOW, prowadzenie portalu internetowego Sieci oraz ułatwianie kontaktu między członkami Sieci. Natomiast Sekretariaty Regionalne wspierają realizację zadań KSOW, ułatwiają kontakty między członkami Sieci w danym regionie oraz współpracę między regionami. Cele działalności KSOW są następujące:

1. Wspieranie wymiany doświadczeń oraz wiedzy fachowej w zakresie rozwoju obszarów wiejskich na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym oraz międzynarodowym,
2. Aktywizacja podmiotów zaangażowanych lub potencjalnie mogących zaangażować się w rozwój obszarów wiejskich,
3. Wzmacnianie potencjału administracji zaangażowanej w rozwój obszarów wiejskich,
4. Usprawnienie przepływu informacji na temat programów związanych z obszarami wiejskimi,
5. Promocja poszukiwania rozwiązań innowacyjnych dla rozwoju obszarów wiejskich,
6. Wsparcie MRiRW w zakresie analizy i oceny polityki rozwoju obszarów wiejskich w Polsce.

W Polsce KSOW funkcjonuje na podstawie Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013 (PROW), ustawy z dnia 7 marca 2007 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (Dz. U. Nr 64, poz. 427, z późn. zm.) oraz rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. w sprawie krajowej sieci obszarów wiejskich (Dz. U. Nr 53, poz. 436).

KSOW w Polsce jest częścią Europejskiej Sieci Obszarów Wiejskich, w ramach której odbywa się współpraca pomiędzy Krajowymi Sieciami Obszarów Wiejskich utworzonymi w poszczególnych państwach członkowskich.

Podjęcie szczegółowych badań dotyczących KSOW w Polsce wynika z szerokiej dyskusji dotyczącej ważnych spraw dla KSOW, jaka toczy się równoległe z jej funkcjonowaniem. Dyskusja dotyczy roli, jaką ma pełnić KSOW, celów i zadań KSOW, przyszłości KSOW oraz prób ulepszania i zmieniania KSOW, tak aby była skutecznym narzędziem pomocowym dla rozwoju obszarów wiejskich. Bezpośrednim bodźcem do

przeprowadzenia ewaluacji pogłębionej KSOW¹ były rekomendacje powstałe w wyniku oceny średniookresowej PROW 2007-2013 prowadzonej przez niezależnego ewaluatora w 2010 roku. Postulowano wtedy przekształcenie KSOW w platformę współpracy, nie tylko narzędzie służące wsparciu wdrażania PROW 2007-2013.

Bezpośredni kontekst dla prowadzenia badań stanowił czas, w którym przygotowywany był Plan działania KSOW na kolejne dwa lata (2012-2013). Samo przygotowanie nowego planu w oparciu o wiedzę i doświadczenie z realizacji poprzednich planów niesie ze sobą elementy autoewaluacji struktury organizacyjnej, jaką stanowi KSOW.

1.1 Cele i zakres badania

Celem głównym badania była ocena funkcjonowania Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich w Polsce na tle wybranych państw członkowskich Unii Europejskiej.

Cele szczegółowe:

1. ocena trafności przyjętych rozwiązań organizacyjnych KSOW w Polsce;
2. ocena skuteczności i efektywności realizacji założonych celów przez KSOW w Polsce.

Badanie uwzględniło rozwiązania organizacyjne, sposób oraz efekty realizacji zadań sieci obszarów wiejskich w wybranych trzech państwach członkowskich UE (Włochy, Francja, Litwa), co pozwoliło na zidentyfikowanie rozwiązań odmiennych niż przyjęte w Polsce, dokonanie porównań i sformułowanie rekomendacji przydatnych dla funkcjonowania KSOW w Polsce.

1.2 Koncepcja logiczna badania

Koncepcja logiczna badania, stworzona na potrzeby niniejszego badania, ma **charakter autorski** i jest kompatybilna z zakresem i charakterem badania. Powstała w oparciu o:

- ❖ wstępną diagnozę sytuacji w obszarze funkcjonowania KSOW w Polsce i UE,
- ❖ doświadczenie w realizacji badań w zakresie rozwoju obszarów wiejskich, w tym badań dotyczących pośrednio KSOW,
- ❖ analizę oczekiwań Zamawiającego wyrażonych w SIWZ.



Rys.1.2.1. Opracowanie koncepcji badania

Zastosowane podejście (Rysunek 1.2.1), zgodnie z którym koncepcja logiczna badania opracowywana była w oparciu o zestawienie trzech czynników (diagnoza sytuacji w

¹ Wywiady prowadzone we Włoszech, Francji i na Litwie wskazują, że w tamtych krajach nie była jeszcze prowadzona osobna pogłębiona ewaluacja Sieci.

obszarze funkcjonowania KSOW, doświadczenie badawcze, oczekiwania Zamawiającego) doprowadziło do powstania efektu synergii (tj. efektu większego niż suma pojedynczych czynników), który pozwolił na wypracowanie kompletnej koncepcji logicznej realizacji badania.

Porządek postępowania badawczego uwzględniał następujące postulaty:

1. uzyskanie możliwie najbardziej pogłębionych (czyli wykraczających poza poziom analizy danych zastanych - desk research) informacji na temat rozwiązań stosowanych w innych państwach UE, pogłębionych o znajomość przyczyn (uzasadnień) dla wprowadzanych w toku wdrażania KSOW zmian oraz informacji w zakresie dobrych praktyk;
2. uwzględnienie zarówno punktu widzenia administracji rządowej (MRiRW) i samorządowej (Urzędy Marszałkowskie), zarządzających i wdrażających PROW 2007-2013, jak i punktów widzenia innych interesariuszy, działających na rzecz obszarów wiejskich (LGD, stowarzyszenia, fundacje);
3. zapewnienie możliwie najszerszej reprezentacji opinii interesariuszy działających na obszarach wiejskich na temat optymalnego modelu KSOW w Polsce.

Proces badawczy został podzielony na trzy fazy. Podział na fazy badawcze nie oznacza tylko współistnienia owych faz w oderwaniu od siebie, ale zakłada ich wzajemne oddziaływanie połączone z przenikaniem informacji i danych badawczych pozyskanych w ramach jednej z faz do pozostałych (zgodnie ze schematem obok).



Rys. 1.2.2. Synergia faz

W pierwszej fazie przeprowadzona została analiza źródeł zastanych, indywidualne wywiady pogłębione (IDI), telefoniczne wywiady pogłębione (TDI), wywiady mailowe (MI). Informacje, uzyskane w fazie pierwszej pozwoliły doprecyzować narzędzia CAWI oraz scenariusze studiów przypadku na poziomie regionu (województwa), które zostały przeprowadzone w **drugiej fazie** badania. Wyniki fazy pierwszej były również podstawą wyboru przypadków regionów (województw), w których przeprowadzone zostały studia przypadku. **Faza trzecia** polegała na analizie zgromadzonego materiału badawczego, a jej podsumowaniem i zamknięciem był panel ekspertów. Poniżej przedstawiony został logiczny schemat realizacji badania.

Rys. 1.2.3. Logiczny schemat realizacji badania



Źródło: Opracowanie własne

2 Opis metodologii badania oraz źródeł wykorzystanych w badaniu

2.1 Szczegółowy opis zastosowanych metod badawczych wraz z wielkością prób

Realizacja celu głównego badania, jakim jest ocena funkcjonowania Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich w Polsce na tle wybranych państw członkowskich Unii Europejskiej, została dokonana **przy użyciu wysokiego stopnia triangulacji metodologicznej** wynikającej ze zróżnicowanych poziomów analizy przy szerokim spektrum tematycznym, jakim jest funkcjonowanie KSOW.

Wykorzystany w niniejszym badaniu zestaw metod badawczych ma charakter komplementarny. Wykorzystanie różnorodnych, jakościowych, ilościowych i eksperckich narzędzi badawczych i analitycznych pozwoliło na zebranie kompleksowych i wyczerpujących informacji, pozyskanych od szerokiego kręgu osób i instytucji. Różnorodność technik gromadzenia informacji i ich analizy pozwoliło lepiej poznać i zrozumieć przedmiot badania oraz stworzyło możliwość dokonywania odniesień i porównań.

Analiza danych zastanych

W realizacji badania zostały wykorzystane dane ze źródeł zastanych, czyli dane i informacje, które nie zostały wytworzone na potrzeby prowadzonego badania.

Analiza dokumentów i materiałów źródłowych obejmowała następujące źródła:

- Plan działania Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich na lata 2008-2009 (wraz z korektami),
- Wytyczne do przygotowania Planu Działania Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich na lata 2010-2011,
- Plan Działania KSOW na lata 2010-2011 (wraz ze zmianami),
- Podstawy prawne funkcjonowania KSOW w wybranych krajach UE,
- Informacje na temat funkcjonowania Sieci z raportów mid-term w wybranych krajach UE,
- Sprawozdania (i inne tego typu dokumenty) dotyczące funkcjonowania KSOW w wybranych krajach UE,
- Sprawozdania z działania Europejskiej Sieci Obszarów Wiejskich (ENRD),
- Sprawozdania Komitetu Koordynacyjnego ENRD,
- Sprawozdanie z realizacji Planu działania Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich na lata 2008-2009,

- Sprawozdanie z realizacji Planu działania Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich na lata 2010-2011,
- Ocena Średniookresowa Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013,
- Sprawozdanie roczne za 2010 rok z realizacji Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007 – 2013,
- Zalecenia do przygotowania Planu Działania 2012-2013,
- Uchwały Grupy Roboczej ds. KSOW,
- Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007 – 2013,
- Ustawa z dnia 7 marca 2007 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich. Dziennik Ustaw 2007, nr 64, poz. 427,
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz niektórych innych ustaw. Dziennik Ustaw 2008, nr 237, poz. 1655,
- Rozporządzenie Rady (WE) nr 1698/2005 z dnia 20 września 2005 r. w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW). Dzienniki UE 2005, nr L 277,
- Rozporządzenie Komisji (WE) NR 1974/2006 z dnia 15 grudnia 2006 r. ustanawiające szczegółowe zasady stosowania rozporządzenia Rady (WE) nr 1698/2005 w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW). Dzienniki UE 2006, nr L 368/15,
- Decyzja Komisji z dnia 20 lutego 2008 r. ustanawiająca strukturę organizacyjną Europejskiej Sieci na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich. Dzienniki UE 2008, nr L 56/31,
- Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. w sprawie krajowej sieci obszarów wiejskich. Dziennik Ustaw 2009, nr 53, poz. 436,
- Zarządzenie nr 47 Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 20 marca 2009 w sprawie powołania Grupy Roboczej do spraw Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich. 2009, nr 47,
- Regulamin Grupy Roboczej ds. KSOW,
- Ekspertyza „Funkcjonowanie Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich ze szczególnym uwzględnieniem struktur organizacyjnych, jak również dostępności informacji w ramach KSOW”, dr M. Król, Warszawa, marzec 2010,

- Ekspertyza „Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich. Dylematy i pożądane kierunki rozwoju na przykładzie doświadczeń wybranych krajów realizujących tego typu przedsięwzięcia”, dr Mirosław Drygas, Warszawa, 30 września 2010,
- Raport końcowy z badania „Ocena Średniookresowa Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013”,
- Raport końcowy z badania pt. „Ocena skuteczności i użyteczności działań informacyjno-promocyjnych dotyczących PROW 2007-2013”,
- Informacje i materiały zawarte na stronie internetowej KSOW (wraz z podstronami dotyczącymi poszczególnych województw),
- Informacje i materiały zawarte na stronie internetowej Europejskiej Sieci Obszarów Wiejskich,
- Materiały prasowe (prasa krajowa, lokalna, fachowa) na temat funkcjonowania KSOW i wybranych Sieci zagranicznych, w oparciu o kwerendę internetową

Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)

Indywidualny wywiad pogłębiony (ang. *Individual In-Depth Interview*) to bezpośrednia rozmowa z respondentem na podstawie scenariusza rozmowy. Pytania w scenariuszach miały charakter otwarty, o kolejności ich zadawania czy sposobie formułowania decydował prowadzący wywiad. Wszystkie wywiady przeprowadzone były przez osoby bezpośrednio powiązane z realizacją badania (członkowie zespołu badawczego). Indywidualny wywiad pogłębiony należy do najskuteczniejszych technik w wypadku badań postaw i zachowań osób kluczowych, zarówno w zakresie czynników uświadamianych, jak i nie uświadamianych przez respondentów. Wykorzystując technikę wywiadu badacz ma możliwość poznania wszystkich aspektów badanego przedsięwzięcia. Może poruszać skomplikowane i szczegółowe kwestie, a jednocześnie daje rozmówcy swobodę wyrażania opinii własnym językiem i poruszania tematów ważnych z jego punktu widzenia.

Wywiady indywidualne zostały przeprowadzone z:

- przedstawicielami Sekretariatu Centralnego KSOW,
- przedstawicielem wydziału Leader w MRiRW,
- wybranymi członkami Grupy Roboczej ds. KSOW – w tym między innymi z partnerami społeczno-gospodarczymi oraz przedstawicielami JST.

Telefoniczne wywiady pogłębione (TDI)

Telefoniczny wywiad pogłębiony (ang. *Telephone In-Depth Interview*) polega na rozmowie telefonicznej z respondentem na podstawie scenariusza wywiadu. Badanie ma charakter jakościowy. Strona techniczna realizacji tego badania jest taka sama jak w przypadku IDI. Dzięki tej metodzie zebrane zostały informacje odnoszące się do punktów widzenia i działań Sekretariatów Regionalnych, a w badaniu za granicą – kluczowych

przedstawiciele zarządzających Siecią. Telefoniczne wywiady pogłębione na poziomie kraju zostały przeprowadzone z przedstawicielami wszystkich Sekretariatów Regionalnych nieobjętych badaniem studium przypadku (13 TDI). TDI zagraniczne zostały przeprowadzone w wybranych krajach:

- Francja – 3 TDI,
- Włochy – 1 TDI,
- Litwa – 2 TDI.

Łącznie w badaniu za granicą zostało przeprowadzonych 6 TDI.

Wywiady mailowe (MI)

Wywiad mailowy polega na przesłaniu respondentowi listy pytań (otwartych i zamkniętych) mailem, po uprzednim uzyskaniu zgody na udział w badaniu. Badanie może polegać na jednorazowej wymianie maili, nie wyklucza jednak dopytywania w kwestiach, w których nie uzyskano jasności za pierwszym razem. Wywiad mailowy od standaryzowanej ankiety internetowej różni się przewagą pytań otwartych nad zamkniętymi.

Wywiady mailowe zostały zastosowane w tzw. zagranicznej części badania. MI zostały przeprowadzone w wybranych krajach:

- Francja – 4 MI,
- Włochy – 4 MI,
- Litwa – 2 MI.

Ponadto w badaniu we Włoszech członek Zespołu badawczego uczestniczył w roli słuchacza w konferencji on-line dotyczącej wymiany informacji na temat obszarów wiejskich i przedstawienia dobrych praktyk (w tym m.in. zagadnienia dotyczące Sieci).

Warto dodać, że badanie zagraniczne spotkało się z dużym zainteresowaniem i wielką przychylnością. Wszyscy, z którymi przeprowadzono TDI czy MI są zainteresowani wynikami badania, raportem końcowym. Zwracają też uwagę na fakt, że w ich państwach nie była jeszcze prowadzona ewaluacja Sieci, za wyjątkiem ocen średniookresowych PROW.

Badanie standaryzowane CAWI

Wywiad kwestionariuszowy realizowany przez Internet (ang. *Computer Assisted Web Interview*) jest to technika stosowana w badaniach ilościowych, wykorzystująca Internet do realizacji wywiadów z respondentami. Respondent otrzymuje pocztą mailową *link* do strony z ankietą, którą może wypełnić w dowolnym dla siebie momencie. W celu maksymalnego zwiększenia odsetka zwrotów oraz w celu osiągnięcia wysokiej jakości otrzymanych informacji do wszystkich respondentów wraz z linkiem wysłane zostało pismo informujące o badaniu.

Badanie CAWI zostało zrealizowane wśród:

- o partnerów KSOW (zarejestrowanych w bazie),
- o pracowników zajmujących się KSOW w Sekretariatach Regionalnych i Sekretariacie Centralnym KSOW.

W badaniu został zastosowany wystandaryzowany kwestionariusz zawierający zarówno pytania zamknięte, jak i otwarte.

Badaniem zostali objęci **wszyscy partnerzy KSOW** zarejestrowani w bazie partnerów, którzy podali adres mailowy. W sumie zaproszenie do wzięcia udziału w badaniu wraz z linkiem do ankiety zostało rozesłane do **1603 partnerów**. Mail z zaproszeniem dotarł do **1461 partnerów**. Powyższa różnica wynika z faktu, że w 142 przypadkach mail nie dotarł na skrzynkę odbiorcy (nieprawidłowy adres, przepełniona skrzynka, adres nieaktualny, przyczyny techniczne, filtr antyspamowy błędnie kwalifikujący mail do SPAM-u). Na bieżąco prowadzone były działania monitoringowe zwrotności (responsywności) badania oraz działania monitorujące i zachęcające do udziału w badaniu. Na bieżąco udzielano też informacji telefonicznych zainteresowanym. Uzyskano **457 wypełnionych ankiet**, co daje responsywność na poziomie **31,3%**. Z uwagi na krótki okres realizacji badania taki wynik należy uznać za zadowalający. **Uzyskane wyniki są reprezentatywne dla populacji partnerów KSOW w Polsce**. W tabelach poniżej przedstawiona została struktura zrealizowanej próby według województwa i typu partnera.

Tabela 2.1.1. Struktura zrealizowanej próby badania CAWI z partnerami KSOW według województwa

Województwo	N	%
wielkopolskie	42	9,2
małopolskie	37	8,1
podkarpackie	35	7,7
łódzkie	34	7,4
pomorskie	33	7,2
opolskie	33	7,2
warmińsko-mazurskie	32	7,0
kujawsko-pomorskie	31	6,8
lubelskie	30	6,6
śląskie	29	6,3
świętokrzyskie	27	5,9
podlaskie	25	5,5
mazowieckie	25	5,5

dolnośląskie	21	4,6
lubuskie	12	2,6
zachodniopomorskie	11	2,4
Ogółem	457	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI

Tabela 2.1.2. Struktura zrealizowanej próby badania CAWI z partnerami KSOW według typu partnera

Typ partnera KSOW	N	%
Samorząd terytorialny	202	44,2
LGD	90	19,7
Inne*	61	13,3
Organizacja pozarządowa działająca na obszarach wiejskich	55	12,0
Szkoła/uczelnia wyższa	15	3,3
Izba rolnicza	12	2,6
Grupa producentów rolnych	12	2,6
Rolnicza organizacja branżowa	8	1,8
Nierolnicza organizacja branżowa działająca na obszarach wiejskich	2	0,4
SUMA	457	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI

*Inne: ODR, muzea, podmioty gospodarcze, spółdzielnie, osoby fizyczne, media.

W przypadku badania CAWI z pracownikami, tak jak w badaniu z partnerami KSOW, badaniem objęto **wszystkich pracowników**. Rozesłano **71 zaproszeń** do wypełnienia ankiety – otrzymano **35 wypełnionych ankiet** (zwrotność na poziomie niemal **50%**). **Wyniki badania CAWI z pracownikami KSOW można uznać za reprezentatywne dla całej populacji pracowników KSOW w Polsce.**

Studium przypadku na poziomie regionu

Studium przypadku jako strategia badawcza należy do kompleksowych i pogłębionych metod zbierania informacji. Jest wykorzystywana tam, gdzie badanym zagadnieniom musi być poświęcona szczególna uwaga ze względu na ich różnorodną specyfikę lub konieczność przeprowadzenia pogłębionych badań. W ramach realizacji studium przypadku wykorzystywany jest kompleksowy zestaw metod i technik badawczych wzajemnie się uzupełniających, dzięki którym możliwe jest zebranie szerokiego spectrum informacji o przedmiocie badania.

Celem realizacji studium przypadku była analiza regionalnych (wojewódzkich) rozwiązań problemów, jakie pojawiają się w funkcjonowaniu KSOW w Polsce oraz pogłębienie wiedzy zdobytej poprzez inne badania (m.in. badania IDI czy TDI).

W ramach każdego studium przypadku zostały poddane analizie następujące elementy:

1. Ogólne informacje o działaniu Sekretariatu Regionalnego (usytuowanie względem Departamentu PROW Urzędu Marszałkowskiego, zakres i rodzaj podejmowanych działań, liczebność kadry itp.);
2. Ogólne informacje o kluczowych partnerach KSOW w regionie: LGD, organizacje pozarządowe, samorządy itp.;
3. Analiza jakości współpracy na poziomie regionu;
4. Analiza współpracy z innymi regionami (na poziomie Sekretariatów i partnerów sieci);
5. Analiza zaangażowania regionu (Sekretariatu i partnerów) we współpracę międzynarodową;
6. Analiza typowych problemów, jakie występują w związku z działaniem KSOW w regionie wraz z analizą metod ich rozwiązywania.

Holistyczne podejście do realizacji studium przypadku wymagało przeprowadzenia:

- Analizy danych zastanych,
- Obserwacji zewnętrznej,
- Indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) z przedstawicielem Sekretariatu Regionalnego, kluczowymi partnerami w regionie i przedstawicielami administracji samorządowej.

Studia przypadków zostały przeprowadzone w 3 regionach (województwach): wielkopolskim, warmińsko-mazurskim i świętokrzyskim.

Panel ekspertów

Panel ekspertów to spotkanie specjalistów z danej branży powoływanych zwykle do rozwiązywania konkretnych problemów. Ich praca odbywa się zespołowo podczas zamkniętych posiedzeń.

Metoda pozwoliła na podsumowanie i weryfikację dotychczasowych wyników badań w świetle wiedzy ekspertów. Służyła wypracowaniu i przedyskutowaniu (przy udziale Zamawiającego) wstępnych wersji rekomendacji.

W panelu wzięło udział 6 ekspertów nie będących członkami Zespołu badawczego.

Eksperti zaangażowani w panel posiadali nie tylko doświadczenie w zakresie swojej podstawowej specjalności, ale mieli również przynajmniej incydentalne doświadczenie z zakresu jednej ze specjalności pozostałych ekspertów panelu. Umożliwiło to dobrą komunikację między ekspertami.

2.2 Powiązanie narzędzi badawczych z pytaniami badawczymi

W poniższej tabeli przedstawione zostało powiązanie pytań badawczych z metodami, które stanowi dopełnienie zrealizowanej koncepcji badawczej.

Tabela 2.2.1. Powiązanie pytań badawczych z metodami badawczymi

Pytania badawcze	Analiza danych zastanych	IDI	TDI (na poziomie kraju)	TDI (zagraniczne)	Wywiad mailowy	CAWI z partnerami KSOW	CAWI z pracownikami Sekretariatu Centralnego i Sekretariatów Regionalnych KSOW	Studium przypadku	Panel ekspertów
Jak przyjęte rozwiązania prawne i organizacyjne (w tym: zapewnienie udziału w sieci odpowiednich partnerów, sposób planowania zadań, zakres wsparcia, sposób realizacji zadań) wpływają na funkcjonowanie i realizację celów KSOW w Polsce? W jakim stopniu KSOW w tym kształcie organizacyjnym, co przyjęty obecnie, pełnić może rolę platformy współpracy i komunikacji dla wszelkich podmiotów działających na rzecz rozwoju obszarów wiejskich?	x	x	X			x	x	x	x
W jakim stopniu KSOW realizuje cel i zadania określone w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013?	x	x	X						x
W jakim stopniu KSOW w Polsce przyczynia się do wsparcia procesu wdrażania PROW (w tym: informowania i promowania)?	x	x	X			x	x	x	
W jakim stopniu KSOW w Polsce przyczynia się do identyfikacji i upowszechnienia dobrych praktyk w zakresie rozwoju obszarów wiejskich oraz projektów innowacyjnych? Które z dobrych praktyk zagranicznych mogą być wykorzystane dla modyfikacji polskiego modelu KSOW? Jakie należałoby podjąć kroki w celu ich adaptacji?	x	x	X	x	x		x	x	x

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przyjętej koncepcji badawczej

3 Opis wyników badania

3.1 Ocena trafności przyjętych rozwiązań organizacyjnych KSOW w Polsce

Pytanie ewaluacyjne 1: Jak przyjęte rozwiązania prawne i organizacyjne (w tym: zapewnienie udziału w sieci odpowiednich partnerów, sposób planowania zadań, zakres wsparcia, sposób realizacji zadań) wpływają na funkcjonowanie i realizację celów KSOW w Polsce?

Analiza

Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich (KSOW) w Polsce powstała w oparciu o przepisy rozporządzenia Rady (WE) nr 1698/2005 z dnia 20 września 2005 roku w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW), rozporządzenia Komisji (WE) nr 1974/2006 z dnia 15 grudnia 2006 roku ustanawiającego szczegółowe zasady stosowania rozporządzenia Rady (WE) nr 1698/2005 w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) oraz Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013.

W oparciu o przepisy prawa unijnego stworzone zostały polskie regulacje wyznaczające ramy prawne funkcjonowania KSOW w Polsce. Należą do nich m.in.²:

- Ustawa z dnia 7 marca 2007 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich, która w art. 4 ust. 1 określa, że krajową sieć obszarów wiejskich tworzy minister właściwy do spraw rozwoju wsi,
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz niektórych innych ustaw, w której poprzez dodanie art. 37a została ogólnie określona struktura KSOW oraz zadania Sekretariatów,
- Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. w sprawie krajowej sieci obszarów wiejskich, które szczegółowo definiuje funkcjonowanie KSOW m.in. poprzez określenie: zadań Sekretariatów, sposobu przygotowania Planu Działania, prowadzenia sprawozdawczości, zadań Grupy Roboczej ds. KSOW,
- Ustawa z dnia 28 lipca 2011 r. o zmianie ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz o zmianie innych ustaw, w której zwarty został zapis umożliwiający powoływanie w ramach KSOW organów opiniodawczo-doradczych

² Akty prawne zostały przedstawione chronologicznie.

(Grup Roboczych) w poszczególnych województwach na drodze uchwały zarządu województwa,

- Regulacja prawne (zarządzenia MRiRW) określające funkcjonowanie Grupy Roboczej ds. KSOW³.

Za stworzenie KSOW w Polsce odpowiadało MRiRW, które jednocześnie (zgodnie z zapisami PROW 2007-2013) odpowiada za „utrzymanie KSOW”⁴. Zasięg funkcjonowania KSOW obejmuje terytorium całego kraju.

Wniosek

Polskie przepisy prawne regulujące szczegółowo funkcjonowanie KSOW (Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. w sprawie krajowej sieci obszarów wiejskich) zostały opracowane zbyt późno w stosunku do powstania KSOW (zgodnie z PROW 2007-2013 KSOW musiała powstać do końca 2008 roku).

Jednostką centralną (National Network Unit) KSOW w Polsce jest Sekretariat Centralny KSOW zlokalizowany w strukturze MRiRW (w Departamencie Rozwoju Obszarów Wiejskich⁵).

Rolę jednostek regionalnych pełnią Sekretariaty Regionalne KSOW zlokalizowane w strukturach Urzędów Marszałkowskich poszczególnych województw. W ramach przyjętej struktury regiony wypracowały różne rozwiązania, zarówno co do usytuowania sekretariatu KSOW w stosunku do zadań departamentu/ wydziału ds. PROW 2007-2013, obsady kadrowej sekretariatu czy jego podstawowych zadań. Analizując umiejscowienie Sekretariatu KSOW względem departamentu/ wydziału PROW 2007-2013 należy stwierdzić, że w większości Urzędów Marszałkowskich stworzona została komórka w strukturze departamentu zajmującego się PROW 2007-2013. Jednak w niektórych województwach (np. w kujawsko-pomorskim czy podlaskim) Sekretariaty Regionalne KSOW zostały umiejscowione w departamentach/ wydziałach niezajmujących się bezpośrednio PROW 2007-2013. W większości Urzędów Marszałkowskich stworzona została osobna komórka pełniąca rolę Sekretariatu Regionalnego KSOW, ale w kilku województwach (np. w lubuskim, łódzkim, małopolskim, wielkopolskim) komórka pełniąca rolę Sekretariatu Regionalnego KSOW zajmuje się jednocześnie innymi zadaniami (informacja, promocja na temat PROW 2007-2013, Funduszy Europejskich). Jedynie w województwie świętokrzyskim zadania Sekretariatu Regionalnego KSOW realizuje jednostka organizacyjna nie będąca w strukturze Urzędu Marszałkowskiego – Świętokrzyskie Biuro Rozwoju Regionalnego (ŚBRR) w Kielcach.

³ Akty prawne dotyczące Grupy Roboczej ds. KSOW zostaną szczegółowo omówione w dalszej części niniejszej raportu dotyczącej funkcjonowania tejże Grupy.

⁴ Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013, s. 426.

⁵ Od 6 października 2011 roku na mocy porozumienia pomiędzy MRiRW a Fundacją Programów Pomocy dla Rolnictwa (FAPA), Fundacji powierzone zostało zadanie prowadzenia Sekretariatu Centralnego KSOW.

Tabela 3.1.1 Struktura organizacyjna Sekretariatów KSOW w poszczególnych województwach

Województwo	Struktura organizacyjna Sekretariatów Regionalnych KSOW
Dolnośląskie	Osobna komórka (Sekretariat KSOW) w Wydziale Obszarów Wiejskich Departamentu Obszarów Wiejskich i Rolnictwa Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego
Kujawsko-pomorskie	Osobna komórka (Sekretariat KSOW) w Departamencie Rolnictwa Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego
Lubelskie	W ramach samodzielnych stanowisk pracy w Departamencie Koordynacji Projektów Europejskich
Lubuskie	W ramach Stanowiska ds. Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich, Informacji i Promocji Programów w Departamencie Rozwoju Obszarów Wiejskich Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego
Łódzkie	W ramach Wydziału Promocji i Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich (KSOW) w Departamencie Funduszu Rozwoju Obszarów Wiejskich Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego
Małopolskie	W ramach Wydziału Informacji i Promocji Funduszy Europejskich (Zespół Centrum Informacyjne FEM) Departamentu Funduszy Europejskich Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego
Mazowieckie	Osobna komórka (Biuro ds. obsługi Sekretariatu Regionalnego Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich) w Departamencie Rolnictwa i Modernizacji Terenów Wiejskich Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego
Opolskie	Osobna komórka (Referat Regionalnego Sekretariatu Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich) w Departamencie Rolnictwa i Rozwoju Wsi Urzędu Marszałkowskiego Województwa Opolskiego
Podkarpackie	Osobna komórka (Oddział Regionalny Sekretariat Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich) w Departamencie Programów Rozwoju Obszarów Wiejskich Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podkarpackiego
Podlaskie	Osobna komórka (Sekretariat Regionalny Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich) w ramach Departamentu Rolnictwa i Obszarów Rybackich Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego
Pomorskie	Osobna komórka (Stanowisko ds. obsługi KSOW) w ramach Departamentu Programów Rozwoju Obszarów Wiejskich Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego
Śląskie	Osobna komórka (Regionalny Sekretariat Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich) w ramach Wydziału Terenów Wiejskich Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego
Świętokrzyskie	Osobna jednostka organizacyjna poza Urzędem Marszałkowskim Świętokrzyskie Biuro Rozwoju Regionalnego w Kielcach (Biuro Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich, w skład którego wchodzi Sekretariat Regionalny Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich)

Warmińsko-mazurskie	Osobna komórka (Biuro Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich - Sekretariat Regionalny) w Departamencie Rozwoju Obszarów Wiejskich i Rolnictwa Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-mazurskiego
Wielkopolskie	W ramach komórki - Sekretariat Regionalny Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich oraz Informacja i Promocja Programów Departamentu Programów Rozwoju Obszarów Wiejskich
Zachodniopomorskie	Osobna komórka (Wieloosobowe stanowisko ds. SR KSOW) w ramach Wydziału Programów Rozwoju Obszarów Wiejskich Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy stron internetowych poszczególnych Urzędów Marszałkowskich, podstron poszczególnych województw na stronie <http://ksow.pl/>, wywiadów telefonicznych TDI z przedstawicielami Sekretariatów Regionalnych KSOW oraz studiów przypadku na poziomie regionu

W opinii ewaluatora (zbudowanej na podstawie przeprowadzonych studiów przypadku, telefonicznych wywiadów pogłębionych oraz analizy dokumentów regulujących funkcjonowanie KSOW w regionach – w tym między innymi regulaminów organizacyjnych poszczególnych Urzędów Marszałkowskich) optymalnym rozwiązaniem z punktu widzenia pełnienia swoich zadań przez Sekretariaty Regionalne jest umieszczenie ich w strukturze departamentu zajmującego się PROW 2007-2013. Takie umiejscowienie pozwala na zapewnienie, że zadania realizowane przez KSOW będą kompatybilne z zadaniami realizowanymi w ramach PROW 2007-2013 (m.in. w zakresie informacji i promocji). Ułatwia to również przepływ informacji oraz powoduje, że nie dojdzie do dublowania zadań związanych z PROW 2007-2013 (np. działań informacyjno-promocyjnych). Jednocześnie wobec tego, że zakres działań realizowanych przez Sekretariaty Regionalne KSOW i departamenty zajmujące się PROW 2007-2013 w Urzędach Marszałkowskich jest zbliżony pod względem celów, umieszczenie Sekretariatów Regionalnych w strukturze departamentów ds. PROW 2007-2013, może przyczynić się do efektywniejszego wykorzystania zasobów kadrowych, a także kumulowania się doświadczeń i wiedzy.

Wniosek

Optymalnym rozwiązaniem z punktu widzenia obecnie istniejącej struktury KSOW jest umieszczenie Sekretariatów Regionalnych w strukturze odpowiednich komórek organizacyjnych w Urzędach Marszałkowskich zajmujących się PROW 2007-2013.

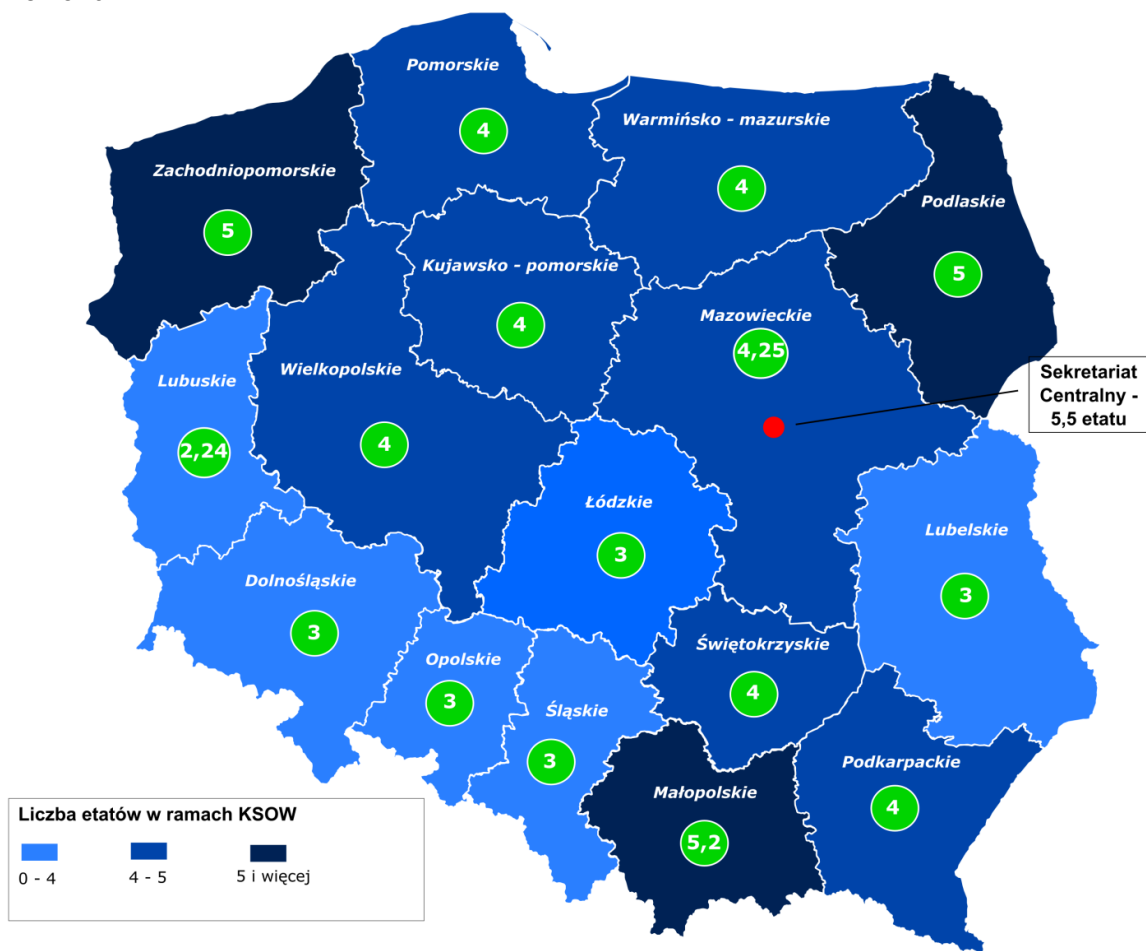
Rekomendacja

Rekomenduje się, aby Sekretariaty Regionalne KSOW znajdowały się w strukturze komórek organizacyjnych w Urzędach Marszałkowskich zajmujących się PROW 2007-2013.

