

**JACEK PUCHAŁA**

Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie

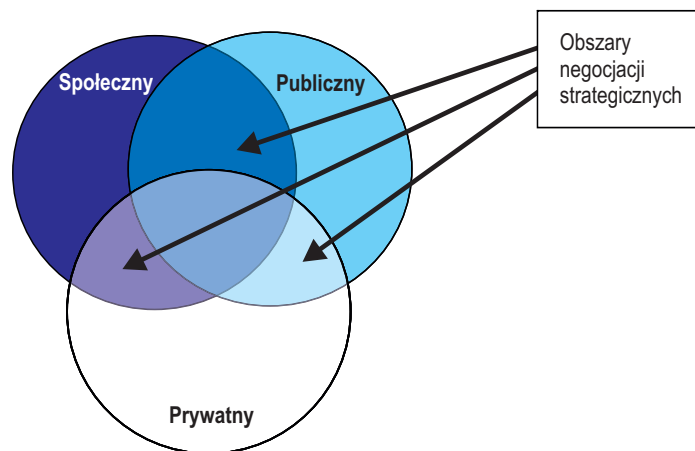
## **OCENA REALIZACJI IDEI LEADER I PRZESŁANKI DO ULEPSZEŃ W ZARZĄDZANIU TĄ INICJATYWĄ W POLSCE**

**Abstract: Evaluation of Implementation of LEADER and the Idea of the Conditions for Improvement in the Management of this Initiative in Poland.** LEADER supports the development of rural socio-economic development. Implementation of the encounters, however, a number of barriers. The main problem is complex and protracted process of evaluating proposals. The integration of the LEADER approach of regional programs is an opportunity to improve the implementation of this program. The article contains an assessment and suggestions for improving the functioning of LAGs in Poland.

### **Wstęp**

Rozwój obszarów wiejskich dokonuje się na naszych oczach. Na terenie niektórych wsi jest lepsza jakość dróg niż na ważnych ulicach wielu miast. Ciągniki rolnicze w gospodarstwach to coraz częściej – zamiast poczciwej „sześćdziesiątki” marki Ursus – John Deere z klimatyzowaną kabiną. Jednak wieś jakby cichsza, mieszkańcy zamknęci w domach z kilkoma telewizorami. Nikt już nie „drze pierza” i nie piecze podpłomyków (zresztą piecze chlebowe już dawno zburzono), gospodynie czerpią informację o nowych przepisach z „Po prostu gotuj” Pascala. Trudno doświadczyć w czasie Świąt Bożego Narodzenia niektórych starych tradycji. Pod naporem świata plazmowych telewizorów i wartości, które promują media, młodzież mniej ceni to co lokalne i swojskie. Uważa ona, że gdzieś tam daleko można kraść miliony i że nie warto się starać dopóty, dopóki nie ukradnie się pierwszego.

Przejeżdżające przez wieś samochody są coraz lepsze i piękniejsze. W dalszym ciągu te z miast są rocznikowo młodsze, ale ich właściciele nie zatrzymują się na tej wsi, bo nie wiedzą co mieliby tu robić? Żadnej tablicy informacyjnej tam nie uświadczysz, co dopiero jakiejś wzmianki w Internecie. Zatem wiedziony GPS turysta szybciej trafi do Grecji, niż do wioski, która traci swoją tożsamość.



Ryc. 1. Cele sektora społecznego, publicznego i prywatnego  
 Źródło: Opracowanie własne (ryc. 1-7).

Co zrobić, aby lepiej wykorzystać środki unijne na społeczny i ekonomiczny rozwój wsi. Krokiem w kierunku ożywienia społecznego wsi jest wspieranie funkcjonowania Lokalnych Grup Działania w ramach IV osi *Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW)*. Idea LEADER (LEADER to akronim od słów – *Liaison Entre Actions de Development de L' Economie Rurale*, co oznacza „powiązania między działaniami na rzecz rozwoju gospodarczego obszarów wiejskich”). Jeśli omijana przez turystów lub inwestorów wieś ma na swym terenie Lokalną Grupę Działania, to ma szczęście – tam znajdują się osoby, które powinny pracować dla społeczno-gospodarczego rozwoju obszarów wiejskich.

