

Monika Turek
Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie

ROLA LOKALNYCH GRUP DZIAŁANIA W ZARZĄDZANIU ROZWOJEM LOKALNYM NA PRZYKŁADZIE MAŁOPOLSKICH LGD W PERSPEKTYWIE FINANSOWEJ 2007–2013

Abstract

The role of Local Action Groups in local development management on example of Malopolska LAG's in financial perspective 2007–2013

The paper is focused on the specificity of local action groups and their role in shaping the development on areas of local development strategies. The article shows that LAGs have significant power of decision making at the local level, but it is not fully utilised.

Key words: local action groups, local development strategies, local development, rural areas

Streszczenie

Przedmiotem rozważań jest ukazanie specyfiki lokalnych grup działania oraz ich roli w zakresie kształtowania rozwoju na obszarze objętym lokalną strategią rozwoju. Z artykułu wynika, że analizowane podmioty mają znaczną – na poziomie lokalnym – siłę decyzyjną, nie jest ona jednak w całości zagospodarowana.

Słowa kluczowe: lokalne grupy działania, lokalne strategie rozwoju, rozwój lokalny, obszary wiejskie

Wstęp

Celem artykułu jest ukazanie wpływu lokalnych grup działania na rozwój obszaru, w którego ramach funkcjonują. Rola tworzonych od 2004 roku trójsektorowych partnerstw (sektor społeczny, publiczny i prywatny) podlega systematycznemu wzmocnieniu. Obecna perspektywa finansowa, przez przypisanie grupom narzędzi wspierania rozwoju, uczyniła zeń podmioty o ważnej lokalnie sile decyzyjnej. Propozycja Parlamentu Europejskiego oraz Rady UE z marca 2012 roku – zawarta we wniosku ustanawiającym wspólne przepisy dotyczące fundu-

szy strukturalnych, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego – wskazała z kolei na potrzebę wykorzystania doświadczeń płynących z podejścia Leader do wzmocnienia inicjatyw kierowanych przez lokalną społeczność. Tym samym przyszły okres programowania winien upłynąć pod hasłem oddolnego zarządzania rozwojem. Na potrzeby niniejszego artykułu analizie poddano małopolskie lokalne grupy działania oraz ich funkcjonowanie w kilku aspektach:

- struktury organizacyjnej, którą tworzą;
- potrzeb społeczności lokalnej;
- zasobów decydujących o rozwoju lokalnym;
- roli, jaką mają do odegrania w zakresie kształtowania rozwoju lokalnego [Szewczuk, Kogut-Jaworska, Ziolo, 2011].

Opracowanie składa się z dwóch części: teoretycznej, za pomocą której przedstawiono prawne podstawy funkcjonowania lokalnych grup działania, a także badawczej, pozwalającej ocenić LGD w kontekście ich wpływu na rozwój lokalny. Artykuł jest ponadto głosem w dyskusji na temat przyszłej perspektywy finansowej, w szczególności w odniesieniu do polityki rozwoju obszarów wiejskich.

Rozwój lokalny – definicja

Adam Szewczuk zdefiniował rozwój lokalny przez proces, na który składa się wiele działań wykorzystujących zasoby (zarówno materialne, jak i niematerialne) danego obszaru „w celu stworzenia korzystnych warunków do zatrudnienia i osiągnięcia dobrobytu” [Szewczuk, Kogut-Jaworska, Ziolo, 2011: 89]. Wspólnym mianownikiem wielu definicji rozwoju są zmiany o charakterze pozytywnym, wzrostie ilościowym czy przeobrażenia jakościowe. Kategoria rozwoju lokalnego (mikroregionalnego) odnosi się do pożądaných zmian na poziomie dwóch szczebli podziału terytorialnego kraju, tj. gminy oraz powiatu [Szewczuk, Kogut-Jaworska, Ziolo, 2011: 20]. Zarządzanie rozwojem lokalnym to z kolei realizacja założeń polityki rozwoju, która w myśl ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju jest „zespołem wzajemnie powiązanych działań podejmowanych i realizowanych w celu zapewnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju kraju, spójności społeczno-gospodarczej, regionalnej i przestrzennej, podnoszenia konkurencyjności gospodarki oraz tworzenia nowych miejsc pracy w skali krajowej, regionalnej lub lokalnej” [Dz.U. 2006, nr 227, poz. 1658 ze zm.]. Na szczeblu lokalnym, o czym już wspomniano, polityka ta prowadzona jest przez samorządy powiatowe i gminne. Coraz częściej jednak do głosu dochodzą również inne podmioty, niebędące jednostkami samorządu terytorialnego, a decydujące o sposobie realizacji potrzeb danej społeczności. Do podmiotów tych należy zaliczyć lokalne grupy działania, których „własna” polityka rozwoju jest oparta na lokalnych strategiach.