Zgodnie z danymi zawartymi w „Sprawozdaniu z realizacji Planu działania Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich na lata 2010-2011” na koniec 2010 roku w Sekretariatach Regionalnych KSOW zatrudnienie wynosiło 60,69 etatu (ponadto w Sekretariacie Centralnym 5,5 etatu). W porównaniu ze stanem zatrudnienia na koniec 2009 roku (37

etatów) – zatrudnienie w Sekretariatach Regionalnych KSOW zwiększyło się niemal o 65%. Największy stan zatrudnienia był w województwach: małopolskim, podlaskim i zachodniopomorskim, najmniejszy zaś w lubuskim. Szczegółowe dane na temat stanu zatrudnienia w Sekretariatach Regionalnych KSOW w poszczególnych województwach przedstawia poniższy kartogram.

Kartogram 3.1.1. Stan zatrudnienia (w etatach) w Sekretariatach KSOW na koniec 2010 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sprawozdania z realizacji Planu działania Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich na lata 2010-2011

Doświadczenia zagraniczne

Wśród dostępnych danych brak jest statystyk na temat stanu zatrudnienia w poszczególnych komórkach/jednostkach odpowiedzialnych za zarządzanie Siecią na poziomie krajowym/regionalnym w badanych 3 krajach. Z informacji zdobytych podczas badań jakościowych, jak również z dostępnych badań ewaluacyjnych (np. ewaluacja mid-term sieci we Włoszech) wynika jednak, że „zasoby ludzkie na poziomie centralnym i regionalnym są zadowalające pod względem jakościowym i ilościowym”. We Francji w Krajowej Komórcie Animacyjnej Siecią zajmuje się 5-6 osób, w sekretariacie litewskim 3 osoby, we włoskiej UNAC (Krajowa Jednostka Animacji i Koordynacji) – 10 osób.

Badania prowadzone w Sekretariatach Regionalnych KSOW w Polsce pokazały, że występuje deficyt zatrudnienia. Pracownicy Sekretariatów Regionalnych podkreślają, że dodatkowe zatrudnienie z pewnością byłoby wzmocnieniem dla Sekretariatu oraz dało możliwość aktywniejszego działania „w terenie” wśród partnerów (realizacji jednego z celów KSOW: aktywizacji podmiotów zaangażowanych lub potencjalnie mogących zaangażować się w rozwój obszarów wiejskich). Mimo, że zatrudnienie w ramach KSOW finansowane jest z III Schematu Pomocy Technicznej PROW 2007-2013 to decyzje na temat ewentualnego zwiększenia zatrudnienia podejmowane są przez władze poszczególnych regionów, które zgodnie z ogólną tendencją zmniejszania wielkości administracji nie są przychylnie zwiększaniu zatrudniania.

Wielkość zatrudnienia w poszczególnych województwach powinna być uzależniona od czynników warunkujących zakres działania danego Sekretariatu (liczba partnerów w danym regionie, liczba aktywnych partnerów, dominujący typ partnerów, rodzaj podejmowanych działań, złożoność działań realizowanych w ramach Planów działań KSOW). W kontekście KSOW jako struktury sieciowej⁶ ważne wydaje się zwrócenie uwagi na jeden z jej elementów, a mianowicie na profesjonalizację organizacji i rolę „ekspertów od zadania” tj. możliwość zatrudnienia specjalistów/ ekspertów/ podmiotów zewnętrznych (np. do spraw: aktywizowania społeczności lokalnych, podejmowania działań diagnozujących, prowadzenia działań komunikacyjnych o charakterze międzyregionalnym czy międzynarodowym). Takie rozwiązanie byłoby również odpowiedzią na następujące problemy (na które została zwrócona uwaga zarówno podczas studiów przypadku, jak i w badaniach CAWI): niedostateczna rola Sekretariatów Regionalnych w zakresie animacji partnerów (aktywizowania, angażowania, włączania w nurt), diagnozowania potrzeb partnerów czy komunikacji międzyregionalnej i międzynarodowej. We Francji zadania animacyjne Sieci zostały powierzone podmiotowi zewnętrznemu (szerzej na ten temat przy odpowiedzi na pytanie ewaluacyjne: *W jakim stopniu KSOW realizuje cel i zadania określone w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013?*).

Wniosek

Wyniki prowadzonych badań wskazują na niedostateczną wielkość zatrudnienia w Sekretariatach Regionalnych KSOW w kontekście realizacji przez nie celów KSOW (szczególnie animacyjnych). Jednocześnie charakter KSOW jako struktury sieciowej z założenia umożliwia wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia ekspertów/ specjalistów. Doświadczenia zagraniczne (francuskie) wskazują natomiast na możliwość zlecenia realizacji niektórych celów KSOW (rola animacyjna) podmiotom zewnętrznym.

⁶ Zarządzanie, Teoria i praktyka, red. Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 461 – 468 (Struktury sieciowe).

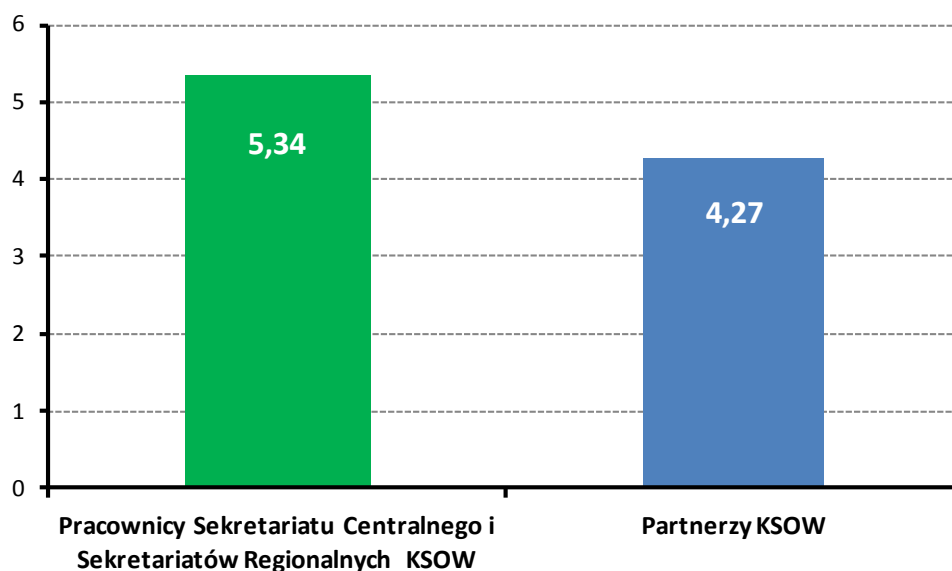
Rekomendacja

Rekomenduje się zwiększenie zatrudnienia w Sekretariatach Regionalnych poprzez zastosowanie elastycznych form zatrudnienia wobec specjalistów/ ekspertów dopasowanych każdorazowo do zadań realizowanych w danym Planie działania KSOW.

Rekomenduje się również przeprowadzenie dyskusji (na forum Sekretariatu Centralnego i Grupy Roboczej ds. KSOW) nad możliwością wprowadzenia w Polsce rozwiązań stosowanych w Sieci francuskiej (podmiot zewnętrzny realizujący zadania komórki animacyjnej).

Jak wskazują wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników Sekretariatu Centralnego i Sekretariatów Regionalnych KSOW oraz wśród partnerów KSOW użyteczność istniejącej struktury organizacyjnej (podział na Sekretariaty Regionalne koordynowane przez Sekretariat Centralny) jest oceniana dobrze. Pracownicy Sekretariatów zaangażowani bezpośrednio w działanie tej struktury oceniają ją średnio na 5,34 (w skali od 1 do 6, gdzie 1 oznacza strukturę mało użyteczną, a 6 strukturę bardzo użyteczną), natomiast partnerzy KSOW średnio na 4,27 (w tej samej skali punktowej). Fakt, że oceny wystawione zarówno przez osoby będące „elementami” struktury, jak i partnerów KSOW (pozostających formalnie na zewnątrz struktury) pozostają na dosyć wysokim poziomie, świadczy o konieczności utrzymania istniejącej struktury organizacyjnej.

Wykres 3.1.1. Średnia ocena użyteczności istniejącej struktury organizacyjnej KSOW (w skali od 1 do 6, gdzie 1 oznacza strukturę mało użyteczną, a 6 strukturę bardzo użyteczną)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI (Pracownicy KSOW N=35, Partnerzy KSOW N=457).

Również w czasie pogłębionych badań w ramach studiów przypadku na poziomie regionów podkreślano korzyści wynikające z obecnie istniejącej struktury i jednocześnie zwracano uwagę, że ewentualne radykalne reorganizacje mogłyby doprowadzić do

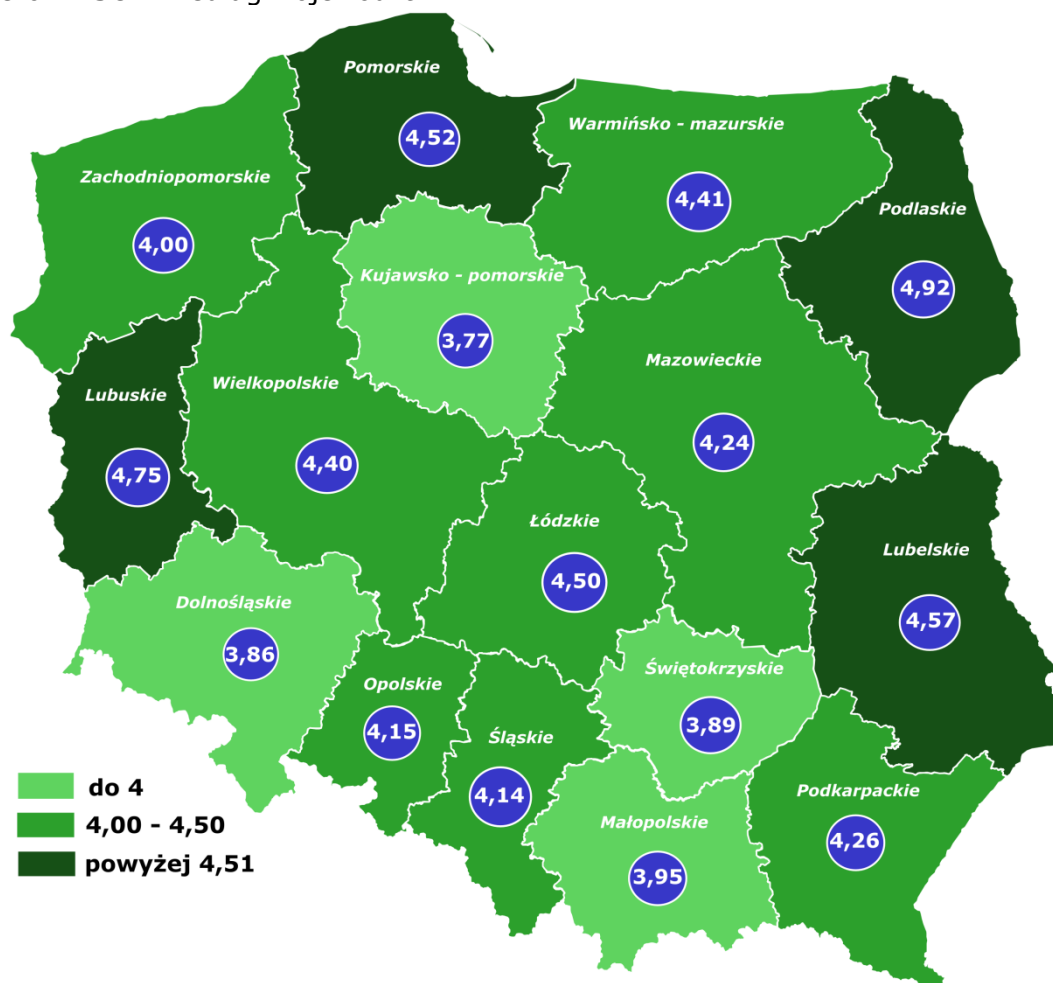
zmarnowania wypracowanych do tej pory doświadczeń i zasad funkcjonowania. Eksperti zajmujący się rozwojem obszarów wiejskich podczas panelu ekspertów podkreślali, że regionalizacja KSOW jest mocną stroną funkcjonującej struktury organizacyjnej. Zwracano uwagę, że takie rozwiązanie powoduje odpowiednie sprecyzowanie zadań poprzez dopasowanie ich do charakteru i specyfiki każdej z 17 jednostek organizacyjnych. Szczególnie ważne jest to w kontekście budżetu, który dzięki powyższej strukturze (przynajmniej z założenia) jest rozdysponowywany w odpowiedzi na potrzeby i odpowiadające im cele.

Wniosek

Regionalizacja struktury organizacyjnej KSOW (podział na Sekretariat Centralny i 16 Sekretariatów Regionalnych funkcjonujących w poszczególnych województwach) jest rozwiązaniem trafnym.

W oparciu o ocenę użyteczności struktury organizacyjnej KSOW przez partnerów dokonana została analiza przestrzenna według województw. Istniejąca struktura organizacyjna KSOW najwyżej jest oceniana przez partnerów KSOW z województwa podlaskiego (średnio 4,92) i lubuskiego (4,75), natomiast najniżej z województwa kujawsko-pomorskiego (3,77), dolnośląskiego (3,86) i świętokrzyskiego (3,89). Szczegółowe dane znajdują się na kartogramie poniżej.

Kartogram 3.1.2. Ocena użyteczności struktury organizacyjnej KSOW (w skali od 1 do 6, gdzie 1 oznacza strukturę mało użyteczną, a 6 strukturę bardzo użyteczną) w opinii partnerów KSOW według województw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI (Partnerzy KSOW N=457).

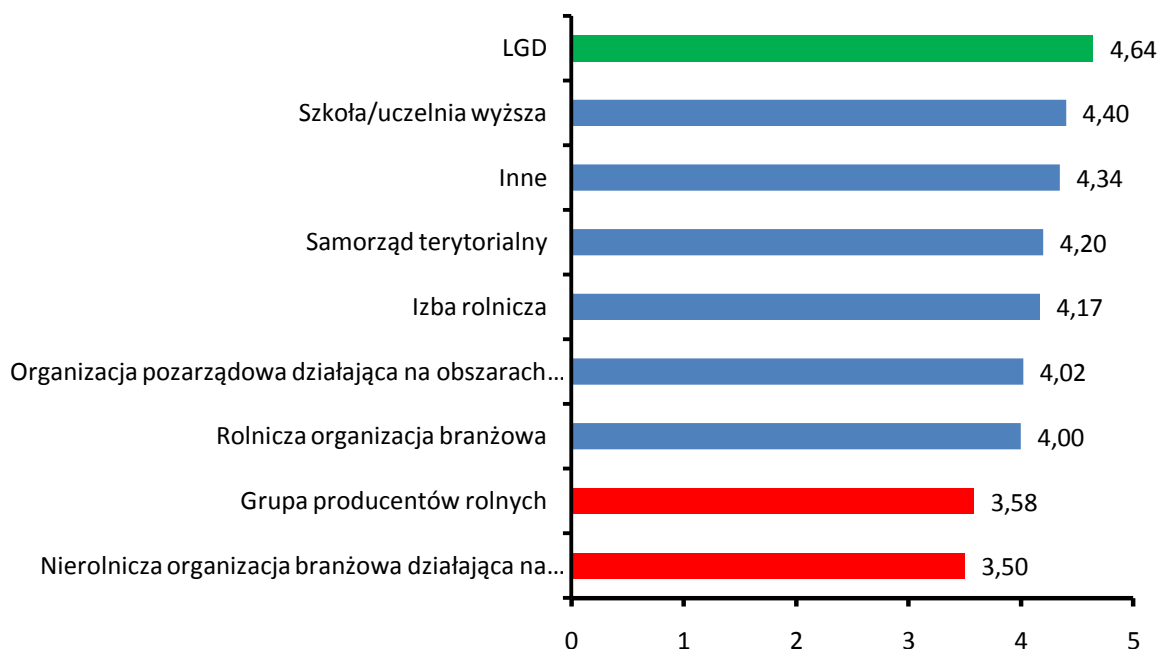
Różnice w poziomie ocen według województw są zróżnicowane, natomiast trudno jednoznacznie określić czynniki mające decydujący wpływ na taki stan rzeczy. Można wśród nich wymienić między innymi: aktywność danego Sekretariatu Regionalnego, liczbę i zakres zadań realizowanych przez Sekretariat Regionalny w ramach Planu działania, dominujący typ partnerów najściślej współpracujących z Sekretariatem Regionalnym. Paradoksalnie można postawić hipotezę (w oparciu o analizę regionalnych Planów działania, wyniki badania CAWI), że im większa aktywność danego Sekretariatu Regionalnego w zakresie realizacji zadań KSOW tym większe prawdopodobieństwo, że część partnerów może oceniać strukturę jako nieużyteczną czy mało użyteczną. Niskie oceny mogą wystawiać zarówno partnerzy, którzy realizują/ zrealizowali działania w ramach KSOW, a przy tym doświadczyli problemów w zakresie zaplanowania, realizacji czy rozliczenia działań. Niskie oceny mogą generować również partnerzy mało aktywni, którzy ze względu na swoją bierność mogą zwracać uwagę na brak aktywizującej roli struktury KSOW.

Doprecyzowując analizę na temat wystawianych przez partnerów ocen użyteczności struktury organizacyjnej KSOW przeprowadzono analizę ocen wystawionych strukturze według typu partnera (wykres poniżej). Najwyższe noty (średnia 4,64) wystawiły obecnie funkcjonującej strukturze KSOW - Lokalne Grupy Działania. Spowodowane to jest zbliżonymi ideami, na których oparta jest zarówno KSOW, jak i LGD (sieciowość, partnerstwo, współpraca, wymiana informacji, rozwój obszarów wiejskich). Zwraca uwagę niska średnia ocen (3,58) wystawiona przez grupy producentów rolnych (głównych reprezentantów sektora typowo rolniczego). Należy przy tym pamiętać, że grupy producentów rolnych są potencjalnymi beneficjentami działań Osi I PROW 2007 - 2013 (działanie 133 - Działania informacyjne i promocyjne, 142 - Grupy producentów rolnych), a więc Osi nie związanej bezpośrednio z celami KSOW.

Doświadczenia zagraniczne

W analizowanych krajach europejskich struktura organizacyjna Sieci jest oceniana pozytywnie, jako odpowiadająca zróżnicowaniu terytorialnemu danego kraju (sieć krajowa/regionalna) oraz umożliwiającą dotarcie do szerokiego grona interesariuszy - świadczą o tym zarówno odpowiedzi respondentów w niniejszym badaniu, jak i dostępne ewaluacje.

Wykres 3.1.2. Średnia ocena użyteczności istniejącej struktury organizacyjnej KSOW (w skali od 1 do 6, gdzie 1 oznacza strukturę mało użyteczną, a 6 strukturę bardzo użyteczną) w opinii partnerów według typu partnera



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI (Partnerzy KSOW N=457).

Partnerzy KSOW

Kolejną ważną cechą, na którą należy zwrócić uwagę w kontekście analizy struktury organizacyjnej KSOW w Polsce jest jej otwarty charakter. Partnerem KSOW może zostać

praktycznie każdy (osoby fizyczne również), kto wypełni formularz zgłoszeniowy znajdujący się na stronie internetowej. Zgodnie z założeniami zawartymi w PROW 2007-2013 jedynym ograniczeniem dla otwartego charakteru KSOW powinno być aktywne zaangażowanie w rozwój obszarów wiejskich oraz wyrażenie chęci otrzymywania oraz dostarczania informacji w tym zakresie przez potencjalnego partnera. Eksperti podczas panelu ekspertów podkreślali, że otwarty charakter KSOW jest bardzo mocną stroną jej funkcjonowania. Pozwala bowiem na włączenie się do KSOW zarówno osób fizycznych (np. liderzy lokalni, sołtysi), jak również nieformalnych grup (koła gospodyń wiejskich, kluby wiejskie, zebrania wiejskie).

W opinii ewaluatora należy dokonać zasadniczego usystematyzowania procesu zarządzania współpracą z partnerami KSOW. Zasadnym wydaje się opracowanie jednolitego formularza aplikacyjnego służącemu zgłaszaniu (organizowaniu się) partnerów KSOW, jakim jest formularz zgłoszeniowy na stronie internetowej KSOW. Należy m.in. zastosować zamknięty zbiór możliwych do wyboru typów partnera (JST, LGD, Izba rolnicza, itd.), jednocześnie należy wyraźnie zdefiniować te typy. Obecnie istniejące rozwiązanie pozwala na pewną dowolność definiowania typu partnera, co przekłada się bezpośrednio na nieprzydatność tak powstałej bazy (aktualna baza zawierająca nazwę partnera, typ partnera, województwo, numer telefonu czy mail powinna być możliwa do wygenerowania w każdej chwili). Tak powstała baza mogłaby się stać sama w sobie narzędziem działania KSOW (np. komunikacyjnym). Wymaga to jednak takiego jej opracowania, aby można było szybko wygenerować określoną grupę docelową (np. sołtysów z województwa łódzkiego czy LGD z województwa mazowieckiego). Inną koniecznością wynikającą ze sposobu zgłaszania się partnerów powinien być jej interakcyjny charakter. Po zgłoszeniu się partnera powinna następować weryfikacja podanych przez niego danych (czy to poprzez kontakt telefoniczny czy mailowy lub np. w oparciu o inne bazy danych np. LGD, JST). W wyniku zgłoszenia do bazy partnerów podmiot powinien otrzymać informację zwrotną o przyjęciu w poczet partnerów.

Wniosek

Otwarty charakter struktury organizacyjnej KSOW jest jej atutem. Jest też rzeczywistym wyznacznikiem sieciowego charakteru istniejącej struktury organizacyjnej. Dopracowania wymaga sposób zgłaszania się partnerów oraz aktualizacja bazy danych.

Rekomendacja

Rekomenduje się zmianę formularza zgłoszeniowego do bazy partnerów KSOW poprzez zdefiniowanie zamkniętego katalogu form prawnych (w tym osoby fizyczne, grupy nieformalne), inwentaryzację istniejącej bazy danych – m.in. poprzez aktualizację danych partnerów, prowadzenie telefonicznej lub mailowej weryfikacji nowo zarejestrowanych partnerów, umożliwienie szybkiego eksportu bazy danych (np. do Excela, SPSS).

Badanie ankietowe przeprowadzone wśród pracowników KSOW pokazuje, że 80% z nich uważa, że informacje o funkcjonowaniu KSOW i możliwościach z nią związanych docierają (zdecydowanie tak i raczej tak) do wszystkich instytucji i organizacji, które mogą być partnerami Sieci. Badanie z partnerami KSOW wskazuje jednak na inną tendencję – niecałe 48% partnerów uważa, że informacje o funkcjonowaniu KSOW i możliwościach z nią związanych docierają (zdecydowanie tak i raczej tak) do wszystkich instytucji i organizacji, które mogą być partnerami Sieci. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy wymieniane są: niska aktywność Sekretariatów Regionalnych, brak zainteresowania mediów lokalnych i regionalnych, brak zainteresowania potencjalnych partnerów oraz zbyt mała aktywność informacyjno-promocyjna Sekretariatu Centralnego. Eksperti na panelu ekspertów oraz pracownicy Sekretariatów Regionalnych KSOW w trakcie studiów przypadku zwrócili ponadto uwagę, że ważnym elementem pozyskiwania nowych partnerów przez KSOW powinno być przedstawianie korzyści, jakie płyną z tego faktu (pokazanie co partner zyskuje na tym, że stał się partnerem; jaka będzie wartość dodana jego uczestnictwa w KSOW).

Analizując strukturę partnerów KSOW zarejestrowanych w bazie wyraźnie widać, że dominują w niej partnerzy instytucjonalni (szczególnie JST i LGD). Kompletna analiza struktury partnerów KSOW jest jednak – w oparciu o obecny kształt bazy – bardzo utrudniona, o ile nie całkiem niemożliwa. Dokonanie rzetelnej analizy struktury partnerów KSOW wymaga dysponowania bazą danych zgodną z wytycznymi przedstawionymi przez ewaluatora we wcześniejszej części raportu. Obecnie można w bazie zaobserwować takie zjawiska, jak kilkakrotny wpis tego samego partnera, braki danych, rozbieżności w określaniu formy prawnej partnera itp.

Wszystkie trzy studia przypadku wykazały, że zarówno pracownicy Sekretariatów Regionalnych, jak i kluczowi partnerzy instytucjonalni Sieci w regionach (Izby Rolnicze, ODR, LGD) dostrzegają potrzebę i zarazem trudności włączenia do sieci partnerów nieformalnych (koła gospodyń wiejskich, inne grupy nieformalne, osoby fizyczne). W opinii ewaluatora należy aktualnie położyć szczególny nacisk na włączenie w nurt partnerstwa KSOW tego typu partnerów. Pozwoli to wykorzystać endogenne potencjały takich grup, a przez to zaangażować w KSOW mieszkańców obszarów wiejskich. W ocenie przedstawicieli regionów, wyczerpane zostały już możliwości włączania w Sieć partnerów instytucjonalnych: albo tacy partnerzy działają już w Sieci, albo ich priorytety strategiczne nie wskazują na taką potrzebę i raczej nie należy się spodziewać ich akcesu (dotyczyć to może np. nieuczestniczących w sieci samorządów, organizacji biznesu, nierolniczych organizacji branżowych). **Obok podmiotów nieformalnych respondenci wywiadów pogłębionych wskazywali zwykle tylko jedną kategorię podmiotów, które mogłyby w większej liczbie zasilić KSOW: organizacje pozarządowe.** Z pewnością zachętą do zaangażowania się w KSOW ze strony grup nieformalnych, osób fizycznych czy organizacji pozarządowych byłoby pokazanie realnych korzyści (wartości dodanej) będących efektem zostania partnerem KSOW.

Istotnym elementem charakteryzującym partnerów w kontekście KSOW jest stopień ich aktywności w realizacji działań w ramach Planu działania. Przeprowadzone studia

przypadków wskazują na silne zróżnicowanie międzyregionalne w zakresie aktywności partnerów. W województwie wielkopolskim dominuje współpraca z instytucjami doradztwa rolniczego (Wielkopolski Ośrodek Doradztwa Rolniczego, Centrum Doradztwa Rolniczego – Oddziały w Poznaniu) oraz LGD z terenu województwa. Są to więc organizacje o dużym potencjale organizacyjnym, ludzkim i finansowym (w porównaniu np. z lokalnymi stowarzyszeniami). Aktywnym partnerem jest również Krajowe Stowarzyszenie Sołtysów, którego zaangażowanie w kontekście KSOW jest pozytywnym faktem z uwagi na duży potencjał aktywizacyjny (angażowanie liderów lokalnych, grup nieformalnych, sołectw). W województwie świętokrzyskim takim kluczowym partnerem jest przede wszystkim Izba Rolnicza i niektóre LGD. W województwie warmińsko-mazurskim również odgrywa kluczową rolę Izba Rolnicza i najlepiej zarządzane LGD. W tych dwóch ostatnich województwach partnerami aktywnie działającymi w Sieci są również regionalne wyższe uczelnie.

Warto zwrócić uwagę, że wspomniani wyżej partnerzy współpracowali ze sobą, zanim zaczęła funkcjonować KSOW, nie można zatem przyjmować, że zostali dzięki KSOW „zsielowani”. Z ich deklaracji wynika również, że współpracowaliby ze sobą również gdyby KSOW nie została powołana. Oznacza to zatem, że w przypadku tego typu partnerów mamy do czynienia z ryzykiem wystąpienia efektu *deadweight*⁷.

Doświadczenia zagraniczne

Z przeprowadzonych analiz wynika, że w badanych państwach europejskich partnerzy Sieci są bardzo zróżnicowani: władze publiczne (w tym lokalne), instytucje badawcze, organizacje pozarządowe, organizacje biznesowe, społeczności wiejskie, lokalne grupy działania. Stanowi to bogactwo sieci (różnorodność pomysłów, partnerstw), ale jednocześnie trudność i wyzwanie (brak zainteresowania pracami Sieci, obstrukcja).

Wniosek

Wśród partnerów KSOW dominują (liczebnie) podmioty instytucjonalne (JST, LGD). Aktywność poszczególnych partnerów (m.in. we współpracy z Sekretariatami Regionalnymi KSOW, realizacji działań w ramach Planów działań) jest zróżnicowana regionalnie. Wśród partnerów KSOW dostrzegany jest deficyt partnerów nieinstytucjonalnych (osoby fizyczne, grupy nieformalne, liderzy lokalni).

Rekomendacja

Rekomenduje się włączenie w nurt partnerstwa KSOW partnerów nieinstytucjonalnych poprzez promowanie KSOW jako struktury otwartej na takich partnerów, zachęcanie do współpracy, pokazywanie realnych korzyści, jakie może uzyskać taki partner.

⁷ Zjawisko polegające na tym, że zamierzone efekty realizowanego programu/projektu osiągnięto by nawet wówczas, gdyby na danym obszarze nie był realizowany program/projekt

Mając na uwadze powyższe ryzyko, a także zróżnicowanie organizacyjne i strukturalne partnerów sieci, jak również ich zróżnicowane zaangażowanie w działania w Sieci, pod rozwagę należy poddać możliwość wprowadzenia mechanizmów **promujących najbardziej aktywnych partnerów**. Zasadnicze dla właściwej realizacji elementu sieciowania i aktywności partnerów będzie zachęcenie przez Sekretariat KSOW (na poziomie centralnym i regionalnym) do pozostania partnerem KSOW. Z przeprowadzonych badań jakościowych (przede wszystkim studia przypadku) wynika bowiem, że obecnie większość partnerów nie widzi dla siebie żadnej wartości dodanej, wynikającej z uczestnictwa w sieci (szerzej analizujemy ten temat przy okazji pytania ewaluacyjnego: *W jakim stopniu KSOW realizuje cel i zadania określone w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013?*, pytania: *W jakim stopniu KSOW w Polsce przyczynia się do wsparcia procesu wdrażania PROW (w tym: informowania i promowania)?* oraz pytania: *W jakim stopniu KSOW w Polsce przyczynia się do identyfikacji i upowszechnienia dobrych praktyk w zakresie rozwoju obszarów wiejskich oraz projektów innowacyjnych?*) Można stwierdzić, że potrzeba promowania uczestnictwa w sieci może być realizowana za pomocą wprowadzenia odpowiednich kryteriów punktowych przy kwalifikacji projektów (promujących aktywność). Wymagałoby to jednak zmiany formuły kwalifikacji projektów, o czym również wspominałyśmy w dalszej części Raportu. Można wyobrazić sobie też schemat polegający na tym, że podstawowym uprawnieniem partnera KSOW będzie możliwość zgłoszenia określonej propozycji działania do tworzonego/aktualizowanego Planu działania KSOW. Jednak dodatkowa punktacja za charakter działania, sprzyjający sieciowaniu może sprawić, że działanie także uzyska mocniejszy priorytet, niż inne działania wpisane do Planu, niezawierające elementów sprzyjających sieciowaniu. Oznacza to, że promowanie aktywności w Sieci może przebiegać nie tylko przy okazji zgłaszania projektów do dofinansowania, ale już na etapie tworzenia Planów działania.

Plany działania KSOW

Kolejnym istotnym elementem z punktu widzenia funkcjonowania KSOW i jej struktury organizacyjnej jest Plan działania. Zgodnie z art. 68 rozporządzenia Rady (WE) nr 1698/2005, Plan działania jest dokumentem zawierającym szczegółowy opis przedsięwzięć realizowanych w ramach KSOW. Z uwagi na konieczność zachowania ciągłości zadań realizowanych przez KSOW z uwzględnieniem zmieniających się potrzeb, plany działania przygotowywane są w dwuletnich okresach, rozpoczynając od planu działania na lata 2008-2009. Realizacja ostatniego planu działania zakończy się 30 czerwca 2015 roku. Kwestie szczegółowe związane z przygotowaniem Planu działania reguluje Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. w sprawie krajowej sieci obszarów wiejskich.

Plan działania jest każdorazowo tworzony we współpracy Sekretariatu Centralnego i Sekretariatów Regionalnych oraz jest przedmiotem konsultacji z podmiotami zaangażowanymi w realizację zadań KSOW. Pierwszy etap tworzenia Planu działania polega na tym, że Sekretariaty Regionalne przygotowują projekty Planów działań, które oparte są o wytyczne przygotowane przez Sekretariat Centralny. Przygotowanie Planów

działań w oparciu o zalecenia (założenia) jest rozwiązaniem korzystnym. Wytyczne określają priorytety dla działań na kolejne dwa lata, wyznaczają cele do osiągnięcia, a nawet rezultaty, które powinny zostać osiągnięte. Zapewniają spójność i kompatybilność pozostawiając jednocześnie dużo „wolnej przestrzeni”, którą mogą zagospodarować Sekretariaty Regionalne i współpracujący z nimi partnerzy. Przygotowanie wytycznych wynika bezpośrednio z koordynacyjnej funkcji jaką pełni Sekretariat Centralny. Priorytety do Planu działania opiniuje Grupa Robocza ds. KSOW. W tym kontekście należy zwrócić uwagę, że partnerzy KSOW zwracają uwagę na zbyt mały wpływ na „decyzyjność” w ramach KSOW. Na etapie określania priorytetów do Planu działań warto więc wykorzystać rozwiązania stosowane w innych państwach UE umożliwiające szersze włączenie partnerów w proces decydowanie o KSOW.

Doświadczenia zagraniczne – Włochy

Krajowy Okrągły Stół Partnerstwa (Tavolo nazionale di partenariato) – powołany do życia w styczniu 2009 roku zrzesza członków Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich oraz przedstawicieli instytucji i organizacji reprezentatywnych na poziomie krajowym, w celu promowania uczestnictwa i partycypacyjnego systemu zarządzania, który zapewni większą koordynację różnych szczebli instytucjonalnych oraz rozwój sieci. Posiedzenia tego organu dotyczą: corocznego monitorowanie postępów finansowych i proceduralnych PROW; sprawozdania z PROW; sprawozdania z realizacji NPR i jego celów, w tym osiągnięcia strategicznych wytycznych Wspólnoty; pogłębienia niektórych obszarów problemowych i zagadnień strategicznych.

Doświadczenia zagraniczne – Litwa

Pozytywnym aspektem organizacji Sieci litewskiej jest możliwość włączania wszystkich zainteresowanych instytucji/osób. W ten sposób zwiększa się spektrum możliwości, zgłaszanych propozycji, współpracy. Jedną z mocnych stron tej współpracy jest "oddolne" podejście. Istnieje kilka bezpośrednich narzędzi komunikacyjnych wśród członków Sieci poza formalnymi strukturami: forum dyskusyjne zaproponowane przez Sekretariat, grupa dyskusyjna Komitetów itp. (w grupach / forum mogą uczestniczyć przedstawiciele organizacji, które nie należą do sieci). Innym sposobem komunikacji jest organizowanie spotkań na zakończenie realizacji projektu i uczestnictwo w nich członków sieci. Wspomaga to wymianę informacji oraz upowszechnianie dobrych praktyk, rodzi także nowe pomysły, nowe projekty.