Lokalne grupy działania (LGD) to organizacje trójsektorowe, w skład których wchodzi organizacje z sektora prywatnego, publicznego i społecznego. Organizacje te działają na spójnym terytorialnie terenie, dla którego opracowują własną strategię rozwoju. W ramach jej tworzenia współpracujące organizacje ustalają cele strategiczne i sposób ich osiągnięcia (ryc. 1). Wspólne cele np. poprawa społecznej aktywności mieszkańców, rozwój agroturystyki, czy szeroko rozumiany rozwój społeczno-ekonomiczny wsi to najczęstsze cele tego typu organizacji.

Realizacja celów strategicznych dokonuje się głównie dzięki czterem działaniom *Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich*: małe projekty, odnowa wsi, tworzenie mikroprzedsiębiorstw i różnicowanie działalności na obszarach wiejskich. To głównie dzięki nim mogą być realizowane projekty zbliżające obszar do realizacji celów strategicznych. Istnieje możliwość sfinansowania realizacji celów z POKL, składek członkowskich (niewielkie środki), zbiórek – kwest, jednak dla tego typu organizacji najważniejszym źródłem finansowania pozostaje *PROW*. To właśnie stąd biorą się środki na funkcjonowanie omawianych partnerstw.

## 1. Cel i metoda badań

W dalszej części opracowania znajdują się wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wspólnie z Departamentem Funduszy Europejskich Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego. Celem badań było opracowanie stanowiska Lokalnych Grup względem kilku zagadnień. Ze względu na ograniczenie objętościowe w publikacji skoncentrowano się na dwóch celach:

- jakie są efekty podejścia LEADER,
- jakie są oczekiwania grup liderowskich względem realizacji podejścia LEADER w przyszłości.

Do realizacji celów badawczych opracowano ankietę. Została ona rozesłana do wszystkich LGD w woj. małopolskim i do instytucji wspierających rozwój obszarów wiejskich w marcu 2011 r. Odpowiedzi udzieliło 30 organizacji partnerskich (ponad 3/4 LGD realizujących *Lokalne Strategie Rozwoju* w ramach *PROW* w woj. małopolskim) i 3 osoby spoza LGD. Dlatego opinie przedstawiciele LGD są reprezentatywne natomiast odpowiedzi zewnętrznych obserwatorów posłużyły tylko jako tło analizy.

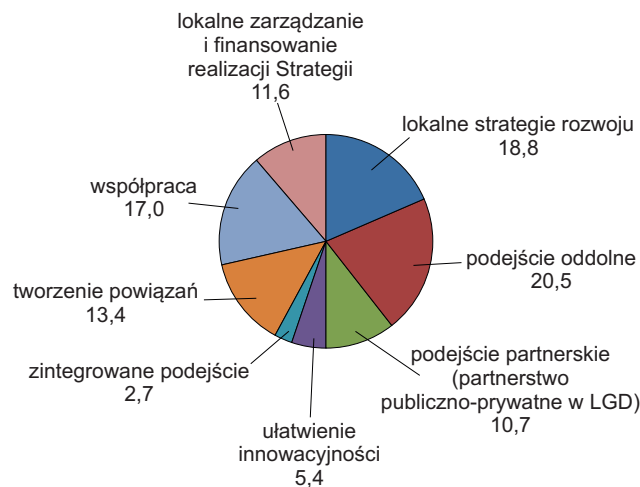
## 2. Realizacja idei podejścia LEADER w opinii respondentów

Zdaniem respondentów w woj. małopolskim udało się zrealizować wszystkie elementy podejścia LEADER. Przyznać jednak należy, że poszczególne LGD wdrożyły elementy tego podejścia w różnym stopniu. Po ok. 1/5 wskazań uzyskały trzy elementy podejścia LEADER:

- Lokalne strategie rozwoju (18,8% wskazań wśród osób z LGD).
- Podejście oddolne – lokalni partnerzy biorą udział w podejmowaniu decyzji co do strategii i przy wybieraniu priorytetów do realizacji na własnym terenie (20,5% wskazań wśród osób z LGD).
- Współpraca – dotyczy podejmowania przez lokalne grupy działania wspólnego projektu z inną grupą Leader lub z grupą stosującą podobne podejście w innym regionie (17% wskazań wśród osób z LGD).