Interesariuszami kształtowanej w ten sposób polityki są mieszkańcy obszarów objętych zasięgiem działania danej strategii. Wśród instytucji bezpośrednio związanych z LGD znajdują się ponadto: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa oraz samorządy województw. Podmioty te, jako instytucje zarządzające, płatnicze oraz wdrażające Program Rozwoju Obszarów Wiejskich, obok LGD są głównymi decydentami w zakresie zarządzania rozwojem lokalnym.

Charakterystyka lokalnych grup działania – podstawy funkcjonowania

Powstanie LGD jest konsekwencją realizacji podejścia Leader. Leader to jedna z metod rozwoju obszarów wiejskich, związana wprost ze Wspólną Polityką Rolną oraz częściowo z polityką regionalną. Historia jej funkcjonowania na poziomie Wspólnoty sięga 1991 roku. Założenia inicjatywy zostały sformułowane z myślą o nowym, zdecentralizowanym, zintegrowanym oraz opartym na lokalnym potencjale odniesieniu do rozwoju obszarów wiejskich. Polsce metoda Leader towarzyszy od momentu przystąpienia do Unii Europejskiej. Wówczas wśród różnych instrumentów rozwoju znalazł się Sektorowy Program Operacyjny „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich, 2004–2006”, w ramach którego prowadzone było działanie o nazwie Pilotażowy Program Leader+. Przywołany dokument został opracowany na podstawie Narodowego Planu Rozwoju na lata 2004–2006, programujący przyznaną Polsce pomoc strukturalną. Mimo że SPO nie był elementem Wspólnej Polityki Rolnej, realizował jej cele. W obecnej perspektywie finansowej Leader zyskał rangę jednej z osi Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich.

Główną przesłanką działań, zarówno w programie pilotażowym, jak i w ramach PROW 2007–2013, była aktywizacja środowisk wiejskich do kształtowania rozwoju, przejawiająca się wyartykułowaniem potrzeb danej społeczności oraz formalnym ich zapisem w tzw. lokalnych strategiach rozwoju. W pierwszym dla Polski okresie programowania działania te doprowadziły do powstania 149 lokalnych strategii rozwoju, wprowadzanych przez tę samą liczbę lokalnych grup działania. Z punktu widzenia dwóch perspektyw struktura LGD oraz ich kompetencje uległy znacznym wzmocnieniom. Obecnie LGD to trójsektorowe partnerstwa (sektor społeczny, publiczny i gospodarczy), stworzone oddolnie na potrzeby zarządzania rozwojem na poziomie lokalnym. W praktyce z przedmiotowym partnerstwem bywa różnie. Niemniej lokalne grupy działania stały się ważnym dla danej społeczności oraz w relacjach z otoczeniem zewnętrznym podmiotem. Ich liczba w aktualnej perspektywie wzrosła do 338, obejmując zasięgiem swego działania 16 mln 877,18 tys. osób, czyli 44% ludności Polski, i pokrywając niepełną 90% jej powierzchni [Oś IV PROW 2007-2-13 – *Lokalne Grupy Działania i Lokalne Strategie Rozwoju*, 2009]. Najwięcej lokalnych grup działania (39) po-

wstało w Małopolsce – i to ten region kraju stanowi tło dla niniejszych rozważań – najmniej w województwie lubuskim (10).

Do zasad, według których funkcjonuje metoda Leader, należą:

- oddolna inicjatywa przejawiająca się w partycypacyjnym sposobie decydowania o rozwoju przez mieszkańców obszaru, którego ów rozwój dotyczy;
- budowa lokalnej grupy działania, oparta na trójsektorowym partnerstwie;
- kierowanie wsparcia do konkretnego obszaru, spójnego pod względem geograficznym, społecznym i gospodarczym;
- kompleksowe i zintegrowane odniesienie do problemów rozwoju lokalnego;
- innowacyjność podejmowanych działań;
- samodzielne zarządzanie przejawiające się w autonomicznym podejmowaniu decyzji w zakresie wyboru i finansowania przedsięwzięć realizujących cele lokalnej strategii rozwoju;
- współpraca przejawiająca się z jednej strony w dzieleniu się własnymi doświadczeniami, z drugiej w umiejętnym korzystaniu z doświadczeń innych [*Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013*, 2011].

W myśl zapisów Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 celem scharakteryzowanej metody jest budowanie kapitału społecznego, „wskutek pośredniego włączenia lokalnych grup działania w system zarządzania danym obszarem” [*Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013*, 2011: 316]. Realizowane w ramach przedmiotowego podejścia zadania w rezultacie winny zaktywizować mieszkańców, doprowadzić do utworzenia nowych miejsc pracy oraz do efektywniejszego wykorzystania potencjału obszarów wiejskich.