Oddolny model zarządzania ("bottom-up") okazał się sukcesem na Litwie - respondenci zalecają jego stosowanie w innych krajach UE. Włączenie członków Sieci w proces podejmowania decyzji i zarządzania zapewnia ich aktywne zaangażowanie w działalność Sieci. Zgodnie z tym podejściem, tylko członkowie sami najlepiej wiedzą, jakie priorytety są dla nich ważne i jakie projekty powinny być realizowane.

Doświadczenia zagraniczne – Francja

We Francji oprócz ustrukturyzowanych od kilku lat istnieje zwyczaj corocznych „Spotkań Krajowych”, w których mogą wziąć udział wszyscy interesariusze. Spotkania te są okazją do dyskusji nad kwestiami obecnymi w agendzie sieci na dany rok, miejscem promocji dobrych praktyk, wymiany informacji, jak również są sposobnością do dyskusowania o przyszłości sieci i obszarów wiejskich, wysuwania postulatów itp. Materiały informacyjne (prezentacje, filmy) ze spotkania są udostępniane online na stronach sieci, w dziale Centrum Zasobów Wiejskich.

Szersze wykorzystanie partnerów KSOW w określaniu priorytetów dla Planu działania mogłoby mieć formę spotkania/ konferencji o zasięgu krajowym. Takie forum stałoby się również dobrym miejscem wymiany doświadczeń, przedyskutowania problemów, podzielenia się dobrymi rozwiązaniami stosowanymi w różnych regionach.

Wniosek

Tworzenie Planów działań w oparciu o wytyczne jest rozwiązaniem skutecznym i trafnym. Określanie priorytetów do Planów Działań wymaga szerszego uczestnictwa partnerów KSOW. Doświadczenia zagraniczne (Litwa, Włochy) wskazują, że takie rozwiązanie daje partnerom poczucie wpływu na decyzje, a przez to wpływa na aktywność i zaangażowanie w działania na rzecz KSOW.

Rekomendacja

Rekomenduje się organizowanie spotkań/konferencji (raz na dwa lata), na które zapraszani byłiby wszyscy partnerzy KSOW w celu przedyskutowania i zaopiniowania priorytetów dla Planu działania na kolejne dwa lata.

Kolejnym krokiem (zgodnie z Rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. w sprawie krajowej sieci obszarów wiejskich) jest zasięgnięcie (przez Sekretariat Regionalny) opinii podmiotów działających w zakresie rozwoju obszarów wiejskich, z którymi współpracuje w ramach KSOW, na temat projektu Planu działań w zakresie dotyczącym województwa. Jednak zasięgnięcie opinii sprowadza się do umieszczenia projektu Planu działań na stronie internetowej KSOW lub stronie Urzędu Marszałkowskiego. W opinii ewaluatora (wynikającej z przeprowadzonych studiów przypadku oraz wyników badania CAWI) wydaje się, że należy rozszerzyć formę tych konsultacji tj. spowodować, żeby informacja o projekcie Planu działania trafiła do jak najszerszego grona interesariuszy (spotkania, rozsyłanie projektu pocztą mailową do wszystkich partnerów). Równie ważne jest to, żeby informacja o konsultacjach projektów Planu działania była prowadzona międzyregionalnie tj. między Sekretariatami Regionalnymi. Umożliwi to zarówno wymianę doświadczeń, ale może też stać się

platformą współpracy międzyregionalnej (projekty sieciujące). Obecnie sytuacja wygląda tak, że każdy z Sekretariatów Regionalnych przygotowuje „swój” Plan działania.

Następnym krokiem jest przygotowanie wspólnego Planu działania przez Sekretariat Centralny na podstawie zaopiniowanych i przyjętych przez Zarządy Województw Planów działań z poszczególnych Sekretariatów Regionalnych. W tym kroku jest kolejne miejsce na ustalenia międzyregionalne, które powinno być zadaniem Sekretariatu Centralnego, ale też Grupy Roboczej ds. KSOW, której to opinii zasięga Sekretariat Centralny przygotowując Plan działania. Prowadzenie w tym miejscu konsultacji międzyregionalnych może spowodować konieczność „zwrócenia” Planu działania do województwa w celu aktualizacji/ zmiany i ponownych konsultacji w regionie. Byłaby to więc druga tura konsultacji znacząco udoskonalająca Plan działania. W opinii ewaluatora wprowadzenie takiej dwuturowej procedury opracowania Planu działania umożliwi zarówno przeprowadzenie skutecznych konsultacji regionalnych, jak i międzyregionalnych.

Plan działania może być zmieniany, z tym że zmiany Planu działania mogą być dokonywane nie wcześniej niż po upływie 6 miesięcy od początku okresu jego realizacji i nie później niż na 6 miesięcy przed końcem ostatniego roku jego realizacji. Plan działania na lata 2010-2011 był już zmieniany siedmiokrotnie (do października 2011 r.). Zmiany Planu działania służą jego dostosowaniu do aktualnej sytuacji oraz efektywnemu wykorzystaniu środków finansowych. Jak wskazują wyniki badań wśród pracowników KSOW - procedurę aktualizacji Planu działania (zmiany) należy uprościć i skrócić, gdyż obecnie zmiana Planu działania przebiega tak samo jak procedura jego tworzenia. Kwestią do rozważania jest też sposób zgłaszania projektów przez partnerów. Część partnerów objętych badaniem CAWI oraz studiami przypadków na poziomie regionu uważa, iż należy zastanowić się na możliwością wprowadzenia uproszczonego formularza wniosku przeznaczonego dla partnerów chcących zgłosić projekt. Takie rozwiązanie jest już wprowadzone w województwie podlaskim, gdzie opracowano wzór dokumentu służącego scharakteryzowaniu operacji oraz wzór szczegółowego kosztorysu realizacji operacji; podobne rozwiązanie wprowadzone w województwie warmińsko-mazurskim.

Wniosek

Konsultacje projektu Planu działania przez Sekretariaty Regionalne prowadzone są w bardzo okrojonej skali (tylko umieszczenie projektu Planu działania na stronie internetowej). Brakuje w procesie tworzenia Planu działania miejsca na konsultacje o charakterze międzyregionalnym. Procedura aktualizacji Planu działania jest tożsama z procedurą jego tworzenia, co sprawia, że jest mało elastyczna.

Rekomendacja

Rekomenduje się zmianę przepisów prawa (Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. w sprawie krajowej sieci obszarów wiejskich) w celu umożliwienia i zobligowania Sekretariatów Regionalnych do prowadzenia szerszych konsultacji projektu Planu działania zarówno w swoim regionie (z partnerami), jak i międzyregionalnie.

Rekomenduje się również uproszczenie i skrócenie procedury zmiany Planu działania. Zmiany Planu działania powinny być prowadzone tylko w odniesieniu do zmian kluczowych założeń tego dokumentu czy zmian finansowych powyżej określonych progów minimalnych.

Obecnie opracowywane Plany działania pozbawione są elementu, który by uzasadniał wybór takich, a nie innych przedsięwzięć oraz ich zasadność z uwagi na funkcję KSOW jako instrumentu wspierania PROW. W badaniu nie udało się zidentyfikować momentu, w którym przeprowadzana jest diagnoza stanowiąca podstawę Planu ani też metod takiej diagnozy, jak również podmiotów, które byłyby zobowiązane jej dokonać. Oznacza to ryzyko, że **powstające Plany działań będą miały charakter woluntarystyczny i nie będą odzwierciedlać problemów rozwoju obszarów wiejskich.**

Z uwagi na wspomniane ryzyko, przy tworzeniu Planu działania konieczne wydaje się za każdym razem wykonanie diagnozy sytuacji (identyfikacja problemów na obszarach wiejskich, identyfikacja wydatkowania PROW 2007-2013 w danym regionie z określeniem działań o niskim wydatkowaniu), która powinna być pierwszym krokiem powstawania Planu działania. Mogłoby to również przeciwdziałać częstym zmianom Planów, co, w zgodnej opinii ekspertów panelu i ewaluatora, jest właśnie konsekwencją obecnie przyjętej formuły realizacji tego zadania.

Tak respondenci wywiadów pogłębionych, jak i eksperci panelu stwierdzali, że w ich ocenie Plany nie odzwierciedlają w pełni potrzeb regionów, lecz są wypadkową oczekiwań najsilniejszych partnerów w Sieci. Przyjęcie założenia, że Plan powinna poprzedzać diagnoza, powinno prowadzić do tego, by zadania proponowane do realizacji w Planie działania były odpowiedzią na rzeczywistą sytuację na danym obszarze (w danym regionie).

Diagnoza powinna uwzględniać dwie kwestie:

- ponieważ KSOW realizowany jest regionalnie, powinna dotyczyć poziomu regionu;
- skoro zaś KSOW ma pełnić funkcję instrumentu usprawniającego wdrażanie PROW, diagnoza taka powinna odnosić się do regionalnego kontekstu wdrażania poszczególnych Osi PROW, a nawet, jeśli uznane to zostanie za konieczne – poszczególnych Działań.

Koniecznym wydaje się usprawnienie procesu wydatkowania środków KSOW na rzecz pomocy we wdrożeniu poszczególnych działań PROW 2007-2013, gdyż obecnie przez wielu partnerów, a nawet pracowników Sekretariatów związek taki nie jest identyfikowany (szerzej analizujemy tę kwestię przy okazji odpowiedzi na pytanie ewaluacyjne: *W jakim stopniu KSOW w Polsce przyczynia się do wsparcia procesu wdrażania PROW?*)

W ramach dostępnych środków, Sieć powinna aktywnie wspierać wdrożenia poszczególnych Działań Programu. Już na początkowym etapie zgłaszania działań do Planu działania Sieci precyzyjnie powinien zostać określony jeden (lub kilka) priorytetów

działania KSOW. Dodatkowo funkcjonalne będzie określenie, jakiego mechanizmu Programu dotyczy określone działanie zgłaszane do realizacji w ramach Planu działania KSOW (np. szkolenie skierowane dla młodych rolników podyktowane zbliżającym się ogłoszonym naborem wniosków i potrzebą zaprezentowania najlepszych praktyk połączona z dyskusją i omówieniem oczekiwań przyszłych beneficjentów tego działania w nowej perspektywie finansowej WPR). Wprowadzenie właściwego oznaczenia planowanych aktywności Sieci i powiązania ich z konkretnymi działaniami PROW wydaje się mieć zasadnicze znaczenie dla zmniejszenia ryzyka wydatkowania środków pomocy technicznej (KSOW) niezgodnie z celem wsparcia.

Grupa Robocza ds. KSOW

Grupa Robocza ds. KSOW jest organem opiniotwórczo-doradczym Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi (powstała na podstawie art. 37a ust. 6 ustawy z dnia 7 marca 2007 roku o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich). Szczegółowe zasady funkcjonowania Grupy Roboczej zostały określone w Zarządzeniu nr 47 Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 20 marca 2009 r. w sprawie powołania Grupy Roboczej do spraw Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich, Zarządzeniu Nr 32 Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 1 września 2010 r. zmieniające zarządzenie w sprawie powołania Grupy Roboczej do spraw Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich oraz Regulaminie Grupy Roboczej ds. KSOW. Do zadań Grupy Roboczej należy określanie priorytetów KSOW, opiniowanie projektu Planu działania oraz bieżące monitorowanie prac KSOW. Zadaniem Grupy Roboczej jest też powoływanie tematycznych grup roboczych oraz kierowanie ich pracami. Analizując strukturę członków Grupy Roboczej ds. KSOW należy zwrócić uwagę, że dominującą rolę pełnią w niej przedstawiciele administracji rządowej (w tym Sekretariatu Centralnego KSOW) oraz samorządowej (w tym przedstawiciele 16 Sekretariatów Regionalnych KSOW). W opinii ewaluatora może to powodować zarówno realny (jak i w sferze świadomościowej) brak wpływu na decyzje ze strony partnerów KSOW. Wydaje się uzasadnione, aby interesy i zdanie LGD z danego województwa reprezentował co najmniej jeden ich przedstawiciel (obecnie w pracach Grupy Roboczej ds. KSOW uczestniczy 3 przedstawiciele LGD).

Wniosek

Dominującą rolę w pracach Grupy Roboczej ds. KSOW pełnią przedstawiciele władz administracji rządowej i samorządowej. Na potrzebę szerszego włączenia partnerów KSOW w proces zarządzania i decydowania (poprzez uczestnictwo w pracach Grupy Roboczej ds. KSOW) wskazują wyniki badań, a przykładem są doświadczenia zagraniczne w stosowaniu oddolnego podejścia (model "bottom-up") do tych kwestii.

Rekomendacja

Rekomenduje się zmianę Zarządzenia Nr 32 Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 1 września 2010 r. zmieniające zarządzenie w sprawie powołania Grupy Roboczej do spraw Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich w kierunku zwiększenia liczby reprezentantów partnerów KSOW jako członków Grupy Roboczej ds. KSOW.

W tym kontekście bardzo ważnym elementem (podkreślanym zarówno podczas studiów przypadku na poziomie regionu, jak i w czasie panelu ekspertów) jest intensyfikacja prac (zarówno w Sekretariacie Centralnym, a głównie w Sekretariatach Regionalnych) nad utworzeniem Grup Roboczych ds. KSOW w każdym województwie. Powoływanie Grup Roboczych ds. KSOW w województwach uregulowała Ustawa z dnia 28 lipca 2011 r. o zmianie ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz o zmianie innych ustaw (art. 37a, ust. 6a) zgodnie, z którą na powoływanie Grup odpowiedzialny jest Zarząd Województwa. Powstanie grup byłoby odpowiedzią na potrzeby zgłaszane przez partnerów KSOW (zarówno informacyjne, jak i w kontekście wyrażenia swojego zdania/stanowiska, przedstawienia pomysłów). Konieczne są w tym względzie działania Sekretariatu Centralnego KSOW służące pomocy w konstytuowaniu się Grup Roboczych ds. KSOW w regionach (pomoc informacyjna, pokazanie dobrej praktyki tworzenia Grupy, zachęcanie) oraz działania monitoringowe.

Wniosek

Mimo, że na podstawie Ustawy z dnia 28 lipca 2011 r. o zmianie ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz o zmianie innych ustaw (art. 37a, ust. 6a) istnieje możliwość powoływania Grup Roboczych ds. KSOW przez Zarządy Województw Grupy nie powstają. Pracownicy Sekretariatów Regionalnych oczekują na impuls (pokazanie procesu tworzenia Grupy, pokazanie dobrych praktyk).

Rekomendacja

Rekomenduje się przyspieszenie procedury tworzenia Grup Roboczych ds. KSOW w poszczególnych regionach. Rekomenduje się również prowadzenie działań informacyjnych i promocyjnych dotyczących sposobów tworzenia Grup.

Jak już zostało to wspomniane do zadań Grupy Roboczej ds. KSOW należy również powoływanie i kierowanie pracami grup tematycznych. Do końca listopada 2011 roku powstały 3 grupy tematyczne: ds. Leader, ds. Zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich, ds. Młodzieży na obszarach wiejskich.

Najdłużej funkcjonuje Grupa tematyczna ds. podejścia Leader. W skład Grupy tematycznej wchodzi 16 wojewódzkich przedstawicieli LGD, a także przedstawiciele

Ministerstwa. Praktyka zagranicznych Sieci wskazuje na dużą aktywność w tworzeniu i funkcjonowaniu tego typu forum.

Doświadczenia zagraniczne – Włochy

W celu zapewnienia skutecznej koordynacji działań i ścisłej synergii z celami Europejskiej Sieci Obszarów Wiejskich, w strukturze wewnętrznej Krajowej Komórki przewidziano utworzenie specyficznych jednostek operacyjnych: **5 tematycznych Task Force** (tj. monitorowanie i ewaluacja; Leader, współpraca międzyterytorialna i transgraniczna, ochrony środowiska; Współpraca między instytucjami itp.), zrzeszających różnych interesariuszy z sektora obszarów wiejskich oraz **10 Grup Roboczych** (m.in. Konkurencyjność, Łączuch Dostaw, Uwarunkowania Środowiskowe, Lasy, Zasoby wodne, Równość Szans itd.)

Ww. grupy zadaniowe mogą działać w charakterze "back office" do Komórki Krajowej (np. opracowywanie wytycznych i podręczników, przygotowywanie publikacji / opracowań tematycznych, definicja standardów dla procedur wdrażania i monitorowania PROW, itp.). Mogą również współdziałać na szczeblu regionalnym i lokalnym w celu zapewnienia specjalistycznego wsparcia dla podmiotów wdrażających PROW.

Doświadczenia zagraniczne – Litwa

Każdy członek Sieci uczestniczy w jednym z sześciu **komitetów tematycznych**: Komitet ds. Polityki Obszarów Wiejskich, Komitet na Rzecz Promocji Przedsiębiorczości na Wsi, Komitet ds. Młodzieży Wiejskiej, Komitet Planowania Krajobrazu i Obszarów Wiejskich oraz Komitetu ds. Badań i Innowacji na Obszarach Wiejskich. Od początku istnienia Sieci zmianie uległa struktura Komitetów (z 4 odpowiadających Osiom Programu + 1 dotyczący kwestii horyzontalnych zmieniono na 6 komitetów tematycznych). W ten sposób umożliwiono większe zaangażowanie członków w działania Sieci, niż poprzednio.

Finansowanie a KSOW

Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, zgodnie z art. 6 ust. 2 ustawy z dnia 7 marca 2007 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich wykonuje zadania związane z wdrażaniem pomocy technicznej, w tym przyznawaniem tej pomocy. Rola ARiMR w tym zakresie sprowadza się do rozpatrywania wniosków o przyznanie pomocy technicznej oraz przyznawaniu pomocy, czyli zawieraniu umów z beneficjentami Schematu III. Ponadto, ARiMR realizuje zadania i kompetencje agencji płatniczej. W związku z powyższym, w zakresie pomocy technicznej, ARiMR w systemie odpowiedzialna jest za ocenę wniosków o płatność oraz wypłatę środków. Wszystkie działania w ramach Planów działania KSOW są finansowane z III Schematu pomocy technicznej PROW 2007-2013.

Istotną kwestią z punktu widzenia funkcjonowania Sekretariatów KSOW jest to, że funkcjonują one w kontekście ustawy PZP oraz ustawy o finansach publicznych. Taki kontekst narzuca prawne ramy funkcjonowania, które czasami stają się realnym utrudnieniem dla realizacji zadań KSOW i dla dostępu do środków KSOW przez partnerów. Pojawiają się propozycje, aby wprowadzić zmiany prawne pozwalające na wykorzystanie w funkcjonowaniu KSOW np. ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Według partnerów KSOW, jak i pracowników Sekretariatów Regionalnych wyłączenie ODR czy CDR z konieczności stosowania PZP jest ułatwieniem dla realizacji przez te podmioty projektów. W opinii ewaluatora w obecnym okresie finansowania takie zmiany nie są możliwe. Propozycje takich zmian można ewentualnie rozpatrzyć w kontekście przyszłego okresu programowania. Doświadczenia francuskie wskazują, że funkcjonowanie Komórki Animacyjnej (wybranej w ramach procedury PZP) z zasady nie podlega obowiązkom stosowania PZP.

Doświadczenia zagraniczne – Francja i Litwa

Sieć francuska oparta jest o zewnętrzną Krajową Komórkę Animacyjną, wybraną w ramach procedury przetargowej. Z zasady więc, w ramach realizowanych działań, nie obowiązuje jej PZP.

W przypadku sieci litewskiej Sekretariat, zlokalizowany w Ministerstwie, jest zobowiązany do stosowania PZP, co ma miejsce za pośrednictwem odpowiednich służb Ministerstwa. W opinii respondenta, z którym był prowadzony wywiad nie stanowi to problemu dla Sieci i nie wymaga dodatkowych nakładów czasowych i ludzkich.

Tymczasem realną odpowiedzią na trudności związane ze stosowaniem ww. ustaw powinny być działania mające na celu wypracowanie odpowiednich strategii działania, które będą zgodne z prawem, ale również jasne i czytelne w stosowaniu przez partnerów (wiodącą rolę powinien pełnić w tym względzie Sekretariat Centralny służący interpretacjami przepisów, a także promujący dobre i godne polecenia rozwiązania). Ważna w tym kontekście jest też ścisła współpraca Sekretariatów Regionalnych między sobą i wymiana informacji. Odpowiedzią na braki wiedzy w zakresie realizacji i rozliczania przedsięwzięć przez Sekretariaty Regionalne powinny być też szkolenia organizowane przez ARiMR. Potrzeba szkoleń dla pracowników Sekretariatów Regionalnych w zakresie przygotowania wniosków o płatność, kwalifikowalności kosztów pojawiła się również w trakcie przeprowadzonych studiów przypadku. Szkolenia tego rodzaju powinny mieć formę warsztatów i pracy nad konkretnym przypadkiem (a wręcz czasami pokazywania „złych praktyk”).

Wniosek

Wyniki badań wskazują, że dzięki wyłączeniu niektórych podmiotów z obowiązku stosowania ustawy PZP Sekretariaty Regionalne chętniej podejmują z nimi współpracę uważając ją za prostszą proceduralnie.

Wynikiem badań jest również potrzeba prowadzenia szkoleń skierowanych do pracowników Sekretariatów Regionalnych KSOW dotyczących przygotowania wniosków o płatność w ramach Schematu III Pomocy Technicznej PROW 2007-2013, uznawania kwalifikowalności wydatków, ustawy PZP w kontekście KSOW. Preferowaną formą szkolenia powinny być zajęcia warsztatowe (praktyczne).

Rekomendacja

Rekomenduje się prowadzenie szkoleń dla pracowników Sekretariatów Regionalnych KSOW w formie warsztatów z zakresu przygotowania wniosków o płatność z III Schematu Pomocy Technicznej PROW 2007-2013, określania kwalifikowalności wydatków, ustawy PZP w kontekście jej stosowania w działaniach KSOW.

Podsumowanie – odpowiedź na pytanie ewaluacyjne

Podsumowując analizę struktury organizacyjnej KSOW należy stwierdzić, że jest ona zdolna w obecnym kształcie do realizacji celów, które zostały postawione przed KSOW w PROW 2007-2013. W opinii ewaluatora zaproponowane w powyższym podrozdziale zmiany (w postaci rekomendacji) w największym stopniu mogą przyczynić się do poprawy i usprawnienia realizacji następujących celów KSOW: *Aktywizacja podmiotów zaangażowanych lub potencjalnie mogących zaangażować się w rozwój obszarów wiejskich, Promocja poszukiwania rozwiązań innowacyjnych dla rozwoju obszarów wiejskich.*

Otwarty charakter sieci, choć jest atutem, wymaga jednak sprawnego zarządzania informacją o partnerach Sieci. W związku z tym wydaje się konieczna zmiana formularza zgłoszeniowego do bazy partnerów KSOW poprzez zdefiniowanie zamkniętego katalogu form prawnych (w tym osoby fizyczne, grupy nieformalne). Konieczna jest także inwentaryzacja istniejącej bazy danych – m.in. poprzez aktualizację danych partnerów, prowadzenie telefonicznej lub mailowej weryfikacji nowo zarejestrowanych partnerów, umożliwienie szybkiego eksportu bazy danych. Brak tej ostatniej możliwości znacząco utrudnia wszelkie analizy struktury partnerów sieci.

Z badań jakościowych wynika, że w Sieci najaktywniejsi są partnerzy, którzy współpracowaliby ze sobą niezależnie od jej istnienia. Oznacza to, że działanie Sieci w obecnej formule zagrożone jest wystąpieniem efektu *deadweight*. Przeciwdziałać temu może promocja aktywności w Sieci, prowadzona poprzez przyznawanie wyższych priorytetów działaniom zgłaszanym do Planu działania, jeżeli w sposób dający się uzasadnić sprzyjać będą sieciowaniu. Punkty dodatkowe mogłyby uzyskiwać też projekty

zgłaszane do dofinansowania, co wymagałoby jednak zmiany przyjętej w większości województw formuły kwalifikowania projektów.

Istotnym brakiem opracowywanych obecnie Planów Działania jest brak diagnozy problemów, które mają być rozwiązane w okresie wdrażania Planu. W tym kontekście bardzo ważnym zadaniem na najbliższą przyszłość jest intensyfikacja prac nad utworzeniem Grup Roboczych ds. KSOW w każdym województwie, gdyż właśnie na ich forum mogłyby zostać wypracowane diagnozy podstawowych problemów regionalnych. Nie należy przy tej okazji zapominać również o konieczności uwzględnienia roli KSOW jako instrumentu wspomagającego wdrażanie PROW. Oznacza to konieczność formułowania tych diagnoz w kategoriach Osi i Działań PROW.

Pytanie ewaluacyjne 2: W jakim stopniu KSOW w tym kształcie organizacyjnym, co przyjęty obecnie, pełni może rolę platformy porozumienia dla wszelkich podmiotów działających na rzecz rozwoju obszarów wiejskich?

Analiza

Analizując kwestie dotyczące tego, czy KSOW w obecnym kształcie może być platformą porozumienia dla wszystkich podmiotów działających na obszarach wiejskich należy stwierdzić, że istniejąca struktura na to pozwala.

Wynika to z dwóch podstawowych jej cech: otwartości i regionalizacji. Otwartość polega na tym, że partnerem KSOW może zostać każdy podmiot działający lub chcący działać na rzecz rozwoju obszarów wiejskich (w tym również osoby fizyczne, grupy nieformalne, liderzy lokalni). Regionalizacja wiąże się natomiast z możliwością włączenia we współpracę również podmiotów o charakterze regionalnym czy lokalnym.

Wniosek

Podstawowymi cechami gwarantującymi rolę platformy porozumienia dla obecnej struktury KSOW są otwartość i regionalizacja.

Oczywiście istniejąca struktura – jak każdy system – wymaga ulepszeń i zmian. Podstawowe kwestie wynikają z włączenia w zakres działania KSOW grup nieformalnych i osób fizycznych zainteresowanych współpracą na rzecz rozwoju obszarów wiejskich. Poza tym należy prowadzić działania służące wyeliminowaniu deficytów komunikacji (m.in. między partnerami z różnych województw czy między Sekretariatami Regionalnymi z różnych województw) ograniczających możliwości współpracy.

Ulepszenie systemu konsultacji projektu Planu działania (masowość, interaktywność ze strony partnerów) oraz przyspieszenie procedury powoływania Grup Roboczych w poszczególnych województwach to kolejne elementy, których wprowadzenie może „poprowadzić” KSOW w kierunku stania się platformą porozumienia.

Istotną rolę w procesie udoskonalania KSOW jako platformy porozumienia powinien odegrać portal KSOW.

Portal KSOW

W grudniu 2009 roku uruchomiony został portal internetowy KSOW. Wykonanie portalu powierzone zostało Fundacji Programów Pomocy dla Rolnictwa (FAPA). Portal działał od początku na domenie www.ksow.pl, następnie uruchomiona została domena www.ksow.gov.pl. Portal internetowy wydaje się być najprostszą formą aktywizacji partnerów KSOW i przekazywania informacji o aktualnościach i przyszłych planach Sieci. Portal, odkąd został utworzony, wielokrotnie był modyfikowany i nadal podlega modyfikacją. Co więcej, oczekiwania partnerów zmierzają do uruchamiania nowych funkcjonalności (tj. biblioteka KSOW, TV KSOW, KSOW poleca) oraz rozbudowy istniejących (tj. dodawania nowych zakładek tematycznych, tłumaczenia strony na języki obce). Utrzymanie portalu wiąże się jednak z określonym potencjałem serwera i nie może być rozbudowywany w nieskończoność i w dowolnym kierunku. Konieczne wydaje się zastosowanie w przypadku portalu logiki projektu, czyli przedsięwzięcia, które ma określony cel i prowadzi do określonych – również w czasie – rezultatów. Zakończeniem projektu pod nazwą „Portal KSOW” byłoby określenie minimalnej (niekoniecznie małej) funkcjonalności, która będzie podlegała ewaluacji oraz określenie marginesu możliwych rozszerzeń i modyfikacji, wynikających z rosnących potrzeb oraz z oceny ograniczeń technicznych.

Z uwagi na wdrażane i planowane propozycje rozbudowy/modyfikacji rekomenduje się określenie ostatecznego kształtu portalu KSOW w formie zamkniętej. Pozwoli to na lepsze zarządzanie portalem i możliwość ewaluacji tego projektu. Dla optymalizacji celów funkcjonowania Sieci z użyciem portalu KSOW konieczne jest usprawnienie procesu utrzymania portalu, w tym:

- rozbudowa bazy wiedzy związanej z aplikacją,
- prowadzenie cyklicznych szkoleń osób odpowiedzialnych za dostarczanie treści,
- wykonywanie testów produkcyjnych,
- prowadzeniem monitoringu kluczowych parametrów aplikacji,
- utrzymywanie środowiska testowego.

Celem zapewnienia procesu doskonalenia portalu należałoby wdrożyć mechanizmy rejestrującego błędy w funkcjonowaniu portalu (przygotowanie scenariusza naprawy określonych błędów). Celem większej aktywizacji mieszkańców wsi aktywnie korzystających z Internetu (młodzi rolnicy; przedsiębiorcy działający na terenach wiejskich oraz jednostki samorządu terytorialnego posiadające witryny internetowe) podpięcie portalu KSOW pod internetowe portale społecznościowe (integracja z twitterem, facebook'iem). Podobne rozwiązania dotyczące funkcjonowania portali narodowych sieci funkcjonują w innych krajach członkowskich UE (np. Włochy <http://www.reterurale.it/>, Belgia (Walonia) <http://www.reseau-pwdr.be/>).

Warto przy tym zwrócić uwagę, że rozbudowa internetowych narzędzi komunikacji nie musi ściśle wiązać się z zarządzaniem portalem KSOW. **Tworzenie instrumentów komunikacji internetowej może być przedmiotem działań w regionach**, o ile stanie się priorytetem regionalnych Planów działania.

Dodatkowo rekomenduje się zmianę podejścia do funkcjonowania i celu portalu, i skierowanie działań Sekretariatu (Centralnego i regionalnych) na budowanie społeczności internetowej skupionej wokół portalu KSOW, czyli rozbudowę portalu o elementy WEB 2.0⁸.

Szczegółowo działania te polegać mogą na:

- wdrożeniu funkcjonalności pozwalających edytować profil użytkownika portalu,
- możliwości przesyłania informacji przez partnerów KSOW (aktualizacja najlepszych praktyk wdrożenia działań współfinansowanych ze środków EFRROW),
- wymianie informacji pomiędzy użytkownikami;
- zastosowanie widżetu „Lubię to” dla wyrażenia opinii pod zamieszczanymi aktualnościami, sprawozdaniami z imprez tematycznych itp.

Szerzej kwestia roli internetowych narzędzi komunikacji (nie tylko portalu KSOW) jako platformy budowania porozumienia i współpracy między partnerami jest omawiana przy odpowiedzi na pytanie ewaluacyjne: *W jakim stopniu KSOW realizuje cel i zadania określone w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013?*

Podsumowanie – odpowiedź na pytanie badawcze

Otwartość Sieci oraz jej regionalizacja stanowi gwarancję pełnienia przez nią roli platformy porozumienia dla wszystkich podmiotów działających na rzecz obszarów wiejskich. Dopracowania wymaga jednak formuła uczestnictwa w Sieci partnerów nieformalnych.

Jednym z ważnych elementów służących spełnianiu przez KSOW jest rola komunikacji poziomej w Sieci, co zapewnia między innymi portal KSOW. Konieczne jest określenie minimalnej funkcjonalności tego portalu w granicach dostępnych możliwości technicznych. W dalszej kolejności można rozwijać inne narzędzia internetowe, zależnie od potrzeb i inicjatywy partnerów.

Należy prowadzić działania służące wyeliminowaniu deficytów komunikacji (m.in. między partnerami z różnych województw czy między Sekretariatami Regionalnymi z różnych województw) ograniczających możliwości współpracy.

Konieczne jest także ulepszenie systemu konsultacji projektu Planu działania (masowość, interaktywność ze strony partnerów) oraz przyspieszenie procedury powoływania Grup Roboczych w poszczególnych województwach.

⁸ Potoczne określenie serwisów internetowych, powstałych po 2001, w których działaniu podstawową rolę odgrywa treść generowana przez użytkowników danego serwisu.

3.2 Ocena skuteczności i efektywności realizacji celów przyjętych dla KSOW w Polsce

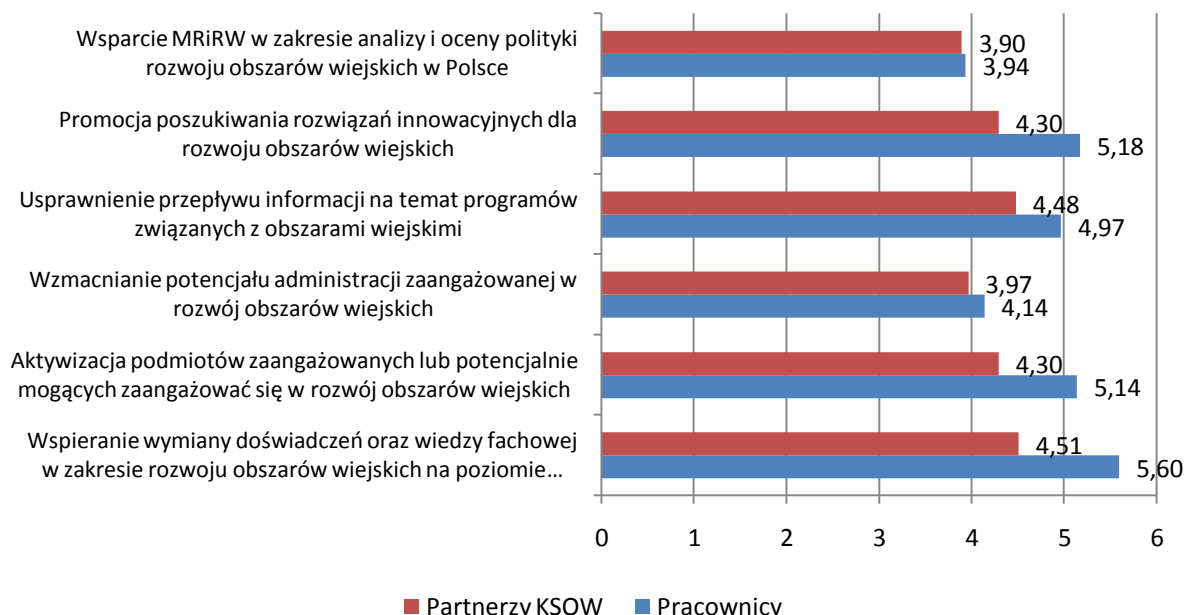
Pytanie ewaluacyjne 3: W jakim stopniu KSOW realizuje cel i zadania określone w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013?

Analiza

Cel główny KSOW, czyli „Wsparcie wdrażania i oceny polityki w zakresie rozwoju obszarów wiejskich oraz identyfikacja, analiza, rozpowszechnianie oraz wymianę informacji i wiedzy w tym zakresie wśród wszystkich zainteresowanych partnerów na poziomie lokalnym, regionalnym oraz wspólnotowym” realizowany jest przez 6 celów wymienionych w rozdz. 1. W badaniu przyjęto założenie, że mogą one mieć różny poziom istotności tak dla ogółu partnerów sieci, jak i dla różnych ich kategorii. Niski poziom istotności niektórych celów mógłby sugerować niewłaściwe ich zdefiniowanie; równocześnie rozbieżności w ocenie istotności celu w przypadku partnerów i pracowników sekretariatów Centralnego i Regionalnych mogłoby sugerować ryzyko nieporozumień w obszarze danego celu między zarządzającymi Siecią a partnerami.

Należy stwierdzić, że deklarowany przez partnerów poziom istotności wszystkich celów jest dość wysoki i w skali ocen od 1 do 6 punktów (gdzie 1 to cel o bardzo małej istotności, a 6 bardzo dużej) zawiera się w przedziale od 3,9 do 4,51 (średnie arytmetyczne ocen). Równocześnie nie stwierdzono wyraźnych różnic w ocenie.

Wykres 3.2.1. Ocena istotności zadań KSOW



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI (Pracownicy KSOW N=35, Partnerzy KSOW N=457).