Jedna z dziesięciu osób wskazywała na tworzenie powiązań (wymianę osiągnięć, doświadczeń i technologii między podmiotami działającymi w ramach Leader np. innymi grupami, obszarami wiejskimi, administracją i organizacjami zaangażowanymi w rozwój wsi w Polsce) lub wprowadzenie w życie podejścia partnerskiego w LGD (partnerstwo publiczno-prywatne).

Podobnie, co dziesiąta osoba zauważyła lokalne zarządzanie i finansowanie realizacji Lokalnej Strategii – wybór projektów i źródło finansowania umiejscowione na poziomie lokalnym. Niestety ten ostatni element podejścia występuje tylko w tych



Ryc. 2. Struktura wskazań na elementy podejścia LEADER, które udało się wprowadzić w życie (w %)

LGD, które mają własne środki na finansowanie operacji. W obecnym okresie programowania główne, programowe źródło finansowania umiejscowione jest w regionie.

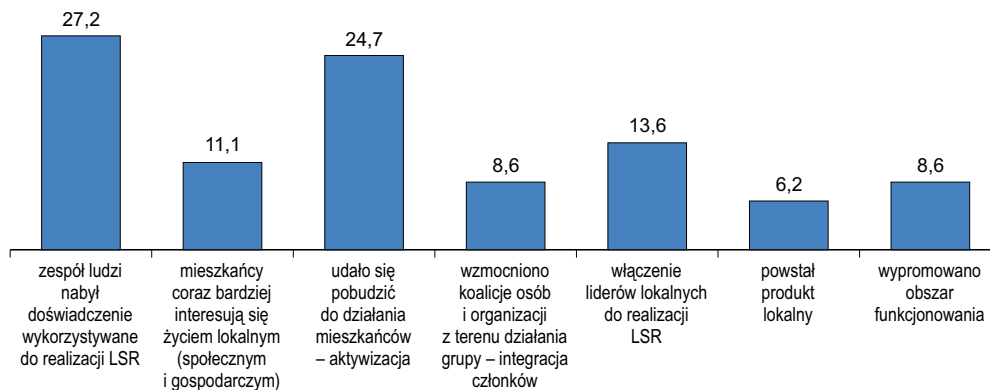
Bardzo rzadko wskazywano na ważny element podejścia LEADER – ułatwienie innowacyjności – innowacyjność jest wspierana **przez przyznanie LGD dużego marginesu swobody i elastyczności w podejmowaniu decyzji co do działań, jakie chciałyby wspierać** (wprowadzanie nowego produktu, nowego procesu, nowej organizacji lub nowego rynku).

Najsłabiej oceniano wprowadzenie w życie zintegrowanego podejścia do rozwoju obszarów wiejskich – zintegrowane i wielosektorowe działania, integrowanie kilku branż działalności. **Wynikałoby, z zamieszczonych na ryc. 2, że działania i projekty zawarte w lokalnych strategiach nie są powiązane i koordynowane jako zgrana całość.**

### 3. Promocja znanych liderów i przygotowywanie nowych przywódców oraz grup współpracy

W nielicznych LGD stwierdzono pojawienie się nowych liderów – liderami stają się lokalni twórcy, rękodzielnicy. Oprócz promowania nowych liderów dzięki LGD wzmacniają swoją pozycję radni lokalnego samorządu, sołtysi oraz pracownicy LGD. **Wydaje się, że na poziomie lokalnym dotychczasowi liderzy społeczni nie powinni obawiać się konkurencji ze strony osób aktywnych w LGD. Co więcej, dzięki swojej aktywności w LGD mogą utrzymać swoją lokalną pozycję.**

Wskazywano wiele przykładów inicjatyw, które pomagają promować lokalnych liderów. Trudno wymienić wszystkie, ale były m.in.:



Ryc. 3. Struktura ocen efektów funkcjonowania LGD w ramach realizacji LSR (w %)