Ramy dla struktury organizacyjnej 338 lokalnych grup działania określiła ustawa o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz rozporządzenie Rady (WE) nr 1698/2005 w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich. W przywołanych aktach mianem LGD określono podmioty, które dysponując odpowiednim potencjałem pozwalającym sformułować, a następnie wdrożyć lokalną strategię rozwoju, stanowią grupę wybraną w ramach inicjatywy Leader II lub Leader+ z lat 2004–2006 bądź grupę nowo utworzoną, zgodną z metodą Leader oraz partnerskim zarządzaniem rozwojem lokalnym. O ile w poprzedniej perspektywie LGD mogły przybrać formę stowarzyszenia bądź fundacji czy związku stowarzyszeń, o tyle nowo powstałe LGD mogą być tylko stowarzyszeniami, ale o specjalnym statusie. Nadzór nad grupami sprawuje marszałek województwa, a nie starosta, jak w przypadku pozostałych stowarzyszeń. Dodatkowo członkiem zwyczajnym lokalnych grup działania może być osoba prawna, w szczególności jednostka samorządu terytorialnego. Różnice uwidaczniają się również w sposobie prowadzenia działalności gospodarczej. Ustawa prawo o stowarzyszeniach wskazuje możliwość prowadzenia działalności gospodarczej przez każde stowarzyszenie, pod warunkiem, że dochód z niej pochodzący będzie służyć realizacji celów statutowych i nie będzie dzielony pomiędzy członków stowarzyszenia. W przypadku natomiast lokalnych grup działania prowadzona działalność gospodarcza ma dodatkowo wpływać na realizację celów lokalnej strategii rozwoju.

Wreszcie najbardziej widoczną różnicą pomiędzy typowymi stowarzyszeniami a lokalnymi grupami jest obowiązek wyodrębnienia w strukturze LGD (oprócz podstawowych organów typu Walne Zebranie Członków, Zarząd, Komisja Rewizyjna) ciała decyzyjnego w postaci rady upoważnionej do wyboru projektów mających na celu realizację LSR. Wymogiem dostępu dla LGD starającej się o środki na wprowadzanie zintegrowanej lokalnej strategii było zagwarantowanie odpowiedniej siły głosu poszczególnych przedstawicieli na etapie podejmowania decyzji. Mianowicie co najmniej 50% składu trójsektorowego partnerstwa musiał stanowić sektor społeczny i gospodarczy. Sektor publiczny był bowiem zdominowany przez przedstawicieli władz samorządowych, co w kontekście jednej z podstawowej funkcji LGD – wybór projektów, które mogą być finansowane w ramach opracowanych dla danego obszaru strategii – mogło stanowić istotne zagrożenie w postaci przejęcia większości środków na realizację zadań przez poszczególne jednostki samorządu terytorialnego.

Lokalne grupy działania powstały po to, by wdrażać lokalną strategię rozwoju na obszarze ich funkcjonowania, co w rezultacie winno doprowadzić do zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich. Praktycznym warunkiem funkcjonowania LGD było pozyskanie środków na realizację przygotowanych uprzednio lokalnych strategii rozwoju. W tym celu każda zainteresowana grupa musiała wziąć udział w procedurze konkursowej, organizowanej w pierwszej z udziałem Polski perspektywie finansowej na poziomie całego kraju przez Fundację Programów Pomocy dla Rolnictwa, a w obecnym okresie programowania przez poszczególne samorządy województw. Kryteria wyboru LGD do realizacji lokalnych strategii rozwoju preferowały grupy o większej liczbie członków, z odpowiednim składem organu decyzyjnego, a także grupy, których lokalne strategie rozwoju oraz określone w nich cele wykazywały spójność z uwarunkowaniami obszaru objętego zasięgiem oddziaływania przedmiotowych dokumentów. Wysoko punktowane były ponadto strategie o zintegrowanym podejściu oraz o innowacyjnym charakterze planowanych przedsięwzięć.

Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Rolnictwa i Rozwoju wsi z dnia 23 maja 2008 r. w sprawie szczegółowych kryteriów i sposobu wyboru lokalnej grupy działania do realizacji lokalnej strategii rozwoju w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 (Dz.U 2008, nr 103, poz. 659) każda lokalna strategia rozwoju powinna zawierać następujące elementy: charakterystykę lokalnej grupy działania oraz obszaru objętego LSR (w tym ocenę społeczno-gospodarczą), analizę SWOT, cele i przedsięwzięcia służące ich realizacji, misję LGD, uzasadnienie spójności specyfiki obszaru z obranymi celami, określenie procedur związanych z funkcjonowaniem LGD (wybór operacji, przygotowanie, konsultowanie, aktualizacja LSR, jej ewaluacja), związek z innymi dokumentami obowiązującymi na danym obszarze i planowanymi do realizacji zadaniami, budżet LSR, a także wpływ podejmowanych w ramach lokalnej strategii rozwoju działań na rozwój regionu i obszarów wiejskich. Tylko dokumenty spełniające te wymogi były pozytywnie oceniane, a następnie zatwierdzane do realizacji przez samorządy województw.