Najwyżej, jak widać na wykresie, oceniana była istotność celu pierwszego (Wspieranie wymiany doświadczeń oraz wiedzy fachowej w zakresie rozwoju obszarów wiejskich na

poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym oraz międzynarodowym). Podobny poziom istotności obserwujemy również w przypadku celu czwartego: *Usprawnienie przepływu informacji na temat programów związanych z obszarami wiejskimi*. Realizacja obu tych celów w znacznej mierze uzależniona jest od sprawnego obiegu informacji, zapewniającego wymianę doświadczeń w różnych formach i przy pomocy różnych kanałów informacyjnych oraz transfer wiedzy. Może to być realizowane zarówno za pomocą instrumentów klasycznych, takich jak konferencje, spotkania informacyjne, szkolenia, wyjazdy studyjne, publikacje itp., jak i za pomocą instrumentów elektronicznych (portale tematyczne, fora dyskusyjne, blogi, narzędzia społecznościowe, e-learning).

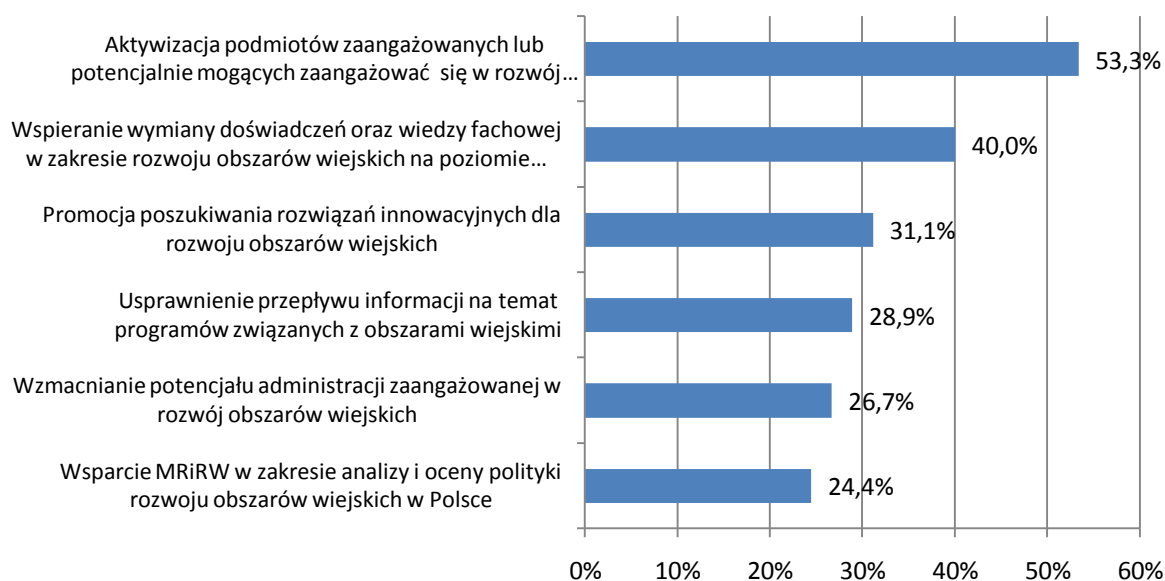
Z badań jakościowych wynika zarazem, że obieg informacji jest kwestią, która w dość zgodnej ocenie partnerów i pracowników Sekretariatów pozostawia stosunkowo najwięcej do życzenia. We wszystkich trzech studiach przypadków wskazywano na istnienie wyraźnych deficytów jeśli chodzi o bezpośrednią komunikację między partnerami Sieci. W tym kontekście wskazywano na znaczącą dla funkcjonowania Sieci rolę partnerów posiadających własne sieci wymiany doświadczeń i obiegu informacji. W województwie świętokrzyskim jako takiego partnera wskazano przede wszystkim Izbę Rolniczą, w województwie warmińsko-mazurskim LGD, a w województwie wielkopolskim Centrum Doradztwa Rolniczego i ODR, a w dalszej kolejności LGD. Partnerzy ci, z uwagi za sposób i zakres działania zapewniają aktywizację innych partnerów oraz dotarcie do nich z informacją o możliwościach działania w ramach KSOW. We wszystkich trzech województwach, a także w wywiadach pogłębionych z przedstawicielami Sekretariatu Centralnego wskazywano równocześnie na stosunkowo małe zainteresowanie podejmowaniem współpracy w ramach KSOW ze strony organizacji pozarządowych, które w najmniejszym stopniu mogą liczyć na aktywizację ze strony Izb Rolniczych czy Ośrodków Doradztwa Rolniczego. W pewnej mierze wspierać ich aktywizację mogą LGD.

Jako generalne przyczyny deficytów komunikacji w ramach Sieci wskazywano m.in.

- zbyt małą liczbę przedsięwzięć zachęcających do wymiany doświadczeń;
- brak narzędzi bezpośredniej komunikacji poziomej między partnerami sieci zarówno w skali regionalnej, jak i krajowej;
- ograniczenia biurokratyczno-proceduralne.

Jeśli chodzi o pierwszą z przyczyn, wydaje się, że o zbyt małej liczbie przedsięwzięć służących wymianie informacji decydować może przede wszystkim brak aktywności partnerów w tym kierunku, gdyż tego rodzaju projekty nie są, jak należy sądzić na podstawie deklaracji wypowiedzianych w wywiadach (realizowanych na poziomie centralnym i w ramach studiów przypadku), zgłaszane wystarczająco często. Można powiązać to z faktem, iż jako cel, którego realizacja napotyka na największe trudności, w badaniu CAWI partnerzy wskazali cel drugi: *Aktywizacja podmiotów zaangażowanych lub potencjalnie mogących zaangażować się w rozwój obszarów wiejskich* (53,3% wskazań).

Wykres 3.2.2. Ocena poziomu trudności w realizacji poszczególnych zadań KSOW



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI (Partnerzy KSOW N=457).

Trudności te utożsamiane są przede wszystkim z niewystarczającym wyposażeniem Sekretariatów Regionalnych w instrumenty i możliwości diagnozowania problemów na poziomie regionalnym oraz instrumenty animacji. Sekretariaty, z uwagi na liczbę personelu i jego przygotowanie, zajmować mogą się głównie administrowaniem siecią, natomiast trudno im podejmować działania w terenie. W województwie świętokrzyskim wskazano, że działania takie są podejmowane przede wszystkim za pośrednictwem kluczowych partnerów. W województwie warmińsko-mazurskim wyraźnie zadeklarowano potrzebę podejmowania takich działań, przy równoczesnym wskazaniu na występujący obecnie brak potencjału w tym zakresie. W dyskusji na ten temat wskazywano, że skutecznym instrumentem mogą być tutaj regionalne grupy robocze. Z wywiadów telefonicznych z przedstawicielami Sekretariatów Regionalnych, jak i ze studiów przypadku wynika jednak, że

- a) powoływanie takich grup nie jest traktowane jako obowiązkowe (tak przynajmniej interpretowano w większości wywiadów ustawę z dnia 28 lipca 2011 r. o zmianie ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich, odnoszącą się do tej kwestii);
- b) przedstawiciele Sekretariatów Regionalnych nie mają orientacji co do sposobów tworzenia takich grup, jak i zasad ich funkcjonowania;
- c) o możliwości tworzenia regionalnych grup roboczych nie są poinformowani partnerzy.

Rekomendacja

*Z uwagi na stwierdzony w badaniu brak intensywnych działań na rzecz tworzenia regionalnych grup roboczych oraz z uwagi na brak orientacji partnerów i pracowników Sekretariatów Regionalnych co do sposobów tworzenia takich grup i zasad ich funkcjonowania - **zasadnym jest monitorowanie procesu powoływania regionalnych Grup roboczych i udzielenie niezbędnego wsparcia ze strony Sekretariatu Centralnego KSOW w tym procesie.***

Zarówno pracownicy Sekretariatów, jak i partnerzy upatrywali trudności w realizacji zadań związanych z aktywizacją podmiotów zaangażowanych w rozwój obszarów wiejskich, a także zadań wiążących się z wymianą doświadczeń, transferem wiedzy, promocją dobrych praktyk i innowacji – przede wszystkim w obecnej formule funkcjonowania Sekretariatów Regionalnych. W zgodnej ocenie zarówno partnerów, jak i pracowników, wyrażanej zarówno w badaniu CAWI, jak i w wywiadach pogłębionych, Sekretariaty Regionalne są w pierwszym rzędzie organami kwalifikującymi i rozliczającymi projekty. Partnerzy sieci podkreślali brak działań terenowych Sekretariatów, a przede wszystkim – brak możliwości rozwinięcia takiej działalności przy obecnej strukturze sieci.

W badaniu CAWI na otwarte pytanie, w jaki sposób można poprawić obieg informacji w KSOW, padały najczęściej sformułowania odwołujące się do komunikacji bezpośredniej i konieczności działań oddolnych. Charakterystyczna może być następująca wypowiedź: *KSOW powinien działać oddolnie. Pracownicy winni mieć bieżący kontakt z partnerami i wymieniać się bieżącymi informacjami poprzez kontakt e-mail, spotkania bezpośrednie. Problemem jest nie traktowanie organizacji społecznych w partnerski sposób, dlatego też istnieje problem w sprawnej komunikacji. Warto zwrócić uwagę, że większość oczekiwań co do komunikacji w Sieci, wyrażanych przez partnerów, odnosi się do komunikacji z Sekretariatami. **Komunikacja bezpośrednia między partnerami nie jest w ogóle brana pod uwagę w tych wypowiedziach.** Wynikać to może z dwóch powodów:*

- przyjęty model funkcjonowania KSOW, choć nie narzuca jako wyłącznej komunikacji pionowej, to jednak, przez brak odpowiednich kanałów i instrumentów, faworyzuje sposób komunikowania się partnerów przede wszystkim za pośrednictwem Sekretariatów;
- podmioty działające na rzecz rozwoju obszarów wiejskich, za wyjątkiem tych dysponujących własnymi sieciami partnerów, jak Izby Rolnicze, LGD, ODR czy uczelnie – nie mają nawyku i umiejętności nawiązywania kontaktu z bezpośrednimi partnerami.

Druga kwestia może wiązać się z niedostatkami kapitału społecznego na obszarach wiejskich. Kwestia ta zostanie omówiona w dalszej kolejności. W pierwszym rzędzie chcielibyśmy zwrócić uwagę na to, w jaki sposób obecnie przyjęta w Polsce formuła KSOW ogranicza możliwości rozwoju komunikacji bezpośredniej między partnerami, czyli,

w konsekwencji, możliwości realizacji szczegółowych celów KSOW: pierwszego i drugiego oraz czwartego i piątego⁹.

Sekretariaty Regionalne, jeżeli pozostaną, jak obecnie, przede wszystkim organami kwalifikującymi i rozliczającymi projekty – będą miały zawsze ograniczone możliwości kreowania bezpośredniej komunikacji między partnerami. Wynika to zarówno z ich możliwości kadrowych, jak i z formuły zatrudniania personelu, opartej przede wszystkim na pełnych etatach finansowanych na podstawie umowy o pracę (kwestię tę i jej konsekwencje zostały omówione w rozdziale poprzednim). W chwili obecnej można stwierdzić, że Sekretariatom brakuje:

- a) pracowników mogących - w zakresie szerszym niż dzisiaj - realizować zadania w terenie;
- b) instytucjonalnego lub quasi-instytucjonalnego partnera, zapewniającego aktywizację partnerów w terenie (rolę tę mogłaby pełnić regionalna grupa robocza).

W chwili obecnej dominującą formą komunikacji jest komunikacja pionowa między partnerami a Sekretariatami oraz między Sekretariatami Regionalnymi a Sekretariatem Centralnym. Rodzaj oraz liczba projektów sprzyjających rozwijaniu komunikacji poziomej (np. konferencje, seminaria, szkolenia, objazdy terenowe, rozwój internetowych narzędzi komunikacji) zależy przede wszystkim od aktywności partnerów. Ze sprawozdań z wykonania Planów Działania wynika, że zarówno liczbowo, jak i pod względem wydatkowania organizacja konferencji, szkoleń i wyjazdów studyjnych dominuje wśród rodzajów przedsięwzięć realizowanych w ramach KSOW¹⁰. Brak natomiast działań służących budowaniu komunikacji internetowej i działań na rzecz bieżącego obiegu informacji (np. spotkań pomiędzy pracownikami poszczególnych Sekretariatów, zaangażowania mediów lokalnych i regionalnych w informowanie o KSOW, udziału mediów w KSOW jako partnerów, cyklicznych spotkań w gminach i powiatach¹¹ itp.).

Doświadczenia zagraniczne - Francja

Ciekawym rozwiązaniem mogą być coroczne „Spotkania Krajowe”, organizowane we Francji. Organizuje się tam, oprócz ustrukturyzowanych, częstych kontaktów pomiędzy obydwoma poziomami sieci - spotkania, w których mogą wziąć udział wszyscy interesariusze. Spotkania te są okazją do dyskusji nad kwestiami, obecnymi w agendzie sieci na dany rok, miejscem promocji dobrych praktyk, wymiany informacji, jak również są sposobnością do dyskusowania o przyszłości sieci i obszarów wiejskich, wysuwania

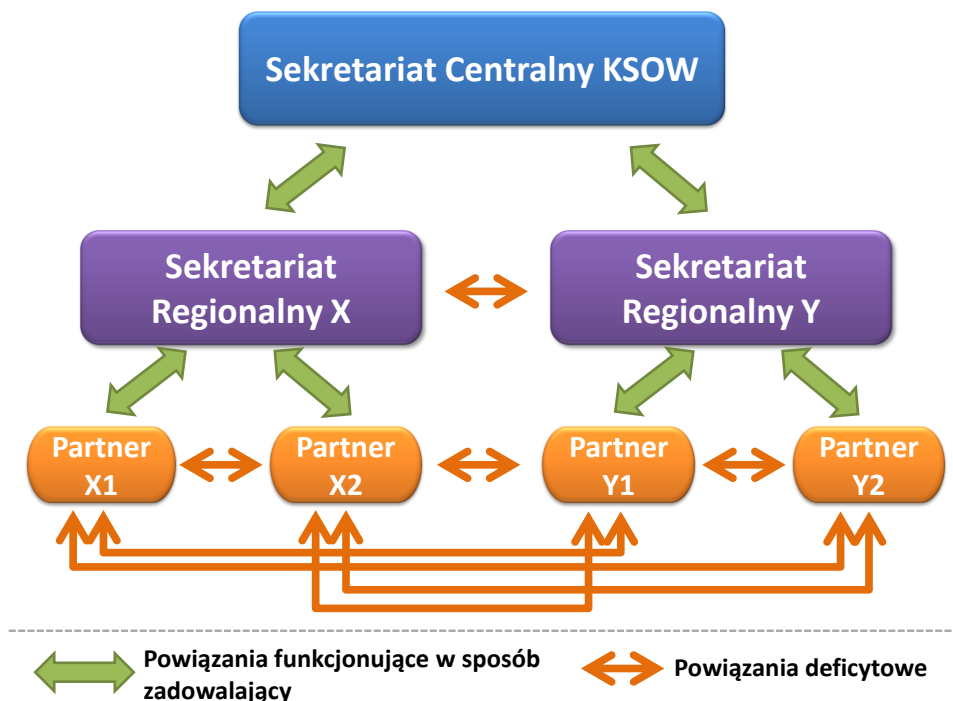
⁹ 1. Wspieranie wymiany doświadczeń oraz wiedzy fachowej w zakresie rozwoju obszarów wiejskich na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym oraz międzynarodowym; 2. Aktywizacja podmiotów zaangażowanych lub potencjalnie mogących zaangażować się w rozwój obszarów wiejskich; 4. Usprawnienie przepływu informacji na temat programów związanych z obszarami wiejskimi; 5. Promocja poszukiwania rozwiązań innowacyjnych dla rozwoju obszarów wiejskich

¹⁰ W ramach Planu Działania 2008-2009 zorganizowano 106 konferencji, w tym 5 międzynarodowych oraz 112 różnego typu seminariów i warsztatów oraz 60 wizyt studyjnych. W ramach Planu Działania 2010-2011 zorganizowano 118 konferencji, 299 szkoleń o różnej tematyce i 69 wizyt studyjnych.

¹¹ Najczęściej przywoływane w badaniu CAWI postulaty nielektrycznych form komunikacji bezpośredniej.

postulatów itp. Materiały informacyjne (prezentacje, filmy) ze spotkania są udostępniane online na stronach sieci, w dziale Centrum Zasobów Wiejskich.

Graf 1. Deficyty komunikacji w ramach KSOW



W tym kontekście warto przyjrzeć się innym rozwiązaniom francuskim i włoskim, które były przedmiotem niniejszego badania.

Doświadczenia zagraniczne - Francja

Francuska Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich (*Reseau Rural*) jest zarządzana wspólnie przez dwóch tzw. co-pilotów - Ministerstwo Rolnictwa, Żywności, Rybołówstwa, Obszarów Wiejskich i Planowania Przestrzennego (MAAPRAT - *Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire*) oraz Międzyresortowe Przedstawicielstwo do spraw Planowania Przestrzennego i Konkurencyjności (DATAR - *Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale*), co zapewnia wpisanie rozwoju obszarów wiejskich w szerszy kontekst rozwoju regionalnego. W ramach sieci, obok organu programującego, jakim jest Walne Zgromadzenie (*Assemblée Générale*) oraz decyzyjnego, czyli Komiteu Stałego (*Commission Permanente*) działa również Krajowa Komórka Animacyjna (*Cellule Nationale d'Animation*). Krajowa Komórka Animacyjna pełni rolę koordynatora działań, promotora prac i doświadczeń Sieci, a jednym z jej celów operacyjnych jest animowanie Sieci - zapewnienie stałego kontaktu pomiędzy krajowymi grupami tematycznymi i sieciami regionalnymi, przekazywanie informacji pomiędzy członkami sieci, organizacja spotkań, seminariów i innych form kontaktu.

Animacja na poziomie krajowym została uzewnętrzniona: jednostka odpowiedzialna za nią została wybrana w drodze zamówienia publicznego w 2010r. Wybór struktury zewnętrznej do pełnienia roli Komórki Animacyjnej podyktowany był pozytywnymi doświadczeniami we współpracy sieciowej z poprzedniego okresu programowania. W latach 2003-2008 spółka prywatna RCT sprawdziła się w roli animatora/organizatora sieci Leader+. Zespół wyznaczony do pracy w ramach Unité Nationale d'Animation – (UNA)Leader+ - złożony ze specjalistów w zakresie komunikacji i rozwoju terytorialnego - zajmował się animacją sieci interesariuszy Leader+. W tym okresie programowania ponownie podjęto współpracę z firmą RCT. Na poziomie krajowym jest za nią odpowiedzialny kilkusobowy zespół specjalistów (struktura podobna do (UNA)Leader+), których jednym z obowiązków jest kontaktowanie się (najczęściej telefoniczne) z przedstawicielami sieci regionalnych – na każdego pracownika „przypada” 5-6 regionów. Specjalistyczny, profesjonalny charakter zespołu Jednostki Animacyjnej wpływa pozytywnie na funkcjonowanie sieci. Należy zauważyć, że w nowym okresie programowania grono członków sieci pokrywa się praktycznie z kompletnym zbiorem interesariuszy z sektora rozwoju obszarów wiejskich (nie ma właściwie podmiotów działających poza siecią). Pozytywnie oceniane są aspekty związane z komunikacją i animacją sieci: kontakty z sieciami interregionalnymi, uczestnictwo w europejskiej sieci, organizacja i animacja seminariów krajowych i / lub regionalnych, szkolenia, udzielanie informacji i monitoring, wsparcie dla liderów krajowych grup roboczych.

Sieci regionalne posiadają również Komórkę Animacji, która opracowuje plan działań na poziomie regionalnym, dostosowanych do sytuacji i warunków konkretnego regionu. Wyniki działań animacyjnych na poziomie regionalnym zależą w ogromnym stopniu od zaangażowania, zainteresowania i chęci współpracy poszczególnych przedstawicieli copilotów w regionie: rządu i władz regionu. Ich struktura jest różna w zależności od regionu, Na poziomie regionalnym 18 z 26 regionów ma zewnętrzne (wybrane zgodnie z PZP) komórki animacyjne, a 6 regionów ma inne struktury; 2 sieci są „uśpione”). Komórki animacyjne sieci regionalnych mają takie same lub bardzo podobne (4) zakresy działania jak komórka krajowa – animują, komunikują, gromadzą wiedzę, wspierają współpracę w ramach Leader’a.

Patrząc na sytuację KSOW w Polsce, warta rozważenia wydaje się adaptacja powyższych rozwiązań. Jednym z kilku wariantów wprowadzenia w Polsce na szerszą skalę działań animacyjnych może być wspomniane już powołanie regionalnych grup roboczych. Jednak wziąć należy pod uwagę, że jeśli nawet w skład grup roboczych wchodziłoby partnerzy dysponujący odpowiednim personelem umożliwiającym prowadzenie animacji (np. Izby Rolnicze czy LGD), to z dużym prawdopodobieństwem realizowałyby oni zadania odpowiadające ich partykularnym strategiom, a dopiero w drugiej kolejności zadania związane z Planem działania KSOW. Regionalne grupy robocze wydają się bardzo dobrym instrumentem diagnozowania regionalnych problemów (oczywiście pod warunkiem, że będą aktywne), natomiast ich możliwości operacyjne będą raczej ograniczone. **W związku z tym warto rozważyć uzewnętrznienie - na wzór francuski - zadań animacyjnych.** Dotyczyć by to mogło zarówno działań animacyjnych prowadzonych na

poziomie Sekretariatu Centralnego, jak i Sekretariatów Regionalnych, choć należy tę potrzebę ocenić jako ważniejszą w przypadku regionów. Na poziomie centralnym bowiem możliwość taką mogłaby pełnić Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, której powierzono funkcję Sekretariatu Centralnego.

Rekomendacja

Z uwagi na konieczność intensyfikacji działań animacyjnych na poziomie regionu, należy rozważyć rozpisanie przetargu na pełnienie zadań animacyjnych w regionach.

Doświadczenia zagraniczne - Włochy

Rozwiązania włoskie z kolei mogą być źródłem inspiracji w zakresie poszukiwania narzędzi komunikacji, zapewniających bezpośrednie kontakty partnerów w Sieci i włączenie w zakres jej działania jak najszerszej grupy partnerów. Charakterystyczną cechą sieci włoskiej jest bowiem szeroka tematyka, obejmująca nie tylko rolnictwo, ale całość terytorium i kierowanie przekazu do ogółu społeczeństwa. Sieć włoska ponadto w swoich działaniach komunikacyjnych wykorzystuje bardzo szeroki wachlarz środków, począwszy od tradycyjnych, papierowych publikacji poprzez produkty multimedialne (filmy, spoty), internet (portal, blogi, fora, sięgając do sieci społecznościowych) aż do najnowszych, niekonwencjonalnych odmian marketingu (plemienny, wirusowy¹²).

W ocenie interesariuszy włoskich, objętych badaniem, upowszechnienie dostępu do internetu spowodowało, że administracja również musi się w nim znaleźć, ponieważ już są tam obecni obywatele. Bez udziału administracji w *social network* może dojść do daleko idącej dezinformacji społeczeństwa. Podstawową charakterystyką i aspektem pozytywnym takich działań jest możliwość dwukierunkowej komunikacji (wysyłanie i otrzymywanie informacji zwrotnej) oraz jej aktualność i szybkość. Jest to również dobry sposób na organizowanie wydarzeń oraz wymiany doświadczeń.

Włosi w znacznej mierze inspirowani są doświadczeniami holenderskimi, o których również warto wspomnieć¹³. Sieć holenderska posiada swój blog, gdzie można wpisywać swoje opinie/komentarze, są nawet organizowane debaty (o przyszłości WPR). Ma konto na twitterze i chat na twitterze, gdzie pasjonaci (w sobotę o 21:30 za pomocą 140 czcionek) toczą dyskusje na tematy związane z rozwojem obszarów wiejskich. Sieć jest obecna na LinkedIn group (gdzie – ze względu na charakter portalu - członkami są raczej specjaliści z zakresu rozwoju obszarów wiejskich a dyskusje mają charakter bardziej zawodowy, zaawansowany); na Youtube, Flickr, Facebook - tutaj dyskusje mają charakter pozazawodowy, na tych stronach udzielają się osoby niezwiązane zawodowo z polityką rozwoju obszarów wiejskich, „amatorzy”; istnieje też zewnętrzny portal wymiany

¹² Marketing plemienny (z ang. tribal marketing) ma miejsce wśród odbiorców posiadających podobną pasję lub przywiązanych do określonej marki; marketing wirusowy (z ang. viral marketing) polega na przekazywaniu sobie przez odbiorców określonej informacji, budowaniu świadomości marki, wywoływania określonych skojarzeń.

¹³ Zaprezentowane na zorganizowanej przez Włoską Sieć w dn. 17-18.11.2011 w Mediolanie konferencji *Sviluppo Rurale comunicato ai cittadini*. Celem konferencji, współorganizowanej przez Region Lombardię i Sieć Europejską było ukazanie najlepszych kampanii informacyjnych promocyjnych i przegląd doświadczeń Regionów i LGD w tym sektorze. Konferencja, notabene, transmitowana była w internecie.

informacji członków sieci, gdzie mają miejsce dosyć nieformalne rozmowy wśród pracowników sieci - holenderski portal Yammer.

Włoska Sieć na swojej stronie otworzyła dwie sieci społecznościowe. YouRuralNet, skierowana do młodych rolników, oferuje możliwość dyskusji na temat prowadzonej przez siebie działalności, praktycznych rozwiązań, innowacji, możliwości szkolenia. Decyzja o otwarciu YouRuralNet została podjęta po długiej obserwacji i przeprowadzeniu badań w terenie, ankiet, wywiadów grupowych, które potwierdziły rolę, jaką dla młodych rolników, poza informacjami z kanałów instytucjonalnych (takich jak gazety, czasopisma wyspecjalizowane, punkty informacyjne) odgrywa teraz możliwość wymiany doświadczeń z rówieśnikami, najlepszych praktyk, innowacji. YouRuralNet oferuje możliwość uczestnictwa w grupach roboczych (np. równe szanse, tradycja i innowacja, wielofunkcyjność, terytorium, szkolenia), w których można uczestniczyć umieszczając swoje posty, opowiedzieć swoją historię za pośrednictwem bloga, zadać pytania i uzyskać odpowiedzi, a także być w ciągłym kontakcie ze społecznością poprzez powiadomienia przez e-mail.

Innym narzędziem społecznym jest Leaderbook, mających na celu wspieranie wymiany poziomej informacji i zasobów wśród interesariuszy Leader. Idea utworzenia takiego narzędzia pochodzi z faktu, że Leader charakteryzuje się specyficzną historią, kulturą, słownictwem, użytkownikami i nawiązanymi kontaktami. Interesariuszom Leader nie wystarcza jedynie odbiór materiałów „jednokierunkowej komunikacji”: potrzebują być częścią rozwoju Leader (posiadają niezbędną ku temu wiedzę). W ten sposób stworzono szczególne miejsce spotkania w celu zapewnienia poziomej wymiany informacji i zasobów, które mogą być prawdziwym źródłem rozwoju zawodowego. Na tym portalu społecznościowym można tworzyć swoje profile, otwierać grupy dyskusyjne itp.

Na stronie internetowej Włoskiej Sieci istnieje też link do specjalistycznych blogów: dla dzieci (Rural4Kids) oraz nastolatków (Rural4Teens), w związku z akcjami promocyjnymi obszarów wiejskich prowadzonymi przez Sieć wśród tych kategorii wiekowych społeczeństwa. Z pomocą nauczycieli, uczniowie umieszczają na blogu opisy swoich doświadczeń związanych z obszarami wiejskimi, różnorodnością biologiczną, środowiskiem, co prowadzi nierzadko do swego rodzaju zdrowego „współzawodnictwa” pomiędzy klasami.

By mieć pełny obraz dobrych praktyk, wdrażanych we Włoszech należy wspomnieć jeszcze o dwóch typach przedsięwzięć:

1. Pierwszy to "*The agricultural communication book*", pierwsza na rynku publikacja dla agencji PR, specjalistów od komunikacji nt. informowania na temat rozwoju obszarów wiejskich (publikacja na ukończeniu). Publikacja odpowiadać będzie na takie pytania jak: Jak mówić o sektorze rolnym? Jakie kody komunikacji odróżniają ten sektor od innych? Jest to projekt wydawniczy, który gromadzi informacje nt kampanii informacyjnych sektora rolniczego. Podręcznik może stać się podstawowym narzędziem pracy dla agencji PR, dla przedsięwzięć związanych z obszarami wiejskimi. Będzie to unikalne narzędzie, niezbędne dla skutecznej komunikacji w tym zakresie;

2. Drugi to przykłady nowoczesnych, niekonwencjonalnych metod marketingowych w promocji obszarów wiejskich, takich jak marketing partyzancki, wirusowy, plemienny czy szeptany. Kilka sieci regionalnych zdecydowało się na włączenie takich działań promocyjnych do swoich kampanii informacyjnych nt. obszarów wiejskich, aby zwiększyć skuteczność przekazu. Sieć regionu Marche przeprowadziła niekonwencjonalne działania informacyjne przez ulicach (street marketing) lub w terenie wiejskim (ambient marketing); Sieć Kalabryjska zorganizowała kampanię promocyjną w pociągu, który odwiedził 13 miast włoskich.

Najnowszym przedsięwzięciem Sieci, które zdobyło sobie uznanie Sieci Europejskiej, jest zebranie danych kontaktowych i stworzenie sieci wymiany informacji wśród osób zajmujących się zawodowo przekazywaniem informacji na temat rozwoju obszarów wiejskich – by móc dzielić się doświadczeniami, promować je i wypróbować działania różnych narzędzi komunikacji (w tym celu wymieniono się danymi kontaktowymi wśród uczestników konferencji). To kolejny przykład pokazujący rolę częstej, bieżącej wymiany informacji na poziomie horyzontalnym.

Wszystkie przedstawione wyżej przykłady z Włoch mogą być zaadaptowane na gruncie polskim, w miarę jak przyspiesza rozwój internetowych instrumentów komunikacji na obszarach wiejskich i w miarę, jak wzrasta zainteresowanie tego rodzaju metodami. Respondenci badania CAWI, odpowiadający na pytanie o możliwości usprawnienia komunikacji w ramach KSOW, oczekiwali najczęściej instrumentów internetowych: od najprostszych, w postaci subskrybowanych newsletterów, zawierających informację dostosowaną do potrzeb konkretnych respondentów, aż po najbardziej wyrafinowane instrumenty społecznościowe z zakresu WEB 2.0, podobne tym, które przedstawiono powyżej. Warto zwrócić uwagę, że nie muszą one być realizowane wyłącznie w oparciu o portal KSOW. Portal ten, jak wykazano w rozdziale poprzednim, ma ograniczone techniczne możliwości obsługi tego typu rozwiązań (tak ze względu na wydajność serwera, jak i oprogramowania). Przede wszystkim jednak wiązanie rozwoju komunikacji bezpośredniej między partnerami wyłącznie w oparciu o ten portal prowadziłoby – jak się wydaje – do krępowania inicjatywy partnerów. Tworzenie takich narzędzi powinno być jednak uwzględnione w przyszłych Planach działania, poczynając już od najbliższego.

Rekomendacja

*W związku z potrzebą rozwoju narzędzi komunikacji opartych o internet **należy wprowadzić do najbliższego Planu działania (i następnych) priorytetu dla tworzenia takich narzędzi przez partnerów. Projekty tego typu powinny być odpowiednio premiowane**¹⁴*

Analiza oczekiwań i potrzeb partnerów, zadeklarowanych w niniejszym badaniu (w postaci odpowiedzi na pytanie otwarte badania CAWI: W jaki sposób należałoby usprawnić przepływ informacji?), analiza informacji uzyskanych dzięki wywiadam

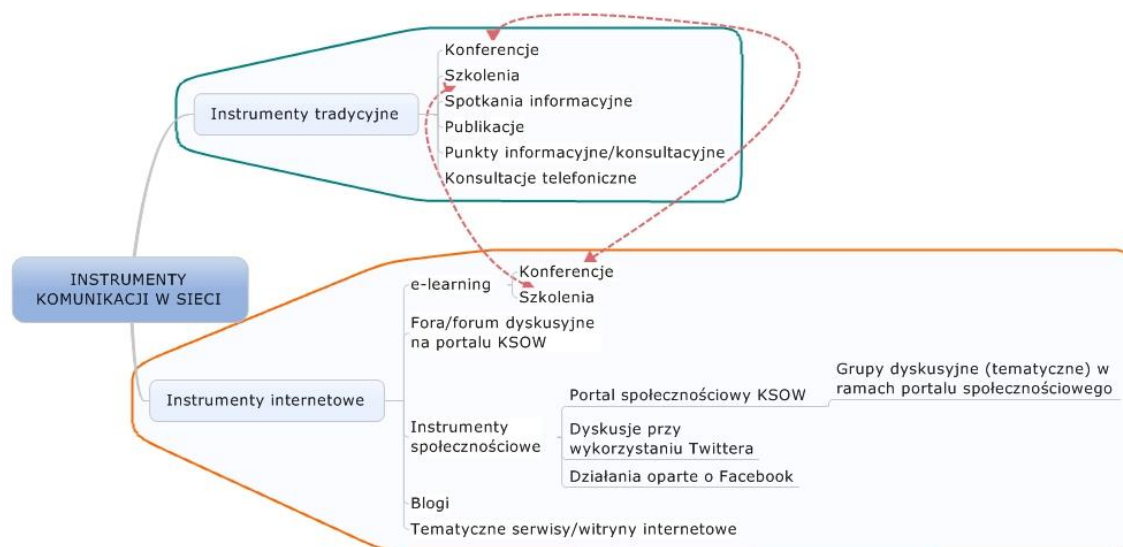
¹⁴ Sposób premiowania projektów priorytetowych zostanie przedstawiony w dalszej części raportu.

pogłębionym i studiom przypadków, a także analiza rozwiązań z innych krajów UE - pozwala wskazać następujące kategorie działań, które były oczekiwane przez respondentów i mogą zostać wdrożone w tym obszarze:

- usprawnienie elektronicznych narzędzi komunikacji, w tym: modyfikacja portalu KSOW w kierunku jego większej czytelności i atrakcyjności dla użytkowników oraz lepsze jego pozycjonowanie, wzbogacenie portalu o narzędzia bezpośredniej komunikacji, takie jak forum dyskusyjne (ew. fora tematyczne), tworzenie niezależnych od portalu instrumentów, takich jak blogi lub platformy blogowe KSOW, portale społecznościowe, wykorzystanie dostępnych w sieci instrumentów WEB 2.0;
- zwiększenie ilości kontaktów osobistych z partnerami oraz prowadzenie innych działań animacyjnych;
- zwiększenie częstotliwości spotkań pracowników Sekretariatów Regionalnych w celu wymiany doświadczeń;
- szersze wykorzystanie sieci informacyjnych, jakimi dysponują niektórzy partnerzy: Izby Rolnicze, LGD, samorządy;
- ograniczenie jednorazowych „eventów” na rzecz przedsięwzięć stanowiących łańcuch wielu działań, np. przeprowadzenie badań jakiegoś problemu, rozpowszechnienie wyników, organizacja konferencji, organizacja powiązanego z wynikami badań wyjazdu studyjnego itp.
- działania promocyjne KSOW w społecznościach wiejskich realizowane poprzez media regionalne i lokalne (kampanie promocyjne i informacyjne, bieżąca współpraca z mediami) w oparciu o dokonaną wcześniej segmentację grup docelowych.