- kursy finansowane z *POKL*,
- konkursy,
- pomoc udzielana innym podmiotom – współtworzenie lokalnych stowarzyszeń i doradztwo w zakresie zawiązania struktur stowarzyszenia,
- pomoc w nawiązywaniu współpracy między lokalnymi organizacjami pozarządowymi, np. tworzenie wspólnych imprez,
- przeprowadzenie w działaniach jednoczących właścicieli gospodarstw agroturystycznych w stowarzyszeniu,
- pobudzenie inicjatywy stowarzyszeń z terenu gmin,
- organizowanie cyklu spotkań kulturalnych,
- projekty o charakterze sportowym i kulturalnym, np. organizacja warsztatów i szkoleń z zakresu zachowania lokalnych tradycji i zwyczajów,
- organizowanie nieformalnej grupy producentów żywności ekologicznej,
- reaktywowanie KGW,
- rozwój zespołów regionalnych, pomoc i doradztwo w pozyskiwaniu środków zewnętrznych,
- popularyzacja zastosowania energii odnawialnej,
- spotkania wiejskie.

Głównymi efektami funkcjonowania LGD jest:

- powstanie zespołu ludzi, który nabył doświadczenie wykorzystywane do realizacji LSR (27% wskazań),
- aktywizacja mieszkańców i pobudzenie ich do działania (24,7% wskazań).

Najmniej wskazań dotyczyło konkretnych efektów np. powstania produktu lokalnego na obszarze funkcjonowania LGD (ryc. 3).

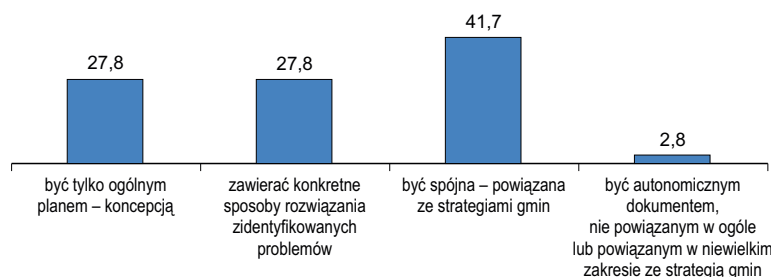
Niewątpliwie jednak na obszarze dobrze współpracujących partnerstw możemy obserwować współpracę organizacji z sąsiadującymi gminami oraz większe zainteresowanie lokalnymi tradycjami i zwyczajami.

#### 4. Chaotyczny rozwój wielokierunkowy czy poszukiwanie wspólnej drogi – podstawowe pytania o zasady długofalowego planowania

Jak wynika z przeprowadzonych badań ankietowych zdaniem członków LGD ich plan strategiczny powinien być powiązany ze strategiami gmin tworzących obszar działania partnerstwa, ale poziom **szczegółowości tego planu powinien pozostać w gestii LGD** (ryc. 4). Co szósta osoba uważa, że LSR oprócz zbieżności ze strategiami gminnymi powinna jednocześnie zawierać konkretne sposoby rozwiązania zidentyfikowanych problemów. W tej samej jednak grupie badanych są jednak i inne opinie. Co trzecia z badanych osób twierdzi, że należy wiązać własny plan strategiczny ze strategiami gmin, ale w takim przypadku nie ma potrzeby uszczegóławiania tego rodzaju planu.

Respondenci w różny sposób uzasadniali swoje odpowiedzi. Zwolennicy LSR napisanego w formie ogólnego planu wskazywali np. na to, że:

- realia podczas realizacji strategii mogą znacznie odbiegać od realiów podczas jej tworzenia;
- zapisanie konkretnych celów ogranicza działanie w przyszłości, ale zapisy powinny być powiązane ze strategiami gmin;
- wskazanie kierunków działania z otwartym katalogiem przykładowych działań jest lepsze niż wpisywanie konkretnych operacji;
- wpisywanie w strategię operacji i konkretnych przedsięwzięć jest pozbawione sensu;
- realizować należy zadania najbardziej potrzebne, często trudne do przewidzenia ale wpisujące się w cele – Rada może być wtedy bardziej elastyczna;
- przy bardziej ogólnym planie strategicznym będzie większa elastyczność i mniej pracy nad zmianami w LSR;
- strategię z zasady pisze się na ok. 25 lat, więc jest to tylko ogólna koncepcja realizująca misję; strategia powinna być rozpisana na plany taktyczne kilkuletnie oraz krótsze operacyjne; te ostatnie powinny obejmować każdy rok oddzielnie; roczne plany operacyjne powinny leżeć na biurku zarządzającego i powinno się tam wprowadzać zmiany na bieżąco – po nieustającym monitoringu;