Rola LGD w zarządzaniu rozwojem lokalnym – wyniki badań w województwie małopolskim

Do badania wybrano lokalne grupy działania funkcjonujące w województwie małopolskim. Należy zaznaczyć, że jest to województwo o największej liczbie tego typu podmiotów. Celem badań przeprowadzonych w okresie sierpień–październik 2012 roku było zobrazowanie funkcjonowania lokalnych grup działania oraz ukazanie ich wpływu na rozwój lokalny. Problem badawczy został zdefiniowany następująco: czy funkcjonowanie lokalnych grup działania jest istotnym elementem zarządzania rozwojem lokalnym oraz czy wpływa pozytywnie na przedmiotowy rozwój.

Sformułowano trzy główne pytania badawcze:

1. Czy LGD zaspokajają potrzeby lokalnej społeczności zgodnie z zadaniami określonymi w lokalnej strategii rozwoju?
2. Czy narzędzia, jakie posiadają LGD, pozwalają na realny wpływ na rozwój obszaru, na którym działają?
3. Jaka jest rola LGD w zarządzaniu rozwojem lokalnym? Czy działanie LGD pozytywnie wpływa na rozwój lokalny?

W badaniu sformułowano następującą hipotezę badawczą: Funkcjonowanie lokalnych grup działania połączone z realizacją obranych w lokalnych strategiach rozwoju celów stanowi uzupełnienie procesów zarządzania rozwojem lokalnym przez jednostki samorządu terytorialnego.

Badanie przeprowadzono, opierając się na metodzie analizy treści za pomocą teoretycznej techniki badawczej, tj. analizy dokumentów – lokalnych strategii rozwoju 38 LGD znajdujących się na terenie województwa małopolskiego.

Wyniki analizy celów LSR

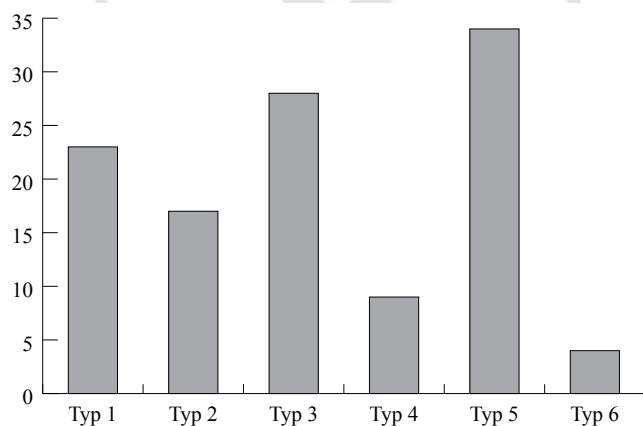
Określone w lokalnych strategiach cele czy też priorytety odzwierciedlały potrzeby lokalnych społeczności, dlatego w tej części niniejszych rozważań w kontekście przedmiotowych potrzeb analizie poddano lokalne strategie rozwoju trzydziestu ośmiu małopolskich lokalnych grup działania¹. W związku z tym pogrupowano wyszczególnione w strategiach badanych LGD cele ogólne/strategiczne, wynikające z wyartykułowanych postulatów danego środowiska, w sześć głównych obszarów:

- turystyka, rekreacja, promocja (typ 1);
- kapitał ludzki, społeczny (typ 2);

¹ Jedna małopolska lokalna grupa działania nie umieściła na swojej stronie internetowej lokalnej strategii rozwoju. Wykaz lokalnych grup działania oraz lokalnych strategii rozwoju będących przedmiotem analizy w ramach niniejszego artykułu znalazł odzwierciedlenie w spisie bibliografii elektronicznej.

- przedsiębiorczość, źródła dochodu mieszkańców (typ 3);
- kultura, tożsamość lokalna (typ 4);
- infrastruktura społeczna, przestrzeń publiczna i zasoby wewnętrzne (typ 5);
- rolnictwo (typ 6).

Ogląd zebranego materiału pozwala jednoznacznie stwierdzić, że w przeważającej mierze lokalne strategie rozwoju zawierają cel związany z infrastrukturą społeczną, przestrzenią publiczną i zasobami wewnętrznymi (np. odnowa centrów poszczególnych miejscowości czy poprawa standardu życia mieszkańców). Procentowy udział tej kategorii celów w stosunku do wszystkich określonych w lokalnych strategiach rozwoju wynosi 34. Na drugim miejscu (28%) znalazły się cele związane z przedsiębiorczością i źródłami dochodu mieszkańców („Rozwój biznesu i jego otoczenia”, „Tworzenie jak najlepszych warunków dla trwałego wzrostu przedsiębiorczości oraz przekształcenie w gospodarce” itp.). Następną lokatą (23%) to cele typu „Rozwój turystyki w oparciu o bogactwo przyrodnicze i kulturowe obszaru”, zaliczone w analizie na potrzeby niniejszego artykułu do obszaru turystyka, rekreacja, promocja. Kolejno pojawiły się cele związane z kapitałem ludzkim i społecznym (17%) oraz z kulturą i tożsamością lokalną (9%). W kontekście założeń Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich, stanowiącego instrument Wspólnej Polityki Rolnej, zasadne wydaje się pytanie o przyczyny uwzględnienia rolnictwa zaledwie w 4 (np. „Stymulowanie rozwoju gospodarki i procesów modernizacji rolnictwa”) spośród 120 celów ujętych w treści przytoczonych dokumentów. Opisana tendencja została zobrazowana za pomocą wykresu 1.