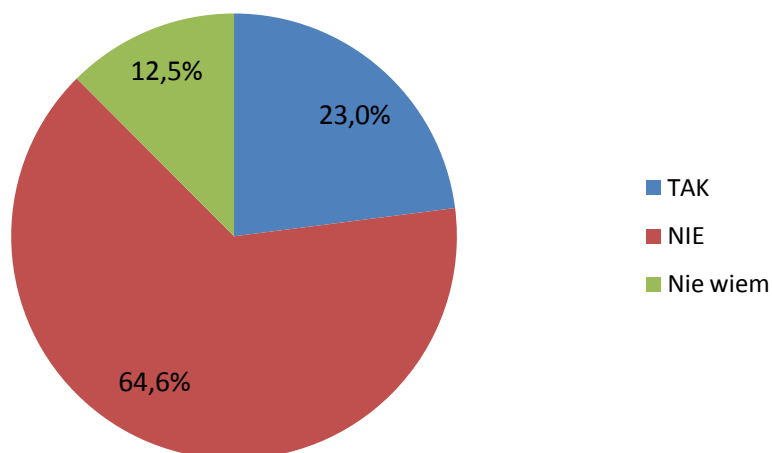
Na podstawie niniejszego badania można pokusić się o propozycję modelu komunikacji w ramach KSOW, uwzględniającego zarówno klasyczne, jak i elektroniczne narzędzia komunikacji. Przedstawia się on następująco:

Mapa mentalna 1. Model komunikacji w ramach KSOW



Jak wykazano powyżej, obecny model funkcjonowania KSOW wymaga usprawnień w zakresie animacji i komunikacji między partnerami. Kolejną kwestią, na którą należy zwrócić uwagę, jest **promocja uczestnictwa w Sieci**. W chwili obecnej bowiem uczestnictwo w Sieci w zasadzie nie przynosi partnerom korzyści wynikającej z wymiany informacji, krążenia idei czy pomysłów, swobodnej dyskusji, która może, ale nie w każdym przypadku musi zaowocować konkretnymi projektami. Ci partnerzy, którzy wcześniej, przed przystąpieniem do sieci pozostawali ze sobą w kontaktach, nadal je podtrzymują, natomiast nie obserwuje się raczej aktywizacji nowych, „uśpionych” partnerów. Warto zwrócić uwagę, że na pytanie: Czy dzięki KSOW nawiązaliście Państwo ścisłą współpracę z inną instytucją/organizacją – „tak” odpowiada jedynie 23% respondentów ankiety CAWI, skierowanej do Partnerów. Należy przy tym uczynić dodatkowe zastrzeżenie, że badanie to nie zapewnia statystycznej reprezentatywności: na rozсланą ankietę odpowiedzieli, jak można założyć, najaktywniejsi i najbardziej zainteresowani uczestnictwem w Sieci. W przypadku próby reprezentatywnej lub pełnej partnerów wynik ten najprawdopodobniej okazałby się jeszcze mniej zachęcający.

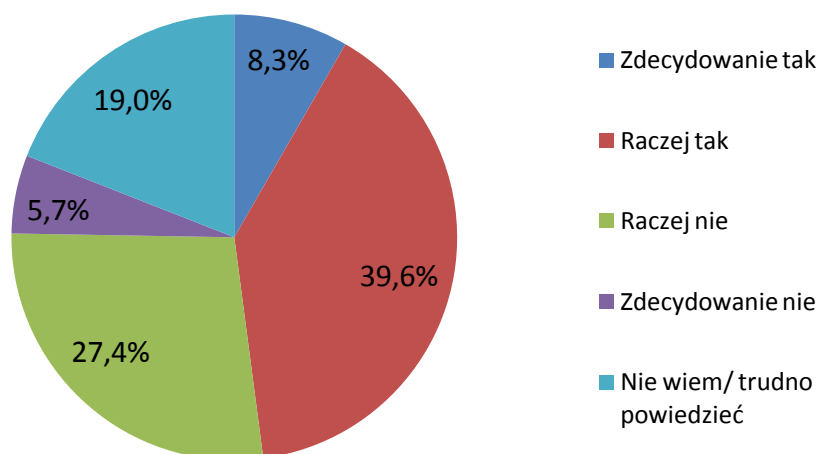
Wykres 3.2.3. Odsetek partnerów, którzy deklarują podjęcie współpracy z innym partnerem dzięki KSOW



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI (Partnerzy KSOW N=457).

Charakterystyczna jest w tym przypadku także ocena stopnia rozpowszechnienia informacji. W przypadku partnerów Sieci blisko 33% respondentów zadeklarowało, że informacja ta rozpowszechniona jest w niedostatecznym stopniu (27,4% i 5,7% odpowiedzi „raczej nie” i „zdecydowanie nie” na pytanie, czy informacja o KSOW i możliwościach z nią związanych dociera do wszystkich, którzy mogą być partnerami Sieci). Równocześnie bardzo znaczący odsetek respondentów zadeklarował brak możliwości dokonania oceny, czy można wskazać organizacje/institucje, do których informacja o KSOW dociera w stopniu niewystarczającym lub wcale (46% odpowiedzi „trudno powiedzieć” na to pytanie). Tak duży odsetek tego typu odpowiedzi należy interpretować jako świadectwo wyraźnej dezorientacji partnerów co do tego, jak informacja o KSOW jest dystrybuowana, czyli, w konsekwencji, jako jedną ze wskazówek na niewystarczający poziom komunikacji między partnerami.

Wykres 3.2.4. Ocena stopnia rozpowszechnienia informacji o KSOW (Czy według Pana/Pani informacje o funkcjonowaniu KSOW i możliwościach z nią związanych docierają do wszystkich instytucji i organizacji, które mogą być partnerami Sieci?)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI (Partnerzy KSOW N=457).

Oceny powyższe korespondują wyraźnie z postulatami, które pojawiały się w wywiadach w ramach studiów przypadku, a zostały też wyraźnie sformułowane w trakcie panelu ekspertów: koniecznością przeprowadzenia segmentacji potencjalnych partnerów KSOW i skierowania do nich odpowiedniego do ich potrzeb przekazu promocyjnego. Warto zwrócić uwagę, że większość pracowników Sekretariatów (66,7% respondentów ankiety CAWI) jako główną przyczynę niewystarczającego rozpowszechnienia informacji o KSOW wskazało niewłaściwe metody informowania i promocji, stosowane przez ich Sekretariat Regionalny. Drugą ze wskazywanych przyczyn (50% odpowiedzi) były niewłaściwe metody stosowane przez Sekretariat Centralny.

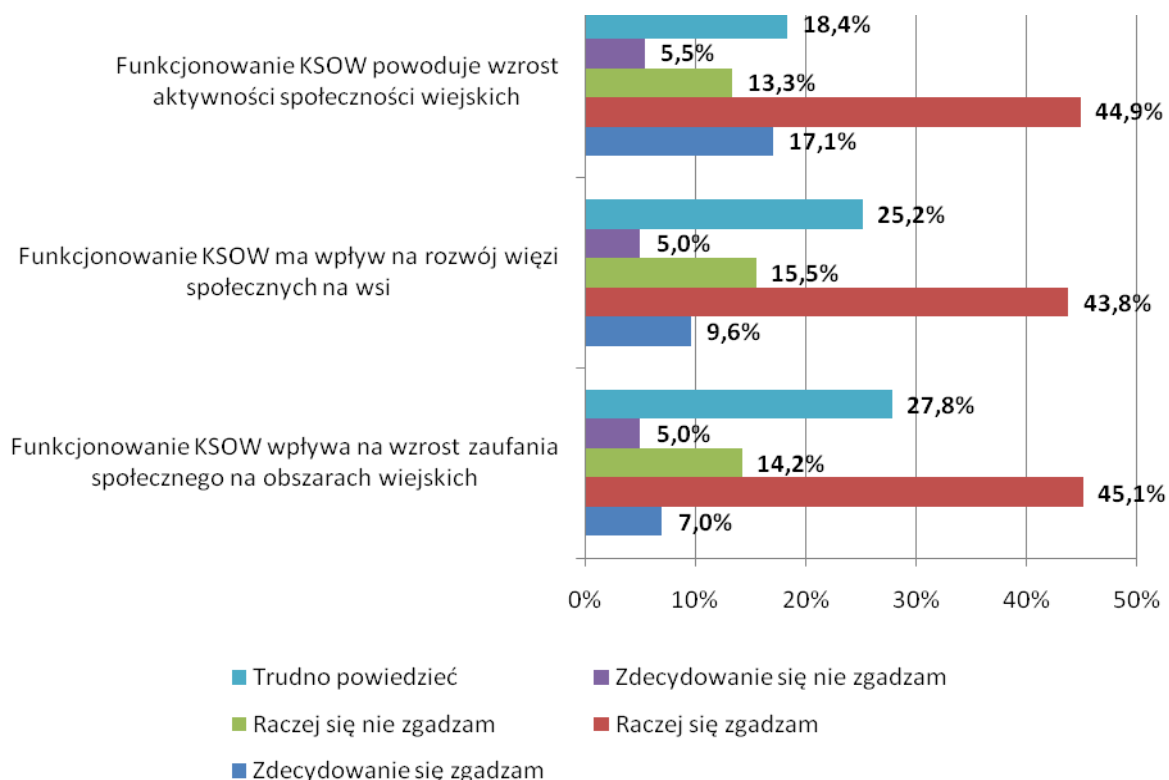
Rekomendacja

Przeprowadzenie segmentacji potencjalnych partnerów KSOW i skierowanie do nich odpowiedniego przekazu o korzyściach uczestnictwa w KSOW, zależnie od ich potrzeb.

Kolejną przyczyną, która może być barierą w realizacji celów KSOW szczególnie zależnych od obiegu informacji - są niedostatki kapitału społecznego na wsi, przekładające się na brak nawyku komunikowania się partnerów i nieumiejętności podejmowania współpracy. Długofalowym efektem działania KSOW powinno być wzmocnienie kapitału społecznego na wsi. Jest to szczególnie ważne z tego względu, że słabość kapitału społecznego jest jedną z najczęściej wskazywanych barier rozwoju obszarów wiejskich w Polsce. W tym kontekście warto przyjrzeć się odpowiedziom respondentów badania CAWI na pytania dotyczące wpływu funkcjonowania KSOW na poziom zaufania społecznego, rozwój więzi społecznych na wsi oraz wzrost aktywności społeczności wiejskich. Zgodnie z założeniami PROW, prawidłowo funkcjonująca Sieć

powinna przyczynić się do zwiększenia wartości dodanej w ramach wsparcia obszarów wiejskich poprzez synergię z innymi instrumentami oraz dzięki współpracy zaangażowanych podmiotów. Działanie Sieci ma szczególne znaczenie w Polsce, gdzie ze względu na uwarunkowania historyczne konieczność przewyższania zaszłości poprzez budowanie partnerstwa publiczno-społecznego oraz tworzenie możliwości rozwoju inicjatyw społecznych jest szczególnie potrzebne¹⁵.

Wykres 3.2.5. Wpływ KSOW na niektóre czynniki kształtowania kapitału społecznego (Proszę określić, w jakim stopniu zgadza się Pani/ Pan z następującymi sformułowaniami)



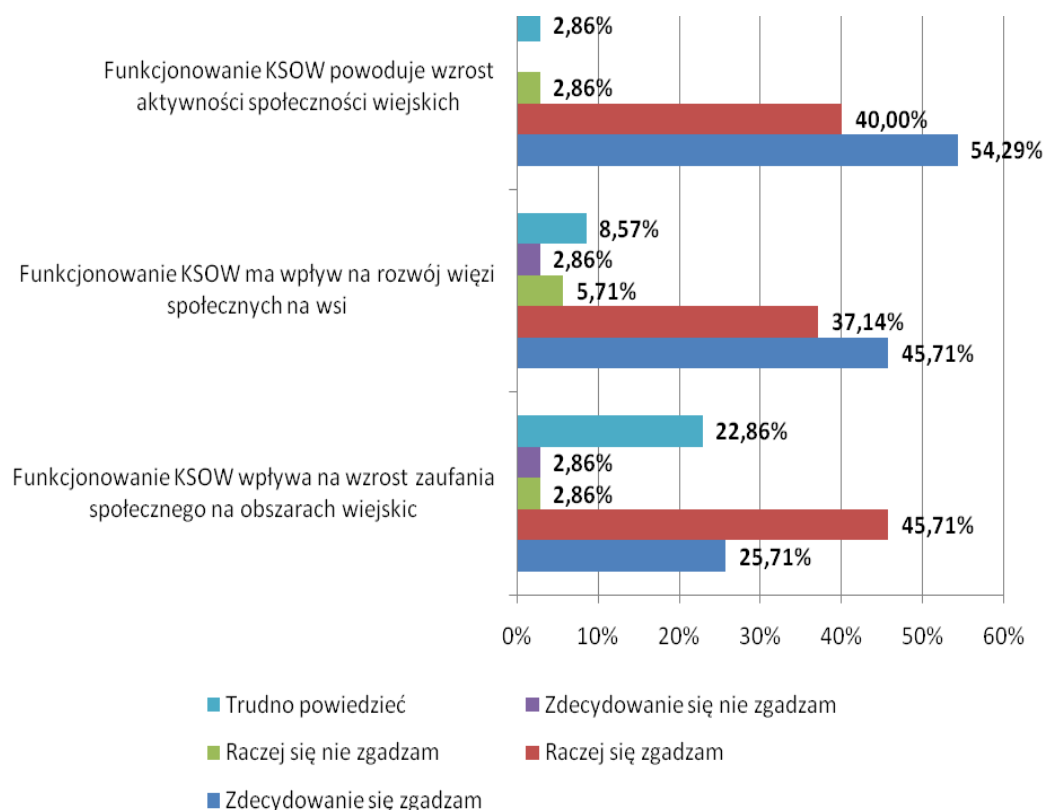
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI (Partnerzy KSOW N=457).

Jak widać, opinia o pozytywnym wpływie KSOW na wyżej wymienione czynniki kształtowania kapitału społecznego jest generalnie pozytywna. Warto jednak zwrócić uwagę, że taki rozkład opinii odzwierciedla tyleż przekonanie o pozytywnym wpływie, co wątpliwości co do jego siły. Jedynie w przypadku ostatniego z trzech pytań, odnoszącego się do wzrostu aktywności społecznej, przekonanie to wydaje się jednoznaczne (64,7% odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” i „raczej się zgadzam”). We wszystkich trzech przypadkach zastanawiać może również wysoki odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć”, co świadczy o tym, że znaczna część partnerów bądź nie umie powiązać konkretnych przedsięwzięć KSOW ze zmianami obserwowanymi w swoim otoczeniu, bądź, co gorsza, zmian takich nie odnotowuje. Oznaczać to może, że realizacja założenia PROW o zwiększaniu wartości dodanej wsparcia dla obszarów wiejskich przez Sieć pozostawia w tej chwili wiele do życzenia.

¹⁵ Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013, s.428

Równocześnie powyższe opinie partnerów pozostają w zdecydowanym kontraście wobec nieomal entuzjastycznych opinii pracowników Sekretariatów na ten temat.

Wykres 3.2.6. Wpływ KSOW na niektóre czynniki kształtowania kapitału społecznego (Proszę określić, w jakim stopniu zgadza się Pani/ Pan z następującymi sformułowaniami)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI (Pracownicy KSOW N=35).

Należy w tym przypadku wysunąć przede wszystkim obawę, czy w tym przypadku pracownicy:

- dokonyją właściwej oceny skuteczności własnej pracy;
- dysponują właściwą diagnozą sytuacji w regionie.

W kontekście stwierdzonych wcześniej niedostatków komunikacji, nadmiernego obciążenia Sekretariatów zadaniami administracyjnymi, a także stosunkowo małej skuteczności Sieci w aktywizowaniu „uśpionych” partnerów na obszarach wiejskich, należy stwierdzić, że pracownicy Sekretariatów budują swoje opinie najprawdopodobniej na wynikach kontraktów z najbardziej aktywnymi partnerami, których obecność w Sieci w stosunkowo ograniczony sposób przyczynia się do tworzenia wartości dodanej KSOW na obszarach wiejskich. W związku z tym wydaje się zasadne podjęcie wcześniej już sugerowanych działań służących większemu powiązaniu aktywności Sekretariatów Regionalnych z potrzebami regionów (szybkie powołanie regionalnych Grup Roboczych, regionalne diagnozowanie problemów, działania promocyjne). Rozwój kapitału

społecznego jest, obok rozwoju skutecznych narzędzi komunikacji, jednym z dwóch kardynalnych warunków skutecznej realizacji celów KSOW.

Podsumowanie – odpowiedź na pytanie ewaluacyjne

Bez poważniejszych barier przebiega realizacja szczegółowych celów KSOW:

- nr 3 - *Wzmacnianie potencjału administracji zaangażowanej w rozwój obszarów wiejskich;*
- nr 6 - *Wsparcie MRiRW w zakresie analizy i oceny polityki rozwoju obszarów wiejskich w Polsce.*

Z perspektywy partnerów KSOW – jak wynika z badania – nie są to jednak cele najistotniejsze. Dwa najistotniejsze dla partnerów cele KSOW to:

- cel nr 1 - *Wspieranie wymiany doświadczeń oraz wiedzy fachowej w zakresie rozwoju obszarów wiejskich oraz*
- cel nr 4 - *Usprawnienie przepływu informacji na temat programów związanych z obszarami wiejskimi.*

Realizacja tych celów związana jest ze sprawnym i obejmującym wszystkich interesariuszy z obiegiem informacji. Od skuteczności obiegu informacji w ramach KSOW zależy także realizacja celu nr 5 - *Promocja poszukiwania rozwiązań innowacyjnych dla rozwoju obszarów wiejskich.* Jak stwierdzono w badaniu, budowanie skutecznego obiegu informacji (czyli warunek realizacji wspomnianych celów) napotyka na trudności przede wszystkim ze względu na brak narzędzi aktywizowania partnerów (czyli w związku z trudnościami w realizacji celu: *Aktywizacja podmiotów zaangażowanych lub potencjalnie mogących zaangażować się w rozwój obszarów wiejskich*). Wynika z tego wniosek, że pierwszym krokiem prowadzącym do większej skuteczności i efektywności realizacji celów przyjętych dla KSOW powinno być usprawnienie narzędzi animacji partnerów Sieci. Sekretariaty Regionalne nie mogą wykonywać zadań z tego obszaru z racji na obciążenie innymi zadaniami i z racji na brak odpowiedniego przeszkolenia. Osiągnąć to można w pierwszym rzędzie poprzez wsparcie sekretariatów takimi instrumentami, jak:

- powołanie jak najszybciej regionalnych grup roboczych KSOW;
- uzewnętrznienie działań animacyjnych w regionach poprzez powierzenie ich wyłonionej w przetargu firmie (lub kilku firmom działającym na poziomie regionu).

Nie można też wykluczać przyjęcia obu rozwiązań równolegle. Grupa Robocza w tej sytuacji wykonywałaby przede wszystkim zadania z zakresu diagnozowania problemów, natomiast animacją i organizowaniem komunikacji poziomej zajmowałaby się zatrudniony w tym celu podmiot. Jako przykłady rozwiązań sprzyjających usprawnieniu animacji wskazać można rozwiązania funkcjonujące we Francji.

Kolejnym ważnym obszarem, od którego zależy skuteczne i efektywne realizacje celów KSOW jest komunikacja. W chwili obecnej w ramach KSOW występują wyraźne deficyty komunikacji między partnerami. Dominuje komunikacja pionowa partnerów z

Sekretariatami Regionalnymi i Sekretariatów Regionalnych z Centralnym. Poprawa w tym obszarze może nastąpić poprzez

- rozwój internetowych narzędzi komunikacji;
- zwiększenie ilości kontaktów osobistych z partnerami oraz prowadzenie innych działań animacyjnych;
- zwiększenie częstotliwości spotkań pracowników Sekretariatów Regionalnych w celu wymiany doświadczeń;

Działania na rzecz usprawnienia komunikacji bezpośredniej, które mogą być inspiracją dla działań w Polsce, obserwować można przede wszystkim we Włoszech i w Holandii.

Praktyką już stosowaną, którą jednak należy poszerzać, wydaje się wykorzystanie sieci informacyjnych, jakimi dysponują niektórzy partnerzy KSOW: Izby Rolnicze, LGD, samorządy, uczelnie. Równocześnie, chcąc osiągnąć trwałe efekty w zakresie celów KSOW, należy dążyć do ograniczenia przedsięwzięć jednorazowych na rzecz takich, które są łańcuchem wielu działań. Przedsięwzięcia takie powinny być uznane za priorytetowe i odpowiednio premiowane. Mechanizm premiowania przedsięwzięć priorytetowych zostanie przedstawiony przy okazji odpowiedzi na pytanie ewaluacyjne odnoszące się skuteczności rozpowszechniania dobrych praktyk w zakresie rozwoju obszarów wiejskich oraz projektów innowacyjnych.

W badaniu stwierdzono, że problemem w realizacji celów KSOW jest także niewystarczająca promocja KSOW wśród wszystkich potencjalnych interesariuszy. Konieczna w związku z tym jest segmentacja grup docelowych przekazu promocyjnego, związanego z KSOW i podjęcie działań promocyjnych KSOW w społecznościach wiejskich realizowanych poprzez media regionalne i lokalne (kampanie promocyjne i informacyjne, bieżąca współpraca z mediami).

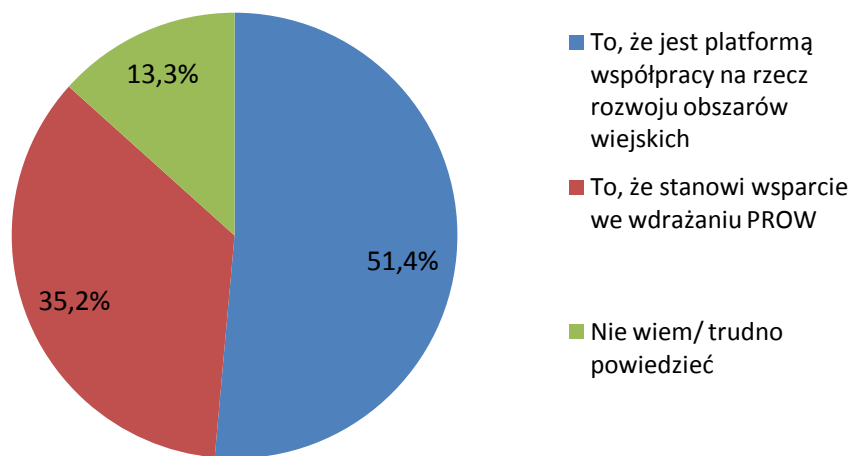
Warunkiem skutecznej realizacji celów KSOW jest poprawa jakości kapitału społecznego na wsi. W chwili obecnej nie można odnotować zauważalnego wpływu KSOW w tym obszarze. Istotniejszych zmian należy tu oczekiwać w wyniku zaproponowanych wcześniej rozwiązań: wzmocnienia instrumentów animacji oraz wzmocnienia instrumentów komunikacji bezpośredniej między interesariuszami.

Pytanie ewaluacyjne 4: W jakim stopniu KSOW w Polsce przyczynia się do wsparcia procesu wdrażania PROW (w tym: informowania i promowania)?

Analiza

Postrzeganie roli KSOW jako narzędzia wspomagania PROW zdecydowanie ustępuje postrzeganiu jej jako platformy komunikacji i współpracy na rzecz obszarów wiejskich. Zdecydowana większość partnerów (51,4% respondentów CAWI) właśnie w ten sposób postrzega funkcję KSOW.

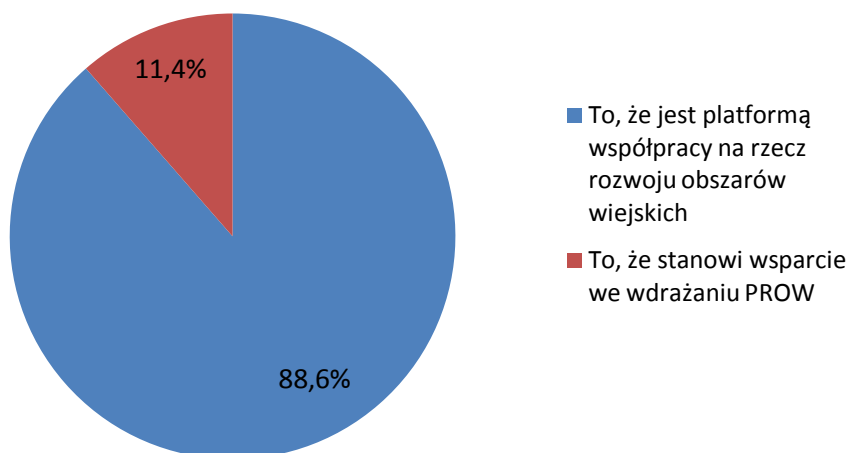
Wykres 3.2.7. Odpowiedź na pytanie: co jest dla Państwa ważniejsze w funkcjonowaniu KSOW?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI (Partnerzy KSOW N=457).

Charakterystyczne jest, że w przypadku pracowników Sekretariatów ten sposób postrzegania rysuje się jeszcze wyraźniej.

Wykres 3.2.8. Odpowiedź na pytanie: co jest dla Państwa ważniejsze w funkcjonowaniu KSOW?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI (Pracownicy KSOW N=35).

Doświadczenia zagraniczne

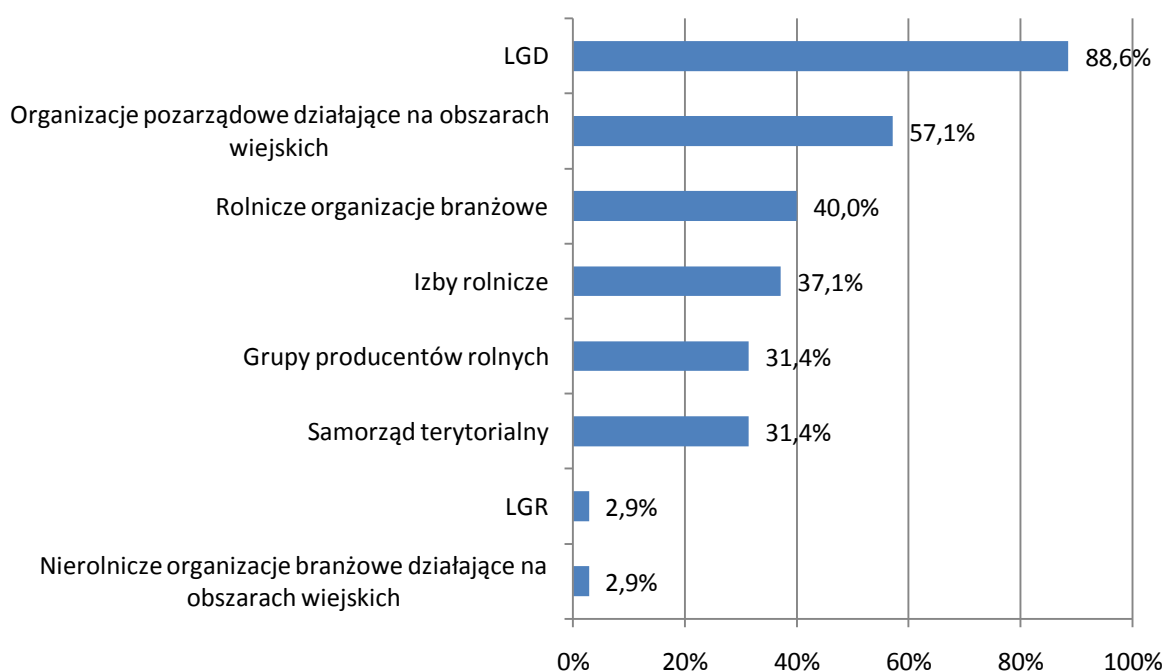
W przypadku wszystkich 3 analizowanych krajów, na podstawie przeprowadzonych badań, można stwierdzić, że Sieci przyczyniają się w sposób bezpośredni do wsparcia wdrażania PROW. W zależności od specyfiki organizacyjno - administracyjnej kraju ma to miejsce zarówno w zakresie zwiększania wykorzystania środków dostępnych z EFRROW (poprzez promocję, dyfuzję dobrych praktyk), jak również poprzez angażowanie różnorodnych partnerów w tworzenie polityk (Litwa) i podnoszenia jakości zarządzania politykami rozwoju obszarów wiejskich. Ten ostatni aspekt był szczególnie ważny w przypadku konieczności podnoszenia zdolności zarządzania politykami rozwoju obszarów wiejskich i wdrażania zróżnicowanych PROW we Włoszech.

Należy podkreślić, że postrzeganie KSOW jako platformy komunikacji nie musi w najmniejszym stopniu stanowić zagrożenia dla jej roli jako instrumentu wspierającego wdrażanie PROW, a nawet, zgodnie z założeniami celu głównego KSOW, powinno jej sprzyjać. Niemniej jednak, w przeprowadzonych studiach przypadków stwierdzono, że świadomość związku podejmowanych działań KSOW z wdrażaniem konkretnych Osi PROW jest ograniczona. KSOW postrzegana jest (również przez pracowników Sekretariatów) jako narzędzie wspierania rozwoju obszarów wiejskich niezależne od PROW i tylko luźno powiązane z jego celami. Co więcej, u niektórych partnerów występuje postrzeganie KSOW jako platformy komunikacji i jako instrumentu wspomagającego wdrażanie PROW w kategoriach konfliktu. Z odpowiedzi na pytania otwarte CAWI można wywnioskować, że w głównej mierze jest to spowodowane powiązaniem Sekretariatów z administracją rządową (MRiRW) i samorządową (Urzędy Marszałkowskie). Jak wykazaliśmy wcześniej, struktura taka postrzegana jest jako funkcjonalna. Nie można jednak nie zauważać, że ma również słabe strony, a jedną z

nich jest brak „poczucia własności” takiej struktury, występujące u znaczącej części partnerów, postrzeganie jej przede wszystkim jako narzędzia administracji, służącego zarządzaniu obszarami wiejskimi, czyli – z ich perspektywy - **źródła finansowania projektów, a nie struktury partnerskiej.**

Gdy ewaluator w wywiadach indywidualnych (m. in. w ramach studiów przypadków) podejmował próbę ustalenia, jak rozumiane są powiązania KSOW z wdrażaniem PROW, najczęściej wskazywano, że działania KSOW wspomagają wdrażanie Osi IV. Dużo rzadziej mówiono o korzyściach, jakie wyniknąć mogą dla wdrażania Osi I i II. Wskazuje na to również ocena, jakie typy organizacji mogą w największym stopniu skorzystać z przystąpienia do KSOW.

Wykres 3.2.9. Jakie organizacje mogą najbardziej skorzystać z przystąpienia do KSOW?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI (Pracownicy KSOW N=35).

Jak widać z powyższego wykresu, trzy pierwsze, zdecydowanie dominujące wskazania dotyczą podmiotów, które mogą być beneficjentami Osi III i IV. Dużo niżej oceniane są korzyści potencjalnych beneficjentów Osi I i II.

Wniosku, że dwie pierwsze Osie PROW w mniejszym stopniu wspierane są w ramach działalności KSOW, nie potwierdza w pełni analiza sprawozdania z realizacji Planu Działania KSOW na lata 2010-2011, gdzie wykazano dużą różnorodność podejmowanych działań, od działań służących wspieraniu produkcji sektora rolniczego, poprzez ochronę środowiska, wsparcie rolnictwa ekologicznego, rozwój turystyki, wsparcie kultury, aż po generalne działania promujące wielofunkcyjny rozwój wsi. Na podstawie sprawozdania trudno ocenić jednak, jaka jest waga poszczególnych przedsięwzięć, jakie jest zainteresowanie partnerów tymi przedsięwzięciami oraz ich oddziaływanie na rozwój obszarów wiejskich generalnie i na wdrażanie Osi PROW. Sporządzanie Planów Działań

nie obejmuje diagnozy na poziomie regionalnym, która - jak to wskazaliśmy w części poświęconej analizie struktury KSOW w Polsce – powinna być połączona z analizą wydatkowania PROW w regionie. Tylko taka diagnoza pozwoliłaby określić, na ile podejmowane działania odpowiadają potrzebom wdrażania PROW. Oznacza to, że w pełni miarodajna ocena wpływu KSOW na wdrażanie PROW wymaga zmiany metody tworzenia Planów Działania. Z jednej strony, powinno się przy opracowywaniu tego planu uwzględniać diagnozę (wraz z prognozą) potrzeb poszczególnych Osi, dokonywaną przez departamenty MRiRW, zarządzające ich wdrażaniem, a z drugiej strony diagnozy potrzeb dokonywane na poziomie regionu, uwzględniające dotychczasowe wykorzystanie środków PROW.

Rekomendacja

Włączenie Departamentów MRiRW, odpowiedzialnych za wdrażanie poszczególnych Osi PROW 2007-2013 do procesu tworzenia Planów działania KSOW poprzez ich udział w diagnozowaniu potrzeb wynikających z wdrażania PROW w regionie. Praktyka ta powinna być kontynuowana w następnych okresach programowania.

Przedsięwzięcia zgłaszane do dofinansowane w ramach KSOW powinny być oceniane pod kątem, w jakim stopniu przyczyniają się do wdrażania konkretnych Osi, a nawet Działań PROW 2007-2013. Wykazanie związku z wdrażaniem konkretnego Działania lub Osi powinno stanowić podstawę do wyższej oceny projektu i powinno zapewniać mu pierwszeństwo realizacji w stosunku do projektów, dla których takiego związku nie wykazano. W chwili obecnej brak takiej premii, a w sytuacji, gdy partnerom KSOW bardzo często brakuje – jak stwierdzono – świadomości związku celów KSOW z wdrażaniem PROW, wydaje się to szczególnie istotne. Jako przykład dobrej praktyki można tu wskazać takie właśnie podejście stosowane we Francji. W ewaluacji mid-term PDRH¹⁶ wskazano, że w działaniu Sieci we Francji szczególnie wartościowym elementem były techniki pracy polegające na identyfikacji problemów, wyszukiwanie doświadczeń/projektów, którym udało się przezwyciężyć te problemy, analizę tych rozwiązań a następnie ich upowszechnianie na stronie internetowej i na seminariach. Podobne działanie można poprzez KSOW wprowadzić odnośnie wdrażania PROW 2007-2013 i ewentualnie później, w kolejnych okresach programowania.

¹⁶„Ewaluacja mid-term Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich dla Heksagonu (Francja kontynentalna)”, 2010, na zlecenie MAAPART, wykonany przez Epices/ADE, s. 41

Rekomendacja

W związku z tym, że obecnie w przygotowaniu Planów działania brak elementu rozpoznania, w jaki sposób planowane działania przyczynią się do wdrażania PROW 2007-2013, **należy rozważyć wprowadzenie – jako elementu koniecznego Planu – diagnozy potrzeb regionu w zakresie wdrażania PROW.**

Rekomendacja

Ze względu na to, że znaczna część partnerów KSOW, a nawet część pracowników Sekretariatów nie dostrzega roli KSOW jako instrumentu wspomagającego wdrażanie PROW 2007-2013, **należy przy kwalifikowaniu projektów zwracać uwagę na ich związek z problemami podnoszonymi w diagnozie potrzeb regionu.**

Zadanie diagnozowania potrzeb w zakresie powinno zostać powierzone regionalnym Grupom Roboczym (patrz również: odpowiedź na pytanie ewaluacyjne *W jakim stopniu KSOW realizuje cel i zadania określone w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013?*). Ponieważ, jak wynika z badania metodą TDI oraz ze studiów przypadku, tworzenie tych grup przebiega dość powoli, a w niektórych z województw w ogóle nie podjęto działań w tym kierunku – konieczne jest zaktywizowanie Sekretariatów Regionalnych na rzecz promocji tworzenia takich grup.

Podsumowanie – odpowiedź na pytanie ewaluacyjne

KSOW nie jest postrzegany przez znaczną część partnerów jako element wsparcia wdrażania PROW. Oznacza to konieczność ściślejszego powiązania kwalifikacji projektów w ramach KSOW z wykazaniem ich związku z realizacją PROW. Aby było to możliwe, konieczne jest diagnozowanie potrzeb na poziomie regionalnym (m.in. w kontekście realizacji PROW 2007-2013). W obecnej formule KSOW instrumentem takich diagnoz mogą być regionalne grupy robocze. Konieczne zatem jest ich jak najszybsze powołanie we wszystkich województwach.

Pytanie ewaluacyjne 5: W jakim stopniu KSOW w Polsce przyczynia się do identyfikacji i upowszechnienia dobrych praktyk w zakresie rozwoju obszarów wiejskich oraz projektów innowacyjnych?