Ryc. 4. Struktura wskazań na pożądany sposób budowania lokalnych strategii rozwoju (w %)

- nie powinna być zbyt szczegółowa, bo lokalne podmioty mają problem z wpisaniem się w jej cele;
- LSR w obecnej formie zbyt szczegółowo określa działania i rezultaty do osiągnięcia; gdyby LSR było tylko ogólnym planem, koncepcją, bez wskazywania narzędzi, którymi można osiągać cele, beneficjenci mieliby szersze spektrum możliwości, które byłyby nieograniczone działaniami; taki plan mógłby być w miarę potrzeb aktualizowany na bieżąco, po pojawieniu się potrzeb;
- LSR powinna stwarzać szerokie możliwości rozwoju, bez konieczności realizowania wyłącznie założeń określonych przez poszczególne samorządy; powinna być dokumentem, który będzie realizowany na podstawie dobrze zdiagnozowanych potrzeb społeczności lokalnej.

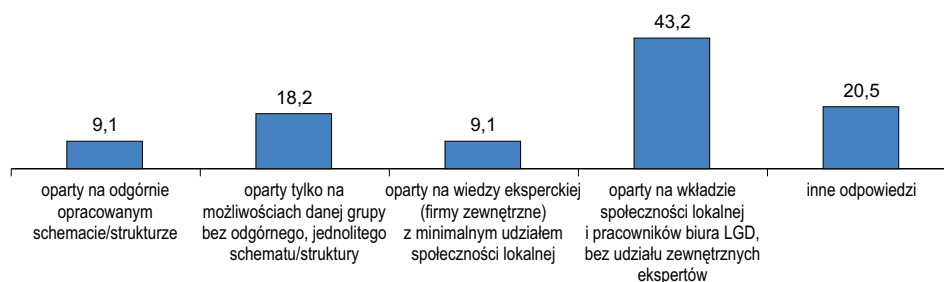
Zwolennicy konkretnych zapisów w strategii wskazywali, że:

- powinna ona zawierać cele i sposób ich osiągnięcia;
- LSR powinna wyraźnie wskazywać sposób osiągnięcia celów;
- musi być szczegółową drogą z licznymi kierunkowskazami przygotowanymi po analizie przez LGD;
- w kolejnym okresie programowania, społeczność lokalna powinna wyjść z oddolną inicjatywą identyfikacji problemów, które mogłyby zostać rozwiązane przez realizację LSR (**jest to zastanawiające, dlaczego w obecnym okresie programowania to się nie udało?**);
- badanie opinii mieszkańców, wagi poszczególnych problemów powinno wskazywać priorytety i kierunki rozwoju niwelujące najważniejsze problemy;
- LSR głębiej powinna wnikać w realizację celów dotyczących działań związanych z budowaniem kapitału społecznego, aktywnością mieszkańców oraz takich tematów, jak dziedzictwo – kulturowe, tradycja, produkt lokalny, ekologia, tożsamość.

## **5. Kolejna strategia, którą napiszemy będzie – pytania o poziom szczegółowości i pożądane ramy formalne dokumentu strategicznego**

Prawie połowa respondentów wskazała, że opracowywanie strategii powinno być oparte przede wszystkim na pracy ze społecznością lokalną (43% wskazań wśród członków LGD na ryc. 5). Część osób z taką opinią dopuszcza odgórny schemat, którym należy się kierować przy pisaniu dokumentu (tylko dwie osoby).

Najmniej zwolenników ma przyjęcie w nowym okresie programowania odgórnych regulacji co do schematu strategii oraz opieraniu zapisów na wiedzy ekspertów zewnętrznych (po 9% wskazań). Ekspert pomocny ma być tylko w zakresie «nowego spojrzenia» na region i właściwego formułowania propozycji mieszkańców i członków LGD. Istnieje przy przyjęciu takiego modelu pisania strategii – przynajmniej zdaniem jednej z osób – konieczność zredagowania jasnych wytycznych mimo to, że strategia



Ryc. 5. Struktura wskazań na najbardziej optymalny sposób opracowania/aktualizowania LSR (w %)

byłaby oparta na wkładzie lokalnej społeczności. Ważną uwagą jednej z osób jest to, aby strategia była przygotowana z udziałem Zarządu, który ma kierować jej realizacją.