Wykres 1. Dominujące LSR (w ujęciu procentowym)

Źródło: opracowanie własne.

Strategia dla danego podmiotu jest drogowskazem, który w sposób syntetyczny zestawia plany oraz sposoby ich realizacji. Tym bardziej negatywnie należy ocenić jakość większości z analizowanych dokumentów. Przykłady: kilka

strategii mimo różnego obszaru oddziaływania ma identyczne cele; niewłaściwie wykonane diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej w konsekwencji rzutują na nieodpowiedni dobór celów, przedsięwzięć oraz wskaźników ich realizacji; większość z celów ma charakter uniwersalny, często życzeniowy, oderwany od rzeczywistych potrzeb konkretnej społeczności (np. „Waloryzacja lokalnych zasobów przyrodniczych czy kulturowych”, „Podniesienie jakości życia na obszarach wiejskich” itp.). Wobec tego pojawia się wątpliwość, ile lokalnych strategii rozwoju zostało opracowanych wspólnie ze społecznością lokalną, a ile powstało w zaciszu gabinetu firm consultingowych. Wydaje się, że krytyczna ocena lokalnych strategii rozwoju pozwoli uniknąć błędów oraz skonstruować bardziej skuteczne narzędzia w przyszłym okresie programowania.

Narzędzia realizacji lokalnej strategii rozwoju

Lokalna grupa działania, wprowadzając w życie lokalną strategię rozwoju, ogłasza konkursy na realizację projektów przyczyniających się do rozwoju konkretnego obszaru oraz jego mieszkańców. Do działań, w ramach których zainteresowane podmioty mogą składać wnioski o dofinansowanie, należą:

- „Odnowa i rozwój wsi” – mające na celu poprawę jakości życia mieszkańców wsi, zaspokojenie ich potrzeb społecznych i kulturalnych, promocję obszarów wiejskich, a w rezultacie zachowanie ich specyfiki, wzrost atrakcyjności turystycznej oraz inwestycyjnej;
- „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw” prowadzące do wzrostu zatrudnienia na obszarach wiejskich przez rozwój przedsiębiorczości i wsparcie konkurencyjności przedmiotowych obszarów;
- „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” wspierające rozwój dodatkowych źródeł dochodów dla rolników;
- „Małe projekty”, których głównym celem jest aktywizowanie społeczności lokalnej [*Program Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007–2013, 2011*].

W wyniku realizacji wyszczególnionych działań powstają obiekty społeczno-kulturalne, sportowe i rekreacyjne, tworzone są miejsca pracy, organizowana jest lokalna twórczość kulturalna, kultywowane są tradycje, obrzędy i zwyczaje, promowana jest turystyka, a także aktywne spędzanie wolnego czasu na obszarach wiejskich. To tylko przykłady możliwych do realizacji zadań. Nie ma bowiem zamkniętego katalogu projektów, a jedynie ogólne zakresy, w które powinien wpisywać się każdy z nich. Ze względu na bieżące wprowadzanie w życie Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich, w ramach którego mieści się metoda Leader, szczegółowa analiza podejmowanych inicjatyw będzie możliwa w drugim półroczu 2015 roku.

Oprócz zadań związanych z przeprowadzaniem naborów lokalne grupy promują obszary wiejskie, podejmują działania prowadzące do nabywania umiejętności zwłaszcza przez liderów środowiska lokalnego oraz do aktywizacji przedmiotowego środowiska. Wśród przeciwników lokalnych grup działania –

a takich nie brakuje – słycać głosy marnotrawienia publicznych pieniędzy, które ich zdaniem w większości są konsumowane na wynagrodzenia pracowników biur. Tymczasem większość LGD jest rzeczywistym kreatorem rozwoju lokalnego oraz jego zarządcą w zakresie przyznanych kompetencji.