Analiza

Partnerzy KSOW, odpowiadający na pytanie, co jest największą korzyścią wynikającą z przystąpienia do Sieci, wskazywali przede wszystkim korzyści wynikające z wymiany doświadczeń i transferu wiedzy, w tym możliwości zapoznania się z dobrymi praktykami rozwoju obszarów wiejskich, m.in. poprzez udział w wyjazdach studyjnych, szkoleniach, konferencjach czy seminariach. Równocześnie wśród problemów wymagających rozwiązania wskazywali najczęściej potrzebę jasnych i czytelnych procedur ubiegania się

o dofinansowanie oraz wprowadzenie jasnych zasad kwalifikowania projektów. W opinii panelu ekspertów wprowadzenie zasad kwalifikowania projektów prowadziłyby do wyboru projektów najlepszych i eliminacji nietrafionych. Przy opracowywaniu Planu działania, a następnie przy opracowywaniu opartego na nim regulaminu kwalifikacji projektu, postawić sobie należy jedno zasadnicze pytanie:

- **co, z uwagi na potrzeby regionu, uznać można za dobrą praktykę, ew. za rozwiązanie innowacyjne?**

Odpowiedź na to pytanie zawarta może być w diagnozie problemów regionalnych, o której wspominaliśmy już wcześniej. Jest to zatem kolejna znacząca funkcja takiej diagnozy i kolejny argument przemawiający za potrzebą jej wprowadzenia do Planów działania. W wywiadach prowadzonych w trzech wybranych województwach (w ramach studiów przypadku) wskazywano, że w chwili obecnej brak wyraźnych kryteriów, czy dany projekt dofinansowany w ramach KSOW promuje dobre praktyki. Wątpliwości takich nie było w przypadku projektów służących wymianie doświadczeń i promocji własnych rozwiązań (takich, jak, przede wszystkim targi czy wystawy). Już jednak w przypadku konferencji, szkoleń, wyjazdów studyjnych stwierdzano, że brak jasnych priorytetów co do zaspokajania regionalnych potrzeb może prowadzić do marnotrawienia części środków.

Doświadczenia zagraniczne - Francja

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na francuski model wyboru projektów do realizacji przez Sieć, oparty na procedurze konkursowej. W systemie tym w pracach Komisji dokonujących wyboru uczestniczą zewnątrzni eksperci, których zadaniem jest wsparcie procesu wyboru najkorzystniejszego projektu. Wybór projektów Sieci dokonuje powołana do tego celu komisja. W komisji dokonującej wyboru projektów biorą udział przedstawiciele sekretariatu generalnego lub regionalnego. Preferowane do realizacji są projekty obejmujące zasięgiem większy obszar albo projekty w inny sposób oferujące możliwość aktywizacji większej liczby partnerów Sieci.

System ten przypomina polski system wyboru projektów finansowanych z funduszy strukturalnych. Wybór projektów dokonywany jest na podstawie kryteriów ogólnych (formalne, merytoryczne i horyzontalne) i szczegółowych (mających zastosowanie do poszczególnych działań, spośród których można wskazać na funkcjonowanie kryteriów dostępu i strategicznych). Wsparcie przy wyborze projektów stanowią eksperci. Dokonują oni na zlecenie instytucji organizującej konkurs (najczęściej samorządu regionu) oceny projektu lub zapewniają wsparcie eksperckie przy ocenie projektów.

Za próbę takiego podejścia uznać można również opracowanie regulaminu dotyczącego realizacji działań. Regulamin taki opracowano w województwie warmińsko-mazurskim. Zawiera on jednak tylko jedno kryterium dostępu: zgodność z Planem działania na okres 2010-2011. Jest kryterium na tyle ogólne, że trudno uznać go za podstawę do kwalifikacji projektów zgodnie z regionalnymi potrzebami, zwłaszcza w sytuacji, gdy Plan działania nie zawiera części diagnostycznej. Opracowanie takiego dokumentu uznać

należy jednak za krok w dobrą stronę. Dążyć jednak wypada do ustanowienia bardziej szczegółowych kryteriów.

Rekomendacja

Diagnozy problemów regionalnych, zawarte w Planie działania, powinny prowadzić do sformułowania kryteriów naboru projektów. Projekty kwalifikowane powinny być w oparciu o priorytety wynikające z diagnozy. Proces kwalifikacji projektów powinien być wspierany przez ekspertów.

Przyjmując założenie, że procedura kwalifikowania projektów opierałaby się na diagnozie problemów występujących w regionie, a z drugiej strony miałaby służyć jak najpełniejszej realizacji celów KSOW, postulowany regulamin wyboru projektów powinien zawierać punktowane kryteria strategiczne (zgodność z priorytetami rozwojowymi regionu). Drugim typem kryteriów powinny być kryteria związane z wdrażaniem PROW. Trzecim natomiast typem kryteriów winny być kryteria sprzyjające rozwojowi aktywności w sieci. Mogą to być punkty za łączenie różnych typów partnerów w jednym przedsięwzięciu (np. samorządów i organizacji pozarządowych) albo za sieciujący charakter projektu (gdy, np. obejmuje więcej niż jeden region).

Kwestia wprowadzenia kryteriów wyborów projektów nie wiąże się jedynie z trafną identyfikacją dobrych praktyk. Odnosi się do realizacji wszystkich celów KSOW. Z przeprowadzonych badań jakościowych wynika jednak, że pojęcia „dobre praktyki” i pojęcia „projekt innowacyjny” są dość dowolnie interpretowane i wprowadzenie w tym obszarze czytelnych kryteriów prowadziłyby do większej efektywności wydatkowania środków KSOW.

Innym problemem związanym z problemem efektywności jest kwestia stosowania Prawa Zamówień Publicznych. Wiele projektów mających na celu zapoznanie się z dobrymi praktykami lub rozwiązaniami innowacyjnymi odnosi się do rozwiązań bardzo konkretnych, wręcz niepowtarzalnych. Dotyczy to na przykład wizyt studyjnych, które powinny być realizowane w konkretnym miejscu. Z opinii uzyskanych za pomocą wywiadów pogłębionych w trzech regionach (woj. wielkopolskie, świętokrzyskie i warmińsko-mazurskie) wynika, że dość często zdarzają się przypadki, gdy zgłoszony do dofinansowania wyjazd jest przez firmę wygrywającą przetarg realizowany w innym miejscu, niż wskazał projektodawca, co argumentowane jest niższymi kosztami. Biorąc pod uwagę, że w takim przypadku nie osiąga się efektu założonego w projekcie (transfer konkretnej wiedzy do konkretnego projektodawcy) – tego rodzaju działania mają negatywny wpływ na efektywność KSOW. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku działań autorskich (np. publikacje, wystawy, kampanie promocyjne), gdzie jedną z motywacji pomysłodawcy jest to, że realizuje projekt. Jak podawano w wywiadach prowadzonych w ramach studiów przypadku, wielu partnerów wskazuje konieczność przystąpienia do przetargu jako powód odstąpienia od zgłoszenia projektu.

Wniosek

Niektórym z działań związanych z prezentacją dobrych praktyk sprzyja finansowanie poza PZP. Przyjęcie takiej formy finansowania, np. w postaci konkursów grantowych, wymagałoby zapewne opinii prawnej co do dopuszczalności tego typu finansowania. Warto jednak zwrócić uwagę, że w ramach działań informacyjno-promocyjnych na rzecz funduszy strukturalnych część przedsięwzięć była finansowana w ten sposób z PO Pomoc Techniczna i były to często projekty kosztowne (np. kampania Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości Wmiksuj się w Fundusze Europejskie).

Rekomendacja

Należy rozważyć, czy możliwe jest w ramach obecnego systemu finansowania KSOW finansowanie części projektów (np. projektów autorskich, do określonej kwoty) – w formie grantów.

Przedstawiciele środowisk akademickich, z którymi prowadzono wywiady w ramach studiów przypadku w województwach warmińsko-mazurskim i świętokrzyskim, wskazywali, że skuteczne upowszechnianie dobrych praktyk wymaga nie tylko klasycznych metod upowszechniania, takich jak targi, konferencje, czy publikacje. Wszystkie te działania są jak najbardziej zasadne, ale - z racji tego, że są realizowane w określonym czasie - mają charakter incydentalny. Rozpowszechnianie praktyk powinno mieć

- a) charakter ciągły,
- b) umożliwiający selektywną dystrybucję informacji (do zainteresowanych partnerów).

Realizację tych dwóch warunków spełnić może przede wszystkim zastosowanie odpowiednio zarządzanych narzędzi informatycznych. Wymagałoby to stworzenia systemu informacji, który nie tylko obejmowałby narzędzia do rejestracji i katalogowania dobrych praktyk, ale także ocenę ich przydatności i selektywne zapoznawanie z nimi partnerów, którzy wyrazili chęć pozyskiwania takich informacji. Oznacza to, że rozpowszechnianie dobrych praktyk powinno być uzupełnione z jednej strony o działania na rzecz rozwijania komunikacji bezpośredniej między partnerami (co zostało opisane szeroko przy okazji odpowiedzi na pytanie *W jakim stopniu KSOW realizuje cel i zadania określone w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013?*), jak i o wprowadzenie elementów zarządzania informacją poprzez ocenę jej jakości oraz przydatności. System taki mógłby zostać uzewnętrzniiony, a jego zarządca wyłoniony w przetargu. Rozwijanie różnorodnych form i instrumentów komunikacji bezpośredniej między partnerami tworzyłoby w tych okolicznościach przyjazne dla wprowadzania dobrych praktyk i innowacji środowisko dyskusji i wymiany idei. Natomiast system informacji, dystrybuujący informację do określonych partnerów według sformułowanych przez nich kryteriów pozwoliłby na ograniczenie szumów informacyjnych w zakresie upowszechniania dobrych praktyk i innowacji, powstających w sytuacji, gdy

nieselekcjonowana informacja dociera szerokim strumieniem do wszystkich interesariuszy.

Rekomendacja

Powierzenie zewnętrznej firmie (w wyniku przetargu) stworzenia systemu informacji o dobrych praktykach i innowacjach, zawierającego jasne kryteria selekcji i dystrybucji informacji. System taki mógłby składać się z dwóch elementów: biernego, czyli bazy danych pozwalającej na podstawie precyzyjnych kryteriów wygenerować informacje odpowiadające potrzebom użytkownika; oraz aktywnego, czyli newslettera pozwalającego na przekazywanie zainteresowanym użytkownikom selekcjonowanej wcześniej według zaprogramowanych przez nich kryteriów.

Praktycznym narzędziem promocji dobrych praktyk we współpracy z partnerami KSOW może być aktywizacja nowych użytkowników portalu KSOW w zależności od tematyki portalu czyli powierzanie zarządzania zawartością). Określony partner KSOW może być odpowiedzialny za wprowadzenie aktualności, nadchodzących wydarzeń, informacji o dostępnych analizach z branży. Takie rozwiązanie może również stanowić wyraz uznania dla dobrej współpracy Sekretariatu Centralnego/Sekretariatu Regionalnego KSOW z danym partnerem KSOW.

Zbyt złożone procedury i równocześnie dużą dowolność procedur wskazywano jako jedną z podstawowych barier, odstręczających od korzystania z możliwości KSOW przez partnerów o stosunkowo niewielkim doświadczeniu w pozyskiwaniu środków. Promocja dobrych praktyk, a już z pewnością rozwiązań innowacyjnych wymaga poszerzenia bazy projektodawców, wykroczenia poza grono najlepiej podmiotów zorientowanych w zawiłościach procesu aplikowania. Zbyt duża komplikacja procedur lub tym bardziej ich niejasność może w tym przypadku oznaczać wybór rozwiązań banalnych, których rezultaty (najczęściej w postaci wskaźników produktu) łatwo wykazać i rozliczyć. Przedsięwzięcia wieloetapowe, obliczone na długotrwałe oddziaływanie, wymagające badań, poszukiwania trudno dostępnych partnerów będą w takich warunkach przegrywały zazwyczaj z projektami banalnymi, ale czytelnymi dla samorządowych komórek zamówień publicznych. Jest to kolejny argument przemawiający za rozważeniem konkursów grantowych jako metody finansowania niektórych przedsięwzięć związanych z prezentacją dobrych praktyk czy innowacji. Równocześnie warto podkreślić, że postulat uproszczenia procedur nie pozostaje w sprzeczności z wcześniejszym postulatem wprowadzenia kryteriów kwalifikacji projektów. W dość zgodnej opinii respondentów wywiadów pogłębionych i uczestników panelu ekspertów, obecnie mamy do czynienia w przypadku raczej z brakiem klarowności procedur.

Wniosek

Klaryfikacja procedur służyłaby poszerzeniu bazy potencjalnych projektodawców.

W ramach panelu ekspertów zwrócono uwagę, że w promocji rozwiązań innowacyjnych można korzystać z doświadczeń innych programów operacyjnych. Jako przykład można wskazać przede wszystkim POKL, gdzie warto zwrócić uwagę na organizowane przez Instytucje Zarządzające tego programu konkursy na projekty innowacyjne, których konstrukcja z góry zakłada, że projekty takie są obciążone większym ryzykiem, za czym idzie prawo do błędu bez utraty dofinansowania. Projekty takie zawsze dzielą się na dwie fazy: badawczą i wdrożeniową. Projekt może zostać zakończony bez finansowych konsekwencji dla projektodawcy po fazie badawczej, jeżeli jej wyniki nie rokują skutecznego wdrożenia.

Implementacja tego wzorca wiązałaby się jednak z przyjęciem zupełnie innej filozofii promowania innowacji niż obecnie przyjęta w ramach KSOW. Krokiem koniecznym byłoby tutaj wyjście poza obszar rozpowszechniania innowacji i zaangażowanie Sieci również w ich wdrażanie.

Doświadczenia zagraniczne – Włochy

Jako argument można przywołać w tym miejscu przykład praktyki włoskiej. Cechą charakterystyczną włoskiej Sieci, wielokrotnie podkreślaną przez respondentów jako jej wartość dodana i innowacja - jest bowiem szeroki zakres wsparcia, udzielany interesariuszom, nie tylko w celu korzystania ze środków EFRROW, ale również innych funduszy europejskich. Zamierzeniem jest uczynienie z LGD swego rodzaju agencji rozwoju lokalnego, posiadających szeroką wiedzę na temat dofinansowania z UE i aktywnie z niego korzystających.

W opinii ewaluatora nie ma w polskim systemie prawnym żadnych przeszkód, by partnerzy poszukujący rozwiązań innowacyjnych (np. poprzez analizy rozwiązań stosowanych w innych krajach) i promujący te rozwiązania na polskim gruncie nie mogli – w ramach tej promocji – poszukiwać podmiotu gotowego wprowadzić takie rozwiązanie do głównego nurtu, czy to finansowania z odpowiednich Działań PROW, z funduszy strukturalnych czy ze środków własnych. Poszukiwanie takich partnerów-inwestorów mogłoby uzyskiwać dofinansowanie w ramach KSOW, a także mogłoby być dodatkowo punktowane przy kwalifikacji projektów. Z uwagi na ryzyko związane z wdrażaniem rozwiązań innowacyjnych znalezienie takiego partnera nie musiałoby być obligatoryjne i nie wiązałoby się z koniecznością zwracania środków wydatkowanych na to.

Rekomendacja

Wprowadzenie – jako kosztu kwalifikowalnego przy projektach promujących innowacje – finansowania poszukiwania inwestora zainteresowanego wdrożeniem innowacji. Równoczesne zaakceptowanie, że poszukiwanie takie nie musi zakończyć się sukcesem.

Inną kwestią, na którą zwrócono uwagę na panelu ekspertów, jest nastawienie zarówno partnerów, jak i pracowników Sekretariatów **przede wszystkim na pozyskiwanie rozwiązań innowacyjnych**. Skuteczna implementacja innowacji zakłada natomiast **możliwość wymiany**. W najbliższym Planie Działania, a tym bardziej w przyszłym

okresie programowania powinno się zwrócić uwagę na promocję interesujących rozwiązań polskich.

Rekomendacja

Baza takich praktyk rekomendowanych do wykorzystania w innych krajach Unii powinna zostać wyodrębniona z ogólnej bazy dobrych praktyk. Innym możliwym rozwiązaniem jest prowadzenie takiej bazy (jako dodatkowa opcja) przynajmniej w języku angielskim, a najlepiej we wszystkich oficjalnych językach UE.

Podsumowanie – odpowiedź na pytanie ewaluacyjne

Warunkiem kardynalnym skutecznego rozpowszechniania i implementacji dobrych praktyk za pomocą KSOW jest przekształcenie Sieci w obszar krążenia idei i wymiany poglądów, które nie w każdym wypadku muszą prowadzić do realizacji projektu. Służyć temu będą zarówno klasyczne (komunikacja bezpośrednia) i nowoczesne metody komunikacji (social networking). Konieczne w związku z tym jest wzmocnienie społecznościowego charakteru sieci, czyli „obudowania” odbywającej się w ramach KSOW współpracy partnerów instytucjonalnych różnymi rozwiązaniami umożliwiającymi uczestnictwo osób i grup nieformalnych.

Identyfikacji i rozpowszechnianiu dobrych praktyk powinien równocześnie służyć profesjonalnie zarządzany system informacji, obejmujący zarówno narzędzia rejestracji i katalogowania informacji, jak i ocenę jej jakości i przydatności dla różnego typu partnerów, wynikającą z tego selekcję i dystrybucję.

Promocja dobrych praktyk i rozwiązań innowacyjnych w kontekście międzynarodowym może oznaczać nie tylko wykorzystanie rozwiązań z innych krajów. Zadać też należy o odpowiednie prezentowanie rozwiązań wypracowanych w Polsce. Zwrócenie większej uwagi na wymianę informacji, a nie na wykorzystanie cudzych doświadczeń stanowi element wspomagającego transfer wiedzy „krążenia idei”, o którym piszemy przy okazji odpowiedzi na pytanie ewaluacyjne: *W jakim stopniu KSOW realizuje cel i zadania określone w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013?*

Ostatnim ważnym wnioskiem z badania jest potrzeba rozstrzygnięcia, czy nie jest zasadna i czy jest możliwa **zmiana filozofii upowszechniania dobrych praktyk i projektów innowacyjnych w ramach KSOW w taki sposób, by obejmowało ono nie tylko upowszechnianie, ale i sprzyjało ich wdrażaniu**. Można tutaj z jednej strony odwołać się do rozwiązań przyjętych przy wdrażaniu funduszy strukturalnych (np. do ogłaszanych w ramach POKL konkursów na projekty innowacyjne) albo do rozwiązań przyjętych we włoskiej Sieci Obszarów Wiejskich, gdzie pewne kategorie partnerów (LGD) z racji na swoją pozycję w strukturze zarządzania terytorium pełnić mogą rolę swoistej agencji rozwoju regionalnego. Projekty rozpowszechniania dobrych praktyk i innowacji, zawierające opis ścieżki ich wdrażania w Polsce lub – tym bardziej – wskazanie źródeł, z jakich mogłoby być finansowane wdrażanie dobrej praktyki lub innowacji – byłyby premiowane przy kwalifikacji dodatkowymi punktami.

Pytanie ewaluacyjne 6: Które z dobrych praktyk zagranicznych mogą być wykorzystane dla modyfikacji polskiego modelu KSOW? Jakie należałoby podjąć kroki w celu ich adaptacji?

Analiza możliwości zastosowania dobrych praktyk zagranicznych została przeprowadzona przy okazji na poprzednie pytania ewaluacyjne, na tle analizy rozwiązań polskich. W tym miejscu chcielibyśmy przedstawić możliwości adaptacji tych praktyk na gruncie polskim w formie tabelarycznej. **Tabela odnosi się tylko do tych opisanych wcześniej rozwiązań zagranicznych, których adaptacja w Polsce oceniona została w wyniku badania jako zasadna.**

Tabela 3.2.1. Rozwiązania i sposoby adaptacji rozwiązań zagranicznych na gruncie polskim

Rozwiązanie	Kraj	Sposób adaptacji na gruncie polskim
<p>Stworzenie na poziomie regionalnym i centralnym komórek zajmujących się animacją.</p> <p>Uzewnętrznienie zadań związanych z animacją.</p>	Francja	<ul style="list-style-type: none"> • Powierzenie zadań animacyjnych regionalnym grupom roboczym, ewentualnie wyłonionym z grup roboczych partnerom • Na poziomie centralnym zadania animacyjne mogłaby realizować FAPA • Innym rozwiązaniem może być uzewnętrznienie zadań animacyjnych i powierzenie ich wyłonionej w wyniku przetargu firmie (lub kilku firmom)
<p>Krajowy Okrągły Stół Partnerstwa (Tavolo nazionale di partenariato) – powołany do życia w styczniu 2009 roku zrzesza członków Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich oraz przedstawicieli instytucji i organizacji reprezentatywnych na poziomie krajowym, w celu promowania uczestnictwa i partycypacyjnego systemu zarządzania</p> <p>Coroczne „Spotkania Krajowe”, w których mogą wziąć udział wszyscy interesariusze (Francja).</p> <p>"Oddolne" podejście</p>	Włochy, Litwa, Francja	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacja spotkań dla członków Sekretariatów Regionalnych • Postulowany w raporcie rozwój narzędzi komunikacji bezpośredniej między partnerami

<p>(bottom-up). Istnieje kilka bezpośrednich narzędzi komunikacyjnych wśród członków Sieci poza formalnymi strukturami: forum dyskusyjne zaproponowane przez Sekretariat, grupa dyskusyjna Komitetów itp. (w grupach / forum mogą uczestniczyć przedstawiciele organizacji, które nie należą do sieci).</p>		
<p>Sieć włoska w swoich działaniach komunikacyjnych wykorzystuje bardzo szeroki wachlarz środków, począwszy od tradycyjnych, papierowych publikacji poprzez produkty multimedialne (filmy, spoty), internet (portal, blogi, fora, sięgając do sieci społecznościowych) aż do najnowszych, niekonwencjonalnych odmian marketingu (plemienny, wirusowy).</p>	<p>Włochy (a także Holandia)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uzupełnienie portalu KSOW o forum umożliwiające prowadzenie dyskusji. • Promowanie w ramach KSOW inicjatyw rozwijania internetowych narzędzi społecznościowych (jako projektów odrębnych wobec portalu KSOW). • Promocja współpracy międzynarodowej z włoskimi partnerami realizującymi tego typu inicjatywy komunikacyjne (a także z realizującymi podobne działania partnerami holenderskimi). Wspierani powinni być partnerzy polscy chcący realizować projekty o takiej tematyce.
<p>Model wyboru projektów do realizacji przez Sieć, oparty na procedurze konkursowej.</p>	<p>Francja</p>	<p>Wprowadzenie przez sekretariaty regionalne regulaminów kwalifikacji projektów, zawierających kryteria strategiczne (związane z Planem działania), kryteria promujące związek projektu z wdrażaniem PROW oraz kryteria sprzyjające rozwojowi aktywności w sieci.</p>
<p>Filozofia promowania dobrych praktyk i innowacji, uwzględniająca ich wdrażanie. Cechą charakterystyczną włoskiej Sieci, wielokrotnie</p>	<p>Włochy</p>	<p>Nie ma w polskim systemie prawnym żadnych przeszkód, by partnerzy poszukujący rozwiązań innowacyjnych (np. poprzez analizy rozwiązań</p>

<p>podkreślaną przez respondentów jako jej wartość dodana i innowacja - jest bowiem szeroki zakres wsparcia, udzielany interesariuszom, nie tylko w celu korzystania ze środków EFRROW, ale również innych funduszy europejskich. Zamierzeniem jest uczynienie z LGD swego rodzaju agencji rozwoju lokalnego, posiadających szeroką wiedzę na temat dofinansowania z UE i aktywnie z niego korzystających.</p>		<p>stosowanych w innych krajach) i promujący te rozwiązania na polskim gruncie nie mogli – w ramach tej promocji – poszukiwać podmiotu gotowego wprowadzić takie rozwiązanie do głównego nurtu, czy to finansowania z odpowiednich Działań PROW, z funduszy strukturalnych czy ze środków własnych. Poszukiwanie takich partnerów-inwestorów mogłoby uzyskać dofinansowanie w ramach KSOW, a także mogłoby być dodatkowo punktowane przy kwalifikacji projektów. Z uwagi na ryzyko związane z wdrażaniem rozwiązań innowacyjnych znalezienie takiego partnera nie musiałoby być obligatoryjne i nie wiązałoby się z koniecznością zwracania środków wydatkowanych na to.</p>
--	--	--

4 Wnioski i rekomendacje

Tabela wniosków i rekomendacji badania ewaluacyjnego

pt. „Ocena funkcjonowania Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich w Polsce na tle wybranych państw członkowskich Unii Europejskiej”

Lp.	Wniosek (z odwołaniem do str. w raporcie)	Rekomendacja	Oczekiwany efekt wdrożenia rekomendacji	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Termin realizacji
1.	Brak instrumentów diagnozowania problemów na poziomie regionu Nowelizacja z dnia 28 lipca 2011 roku ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich ze środków EFRROW daje możliwość (nie nakłada natomiast obowiązku) zarządom województw powołania Regionalnych Grup Roboczych KSOW. (s. 46, 56-57)	Zasadnym jest monitorowanie procesu powoływania regionalnych grup i udzielenie niezbędnego wsparcia ze strony Sekretariatu Centralnego KSOW w tym procesie.	Zwiększenie udziału partnerów KSOW (szczególnie NGO’s działających na terenach wiejskich) na poziomie regionu w procesie zarządzania Siecią. Wyjaśnienie potrzeby i zasadności funkcjonowania regionalnych grup roboczych i zasad pracy tych grup.	Przygotowanie informacji (w formie przykładów dobrych praktyk) o zasadach powoływania członków grupy roboczej i jej zadań związanych z opiniowaniem regionalnego Planu działania KSOW. Opracowanie informacji na podstawie doświadczeń w funkcjonowaniu Grupy Roboczej KSOW działającej na poziomie kraju, przy Sekretariacie Centralnym KSOW.	Sekretariat Centralny KSOW, Sekretariaty Regionalne KSOW	I kw. 2012 roku
2.	Obecnie istniejące rozwiązanie pozwala na pewną dowolność definiowania typu partnera, co przekłada się bezpośrednio na nieprzydatność tak powstałej bazy (aktualna	Rekomenduje się zmianę formularza zgłoszeniowego do bazy partnerów KSOW poprzez zdefiniowanie zamkniętego katalogu form prawnych (w tym osoby fizyczne, grupy	Nastąpi poprawa funkcjonalności bazy i zwiększenie ilości kontaktów bezpośrednich między partnerami. Tak powstała baza mogłaby się stać sama w	Analiza występujących w bazie partnerów typów, a następnie ich kategoryzacja i zdefiniowanie. Zlecenie modyfikacji bazy.	Sekretariat Centralny KSOW	I półrocze 2012

	baza zawierająca nazwę partnera, typ partnera, województwo, numer telefonu czy mail powinna być możliwa do wygenerowania w każdej chwili). (s. 36)	nieformalne), inwentaryzację istniejącej bazy danych – m.in. poprzez aktualizację danych partnerów, prowadzenie telefonicznej lub mailowej weryfikacji nowo zarejestrowanych partnerów, umożliwienie szybkiego eksportu bazy danych (np. do Excela, SPSS).	sobie narzędziem działania KSOW (np. komunikacyjnym).			
3.	Wyniki prowadzonych badań wskazują na niedostateczną wielkość zatrudnienia w Sekretariatach Regionalnych KSOW w kontekście realizacji przez nie celów KSOW (szczególnie animacyjnych). Jednocześnie charakter KSOW jako struktury sieciowej z założenia umożliwia wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia ekspertów/ specjalistów. (s. 32-33)	Rekomenduje się zwiększenie zatrudnienia w Sekretariatach Regionalnych poprzez zastosowanie elastycznych form zatrudnienia wobec specjalistów/ ekspertów dopasowanych każdorazowo do zadań realizowanych w danym Planie działania KSOW.	Zostanie osiągnięty większy stopień wsparcia wdrażania PROW poprzez działania KSOW.	Wspólne posiedzenia Grupy Roboczej i Komitetu; wyodrębnienie grupy kontaktowej spośród obu gremiów, która zajmowałaby się organizacją przepływu informacji między nimi. Jest to szczególnie istotne w momencie przygotowywania Planu Działania KSOW i przy jego ewentualnych aktualizacjach.	Sekretariat Centralny KSOW, Sekretariaty Regionalne KSOW	Od I kw. 2012
4.	Wśród partnerów KSOW dominują partnerzy instytucjonalni (LGD, samorządy itp.), którzy i	Rekomenduje się włączenie w nurt partnerstwa KSOW partnerów	Aktywizacja „uśpionych” partnerów, wzrost kapitału społecznego na wsi.	Promocja korzyści z udziału w sieci kierowana do tego typu partnerów; wzmocnienie instrumentów	Sekretariat Centralny KSOW, Sekretariaty	Od I kw. 2012

	<p>tak podejmowaliby współpracę, niezależnie od tego, czy KSOW by istniała. Równocześnie w ocenie części partnerów na obecnym etapie rozwoju sieci wyczerpała się możliwość przystępowania do KSOW partnerów instytucjonalnych (za wyjątkiem NGO's).</p> <p>(s. 39)</p>	<p>nieinstytucjonalnych poprzez promowanie KSOW jako struktury otwartej na takich partnerów, zachęcanie do współpracy, pokazywanie realnych korzyści, jakie może uzyskać taki partner.</p>		<p>komunikacji dla tego typu partnerów (przede wszystkim w oparciu o internet i portal KSOW, wzorując się na rozwiązaniach przyjętych we Włoszech i w Holandii).</p>	<p>Regionalne KSOW</p>	
5.	<p>Określanie priorytetów do Planów Działań wymaga szerszego uczestnictwa partnerów KSOW. Doświadczenia zagraniczne (Litwa, Włochy) wskazują, że takie rozwiązanie daje partnerom poczucie wpływu na decyzje, a przez to wpływa na aktywność i zaangażowanie w działania na rzecz KSOW.</p> <p>(s. 41-42)</p>	<p>Rekomenduje się organizowanie spotkań/konferencji (raz na dwa lata), na które zapraszani byłiby wszyscy partnerzy KSOW w celu przedyskutowania i zaopiniowania priorytetów dla Planu działania na kolejne dwa lata.</p>	<p>Zwiększenie aktywności partnerów w sieci, zwiększenie ich zaangażowania w tworzenie, a w konsekwencji – w realizację Planu działania.</p> <p>Wartością dodaną najbliższego spotkania (2012) byłoby rozpoznanie, na ile już sformułowany wg starej metody Plan jest akceptowany przez ogół partnerów.</p>	<p>Pierwsze spotkanie tego typu, z uwagi na zaawansowanie Planu, mogłoby służyć dyskusji nad jego koniecznymi modyfikacjami.</p>	<p>Sekretariat Centralny</p>	<p>W 2012 r.</p>
6.	<p>Konsultacje projektu Planu działania przez Sekretariat Regionalne prowadzone są w bardzo okrojonej skali (tylko umieszczenie projektu</p>	<p>Rekomenduje się zmianę przepisów prawa (Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. w sprawie krajowej sieci obszarów wiejskich) w celu</p>	<p>Poszerzenie procesu konsultacji Planu działania. Wprowadzenie czynnika aktywizującego partnerów.</p>	<p>Zmiany Planu działania powinny być prowadzone tylko w odniesieniu do zmian kluczowych założeń tego dokumentu czy zmian finansowych powyżej</p>	<p>Minister RiRW Sekretariat Centralny</p>	<p>Od I kw. 2012</p>

	<p>Planu działania na stronie internetowej). Brakuje w procesie tworzenia Planu działania miejsca na konsultacje o charakterze międzyregionalnym. Procedura aktualizacji Planu działania jest tożsama z procedurą jego tworzenia, co sprawia, że jest mało elastyczna.</p> <p>(s. 43)</p>	<p>umożliwienia i zobligowania Sekretariatów Regionalnych do prowadzenia szerszych konsultacji projektu Planu działania zarówno w swoim regionie (z partnerami), jak i międzyregionalnie.</p> <p>Rekomenduje się również uproszczenie i skrócenie procedury zmiany Planu działania.</p>		określonych progów minimalnych.		
7.	<p>Dominującą rolę w pracach Grupy Roboczej ds. KSOW pełnią przedstawiciele władz administracji rządowej i samorządowej. Na potrzebę szerszego włączenia partnerów KSOW w proces zarządzania i decydowania (poprzez uczestnictwo w pracach Grupy Roboczej ds. KSOW) wskazują wyniki badań, a przykładem są doświadczenia zagraniczne w stosowaniu oddolnego podejścia (model "bottom-up") do tych kwestii.</p> <p>(s. 45)</p>	<p>Rekomenduje się zmianę Zarządzenia Nr 32 Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 1 września 2010 r. zmieniające zarządzenie w sprawie powołania Grupy Roboczej do spraw Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich w kierunku zwiększenia liczby reprezentantów partnerów KSOW jako członków Grupy Roboczej ds. KSOW.</p>	<p>Większe zróżnicowanie składu grupy roboczej KSOW, bardziej reprezentatywne dla struktury partnerów.</p>	<p>Zmiana Zarządzenia Ministra RiRW.</p>	<p>Minister RiRW Sekretariat Centralny</p>	<p>Od I kw. 2012 r.</p>

8.	W badaniu stwierdzono deficyt wiedzy pracowników Sekretariatów w zakresie przygotowania wniosków o płatność w ramach Schematu III Pomocy Technicznej PROW 2007-2013, uznawania kwalifikowalności wydatków, ustawy PZP w kontekście KSOW. (s. 48-49)	Rekomenduje się prowadzenie szkoleń dla pracowników Sekretariatów Regionalnych KSOW w formie warsztatów z zakresu przygotowania wniosków o płatność z III Schematu Pomocy Technicznej PROW 2007-2013, określania kwalifikowalności wydatków, ustawy PZP w kontekście jej stosowania w działaniach KSOW.	Usprawnienie procesu rozliczania projektów.	Preferowaną formą szkolenia powinny być zajęcia warsztatowe (praktyczne).	Sekretariat Centralny Sekretariaty Regionalne	Od I kw. 2012
9.	W badaniu stwierdzono konieczność intensyfikacji działań animacyjnych na poziomie regionu. Analiza rozwiązań francuskich pokazuje, że działania takie mogą zostać uzewnętrznione. (s. 59-61)	Należy rozważyć rozpisanie przetargu na pełnienie zadań animacyjnych w regionach.	Aktywizacja partnerów, szczególnie partnerów „uśpionych”. Szansa na przyciągnięcie podmiotów, które nie uczestniczą w Sieci.	Ogłoszenie jednego przetargu na poziomie centralnym lub przetargów na poziomie regionów. W tym drugim przypadku tworzenie komórek animacji nie byłoby obligatoryjne.	Sekretariat Centralny Sekretariaty Regionalne	Od I kw. 2012 r.
10.	Plan działania nie zawiera diagnozy potrzeb w zakresie wsparcia KSOW dla wdrażania PROW, nie pozwala m.in. na celową kwalifikację projektów i ocenę ich rezultatów np. pod kątem wpływu na PROW. Znaczna część	Włączenie Departamentów MRiRW, odpowiedzialnych za wdrażanie poszczególnych Osi PROW 2007-2013 do procesu tworzenia Planów działania KSOW poprzez ich udział w	Bliższy związek realizowanych z potrzebami wdrażania PROW identyfikowanymi w regionach.	Plan Działania powinien być oparty z jednej strony o diagnozę i prognozę potrzeb dokonywaną przez Departamenty zajmujące się wdrażaniem Osi PROW, jak i przez Regionalne Grupy Robocze. Praktyka ta powinna być kontynuowana	Sekretariat Centralny Sekretariaty Regionalne	Od I kw. 2012 r.

	partnerów KSOW, a nawet część pracowników Sekretariatów nie dostrzega roli KSOW jako instrumentu wspomagającego wdrażanie PROW 2007-2013. (s. 73-75)	diagnozowaniu potrzeb wynikających z wdrażania PROW w regionie. Należy przy kwalifikowaniu projektów zwracać uwagę na ich związek z problemami podnoszonymi w diagnozie potrzeb regionu.		w następnych okresach programowania. Ograniczy to również ryzyko finansowania projektów nie przyczyniających się do wdrażania PROW.		
11.	W badaniu stwierdzono potrzebę rozwoju narzędzi komunikacji opartych o internet. Analiza rozwiązań włoskich wskazuje, że tworzenie takich narzędzi może przyczynić się do aktywizacji partnerów Sieci. (s. 63)	Należy wprowadzić do najbliższego Planu działania (i następnych) priorytetu dla tworzenia takich narzędzi przez partnerów. Projekty tego typu powinny być odpowiednio premiiowane.	Poprawa jakości i częstotliwości komunikacji między partnerami. KSOW w większym stopniu staje się forum dyskusji o problemach obszarów wiejskich.	Wzbogacenie portalu o narzędzia bezpośredniej komunikacji. Równocześnie, niezależnie od portalu, powstawać mogą takie instrumenty jak forum dyskusyjne (ew. fora tematyczne), blogi lub platformy blogowe KSOW itp.	Sekretariat Centralny Sekretariaty Regionalne	Od I kw. 2012 r.
12.	Większość pracowników Sekretariatów jako główną przyczynę niewystarczającego rozpowszechnienia informacji o KSOW wskazało niewłaściwe metody informowania i promocji, stosowane przez ich Sekretariat Regionalny. Drugą ze wskazywanych przyczyn	Przeprowadzenie segmentacji potencjalnych partnerów KSOW i skierowanie do nich odpowiedniego przekazu o korzyściach uczestnictwa w KSOW, zależnie od ich potrzeb.	Poprawa wiedzy o działaniach KSOW, aktywizacja „uśpionych” partnerów.	Promocja KSOW może zostać powierzona w wyniku przetargu wyspecjalizowanej firmie. Firma taka powinna ściśle współpracować z Regionalnymi Grupami Roboczymi.	Sekretariat Centralny Sekretariaty Regionalne	Od I kw. 2012 r.

	były niewłaściwe metody stosowane przez Sekretariat Centralny. (s. 65-66)					
13.	Brak diagnoz problemów dokonywanych na poziomie regionalnym. Nie ma podstaw do wskazywania projektów i działań priorytetowych i mniej ważnych. (s. 76-77)	Diagnozy problemów regionalnych, zawarte w Planie działania, powinny prowadzić do sformułowania kryteriów naboru projektów. Projekty kwalifikowane powinny być w oparciu o priorytety wynikające z diagnozy. Proces kwalifikacji projektów powinien być wspierany przez ekspertów.	Większa atrakcyjność KSOW jako źródła finansowania projektów. Przyciągnięcie partnerów mniej doświadczonych w realizacji projektów.	Procedury powinny zostać opracowane w oparciu o procedury Pomocy Technicznej, z uwzględnieniem regionalnej diagnozy potrzeb. Powinny również uzyskać akceptację ARiMR w celu uniknięcia późniejszych problemów z interpretacją.	Sekretariat Centralny Sekretariaty Regionalne	Od I kw. 2012 r.
14.	W badaniu stwierdzono potrzebę stworzenia systemu informacji, który nie tylko obejmowałby narzędzia do rejestracji i katalogowania dobrych praktyk, ale także ocenę ich przydatności i selektywne zapoznanie z nimi partnerów, którzy wyrazili chęć pozyskiwania takich informacji. (s. 78-79)	Powierzenie zewnętrznej firmie (w wyniku przetargu) stworzenia systemu informacji o dobrych praktykach i innowacjach, zawierającego jasne kryteria selekcji i dystrybucji informacji.	Usprawnienie promocji dobrych praktyk i innowacji.	System taki mógłby składać się z dwóch elementów: biernego, czyli bazy danych pozwalającej na podstawie precyzyjnych kryteriów wygenerować informacje odpowiadające potrzebom użytkownika; oraz aktywnego, czyli newslettera pozwalającego na przekazywanie zainteresowanym użytkownikom selekcjonowanej wcześniej według zaprogramowanych przez nich kryteriów.	Sekretariat Centralny	Od I kw. 2012 r.