Jedną z najdłuższych wypowiedzi z zakresu sposobu tworzenia strategii: „Powinna być powołana grupa, która zajmuje się monitoringiem strategii. Nie zaszkodzi, jeżeli co jakiś czas korzysta się z opinii specjalisty zewnętrznego, ponieważ zapobiegnie to powstaniu syndromu „ojcowskiego przywiązania do problemu”.

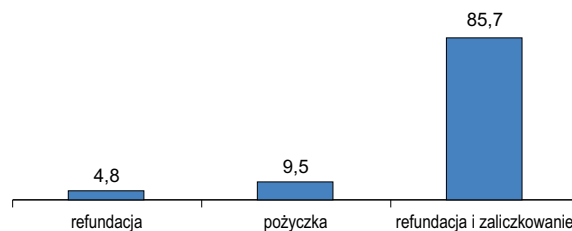
Wydaje się, że organizacje partnerskie w woj. małopolskim nauczyły się, jak planować strategiczne cele. Trudności w realizacji niektórych strategii i konieczności wynikających z tego poprawek powoduje zniechęcenie względem zewnętrznych doradców strategicznych.

Tylko niecałe 7% respondentów deklaruje, że LGD nie jest w stanie dokonać analizy obszaru i przygotowania planu strategicznego. Nieliczne osoby przyznają, że eksperci powinni dokonywać analizy obszaru. Jednak badani dodają przy tym, że LGD powinno weryfikować opinie eksperta na podstawie swoich dotychczasowych doświadczeń. Tylko w jednej LGD oceniono, że brak jest zasobów ludzkich do opracowania takiego dokumentu.

## **6. LGD inicjatorem, animatorem i koordynatorem rozwoju społeczno-gospodarczego w systemie przekazywania środków opartym na zaliczkach i refundacjach**

LGD na obszarach wiejskich w przeważającej opinii uczestników badań ankietowych powinna być animatorem i inicjatorem, koordynatorem pomysłów/idei lokalnych. Respondenci wskazują, że LGD sprawdziły się jako koordynatorzy i animatorzy, dlatego mogą odgrywać wszystkie te role. Pojawiają się wśród bardziej doświadczonych LGD opinie, że partnerstwa są gotowe na akredytację i przejęcie kompetencji do tej pory rezerwowanych dla UM (np. analiza wniosków i projektów pod względem formalnym), lecz nadal pojawiają się pytania o zakres gotowości i liczbę LGD tak solidnych organizacyjnie, aby zrealizować nowe zadania.





Ryc. 6. Struktura wskazań na optymalny/najlepszy system przekazywania środków na realizację projektów? (w %)

Najbardziej utrudnia działalność małych organizacji pozarządowych notorycznie brak środków na inicjowanie działań. Dlatego 85% Grup wskazało, że konieczne jest wprowadzenie znacznych zaliczek oprócz refundacji (ryc. 6).

Respondenci wskazują na konieczność znacznego zaliczkowania (ok. 60% kosztów kwalifikowanych), a następnie przekazywania transz, tak aby utrzymać płynność finansową organizacji. Pojawiają się wskazania, aby zaczerpnąć system z *Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (POKL)*, który jest najbardziej optymalny w przypadku stowarzyszeń. Transze mogłyby być wypłacane z góry i rozliczane na podstawie ustalonego zestawienia rzeczowo-finansowego. *PROW* dotyczy obszarów wiejskich, których mieszkańcy zwykle nie mają pieniędzy na prefinansowanie projektów. Zdaniem badanych zaliczka w wysokości np. 60% pozwoli na zrealizowanie pierwszego etapu i rozpoczęcie następnego bez zaciągania kredytu, na który trzeba mieć zabezpieczenie

Niektóre LGD wskazują, że są tak doświadczone, że powinny mieć możliwość swobodnej realizacji LSR (bez czekania na środki i liczenie kosztów kredytu). Zaliczka 20% i koszty gwarancji to bariery realizacji LSR. Sama refundacja niweczy wiele ciekawych inicjatyw z braku pełnego zabezpieczenia finansowego. Zaliczkowanie w obecnej formie z wieloma barierami biurokratycznymi (mnogość załączników i zaświadczeń, poręczeń, gwarancji) odstrasza beneficjentów od tej formy. Ponadto, nie powinno się – zdaniem respondentów – wskazywać banków, które udzielają gwarancji.