Zestawiając funkcjonowanie lokalnych grup z działalnością samorządu terytorialnego, zwłaszcza gminnego, nie sposób uniknąć porównań. Samorządy powstały po to, by zaspokajać potrzeby – głównie te podstawowe – społeczności, na której obszarze funkcjonują. Lokalne grupy – by rozwijać owe społeczności, również zgodnie z ich potrzebami, ale przy bardzo mocnym akcencie położonym na wykorzystanie potencjału wewnętrznego danej społeczności. Poza tym lokalne grupy działania są bliżej obywatela niż samorządy, które mimo swego zdecentralizowanego charakteru często są postrzegane jako biurokratyczna machina urzędnicza. Tymczasem lokalne grupy działania reprezentują sektor pozarządowy, który z założenia jest tworzony przez ludzi i dla ludzi. Od innych organizacji LGD odróżnia stuprocentowe finansowanie ich działań ze środków zewnętrznych, czyli dopóki dana grupa istnieje i realizuje cele zapisane w strategii, dopóty jest ona zasilana środkami unijnymi. Ta komfortowa sytuacja sprawia, że organizacja, nie musząc się martwić o własne przetrwanie, z sukcesem realizuje działania dla społeczności, na której obszarze funkcjonuje. W świetle powyższego zasadne wydaje się stwierdzenie, że lokalne grupy działania powinny uzupełniać prace samorządów lokalnych nad zaspokajaniem potrzeb danej społeczności bądź nawet przejąć część ich zadań odpowiadających następującym zakresom: promocja gminy, współpraca z innymi i na rzecz organizacji pozarządowych, współpraca ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw, pobudzanie aktywności obywatelskiej, upowszechnianie idei samorządowej, turystyki, kultury oraz w pewnym zakresie edukacji (przykładowo stowarzyszeniom ławiej i efektywniej prowadzić na przykład punkty przedszkolne) [*Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym*]. Praktyka funkcjonowania lokalnych grup działania (rozwiązane umowy z Samorządem Województwa, zwrot środków) wskazuje, że nie wszystkie są na tyle silne (mają odpowiedni potencjał kadrowy i finansowy), by z sukcesem realizować tego typu przedsięwzięcia. Wobec tego należałoby wypracować systemowe rozwiązania, które pozwoliłyby wykorzystać możliwości LGD w zakresie odciążenia samorządów w realizacji ich zadań własnych. Przedsięwzięcia złożone, wymagające specjalistycznej wiedzy (z zakresu zamówień publicznych czy przedsięwzięć środowiskowych) i doświadczenia, nadal pozostałyby w gestii samorządów.

Determinanty rozwoju lokalnego według lokalnych strategii rozwoju

Obszary wiejskie są tak niejednorodne, że trudno mówić o uniwersalnych determinantach ich rozwoju. Rozpatrując te zagadnienie w kontekście funkcjonowania lokalnych grup działania, należy podkreślić, że organizacje te wszelkie przedsię-

wzięcia rozwojowe budują, opierając się na wewnętrznym potencjale obszaru, na którym działają. Jakie więc zasoby decydują o rozwoju lokalnym w przypadku LGD? O stymulantach rozwoju można wnioskować wprost z dwóch rozdziałów lokalnych strategii rozwoju. Pierwszy dotyczy opisu obszaru objętego LSR wraz z uzasadnieniem jego wewnętrznej spójności, drugi natomiast obejmuje analizę SWOT przedmiotowego obszaru.

Każdy teren, na którym działają analizowane LGD, został scharakteryzowany w ich dokumentach strategicznych pod kątem uwarunkowań przestrzennych, geograficznych, historycznych i kulturowych, ze względu na potencjał demograficzny, poziom zatrudnienia i bezrobocie, edukację, gospodarkę, w tym przedsiębiorczość i rolnictwo. Negatywnie należy ocenić uniwersalny opis obszaru części strategii. Do chlubnych wyjątków należą te, które ukazują specyfikę lokalnego rynku pracy czy konkretne zasoby ludzkie. Część z analizowanych dokumentów stanowi rzetelną skarbnicę wiedzy o danym regionie, część zaś prezentuje ogólnodostępne dane, dodatkowo nieopatrzone żadnym komentarzem. Wśród silnych stron pojawiają się walory przyrodnicze, historyczne i kulturowe regionu. Do słabych natomiast są zazwyczaj przyporządkowane braki infrastrukturalne, wysokie bezrobocie czy niewystarczające środki na realizację inwestycji. W przeważającej mierze określone w strategiach szanse i zagrożenia znajdują się na zewnątrz danego obszaru, na przykład wzrost tempa rozwoju gospodarczego kraju czy duża częstotliwość zmian w przepisach prawnych. Niemniej brakuje podkreślenia i uzasadnienia powiązania oraz wpływu tego typu szans i zagrożeń na sytuację danego obszaru. Do 38 lokalnych strategii rozwoju małopolskich grup do nielicznych należą te, które prezentują sposób wykorzystania specyfiki obszaru, wnioski płynące z analizy SWOT bądź zestawienie analizy SWOT z proponowanymi celami. Za wartościowe należy również uznać zidentyfikowanie mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń z podziałem na konkretne obszary priorytetowe. Zastanawiające wydaje się pominięcie w większości strategii, w części dotyczącej szans rozwojowych dla danego obszaru, funkcjonowania lokalnej grupy działania.