15.	Niektórym z działań związanych z prezentacją dobrych praktyk sprzyja finansowanie poza PZP. (s. 77 – 78)	Należy rozważyć, czy możliwe jest w ramach obecnego systemu finansowania KSOW finansowanie części projektów (np. projektów autorskich, do określonej kwoty) – w formie grantów.	Zachęta dla partnerów KSOW do starania się o dofinansowanie.	Przyjęcie takiej formy finansowania, np. w postaci konkursów grantowych, wymagałoby zapewne opinii prawnej co do dopuszczalności tego typu finansowania.	Sekretariat Centralny Sekretariaty Regionalne	Od I kw. 2012 r.
16.	Implementacja rozwiązań innowacyjnych to nie tylko transfer w jedną stronę. Bardziej stymulująca jest wymiana. (s. 80-81)	Wyodrębnienie bazy dobrych praktyk, które mogą być rekomendowane jako rozwiązania do zastosowania w całej UE. Alternatywnie: prowadzenie bazy dobrych praktyk przynajmniej w języku angielskim.	Zwiększenie zainteresowania polskimi rozwiązaniami, wzmocnienie międzynarodowej wymiany idei i współpracy przy projektach.	Odpowiednie przekształcenie obecnej bazy dobrych praktyk zgodnie z rekomendacją.	Sekretariat Centralny	Od I kw. 2012 r.
17.	Cechą charakterystyczną włoskiej Sieci, wielokrotnie podkreślaną przez respondentów jako wartość dodana i innowacja - jest szeroki zakres wsparcia, udzielany interesariuszom, nie tylko w celu korzystania ze środków EFRROW, ale również innych funduszy europejskich. Rozwiązanie to może być bez przeszkód prawnych	Wprowadzenie – jako kosztu kwalifikowalnego przy projektach promujących innowacje – finansowania poszukiwania inwestora zainteresowanego wdrożeniem innowacji. Równoczesne zaakceptowanie, że poszukiwanie takie nie musi zakończyć się sukcesem.	Aktywizacja partnerów w kierunku pozyskiwania innowacji. Premią za promocje innowacji może być korzyść z wdrożenia.	Z uwagi na ryzyko związane z wdrażaniem rozwiązań innowacyjnych znalezienie takiego partnera nie musiałoby być obligatoryjne i nie wiązałoby się z koniecznością zwracania środków wydatkowanych na to.	Sekretariat Centralny	Od I kw. 2012 r.

	zastosowane na gruncie polskim. (s. 80)					
18.	Rozwiązanie francuskie dotyczące funkcjonowania komisji dokonujących wyboru projektu wydaje się zapewniać wybór projektów odpowiadających charakterowi regionalnej struktury wdrażania PROW we Francji. Udział ekspertów w pracach nad wyborem projektu zapewnia bezstronne wsparcie przy procesie wyboru. (s. 76, 83)	Wdrożenie zasad konkursowego wyboru projektów z wsparciem procesu wyboru przez ekspertów.	Usprawnienie procesu wyboru projektu, zapewnienie wyboru projektu dostosowanego do aktualnych potrzeb realizacji Programu.	Organizacja panelu dyskusyjnego z Sekretariatem Krajowym Francuskiej Sieci na temat zasad i trybu konkursowego wyboru projektów KSOW; organizacja warsztatu na temat wspólnych zasad wyboru najlepszych i innowacyjnych projektów z udziałem przedstawicieli Sekretariatu Centralnego i wybranych sekretariatów regionalnych z jednym z samorządów województw (np. Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych), opracowanie zasad wsparcia procesu wyboru projektu przez ekspertów, przygotowanie stosowanych zmian w zarządzeniu Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi dotyczących funkcjonowania Krajowej Sieci.	Departament Rozwoju Obszarów Wiejskich MRiRW oraz Sekretariat Centralny KSOW	I kw. 2012 roku

Aneksy

Analiza struktury organizacyjnej w wybranych krajach UE

Na podstawie danych zastanych ogólnej analizie poddana została struktura KSOW we wszystkich krajach UE. Wyniki analizy znajdują się w tabeli poniżej.

Tabela 1. Struktura KSOW w poszczególnych krajach UE (poza Polską, Włochami, Francją i Litwą)

Kraj	Podstawowa struktura Sieci	Szczegółowe informacje na temat Sieci w danym kraju
Austria	Jedna Sieć	Austriacka Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich działa od grudnia 2008 r. Organizacja Sieci została powierzona przez Instytucję zarządzającą (Federalne Ministerstwo Rolnictwa, Leśnictwa, Środowiska i Gospodarki Wodnej) konsorcjum trzech organizacji partnerskich (Agrar Projekt Verein, Umweltdachverband UWD i ÖAR Regionalberatung GmbH).
Belgia	Dwie Sieci (Flandria i Walonia)	Flamandzka Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich działa od grudnia 2007 r. Flamandzka KSOW funkcjonuje w ramach Ministerstwa Rolnictwa i Rybołówstwa, działa we Flandrii, ale stanowi także część szerszej sieci ogólnokrajowej. Reprezentuje ona zarówno flamandzką, jak i walońską sieć obszarów wiejskich (Réseau Rural Wallon), a zatem reprezentuje kraj jako całość. Walońska Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich działa od kwietnia 2009 r. i zgodnie z przyjętymi rozwiązaniami pełnić ma funkcję platformy wymiany doświadczeń i dobrych praktyk wśród wszystkich podmiotów zaangażowanych w rozwój obszarów wiejskich. Realizację pierwszego etapu działalności walońskiej sieci, który potrwa do końca 2011 r., udzielono firmie „Trame”.
Bułgaria	Jedna Sieć	Działalność bułgarskiej KSOW koordynuje Dyrekcja Rozwoju Obszarów Wiejskich, będąca częścią Ministerstwa Rolnictwa i Żywności. Zadanie kierowania KSOW zostanie zlecone podmiotowi zewnętrznemu wybranemu przez instytucję zarządzającą PROW w drodze procedury przetargu konkurencyjnego.
Czechy	Jedna Sieć	Czeska Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich działa od listopada 2008 r. Sieć składa się z jednostki centralnej i jednostek organizacyjnych (biur łącznikowych) działających na poziomie regionalnym (NUTS3 i NUTS4). Sieć funkcjonuje w ramach Ministerstwa Rolnictwa.
Cypr	Jedna Sieć	Cypryjska Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich działa od listopada 2008 r. Sekretariat Krajowy KSOW usytuowany jest w strukturze Cypryjskiego Ministerstwa Rolnictwa,

		Zasobów Naturalnych i Środowiska, które pełni funkcje Instytucji Zarządzającej środkami finansowymi PROW na lata 2007-2013.
Dania	Jedna Sieć	Duńska Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich działa od 1 marca 2007 r. Struktura sieci obejmuje jednostkę centralną sieci, pełniącą obowiązki sekretariatu krajowego dla KSOW i dla sieci FARNET (ustanowionej w ramach programu Europejskiego Funduszu Rybackiego – EFR).
Estonia	Jedna Sieć	Estońska Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich działa od maja 2007 r. Sekretariat Krajowy KSOW usytuowany jest w strukturze jednostki organizacyjnej Centrum Badawcze Ekonomiki Wiejskiej administrowanego przez Estońskie Ministerstwo Rolnictwa.
Finlandia	Jedna Sieć	Fińska Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich działa od października 2007 r. Jedna Sieć uwzględnia specyfikę istnienia 2 PROW (jeden dla Finlandii kontynentalnej i jeden dla Wysp Alandzkich). Sekretariat Krajowy KSOW działa w strukturze Fińskiego Ministerstwa Rolnictwa i Leśnictwa (Departament Rolnictwa, administrujący środkami finansowymi PROW na lata 2007-2013).
Niemcy	Jedna Sieć ogólnonarodowa i kilkanaście sieci regionalnych	Niemiecka Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich działa od lutego 2008 r. Sieci regionalne obejmują następujące landy: Bawaria, Północna Nadrenia-Westfalia, Saksonia, Hesja, Brandenburgia, Hamburg, Dolna Saksonia i Brema, Kraj Saary, Badenia-Wirtembergia, Nadrenia-Palatynat, Turyngia, Meklemburgia-Pomorze Przednie, Szlezwik-Holsztyn, Saksonia-Anhalt. Z uwagi na realizowaną przez Niemcy politykę rozwoju obszarów wiejskich opartą o 14 regionalnych programów rozwoju obszarów wiejskich wdrażanych przez rządy federalne krajów związkowych (niem. <i>Länder</i> – Landy) na poziomie NUTS1, Niemiecka Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich działa w oparciu o oddzielny program utworzenia i działania KSOW. Program zatwierdzony został przez KE. Sekretariat Centralny Niemieckiego KSOW usytuowany jest w federalnym instytucie, którego działalność nadzorowana jest przez Federalne Ministerstwo Żywności, Rolnictwa i Ochrony Konsumenta.
Grecja	Jedna Sieć	Grecka Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich działa od listopada 2008 r. Za funkcjonowanie sieci odpowiada instytucja zarządzająca greckim Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) na lata 2007-2013 (Ministerstwo Obszarów Wiejskich i Żywności, Sektor Administracyjny Zasobów Społecznych i Infrastruktury).
Węgry	Jedna Sieć	Sieć została ustanowiona w dniu 1 października 2008 r. Jednostka wsparcia sieci (stały sekretariat węgierskiej Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich) funkcjonuje w ramach Instytutu Rozwoju Obszarów Wiejskich, Edukacji i

		Doradztwa Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich (MRD RDEAI).
Irlandia	Jedna Sieć	Irlandzka Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich działa od grudnia 2008 r. Zadanie zarządzania działalnością jednostki wsparcia Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich w Irlandii powierzono oddziałowi badawczo-rozwojowemu Instytutu Tipperary. Jednostka wsparcia koordynuje działalność sieci pod auspicjami instytucji zarządzającej w Departamencie Rolnictwa, Rybołówstwa i Żywności.
Łotwa	Jedna Sieć	Łotewska Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich działa od lipca 2008 r. W ramach Ośrodka Doradztwa i Szkoleń Obszarów Wiejskich Łotwy utworzono centralną jednostkę sieci.
Luksemburg	Jedna Sieć	Luksemburska Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich działa od czerwca 2008 r. Luksemburska KSOW stanowi integralną część Ministerstwa Rolnictwa, Uprawy Winorośli i Rozwoju Obszarów Wiejskich, które jest instytucją zarządzającą dla Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013.
Malta	Jedna Sieć	Maltańską Krajową Sieć Obszarów Wiejskich oficjalnie powołano do życia w lipcu 2009 r. Za całość działalności sieci odpowiada instytucja zarządzająca działająca w ramach Ministerstwa Zasobów i Rozwoju Wsi.
Holandia	Jedna Sieć	Holenderska Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich działa od października 2007 r. Instytucja zarządzająca, którą jest Ministerstwo Rolnictwa, Przyrody i Jakości Żywności, zleciła organizację jednostki wsparcia sieci konsorcjum składającemu się z pięciu organizacji. Trzy z nich zajmują się podstawową działalnością zarządczą jednostki wsparcia oraz tworzą zespół ułatwiający nawiązywanie kontaktów. Pozostali dwaj członkowie zapewniają wsparcie tematyczne odpowiednio do pojawiających się potrzeb.
Portugalia	Jedna Sieć	Portugalska Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich działa od marca 2009 r. Jednostka wsparcia sieci KSOW funkcjonuje w ramach Ministerstwa Rolnictwa, Rozwoju Obszarów Wiejskich i Rybołówstwa, w Biurze Planowania i Polityki. Struktura ta jest jednak rozszerzona na oddziały w każdej z Regionalnych Dyrekcji Rolnictwa w Portugalii kontynentalnej oraz w każdym z Regionalnych Sekretariatów Rolnictwa w regionach autonomicznych. Sieć uwzględnia specyfikę 3 regionalnych PROW (dla obszarów kontynentalnych Portugalii, Madery i Azorów).
Rumunia	Jedna Sieć	W Rumunii nie został ustanowiony dotychczas Sekretariat KSOW
Słowacja	Jedna Sieć	Słowacka Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich działa od października 2008 r. Jej organizację zlecono częściowo podmiotom zewnętrznym, a zarządza nią Agencja Rozwoju Obszarów Wiejskich. Struktura sieci obejmuje Komitet Sterujący, Centralną Jednostkę Sieci i siedem biur

		regionalnych.
Słowenia	Jedna Sieć	Słoweńska Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich działa od kwietnia 2008 r. Za nadzór nad wdrożeniem i działalnością KSOW oraz jej plan działania odpowiada Ministerstwo Rolnictwa, Leśnictwa i Żywności.
Hiszpania	Jedna Sieć	Hiszpańską Krajową Sieć Obszarów Wiejskich ustanowiono po jej zatwierdzeniu 17 lipca 2008 r. Sieć uwzględnia specyfikę 17 regionalnych Programów Rozwoju Obszarów Wiejskich: Andaluzja, Aragonia, Baleary, Kraj Basków, Wyspy Kanaryjskie, Kantabria, Kastylia i Leon, Kastylia-La Mancha, Katalonia, Estremadura, Galicja, Madryt, Murcja, Nawarra, Asturia, Rioja, Walencja.
Szwecja	Jedna Sieć	Szwedzka Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich działa od maja 2007 r. Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich w tym kraju jest oparta na sformalizowanym członkostwie i posiada sekretariat, którym jest Jednostka Centralna Sieci działająca w ramach szwedzkiego Urzędu Rolnictwa.
Wielka Brytania	Jedna Sieć ogólnonarodowa i cztery Sieci krajowe	Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich Zjednoczonego Królestwa jest organizacją nadrzędną skupiającą cztery odrębne sieci krajowe wdrażające programy rozwoju obszarów wiejskich w Anglii, Irlandii Północnej, Szkocji i Walii. Stanowi ona element łączący osobne sieci Anglii, Irlandii Północnej, Szkocji i Walii.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ekspertyzy „Funkcjonowanie Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich ze szczególnym uwzględnieniem struktur organizacyjnych, jak również dostępności informacji w ramach KSOW”, dr M. Król, Warszawa, marzec 2010 oraz http://enrd.ec.europa.eu/national-rural-networks/nrn-information/pl/nrn-information_home_pl.cfm

W ramach badania Wykonawca szczegółowo przeanalizował funkcjonowanie Sieci w trzech krajach członkowskich UE: dwóch krajach, będących wieloletnimi członkami UE (Francja i Włochy) oraz w jednym kraju, który przystąpił do UE w 2004 r. (Litwa). Z przeprowadzonych badań wynika, że system funkcjonowania sieci zależy w ogromnym stopniu od specyfiki administracyjnej kraju oraz jego wcześniejszych doświadczeń, związanych z wdrażaniem WPR, w szczególności z podejściem Leader.

Poniżej przedstawiono analizę każdego z trzech krajów.

Francja

Po analizie wyników ewaluacji Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2000-2006, Francja zdecydowała się na zdecentralizowane programowanie na okres 2007-2013. Stąd obecna struktura francuskiego PROW (i co za tym idzie, struktura Sieci) opiera się o oddzielne Programy dla Heksagonu (Francji kontynentalnej - PDRH), Korsyki oraz 4 departamentów zamorskich (Gwadelupa, Martynika, Gujana i Reunion). Odpowiada ona bardziej na zróżnicowanie rolnicze, środowiskowe i terytorialne.

Francuska sieć obszarów wiejskich działa na dwóch poziomach: krajowym i regionalnym. Sieć krajowa zrzesza 26 sieci regionalnych (21 na terytorium Francji kontynentalnej¹⁷, 1 na Korsyce oraz 4 w departamentach zamorskich Francji: Gwadelupa, Martynika, Gujana i Reunion).

Struktura operacyjna Sieci

Francuska Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich (Reseau Rural) jest zarządzana wspólnie przez dwóch tzw. co-pilotów - Ministerstwo Rolnictwa, Żywności, Rybołówstwa, Obszarów Wiejskich i Planowania Przestrzennego (MAAPRAT - Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire) oraz Międzyresortowe Przedstawicielstwo do spraw Planowania Przestrzennego i Konkurencyjności (DATAR - Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale). Instytucje te w działaniach wspiera Agencja Usług i Płatności, (Agence de Services et de Paiement), która zarządza dystrybucją środków europejskich.

W ramach Sieci działa Walne Zgromadzenie (Assemblée Générale) i Stały Komitet (Commission Permanente) oraz Krajowa Komórka Animacyjna (Cellule Nationale d'Animation).

Walne Zgromadzenie składa się z przedstawicieli instytucji krajowych działających w dziedzinie rozwoju obszarów wiejskich i 26 regionalnych „referentów” (przedstawicieli regionalnych Sieci). Zbiera się co najmniej raz w roku. Zgromadzenie wybiera członków Stałego Komitetu, debatuje nad programem, bilansem działalności oraz metodami pracy Sieci, wydając opinie i propozycje.

Stały Komitet jest organem decyzyjnym. Decyduje o kierunkach, tematach i planie pracy Sieci. Składa się z 25 członków wybranych na 2 lata. Spotyka się co najmniej trzy razy w roku.

Krajowa Komórka Animacyjna pełni rolę koordynatora działań, promotora prac i doświadczeń Sieci.

Komórka realizuje 4 cele operacyjne:

- animowanie Sieci – zapewnienie stałego kontaktu pomiędzy krajowymi grupami tematycznymi i sieciami regionalnymi, przekazywanie informacji pomiędzy członkami sieci, organizacja spotkań, seminariów;
- komunikacja – za pomocą opracowywanych publikacji: List, Przegląd, materiały prasowe oraz strony internetowej;
- gromadzenie wiedzy dot. wszelkich działań Sieci (w tym nowoutworzone Centrum Zasobów Wiejskich);
- wsparcie projektów współpracy LGD.

¹⁷ W momencie przygotowywania Raportu Końcowego „Ewaluacji mid-term Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich dla Heksagonu”, w połowie 2010, istniało 18 sieci regionalnych, na podst: „Ewaluacja mid-term Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich dla Heksagonu”, 2010, na zlecenie MAAPART, wykonany przez Epices/ADE, s. 41

Komunikacja i animacja Sieci na poziomie krajowym

We Francji animacja została uzewnętrzniona – jednostka odpowiedzialna za nią została wybrana w drodze zamówienia publicznego w 2010 r. Wybór struktury zewnętrznej do pełnienia roli Komórki Animacyjnej podyktowany był pozytywnymi doświadczeniami we współpracy sieciowej z poprzedniego okresu programowania. W latach 2003-2008 spółka prywatna RCT sprawdziła się w roli animatora/organizatora sieci Leader+. Zespół wyznaczony do pracy w ramach Unité Nationale d’Animation – (UNA)Leader+ - złożony ze specjalistów w zakresie komunikacji i rozwoju terytorialnego - zajmował się animacją sieci interesariuszy Leader+. W tym okresie programowania ponownie podjęto współpracę z firmą RCT. Na poziomie krajowym jest za nią odpowiedzialny kilkusobowy zespół specjalistów (struktura podobna do (UNA)Leader+), których jednym z obowiązków jest kontaktowanie się (najczęściej telefoniczne) z przedstawicielami Sieci regionalnych – na każdego pracownika „przypada” 5-6 regionów. Specjalistyczny, profesjonalny charakter zespołu Jednostki Animacyjnej wpływa pozytywnie na funkcjonowanie sieci. Należy zauważyć, że w nowym okresie programowania poszerzeniu uległo grono członków sieci na wszystkich interesariuszy z sektora rozwoju obszarów wiejskich. Pozytywnie oceniane są aspekty związane z komunikacją i animacją sieci: kontakty z sieciami (inter) regionalnymi, uczestnictwo w europejskiej sieci, organizacja i animacja seminariów krajowych i / lub regionalnych, szkolenia, udzielanie informacji i monitoring, wsparcie dla liderów krajowych grup roboczych. W kwestiach komunikacyjnych Komórka zajmuje się przejęciem, rozwojem, zarządzaniem i animacją strony internetowej www.reseaurural.fr, wdrożeniem planu komunikacji, przygotowaniem comiesięcznego newslettera elektronicznego z bieżącymi informacjami na temat działań Sieci, przygotowaniem dwa razy do roku magazynu nt. działań podejmowanych w ramach sieci, kontaktami z prasą, dbaniem o aspekty graficzne. Natomiast ulepszeniu, w opinii respondentów, mogłyby ulec działania związane z gromadzeniem danych i ich upowszechnianiem. Pierwsze kroki zostały w tym celu podjęte – w 2010 r. utworzono Centrum Zasobów Wiejskich (dostępne na stronie sieci krajowej), gdzie zgromadzono ponad 1000 dokumentów związanych z obszarami wiejskimi.

Komunikacja i animacja Sieci na poziomie regionalnym

Sieci Regionalne są kierowane przez Prefekta (będącego przedstawicielem rządu w regionie) oraz przewodniczącego zgromadzenia regionalnego (odpowiednik polskiego marszałka województwa). Sieci regionalne mają swoich przedstawicieli w wyżej opisanych organach krajowych: referenta i korespondenta regionalnego, którzy zapewniają stały kontakt pomiędzy działaniami na poziomie krajowym a regionalnym. Sieci regionalne posiadają również Komórkę Animacji, która opracowuje plan działań na poziomie regionalnym, dostosowanych do sytuacji i warunków konkretnego regionu. Poza prostym przełożeniem na poziom regionalny struktur z poziomu centralnego można zaobserwować w niektórych regionach Francji szereg szczególnie oryginalnych doświadczeń. Dotyczą one dwóch głównych tematów: tworzenia gospodarki lokalnej opartej na bliskiej relacji pomiędzy rolnikiem a konsumentem oraz ustanowienia kontaktów strukturalnych pomiędzy obszarami wiejskimi a sąsiadującymi z nimi obszarami miejskimi. Wyniki działań animacyjnych na poziomie regionalnym zależą w

ogromnym stopniu od zaangażowania, zainteresowania i chęci współpracy poszczególnych przedstawicieli co-pilotów w regionie: rządu i władz regionu. Ich struktura jest różna w zależności od województwa, Na poziomie regionalnym 18 z 26 regionów ma zewnętrzne (wybrane zgodnie z PZP) komórki animacyjne (6 regionów ma inne struktury, 2 sieci są „uśpione”). Komórki animacyjne sieci regionalnych mają takie same lub bardzo podobne (4) zakresy działania jak komórka krajowa – animują, komunikują, gromadzą wiedzę, wspierają współpracę w ramach Leader’a. Nie zajmują się kwestiami finansowanymi związanymi z projektami – są zupełnie odłączone od tych kwestii (robią to odpowiednie służby/wydziały zajmujące się rozliczaniem dofinansowań europejskich na poziomie regionu).

Podstawowe zadania takich komórek to utworzenie i utrzymanie działalności sieci, gromadzenie i udostępnianie wiedzy na temat obszarów wiejskich w regionie, organizacja seminariów, spotkań tematycznych, wizyt w terenie; przygotowywanie posiedzeń Komitetu Stałego i nadzór nad postępem prac tematycznych; niezbędne kontakty z siecią krajową i europejską – wszystko to w celu podniesienia jakości projektów składanych do dofinansowania z UE.

W zakresie animacji Sieci zobowiązane są do posiadania aktualnej wiedzy na temat aktywności członków, do bycia w kontakcie z głównymi Sieciami wewnątrz-regionalnymi i posiadania wiedzy na temat prac tych Sieci; zobowiązane są również do pełnienia funkcji monitorujących działania z zakresu rozwoju obszarów wiejskich; uczestniczenia w spotkaniach i innych wydarzeniach mających związek z rozwojem obszarów wiejskich w regionie. Do jej zadań należy także organizowanie i animowanie grup tematycznych; organizacja i animacja szkoleń; organizacja i animacja seminarium rocznego.

Zakres prac Sieci

W ramach struktury Sieci, na poziomie centralnym działają też **Krajowe Grupy Tematyczne**. Jako główny temat prac Sieci w momencie jej założenia (grudzień 2008) przyjęto atrakcyjność obszarów wiejskich. W ramach tej tematyki od początku funkcjonowania sieci działały 3 grupy tematyczne: rozwój ekonomiczny zasobów lokalnych (zajmująca się takimi tematami jak żywność, rolnictwo; lasy, drewno; biomasa, energia); Zarządzanie przestrzenne; Polityki wsparcia mieszkańców. Jedyna w strukturze zmiana organizacyjna miała miejsce właśnie w kontekście Grup Tematycznych – na wniosek przedstawicieli regionów utworzono dodatkowe grupy tematyczne – Ekomateriały/ekobudownictwo; Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich; Usługi na obszarach wiejskich.

Cele działania krajowych grup tematycznych:

- wyszukiwanie i promocja ciekawych doświadczeń, organizacja spotkań promujących;
- rozwijanie narzędzi wsparcia/szkolenia dla interesariuszy lokalnych (podręczniki, fiszki techniczne);
- promocja partnerstwa i wdrażanie podejścia wielosektorowego;
- współpraca z regionalnymi sieciami i udostępnianie im wyników prac.

Na poziomie regionalnym grupy tematyczne powstały w ponad połowie regionów¹⁸. Prowadzone w nich prace dotyczą skracania łańcucha dystrybucji, zarządzania przestrzenią, ale również młodzieży, turystyki itd. Wykorzystywane są różne metody: wizyta w terenie, szkolenia, seminaria, tworzenie narzędzi (przewodniki, fizyki metodologiczne, itp.).

Ocena działania Sieci

W przekonaniu respondentów wybór struktury Sieci we Francji jest wyborem właściwym, jako że umożliwia szeroką integrację wszelkich instytucji działających w sektorze rozwoju obszarów wiejskich oraz sprawdził się w poprzednich latach – elementy te są wskazywane jako główne przesłanki wyboru modelu Sieci, przyjętego we Francji. Zlecenie działań animacyjnych strukturze zewnętrznej przynosi wiele korzyści: systematyzuje ją, wprowadzając regularne, obowiązkowe kontakty, przekazywanie informacji. Jednocześnie respondenci wskazują, że rezultaty działania komórek animacyjnych są zgodne z założeniami. Poprzez sieci regionalne zapewniony został kontakt z interesariuszami oraz w szczególności z wnioskodawcami. Podkreślano przy tym, że aktywność sieci regionalnych jest różna w zależności od regionu, wiele z tym wypadku zależy często od zaangażowania przedstawicieli władz rządowych oraz regionalnych (porozumienia pomiędzy nimi) a także osobowości i charakteru animatorów sieci.

W procesie tworzenia sieci nie stwierdzono poważnych barier, może jedynie niechęć niektórych z interesariuszy, przekonanych o braku celowości tworzenia kolejnych struktur organizacyjnych, obok istniejących już organizacji zawodowych i regionalnych struktur rozwoju terytorialnego. Odnośnie ryzyka i wyzwań stojących przed siecią respondenci wskazywali niejasną przyszłość sieci po 2013 (i związane z tym ryzyko demobilizacji interesariuszy), ograniczone finansowanie prac Sieci regionalnych oraz związane z tym ryzyko utracenia interesariuszy na poziomie regionalnym (ze względów politycznych – brak zaangażowania przedstawicieli władz rządowych i regionalnych, brak porozumienia pomiędzy nimi - Sieci w niektórych regionach są mało stabilne).

Jako pozytywne aspekty działania Sieci w ewaluacji mid-term PDRH wskazano techniki pracy polegające na identyfikacji problemów, wyszukiwanie doświadczeń/projektów, którym udało się przezwyciężyć te problemy, analizę tych rozwiązań a następnie ich upowszechnianie na stronie internetowej i na seminariach¹⁹.

Odnośnie działań proinnowacyjnych Sieci, w ewaluacji mid-term zalecono na okres 2011/2013 wzmocnienie działań na rzecz identyfikacji, gromadzenia i upowszechniania innowacji jak również dobrych praktyk oraz badań naukowe w tym zakresie w sektorze rolnym, żywnościowym, leśnictwa i rozwoju obszarów wiejskich²⁰. Odnośnie działań komunikacyjnych zalecono uszczegółowienie przekazu informacyjnego oraz poszerzenie kręgu odbiorców o nowych interesariuszy²¹.

¹⁸ Idem, s. 41

¹⁹ Idem, str.47

²⁰ Idem, str. 139

²¹ Idem, str. 146

Jako mocne strony funkcjonującego obecnie modelu Sieci wskazywano udostępnienie różnorodnym interesariuszom możliwości współpracy i wspólnego tworzenia projektów; pogłębianie znajomości i wymiany dobrych praktyk na tematy uznane za priorytetowe przez interesariuszy/projektodawców z obszarów wiejskich i że mogą oni z tego czerpać wyraźne korzyści; umożliwienie wymiany doświadczeń w ramach sieci europejskiej (np. Grupa ds. Skracania łańcucha dostaw, utworzona na poziomie europejskim i kierowana przez Francję). Jako słabości modelu francuskiego należy wskazać jego rozbudowaną strukturę (26 Sieci regionalnych + Sieć krajowa); różny stopień zintegrowania interesariuszy z siecią, ze względu na jej zróżnicowanie regionalne; pomimo ogromu wykonanych prac - trudności w przejściu do fazy rekomendacji w celu zmiany polityk publicznych.

Włochy

W przeciwieństwie do Francji, gdzie animowanie siecią przekazano na zewnątrz, podmiotowi prywatnemu, cała sieć włoska opiera się na administracji publicznej i funkcjonuje w jej ramach, na obydwu poziomach, krajowym i regionalnym. Specyfiką Włoch, podobnie jak Hiszpanii i Niemczech, jest zdecentralizowanie polityk rozwoju obszarów wiejskich do poziomu regionu (21 Programów Rozwoju Obszarów Wiejskich). Charakterystyczną cechą sieci włoskiej jest również jej szeroka tematyka, obejmująca nie tylko rolnictwo, ale zwrócona ku terytorium i skierowana do ogółu społeczeństwa. Sieć włoska w swoich działaniach komunikacyjnych wykorzystuje bardzo szeroki wachlarz środków, począwszy od tradycyjnych, papierowych publikacji - poprzez produkty multimedialne (filmy, spoty), internet (portal, blogi, fora, sięgając do sieci społecznościowych) - aż do najnowszych, niekonwencjonalnych odmian marketingu (plemienny, wirusowy²²).

Warto w tym miejscu zauważyć, że Włoska Sieć Obszarów Wiejskich była pierwszą siecią zaakceptowaną na szczeblu europejskim przez DG AGRI jeszcze w sierpniu 2007. Przy jej tworzeniu bazowano na doświadczeniach z wdrażania dwóch poprzednich sieci (Leader 2 i Leader+), zebranych w ewaluacji ex-ante Sieci 2007-2013.

Struktura operacyjna Sieci

Włoska Sieć Obszarów Wiejskich (RRN - Rete Rurale Nazionale), zarządzana przez Ministerstwo Polityki Rolnej, Żywnościowej i Leśnej (MiPAAF - Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali), przewiduje zestaw obowiązkowych działań wymaganych przez prawo wspólnotowe (art. 68 rozporządzenia WE 1698/05) jak również innych, uznanych za niezbędne w celu przewyższenia rozdrobnienia i wyizolowania polityk rozwoju wsi. Wśród tak zwanych działań obowiązkowych znajdują się: identyfikacja i analiza dobrych praktyk, organizowanie wymiany doświadczeń i umiejętności,

²² Marketing plemienny (z ang. tribal marketing) ma miejsce wśród odbiorców posiadających podobną pasję lub przywiązanych do określonej marki; marketing wirusowy (z ang. viral marketing) polega na przekazywaniu sobie przez odbiorców określonej informacji, budowaniu świadomości marki, wywoływania określonych skojarzeń.

przygotowanie programów szkoleniowych dla Lokalnych Grup Działania (LGD), pomoc techniczna we współpracy międzyregionalnej i transnarodowej.