Oddolne podejście i sytuacja finansowa małych organizacji w obecnych warunkach działania ograniczają realizację pomysłów (projektów). Wielu beneficjentów nie posiada pełnej kwoty na realizację projektów, a refundacja i zaliczkowanie w większym procencie byłyby dla nich na pewno istotnym ułatwieniem.

Wszyscy beneficjenci działań mają problem z uzyskaniem całej kwoty na realizację zadań, większości po prostu na to nie stać, a nie każdy ma możliwość uzyskania kredytu lub innej pożyczki. Dlatego, zdaniem niektórych respondentów, byłoby więcej chętnych na realizację projektów, gdyby pieniądze były wypłacane „z góry”.

Zaliczkowanie w pełnej wysokości projektu pozwala na realizację ambitnych projektów w środowiskach lokalnych, które nie posiadają środków własnych. W zdecydowanej większości są to organizacje cieszące się bardzo dużym autorytetem, kierowane osoby zajmujące w lokalnej społeczności szanowane miejsce. Najczęściej

Tabela 1

Uzasadnienia do poszczególnych wskazań na inne systemy przekazywania środków

System przekazywania środków	Uzasadnienie dla wskazań sytemu
Przekazanie „z góry” 50% rocznego budżetu LGD	Permanentne zadłużenie utrudnia funkcjonowanie
Grant jak przy realizacji FIO	Zabezpieczyć LGD we własne środki
Jak w POKL (Prefinansowanie wyprzedzające finansowanie)	Skoro można w POKL prefinansować 100% przy 50 tys. zł, to dlaczego nie można tego samego zastosować przy Małych Projektach? Zaliczka nie powinna dotyczyć tylko inwestycji, a środki powinny być przekazywane sprawniej Zwiększy grono beneficjentów Głównym beneficjentem są stowarzyszenia, które nie mają własnych środków (kredyty to niepotrzebne koszty) Nie posiadając całej sumy ogranicza się zakres projektu
Zaliczki na konto	Mając do dyspozycji środki łatwiej nimi operować zachowując płynność finansową, wielkie trudności w załatwianiu kredytów i kosztowne
Zaliczkowanie a następnie transze, tak aby utrzymać płynność finansową	Prefinansowanie i transze zabezpiecza środki na całość operacji (nie trzeba brać kredytu itp.)

Źródło: Opracowanie własne.

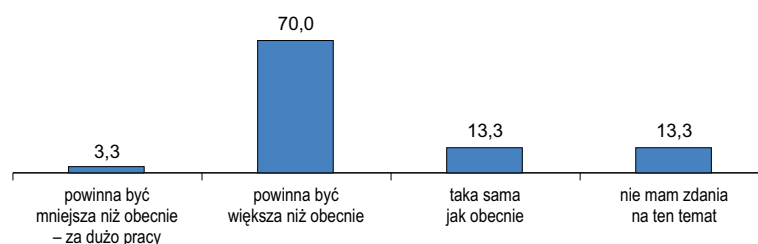
ściśle współpracują z samorządem i LGD. Są znane i dają – zdaniem respondenta – gwarancję rzetelnego zrealizowania projektu. Nie można od tych osób wymagać, żeby przeznaczały na realizację projektu swoje oszczędności, a (niestety) to jest w wielu przypadkach jedyna możliwość. To bardzo ogranicza realizację cennych i społecznie doniosłych projektów.

## **7. Pożądane granice rozszerzenia kompetencji LGD i propozycje eliminacji ograniczeń wdrażana podejścia LEADER**

Większość badanych jest zgodna co do tego, że LGD powinny odgrywać większą rolę w dysponowaniu środkami na realizację strategii niż obecnie (ryc. 7). Tylko ok. 13% respondentów z LGD uważa, że powinna być to taka sama rola jak obecnie.