Z punktu widzenia procesu zarządzania rozwojem lokalnym lokalne strategie rozwoju są podstawowym wyznacznikiem podejmowanych działań. Odnosząc przywołaną na wstępie definicję rozwoju lokalnego do sposobu funkcjonowania lokalnych grup działania, należy stwierdzić, że są one podmiotem odpowiedzialnym za proces zarządzania rozwojem na swoim terenie. Zapisane w dokumentach strategicznych misje działania, odpowiadające im cele i przedsięwzięcia opierają się na wewnętrznych zasobach danego terenu, wspartych bodźcami zewnętrznymi, głównie w postaci środków finansowych oraz zasad ich procedowania. Kategorię dobrobytu w przypadku lokalnych grup działania należy odnosić do celu osi IV Leader Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich. Narzędzia rozwoju wiążą się natomiast z jedną z głównych funkcji LGD, mianowicie z ogłaszaniem naborów wniosków na realizację przedsięwzięć zgodnych z celami lokalnych strategii rozwoju. Tym samym przez swoją działalność grupy tworzą warunki do poprawy jakości życia i funkcjonowania na obszarach wiejskich.

W kontekście tak sformułowanych celów pojawia się pytanie, czy dzięki przyznanim instrumentom lokalne grupy działania mogą skutecznie oddziaływać

na rozwój lokalny. LGD wnoszą istotny wkład w budowę społeczeństwa obywatelskiego na obszarach wiejskich. Wylaniają liderów lokalnych, a następnie przy ich pomocy aktywizują dane środowiska, by te realizując wynikające z lokalnej strategii rozwoju przedsięwzięcia, przyczyniały się do rozwoju obszaru objętego przedmiotową strategią. Wszystkie lokalne grupy działania dysponują takimi samymi narzędziami, lecz przy zróżnicowanej (zależnej od liczby mieszkańców) puli środków finansowych. Mimo schyłku obecnej perspektywy finansowej trudno poddać ocenie skuteczność zrealizowanych bądź realizowanych zadań. Pewne mierniki przywołanej skuteczności ujęto w dokumentach programowych (strategiach) w postaci wskaźników osiągnięcia celów, z podziałem na wskaźniki oddziaływania (np. wzrost aktywności gospodarczej), produktu (np. liczba wydarzeń promujących przedsiębiorczość) i rezultatu (np. liczba utworzonych miejsc pracy). Niemniej w metodzie Leader najważniejsze są wskaźniki jakościowe, o których decyduje rzeczywista partycypacja mieszkańców w procesie podejmowania decyzji kształtujących rozwój lokalny. W tym celu niezbędny jest podmiot, który przez swoją działalność zagwarantuje, a następnie ułatwi funkcjonowanie przedmiotowego mechanizmu. Podmiotem tym są lokalne grupy działania.

Podsumowując, lokalne grupy działania w swoich strategiach rozwoju określiły pożądany kierunek podejmowanych przedsięwzięć, zgodny z potrzebami danej społeczności. Te z grup, które zostały wybrane do wprowadzania w życie lokalnych strategii rozwoju, otrzymały jednocześnie narzędzia do stymulowania przedmiotowego rozwoju. Tym samym dzięki zewnętrznym mechanizmom wsparcia rozpoczęły realizację działań wewnętrznych, opartych na potencjale danej społeczności, jej zasobach ludzkich i rzeczowych. Wobec tego należy stwierdzić, że funkcjonowanie lokalnych grup działania jest procesem zarządzania rozwojem lokalnym. Zapewne jest to proces mniej znany od zarządzania rozwojem lokalnym przez gminy czy powiaty, chociaż w kontekście założeń przyszłej perspektywy finansowej staje się równie ważny.

Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na wybranych aspektach funkcjonowania lokalnych grup działania (strukturze organizacyjnej, którą tworzą; potrzebach społeczności lokalnej; zasobach decydujących o rozwoju lokalnym oraz roli, jaką mają do odegrania w zakresie kształtowania rozwoju lokalnego), które w mojej ocenie mogą ułatwić podjęcie najistotniejszych dla przyszłych polityk wspólnotowych decyzji. Aktywność społeczna, członkostwo w organizacjach to przykłady wskaźników mierzące poziom kapitału społecznego. Ten z kolei w czasach nowego paradygmatu cywilizacyjnego, przejawiającego się wzrostem znaczenia cywilizacji postindustrialnej (gospodarka oparta na wiedzy) jest determinantą rozwoju danego obszaru [Strzelecki, 2011]. Lokalne grupy działania są podmiotami wyposażonymi w stosowne narzędzia do aktywizacji środowisk lokalnych, a przez ugruntowane już relacje z samorządem terytorial-

nym w znacznej mierze decydują o jakości kapitału społecznego. Stąd propozycja włączenia przedmiotowych grup – jako jednego z ogniw – w kompleksowy proces zarządzania rozwojem lokalnym może stanowić odpowiedź na wyzwania przyszłej perspektywy finansowej. Tym bardziej że projekty aktów prawnych kształtujących okres programowania lat 2014–2020 wprowadzają pojęcie *community-led local development* (rozwój lokalny kierowany przez społeczność), definiując je jako metodę maksymalnie zdecentralizowanej formy działań, zwiększającą znaczenie rozwoju oddolnego.