Struktura sieci opiera się o 4 instytucje publiczne: Ministerstwo Polityki Rolnej, Żywnościowej i Leśnej, Ismea (Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare - Instytut Usług na rzecz Rynku Rolnego i Żywności), Inea (Istituto Nazionale di Economia Agraria - Państwowy Instytut Ekonomiki Rolnictwa) oraz SIN (Sistema Informativo Nazionale per lo Sviluppo dell'agricoltura - Krajowy System Informatyczny Rozwoju Rolnictwa). Przedstawiciele powyższych instytucji współtworzą poniższe struktury sieci:

- **Krajowa Jednostka Animacji i Koordynacji** (UNAC - **Unità nazionale di animazione e coordinamento**), będąca „sercem” sieci, z siedzibą w Rzymie, w strukturach wewnętrznych Ministerstwa Polityki Rolnej, Żywnościowej i Leśnej. Struktura ta ma za zadanie koordynację i wdrażanie na poziomie krajowym i międzynarodowym działań przewidzianych w ramach Planu Działania;
- **Stacje regionalne Sieci** (**Postazioni Regionali** della Rete), będące przedstawicielstwami Krajowej Jednostki na poziomie regionalnym; powierzono im zadanie zapewnienia niezbędnych kontaktów między Krajową Jednostką a interesariuszami instytucjonalnymi w regionach, zajmującymi się zarządzaniem PROW, jak również tymi z poziomu lokalnego;
- **Komitet Sterujący** (Cabina di Regia) pełni funkcję kierowniczą i koordynującą wszystkimi działaniami Sieci, przewidzianymi w Planie Działania. Składa się z przedstawicieli Ministerstwa Polityki Rolnej, Żywnościowej i Leśnej, jako organu zarządzającego, przedstawicieli Krajowej Komórki, trzech przedstawicieli regionów i prowincji autonomicznych, przedstawiciel Ministerstwa Rozwoju Gospodarczego. Do posiedzeń Komitetu dołączają czasami osoby odpowiedzialne za realizację konkretnych kierunków interwencji zdefiniowanych w Planie Działania.

W celu zapewnienia skutecznej koordynacji działań i ścisłej synergii z celami Europejskiej Sieci Obszarów Wiejskich, w strukturze wewnętrznej Krajowej Komórki przewidziano utworzenie specyficznych jednostek operacyjnych: **5 tematycznych Task Force** (tj. monitorowanie i ewaluacja; Leader, współpraca międzyterytorialna i transgraniczna, ochrony środowiska; Współpraca między instytucjami itp.), zrzeszających różnych interesariuszy z sektora obszarów wiejskich oraz **10 Grup Roboczych** (m.in. Konkurencyjność, Łańcuch Dostaw, Uwarunkowania Środowiskowe, Lasy, Zasoby wodne, Równość Szans itd.)

Ww. grupy zadaniowe mogą działać w charakterze "back office" do Komórki Krajowej (np. opracowywanie wytycznych i podręczników, przygotowywanie publikacji / opracowań tematycznych, definicja standardów dla procedur wdrażania i monitorowania PROW, itp.). Mogą również współdziałać na szczeblu regionalnym i lokalnym w celu zapewnienia specjalistycznego wsparcia dla podmiotów wdrażających PROW.

Krajowy Okrągły Stół Partnerstwa (Tavolo nazionale di partenariato) – powołany do życia w styczniu 2009r. zrzesza członków Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich oraz przedstawicieli instytucji i organizacji reprezentatywnych na poziomie krajowym, w celu

promowania uczestnictwa i partycypacyjnego systemu zarządzania, który zapewni większą koordynację różnych szczebli instytucjonalnych oraz rozwój Sieci. Posiedzenia tego organu dotyczą: corocznego monitorowanie postępów finansowych i proceduralnych PROW; sprawozdania z PROW; sprawozdania z realizacji NPR i jego celów, w tym osiągnięcia strategicznych wytycznych Wspólnoty; pogłębienia niektórych obszarów problemowych i zagadnień strategicznych.

Ocena działania Sieci

Działania przewidziane w Sieci odgrywają ważną rolę, łącząc strategię krajową, zdefiniowaną w Krajowym Planie Strategicznym Rozwoju Obszarów Wiejskich (PSN - Piano strategico nazionale), wdrażaną przez 21 regionalnych Programów Rozwoju Obszarów Wiejskich (PSR – Programma di Sviluppo Rurale) z celami wspólnotowymi, ustalonymi przez Strategiczne Wytyczne Wspólnoty oraz przez Europejską Sieć Obszarów Wiejskich.

Powstanie Sieci we Włoszech miało przysłużyć się do przezwyciężenia sektorowej izolacji polityki rozwoju obszarów wiejskich, promując podejście partycypacyjne („bottom up” - „z dołu do góry”), umożliwiające zaangażowania nie tylko interesariuszy pracujących na obszarach wiejskich, ale także innych podmiotów, krajowych lub międzynarodowych.

Rolą Sieci jest również upowszechnianie na szeroką skalę znajomości polityk rozwoju obszarów wiejskich, wdrażanych we Włoszech, nawet wśród „nie-ekspertów”, wskazując na ich pozytywny wpływ na środowisko i na poprawę jakości życia, ich rolę w poprawie konkurencyjności przedsiębiorstw, wspieraniu dywersyfikacji działalności rolniczej i promocji kultury i tradycji wiejskich.

Sieć swoimi działaniami wpływa pozytywnie na wzmocnienie efektów i podniesienie wydajności interwencji współfinansowanych przez UE w ramach 21 Programów Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW).

W związku ze szczególną strukturą instytucjonalno – organizacyjną państwa, programowanie i zarządzanie rozwojem obszarów wiejskich we Włoszech zostało powierzone Regionom i Autonomicznym prowincjom, podczas gdy administracja państwowa zatrzymała sobie funkcję kierowania i koordynacji politykami rozwoju obszarów wiejskich. Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich umożliwia koordynację i wsparcie 21 regionalnych PROW, wzmacniając ich wpływ na obszary, których dotyczą, ale także upowszechniając aspekty międzyregionalne i transgraniczne polityki rozwoju obszarów wiejskich poprzez promowanie działań współpracy i wymiany dobrych praktyk, jak również dzielenia się innowacjami.

Cechą charakterystyczną, wielokrotnie podkreślaną przez respondentów jako nowość w tej Sieci jest szeroki zakres wsparcia, udzielany interesariuszom – nie tylko w celu korzystania ze środków EFRROW, ale również innych funduszy europejskich. Zamierzeniem jest uczynienie z LGD swego rodzaju agencji rozwoju lokalnego, posiadających szeroką wiedzę na temat dofinansowania z UE i aktywnie z niego korzystających.

Podczas przeprowadzonych badań ewaluacyjnych²³ odnotowano jako sukces działania Sieci dotyczące podnoszenia zdolności zarządzania obszarami wiejskimi – w związku ze rozdrobnioną strukturą organizacyjną włoskiej Sieci zadanie to jawiło się jako szczególnie trudne. Badania potwierdziły istotną rolę Sieci na poziomie krajowym, gdzie wykazała się możliwością wspierania różnorodnych regionalnych PROW (PSR). Działalność ta jest szczególnie cenna w zakresie działań związanych z osią 1 i 2, z osią Leader, oraz z Monitoringiem i Ewaluacją. Udało się z pozytywnym skutkiem połączyć wdrażanie zarówno tradycyjnych jak i innowacyjnych działań Programu. Udało się również podnieść jakość składanych projektów oraz zdolność zarządzania projektami.

Działania mające na celu „sieciowanie”/”networking” uzyskały mniejsze uznanie²⁴. Warto jednak i na tym polu zauważyć sukcesy, które Sieci udało się osiągnąć w odniesieniu do angażowania interesariuszy z obszarów wiejskich, upowszechniania, gromadzenia i transferu dobrych praktyk, wymiany doświadczeń i wzrostu powiązań pomiędzy interesariuszami.

Badania dotyczące aspektów związanych z komunikacją (analiza dotyczyła głównie portalu) – potwierdziły się wysoką jakością i przydatnością tego narzędzia.

Sieć umożliwiła stworzenie bardziej ujednoczonego systemu na obszarze całego kraju, na który składają się tworzenia partnerstwa oraz upowszechnianie informacji na temat możliwości, jakie oferują obszary wiejskich i osiągnięć w tym obszarze. Z badań wynika, że w ramach Sieci udało się zachęcić interesariuszy do nawiązywania kontaktów ze strukturami operacyjnymi Sieci. Ponadto rola włoskiej Sieci Obszarów Wiejskich jest doceniana również na poziomie europejskim, gdzie jest uchodźcą za innowacyjną i aktywną, zwłaszcza dzięki szerokim działaniom upowszechniającym dobre praktyki, co jest elementem strategicznym w kształtowaniu polityki obszarów wiejskich po 2013 r.

Osiągnięcia te Sieć zawdzięcza działaniu kilku „narzędzi”: w szczególności stronie internetowej oraz udostępnianym dokumentom i organizowanym spotkaniom. Portal, w opinii respondentów, jest "prawdziwym inkubatorem dobrych praktyk" nie tylko zwykłą "bazą danych" z danego sektora. Dokumenty i spotkania są również uważane za strategiczne narzędzia realizacji polityk rozwoju obszarów wiejskich, pozytywnie oceniane i wykorzystywane przez interesariuszy krajowych i europejskich.

W ocenie ewaluatorów Sieć włoska jawi się jako miejsce integracji i wymiany, uspołniania wiedzy i doświadczenia oraz jest "podatnym gruntem", na którym można rozwijać przyszłość włoskich obszarów wiejskich.

²³ Ewaluacja za rok 2010 i 2011, Ewaluacja mid-term Sieci - przygotowane na zlecenie MiPAAF przez Ecosfera SpA

²⁴ Ewaluacja aspektów związanych z sieciowaniem jest w trakcie realizacji. Zastosowana została metoda *Social Network Analysis*, mająca na celu zbadanie powiązań/kontaktów pomiędzy interesariuszami a strukturami Sieci (w tym również ich ewolucji na przestrzeni lat – 2007-2010), ze szczególnym uwzględnieniem podejścia *top down* (powiązania powstałe z inicjatywy instytucji tworzących Sieć) oraz *bottom up* (powiązania powstałe z inicjatywy interesariuszy). Ananalizie poddane zostaną również powiązania pomiędzy samymi interesariuszami i ewentualny wpływ Sieci na powstanie takich powiązań.

Litwa

Litewska Sieć Obszarów Wiejskich (dalej: LRN z ang. Lithuanian Rural Network) powstała pod koniec grudnia 2008 r. Rozporządzenia dotyczące jej działalności, struktura organizacyjna, członkostwo i finansowanie zostały zatwierdzone pod koniec czerwca 2009r. Ustanowienie i działanie LRN jest jednym z elementów Pomocy Technicznej litewskiego PROW.

Struktura operacyjna Sieci

Struktura organizacyjna LRN składa się z członków, Komitetów, Rady, Grup Roboczych i Sekretariatu.

Sieć łączy różne instytucje i struktury działające w sektorze rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich oraz realizacji Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich Litwy na lata 2007-2013 (PROW), tj. władze publiczne, instytucje badawcze, organizacje pozarządowe, organizacje biznesowe, społeczności wiejskich, lokalne grupy działania i władze lokalne. LRN jest strukturą otwartą (może przyjmować nowych członków). Użytkownicy dzielą się na tych działających na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym. Obecnie Sieć ma 648 członków.

Każdy członek sieci uczestniczy w jednym z sześciu **komitetów tematycznych**: Komitet ds. Polityki Obszarów Wiejskich, Komitet na Rzecz Promocji Przedsiębiorczości na Wsi, Komitet ds. Młodzieży Wiejskiej, Komitet Planowania Krajobrazu i Obszarów Wiejskich oraz Komitetu ds. Badań i Innowacji na Obszarach Wiejskich. Od początku istnienia sieci zmianie uległa struktura Komitetów (z 4 odpowiadających Osiom Programu + 1 dotyczący kwestii horyzontalnych zmieniono na 6 komitetów tematycznych). W ten sposób umożliwiono większe zaangażowanie członków w działania Sieci, niż poprzednio. Zmiana ta wskazuje również na elastyczność struktury Sieci, która jest zdolna dostosować się do zmiennych potrzeb członków.

Rada Sieci jest odpowiedzialna za koordynację i promowanie działalności sieci, nadzór realizacji Programu Operacyjnego sieci. W razie potrzeby istnieje możliwość powołania **grupy roboczej** na dany temat. Istnieją dwa rodzaje grup roboczych: tymczasowe i stałe grupy robocze. Jak dotąd, jedna stała grupa robocza została utworzona w celu zbadania zagadnień związanych z członkostwem w sieci. **Sekretariat** (odpowiedzialny za utworzenie i administrowanie siecią) jest umieszczony w strukturach Ministerstwa Rolnictwa. Członkowie sieci i jej struktury działają w ramach spotkań.

Główne cele, zadania i funkcje sieci są przedstawione w Regulaminie Sieci. Swoje funkcje Sieć realizuje w ramach działań. Te działania i środki dla ich realizacji przedstawione są w Programie Operacyjnym Obszarów Wiejskich 2009-2013 litewskiej sieci, zatwierdzonym przez Ministra Rolnictwa. Od początku 2011 roku PO włączono do Regulaminu Sieci. Jest to dokument obejmujący cały okres programowania, tj. od powstania LRN do końca 2013r.

Zgodnie z PO przygotowane są Roczne Plany Działania (dotychczas: 2009, 2010 i 2011). Roczne plany zawierają bardziej szczegółowe zapisy dotyczące działań sieci, tj. określają

beneficjentów działań, wskazują priorytety roczne i stanowią roczne limity finansowe. Roczne plany formułowane są przez Komitety sieci.

Budżet Sieci to 9.298.000 EUR (10% środków PROW Pomoc Techniczna). 25% wsparcia skierowane jest na administrowanie Siecią, a pozostałe 75% przeznaczone jest na realizację Planów Działań.

Przy ocenie konsekwencji prawnych i organizacyjnych przepisów dotyczących funkcjonowania i celów Sieci, można wymienić kilka pozytywnych aspektów, takich jak utrzymywanie kontaktów między Sekretariatem i członkami Sieci, włączanie członków w proces podejmowania decyzji, np. roczne priorytety, limity finansowe na każdy rok i podział środków na działania są określone na podstawie wniosków i intencji członków Sieci. Z drugiej strony, zaangażowanie wszystkich członków Sieci w formułowanie zadań sprawia, że ten proces jest dość złożony. Zmieniane co roku priorytety oraz duża liczba tych priorytetów niewątpliwie utrudnia realizację celów i zadań.

Głównym celem sieci jest przyczynienie się do bardziej skutecznej realizacji litewskiego PROW, a także dążenie do zrównoważonego rozwoju rolnictwa, przemysłu spożywczego i obszarów wiejskich. By to osiągnąć sieć realizuje trzy zadania:

1. badanie kluczowych kwestii związanych z realizacją programu, jak również innych, związanych z rozwojem obszarów wiejskich, wypracowywanie propozycji ich rozwiązania;
2. promowanie i wspieranie rozpowszechniania informacji, wiedzy i dobrych praktyk między organizacjami pozarządowymi a władzami publicznymi;
3. promowanie i wspieranie współpracy między organizacjami i władzami publicznymi w celu realizacji Programu, rozwoju obszarów wiejskich i sektora spożywczego.

Realizacja pierwszego zadania przyczynia się do rozwoju strategicznych celów na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich. W celu realizacji tego zadania, sieć spełnia następujące funkcje: udział w badaniach z zakresu kluczowych kwestii dla rolnictwa, przemysłu spożywczego oraz rozwoju obszarów wiejskich, jak również dostarczanie propozycji w tym zakresie do właściwych organów; propozycje zmiany Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich, składane do Ministerstwa Rolnictwa. Funkcje są realizowane przez komitety sieci i Radę. Zgodnie z protokołami z posiedzenia komitetów sieci i Rady, większość poruszanych kwestii związana była z samą organizacją i funkcjonowaniem Sieci, jak również z wdrażaniem planów działania. Można jednak odnaleźć kilka kwestii związanych z realizacją strategicznych celów dla rozwoju obszarów wiejskich: omówiono reformy WPR i wystosowano pismo do Komisji Europejskiej w sprawie propozycji reformy tej polityki; omówiono i dostarczono do Sekretariatu wnioski na nowy okres finansowania 2014-2020 rozwoju obszarów wiejskich (mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia rozwoju obszarów wiejskich). Do realizacji tego zadania najbardziej przyczynia się działanie Komitetu ds. polityki obszarów wiejskich.

Realizacja drugiego zadania Sieci przyczynia się do identyfikacji i upowszechnienia dobrych praktyk w zakresie rozwoju obszarów wiejskich oraz upowszechnianie innowacyjnych projektów. W ramach tego zadania, sieć realizuje następujące funkcje: identyfikacja, gromadzenie, opracowanie i analiza dobrych praktyk, rozpowszechnianie

informacji o działaniach na rzecz rozwoju i dobrych praktyk (w tym poszukiwanie innowacyjnych pomysłów), inicjowanie i organizowanie wymiany wiedzy i doświadczeń na poziomie krajowym i międzynarodowym.

Ocena działania Sieci

Trudno jest określić rzeczywiste osiągnięcia sieci w identyfikacji i upowszechnienia dobrych praktyk w zakresie rozwoju obszarów wiejskich, ponieważ do początku 2010 roku wszystkie działania były ukierunkowane na stworzenie sieci i uregulowanie jej działalności. Projekty zostały uruchomione tylko półtora roku temu i z oczywistych względów nie mogą przynieść znaczących rezultatów. Potencjalnych osiągnięć można szukać w statystykach dotyczących liczby wniosków składanych na poszczególne działania. Wśród członków Sieci najpopularniejsze jest działanie 2 (Wymiana doświadczeń): organizacja różnego rodzaju przedsięwzięć w kraju, jak również udział w zagranicznych przedsięwzięciach, np. wystawach lub targach (55% wszystkich aplikacji). Potencjał Sieci jest największy w umacnianiu wymiany doświadczeń i dobrych praktyk, w mniejszym stopniu w ich identyfikacji.

Pozytywnym aspektem organizacji Sieci jest możliwość włączania wszystkich zainteresowanych instytucji/osób. W ten sposób zwiększa się spektrum możliwości, zgłaszanych propozycji, współpracy. Negatywnym aspektem tak szerokiego zaangażowania jest często brak zainteresowania i aktywności ze strony niektórych członków – w skrajnych wypadkach mogą oni zakłócać działania sieci (określanie priorytetów, rozdysponowanie środków) – stąd też rozpoczęto prace nad określeniem kryteriów uczestnictwa w sieci na przyszłość (obecnie: badanie wśród członków). Pozytywnie oceniono też fakt zaangażowania członków w przyjmowanie/zmianę Rocznych Planów Działań.

Jak wspomniano powyżej, aktywne zaangażowanie uczestników w proces podejmowania decyzji w sieci może być postrzegane jako aspekt pozytywny. Warto wspomnieć kilka przykładów innowacyjnych rozwiązań aktywizowania członków. Podczas spotkania założycielskiego sieci zainicjowano badania dotyczące modelu sieci, organizacji jej pracy i innych aspektów w celu zachęcenia potencjalnych członków sieci do aktywnego udziału w tworzeniu sieci. Przed sporządzeniem projektu rocznych planów działania na 2009 i 2010, LRN Sekretariat rozpoczął badanie użytkowników sieci na stronie internetowej www.kaimotinklas.lt. Badanie to stanowiło podstawy do identyfikacji priorytetów rocznych planów działań. W 2011 roku te priorytety zostały określone na posiedzeniach komitetów z udziałem członków sieci. Ponadto Komitety są zaangażowane w proces wyboru projektów.

Sieć przyczynia się do realizacji PROW poprzez rozpowszechnianie informacji, badania i analizy. Przyczynia się również do realizacji PROW pośrednio poprzez wspieranie działań aktywizujących społeczność wiejską (ukazywanie możliwości rozwoju na obszarach wiejskich), walcząc z takim zjawiskami jak starzenie się wsi i jej depopulacja.

Jednym z bezpośrednich wkładów sieci do realizacji PROW jest opracowanie wytycznych dla wnioskodawców na temat sposobu przygotowania i składania wniosków w ramach

PROW. Ponadto, różnorodna współpraca między członkami Sieci umożliwia wymianę informacji, powstawanie nowych pomysłów na projekty i możliwości ich realizacji.

Działania Sieci w aspekcie platformy współpracy postrzegane są jako wystarczające i pozytywne. Jedną z mocnych stron tej współpracy jest "oddolne" podejście. Istnieje kilka bezpośrednich narzędzi komunikacyjnych wśród członków sieci poza formalnymi strukturami: forum dyskusyjne zaproponowane przez Sekretariat, grupa dyskusyjna Komitetów itp. (w grupach / forum mogą uczestniczyć przedstawiciele organizacji, które nie należą do sieci). Innym sposobem komunikacji jest organizowanie spotkań na zakończenie realizacji projektu i uczestnictwo w nich członków sieci. Wspomaga to wymianę informacji oraz upowszechnianie dobrych praktyk, rodzi także nowe pomysły, nowe projekty.

Podstawowym zdefiniowanym przez respondentów ryzykiem jest niedostateczne roczne finansowanie – wzrasta konkurencja wśród projektodawców, którzy posiadają coraz większą wiedzę (pozytywny aspekt), mogą jednak na niej ucierpieć wartościowe projekty, na które po prostu nie starczy środków. Z powodu różnorodnego charakteru członków może zaistnieć zagrożenie, że działania sieci mogą odbiec od tematyki obszarów wiejskich.

Sprawozdania z realizacji studiów przypadku w wybranych Sekretariatach Regionalnych KSOW

Sprawozdanie ze studium przypadku – Sekretariat Regionalny KSOW w województwie wielkopolskim

A. Sposób realizacji studium

W ramach studium przeprowadzona została analiza dokumentów (zawartych głównie na stronie internetowej Sekretariatu Regionalnego), wywiad indywidualny z przedstawicielem Departamentu Programów Rozwoju Obszarów Wiejskich w Urzędzie Marszałkowskim oraz wywiad grupowy (triada) z pracownikami Sekretariatu Regionalnego oraz przedstawicielem Wielkopolskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Poznaniu - jednego z najaktywniejszych partnerów.

Wywiady w ramach studium przypadku zostały przeprowadzone w siedzibie Sekretariatu Regionalnego KSOW w Poznaniu 21 listopada 2011 roku.

B. Sposób funkcjonowania Sieci w regionie

Sekretariat Regionalny usytuowany jest w strukturze Departamentu Rozwoju Obszarów Wiejskich w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Wielkopolskiego. Na koniec 2010 roku w Sekretariacie było zatrudnionych 4 pracowników na cały etat – umowa o pracę (dodatkowo w ramach budżetu KSOW finansowane jest 20% wynagrodzenia Dyrektora Departamentu).

Zgodnie ze Sprawozdaniem z realizacji Planu działania 2010-2011 za rok 2010 w województwie wielkopolskim zarejestrowanych było najwięcej partnerów w Polsce (tyle samo w województwie małopolskim) tj. 147 partnerów. W ocenie pracowników Sekretariatu Regionalnego liczba partnerów nie zwiększy się radykalnie, ponieważ wszystkie podmioty instytucjonalne (głównie JST, LGD) z terenu województwa zainteresowane partnerstwem już się zarejestrowały w bazie. W strukturze partnerów KSOW ponad 2/3 stanowią JST (gminy i powiaty), 13% - LGD, a 7% - stowarzyszenia.

Najaktywniejszymi partnerami podejmującymi często współpracę z Sekretariatem Regionalnym w ramach KSOW są: Wielkopolski Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Poznaniu, Centrum Doradztwa Rolniczego w Poznaniu, Krajowe Stowarzyszenie Sołtysów oraz LGD z terenu województwa.

C. Podstawowe wnioski ze studium przypadku

- Brak współpracy (zbyt niska intensywność współpracy) na poziomie międzyregionalnym (współpraca między województwami) oraz międzynarodowym,
- Zbyt niska aktywność partnerów społecznych (stowarzyszenia, grupy nieformalne, osoby fizyczne), dominacja partnerów instytucjonalnych,
- Niedostatki w zakresie realizacji jednego z celów KSOW - Aktywizacji podmiotów zaangażowanych lub potencjalnie mogących zaangażować się w rozwój obszarów wiejskich – spowodowane dużą ilością zadań obligatoryjnych obwarowanych przepisami i terminami,

- Postulat wyjaśnienia opinii publicznej (Sekretariat Regionalnym) decyzji o powierzeniu funkcji Sekretariatu Centralnego Fundacji Programów Pomocy Dla Rolnictwa (FAPA) w celu zapewnienia transparentności i ograniczeniu dystrybucji nieprawdziwych informacji na ten temat.
- Postulat pokazania jak stworzyć (praktycznie) Grupę Roboczą ds. KSOW na poziomie województwa (przykłady, przewodnik, dobre praktyki, szkolenie, warsztat),
- Postulat wprowadzenia formularza zgłoszeniowego umożliwiającego ocenę pomysłów na przedsięwzięcia proponowanych przez partnerów KSOW,
- Regionalizacja KSOW jako pozytywny aspekt funkcjonującej struktury organizacyjnej,
- Brak współpracy z ośrodkami akademickimi,
- Postulat większej ilości kontaktów osobistych między pracownikami Sekretariatów Regionalnych oraz Sekretariatu Centralnego (szkolenia, spotkania, warsztaty, konferencje).

Sprawozdanie ze studium przypadku – Sekretariat Regionalny KSOW w województwie świętokrzyskim

A. Sposób realizacji studium

W ramach studium przeprowadzona została analiza dokumentów (zawartych głównie na stronie internetowej Sekretariatu Regionalnego), wywiady indywidualne z pracownikami Sekretariatu Regionalnego i wywiad indywidualny z przedstawicielem Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Świętokrzyskiego. Ponadto przeprowadzony wywiad zbiorowy z grupą pracowników Sekretariatu i grupą najaktywniejszych partnerów, reprezentujących samorządy gminne, LGD, ROT, Świętokrzyską Izbę Rolniczą, Świętokrzyski Ośrodek Doradztwa Rolniczego, Uniwersytet Humanistyczny Województwa Świętokrzyskiego. Łącznie w wywiadzie zbiorowym wzięło udział 11 osób.

Wywiady w ramach studium przypadku zostały przeprowadzone w siedzibie Sekretariatu Regionalnego KSOW w Kielcach 18 listopada 2011 roku.

B. Sposób funkcjonowania Sieci w regionie

Sekretariat Regionalny usytuowany jest w strukturze Świętokrzyskiego Biura Rozwoju Regionalnego, jednostki budżetowej Urzędu Marszałkowskiego, obsługującej programy takie jak PO KL, PROW i PO RYBY. Jest to ewenementem na tle pozostałych sekretariatów. ŚBRR odbierana jest jako organizacja sprawna, choć wcześniej wiele osób korzystających ze środków unijnych nie było zadowolonych.

Na koniec 2010 roku w Sekretariacie było zatrudnionych 4 pracowników na cały etat – umowa o pracę.

W województwie świętokrzyskim zarejestrowanych było 130 partnerów, co jest jednym z najlepszych wyników w Polsce, a relatywnie, biorąc pod uwagę wielkość województwa, jest to wynik oznaczający praktycznie pierwsze miejsce. W ocenie kierownika

Sekretariatu Regionalnego i grupy partnerów liczba partnerów nie zwiększy się radykalnie, ponieważ wszystkie podmioty instytucjonalne (głównie JST, LGD, Izba Rolnicza) z terenu województwa zainteresowane partnerstwem już się zarejestrowały w bazie.

Najaktywniejszymi partnerami podejmującymi często współpracę z Sekretariatem Regionalnym w ramach KSOW są: Izba Rolnicza, LGD „Wokół Łysej Góry”, Świętokrzyski Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Modliszewicach, Regionalna Organizacja Turystyczna (realizująca targi Agro-Travel), Uniwersytet Humanistycznym Województwa Świętokrzyskiego.

C. Podstawowe wnioski ze studium przypadku

- Ważnym projektem, budującym pozycję Sekretariatu i pomagającym nawiązywać kontakty na poziomie międzyregionalnym są Targi Agro-Travel, organizowane przez Sekretariat dla wszystkich regionów.
- Pojawia się wyraźnie potrzeba angażowania partnerów nieformalnych. Rolę „parasola” dla ich działań sprawują Izba Rolnicza i LGD
- Zbyt niska aktywność jest również aktywność organizacji pozarządowych. Dominują partnerzy instytucjonalni, dysponujący własnymi sieciami.
- KSOW w ocenie partnerów uczestniczących w wywiadzie jest strukturą użyteczną, ale ci akurat, którzy uczestniczą w wywiadzie, deklarują, że i tak by współpracowali. Zresztą, współpracują ze sobą od dawna.
- Regionalizacja KSOW jako pozytywny aspekt funkcjonującej struktury organizacyjnej.
- Sekretariat w ograniczonym stopniu może spełniać zadania aktywizacyjne – zbyt dużo ma zadań związanych z rozliczaniem projektów. W tym kontekście powitano z zadowoleniem nowelizację umożliwiającą powoływanie regionalnych grup roboczych. Nie wiedzą jednak, kto powinien się tym zająć i w jaki sposób ta grupa ma zostać powołana.
- Ważnym partnerem są uczelnie. Biorący udział w wywiadzie pracownicy UHWS zadeklarowali, że widzą KSOW jako ważny instrument budowania kapitału społecznego na wsi.
- Tematem, który szczególnie zajmuje KSOW w województwie, jest, obok turystyki, energia odnawialna. Ważnym obszarem działania są także produkty regionalne i tradycyjne.

Sprawozdanie ze studium przypadku – Sekretariat Regionalny KSOW w województwie warmińsko-mazurskim

A. Sposób realizacji studium

W ramach studium przeprowadzona została analiza dokumentów (zawartych głównie na stronie internetowej Sekretariatu Regionalnego), wywiad zbiorowy z pracownikami Sekretariatu regionalnego, wywiad indywidualny z przedstawicielem Departamentu Rozwoju Obszarów Wiejskich i Rolnictwa UM, wywiady indywidualne z przedstawicielem Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, z przedstawicielem Izby Rolniczej.

Wywiady w ramach studium przypadku zostały przeprowadzone w siedzibie Sekretariatu Regionalnego KSOW w Olsztynie, na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim, w siedzibie Izby Rolniczej, 21 listopada 2011 roku.

B. Sposób funkcjonowania Sieci w regionie

Sekretariat Regionalny usytuowany jest w strukturze Departamentu Rozwoju Obszarów Wiejskich i Rolnictwa Urzędu Marszałkowskiego. Na koniec 2010 roku w Sekretariacie było zatrudnionych 4 pracowników na cały etat – umowa o pracę.

W województwie warmińsko-mazurskim zarejestrowanych jest 101 partnerów.

Najaktywniejszymi partnerami podejmującymi często współpracę z Sekretariatem Regionalnym w ramach KSOW są: Izba Rolnicza, LGD, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski.

C. Podstawowe wnioski ze studium przypadku

- Dobrą praktyką Sekretariatu jest opracowanie regulaminu kwalifikacji projektów, co pozwala przynajmniej w jakiejś mierze realizować priorytety ważne dla województwa. Opracowanie tego regulaminu było krytykowane przez niektóre Sekretariaty, ale pracownicy są przekonani, że znacznie ułatwia pracę. W ich ocenie jest to praktyka, która winna być upowszechniana. Konieczne są procedury kwalifikacji projektów dla KSOW
- W przypadku wielu projektów pojawiają się problemy z kwalifikowalnością kosztów. Sekretariat i partnerzy zdani są na arbitralną ocenę ARiMR, z którą się niejednokrotnie nie zgadzają.
- Głównym i zapewniającym wsparcie innym partnerom jest Izba rolnicza. Została określona w jednym z wywiadów jako „czapka dla nieformalnych”. Pojawia się wyraźnie potrzeba angażowania partnerów nieformalnych.
- Zbyt mała jest także aktywność organizacji pozarządowych. Dominują partnerzy instytucjonalni, dysponujący własnymi sieciami oraz samorządy.
- Pracownicy Sekretariatu zajmują się głównie administrowaniem siecią, rozliczaniem projektów. Bardzo chcieliby podejmować zadania w terenie, zajmować się animacją, ale nie ma na to czasu. Oczekiwaną rekomendacją jest stworzenie centralnej i regionalnych komórek animacyjnych. Rolę tę mogłaby pełnić też regionalna grupa robocza.

- W ocenie przedstawiciela Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego regionalna struktura sieci jest dobrym pomysłem. Po to, by sieć spełniała swoje zadania, konieczny jest jednak obieg informacji. Z punktu widzenia potrzeb uczelni konieczny jest profesjonalnie zarządzany system, w którym informacja jest selekcyjowana i dystrybuowana zgodnie z potrzebami uczestników systemu. Trzeba unikać szumów informacyjnych, gdy każda informacja dociera do każdego.
- KSOW w ocenie wszystkich jest strukturą użyteczną. W obecnym kształcie nie przyciąga jednak słabszych partnerów, sieć zdominowana jest przez LGD i Izbę rolniczą. Nie jest to traktowane jako wada, bo w ocenie rozmówców tylko te organizacje posiadają wystarczające kompetencje, by realizować projekty.
- Dla Izby KSOW oznacza możliwość pozyskania środków na niektóre szkolenia, wyjazdy studyjne i realizację innych potrzeb informacyjnych swoich członków.
- Żaden z partnerów udzielających wywiadów nie odnotował komunikacji poziomej w Sieci, dominuje pionowa. Jedynym typem partnerów, którzy się ze sobą komunikują bez pośrednictwa Sekretariatu, są LGD. Pośrednikiem w komunikacji jest także Izba Rolnicza.

Spisy schematów, tabel, wykresów

Spis schematów

Rys. 1.2.1. Opracowanie koncepcji badania.....	16
Rys. 1.2.2. Synergia faz	17
Rys. 1.2.3. Logiczny schemat realizacji badania.....	18

Spis tabel

Tabela 2.1.1. Struktura zrealizowanej próby badania CAWI z partnerami KSOW według województwa.....	23
Tabela 2.1.2. Struktura zrealizowanej próby badania CAWI z partnerami KSOW według typu partnera	24
Tabela 2.2.1. Powiązanie pytań badawczych z metodami badawczymi.....	26
Tabela 3.1.1 Struktura organizacyjna Sekretariatów KSOW w poszczególnych województwach.....	29
Tabela 3.2.1. Rozwiązania i sposoby adaptacji rozwiązań zagranicznych na gruncie polskim.....	81

Spis kartogramów

Kartogram 3.1.1. Stan zatrudnienia (w etatach) w Sekretariatach KSOW na koniec 2010 roku.....	31
Kartogram 3.1.2. Ocena użyteczności struktury organizacyjnej KSOW (w skali od 1 do 6, gdzie 1 oznacza strukturę mało użyteczną, a 6 strukturę bardzo użyteczną) w opinii partnerów KSOW według województw	35

Spis wykresów

Wykres 3.1.1. Średnia ocena użyteczności istniejącej struktury organizacyjnej KSOW (w skali od 1 do 6, gdzie 1 oznacza strukturę mało użyteczną, a 6 strukturę bardzo użyteczną).....	33
Wykres 3.1.2. Średnia ocena użyteczności istniejącej struktury organizacyjnej KSOW (w skali od 1 do 6, gdzie 1 oznacza strukturę mało użyteczną, a 6 strukturę bardzo użyteczną) w opinii partnerów według typu partnera.....	36
Wykres 3.2.1. Ocena istotności zadań KSOW.....	53
Wykres 3.2.2. Ocena poziomu trudności w realizacji poszczególnych zadań KSOW	55
Wykres 3.2.3. Odsetek partnerów, którzy deklarują podjęcie współpracy z innym partnerem dzięki KSOW.....	65
Wykres 3.2.4. Ocena stopnia rozpowszechnienia informacji o KSOW (Czy według Pana/Pani informacje o funkcjonowaniu KSOW i możliwościach z nią związanych docierają do wszystkich instytucji i organizacji, które mogą być partnerami Sieci?).....	66
Wykres 3.2.5. Wpływ KSOW na niektóre czynniki kształtowania kapitału społecznego (Proszę określić, w jakim stopniu zgadza się Pani/ Pan z następującymi sformułowaniami)	67

Wykres 3.2.6. Wpływ KSOW na niektóre czynniki kształtowania kapitału społecznego (Proszę określić, w jakim stopniu zgadza się Pani/ Pan z następującymi sformułowaniami)	68
Wykres 3.2.7. Odpowiedź na pytanie: co jest dla Państwa ważniejsze w funkcjonowaniu KSOW?.....	71
Wykres 3.2.8. Odpowiedź na pytanie: co jest dla Państwa ważniejsze w funkcjonowaniu KSOW?.....	72
Wykres 3.2.9. Jakie organizacje mogą najbardziej skorzystać z przystąpienia do KSOW?.....	73

Spis grafów

Graf 1. Deficyty komunikacji w ramach KSOW	58
---	----

Spis map mentalnych

Mapa mentalna 1. Model komunikacji w ramach KSOW.....	64
--	----