Osoby, które opowiadały się za większą rolą LGD w dysponowaniu środkami zwracają uwagę na następujące kwestie:

- Zwiększyć kompetencje w procesie oceny wniosków.
- Wszystko od oceny formalnej przez merytoryczną aż do kontroli na miejscu powinna robić LGD.
- Wstępna ocena wniosków przez LGD przed złożeniem w UM – wnioski lepszej jakości = mniej pracy w UM.



Ryc. 7. Struktura wskazań na rolę Lokalnej Grupy Działania w dysponowaniu środkami na realizację strategii lokalnej w nowym okresie programowania (w %)

- Większa rola przy ocenie i realizacji projektów przez beneficjentów.
- Większe zaufanie do LGD, mniej ograniczeń kosztów kwalifikowanych, uproszczenie procedur.
- Większa możliwość elastycznych działań np. „przesuwanie” środków, dostosowywanie do aktualnej sytuacji.

## Podsumowanie i wnioski

Podejście LEADER jest wdrażane na obszarach wiejskich woj. małopolskiego od 2005 r. Już w ramach LEADER+ w latach 2004-2006 powstały partnerstwa trójsektorowe, które realizowały *Zintegrowane Strategie Rozwoju Obszarów Wiejskich*. W minionym okresie programowania instytucją wdrażającą program LEADER była FAPA. W obecnym okresie programowania rolę tej instytucji odgrywają instytucje umiejscowione w regionach. W woj. małopolskim program jest wdrażany przez Departament Funduszy Europejskich Urzędu Marszałkowskiego w Krakowie. Ponadto, obecnie LEADER nie jest już odrębnym programem, lecz został włączony do *Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich*.

Z obecnego sposobu wdrażania omawianego podejścia do rozwoju społeczno-gospodarczego wynika wiele komplikacji. W ramach *PROW* jednostką płatniczą jest Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa. W związku z tym wnioski i inne dokumenty projektowe wpływające do Urzędu Marszałkowskiego są ponownie analizowane przez jednostkę płatniczą. Wydłuża to czas potrzebny na przejście od wnioskowania do realizacji płatności.

Z przeprowadzonych badań można wysnuć następujące wnioski, które wynikają z oczekiwań osób pracujących w LGD:

- Zmiana instytucji wdrażającej program LEADER przyczyniła się do opóźnień w starcie wdrażania programu.
- Rozbudowane procedury i konieczność współpracy kilku instytucji w ramach oceny jednego wniosku wydłuża czas rozpatrywania wniosków.

- Na małe projekty prowadzone na obszarach wiejskich (do 20 tys. zł) powinna być dopuszczona umowa na realizację projektu w formie grantu (pełne prefinansowanie).
- Zwiększenie roli Lokalnej Grupy Działania w ocenie wniosków do nich składanych (przesyłanym później do Urzędu Marszałkowskiego) może przyczynić się do poprawy funkcjonowania programu.
- Znaczenie LGD jest tym większe im bardziej udało się zaktywizować lokalną społeczność do działania na rzecz lokalności – duże zróżnicowanie pod tym względem.
- Ze względu na duże zróżnicowanie regionów w Polsce program LEADER powinien stać się częścią programów regionalnych i być zarządzany tylko w regionie (instytucja zarządzająca, wdrażająca i płatnicza w jednym miejscu).

## Literatura

- Borek T., 2006, *Inicjatywa Leader: pierwsze doświadczenia i szanse rozwoju*. Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa.
- Janiak K., Jakubowicz M., Kucharska B., 2008, *Leader w Unii Europejskiej. Pilotażowy Program Leader+ w Polsce*, [w:] *Leader szansą dla polskiej wsi*, B. Kucharska (red.). Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa, s. 9-19.
- Puchała J., 2009, *Potrzeby doradcze Lokalnych Grup Działania*, [w:] *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, M. Adamowicz (red.). Zeszyty Naukowe SGGW, nr 2(51-tom II), Warszawa, s. 105-112.
- Puchała J., 2009, *Rola i znaczenie Lokalnych Grup Działania w rozwoju obszarów wiejskich w Polsce - doświadczenia z wdrażania Programu Pilotażowego LEADER+*. Wieś i Doradztwo, nr 2 (58), Kraków, s. 7-15.