Biorąc pod uwagę cele zdefiniowane w lokalnych strategiach rozwoju oraz przynależne im narzędzia rozwoju, należy stwierdzić, że funkcjonowanie LGD stanowi istotne uzupełnienie procesów zarządzania rozwojem lokalnym przez jednostki samorządu terytorialnego. Przez swoją działalność lokalne grupy tworzą warunki dla rozwoju. Ocena sposobu, w jaki warunki te zostały wykorzystane oraz czy zmiany powstałe w wyniku zastosowanych narzędzi mają charakter pozytywny, będzie możliwa po formalnym rozliczeniu wszystkich realizowanych projektów. Tylko taka postawa pozwoli w pełni uchwycić rezultaty oraz oddziaływanie podejmowanych przedsięwzięć.

Bibliografia

- Oś IV PROW 2007-2-13 – Lokalne Grupy Działania i Lokalne Strategie Rozwoju* (2009), Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa.
- Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013* (2011), Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa.
- Rozporządzeniem Ministra Rolnictwa i Rozwoju wsi z dnia 23 maja 2008 r. w sprawie szczegółowych kryteriów i sposobu wyboru lokalnej grupy działania do realizacji lokalnej strategii rozwoju w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013*, Dz.U 2008, nr 103, poz. 659.
- 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)*, Dz.Urz. UE z 21.10.2005, L 277/1.
- Strzelecki Z. (2011), *Strategiczne wyzwania Polski a polityka regionalna (wybrane problemy)* [w:] M. Kolczyński, P. Żuber (red.), *Nowy Paradygmat Rozwoju – najnowsze trendy i perspektywy polityki regionalnej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Szewczuk A. (2011), *Filozofia i praktyka zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym* [w:] A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, M. Ziolo (red.), *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Szewczuk A., Kogut-Jaworska M., Ziolo M. (red.) (2011), *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym*, Dz.U. 2012, nr 96, poz. 567.
- Ustawa z dnia 7 marca 2007 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich*, Dz.U. 2007, nr 64, poz. 427.
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju*, Dz.U. 2006, nr 227, poz. 1658 ze zm.

Uzupełnienie Sektorowego Programu Operacyjnego Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich, 2004–2006 (2008), Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa.

Bibliografia elektroniczna

- Strategia Rozwoju Lokalnego – Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania dla Obszarów Wiejskich Gminy Olkusz* (2008), Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania dla Obszarów Wiejskich Gminy Olkusz, Olkusz, <http://www.lgdolkusz.pl/download.html> (dostęp: 28.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju „Lokalnej Grupy Działania Zdrój”* (2008), Lokalna Grupa Działania Zdrój, Krzeszowice, http://www.lgdzdroj.xn.pl/dokumenty/LSR_aktualizacja.pdf (dostęp: 28.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Jurajska Kraina”* (2010), Lokalna Grupa Działania „Jurajska Kraina”, Skała, <http://www.jurajskakraina.pl/www/dokumenty/2010/lsr2010.pdf> (dostęp: 28.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju Podhalańskiej Lokalnej Grupy Działania na lata 2009–2015* (2012), Podhalańska Lokalna Grupa Działania, <http://www.podhalanska.pl> (dostęp: 28.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju na lata 2009–2015 Blisko Krakowa dla obszaru gmin: Czernichów, Mogilany, Skawina, Świątniki Górne* (2012), LGD Blisko Krakowa, Skawina, http://www.bliskokrakowa.pl/download/LSR_2012-05-22_%20ujednolicone_ost.pdf (dostęp: 28.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju dla obszarów wiejskich Gminy Wadowice na lata 2009–2015* (2009), Lokalna Grupa Działania Wadowiana, <http://wadowiana.pl/LSR-5.html> (dostęp: 28.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju obszarów wiejskich objętych działaniem Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Beskid Gorlicki”* (2008), Lokalna Grupa Działania „Beskid Gorlicki”, http://beta.lgdbeskid.nazwa.pl/pliki/lokalna_strategia_rozwoju_21122011.pdf (dostęp: 28.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju na lata 2009–2015 „Turystyczna Podkova” dla obszaru gmin: Siepraw, Dobczyce, Raciechowice, Wiśniowa, Pcim* (2009), Lokalna Grupa Działania Turystyczna Podkova, Siepraw, http://www.leader5.org.pl/files/File/lokalna_strategia_rozwoju_20090721_01.pdf (dostęp: 28.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju na lata 2007–2015 dla Lokalnej Grupy Działania Dolina Soły* (2009), Lokalna Grupa Działania Dolina Soły, Kraków-Brzeszcze, http://www.dolinasoly.eu/pliki_usr/file/Lokalna%20Strategia%20Rozwoju%20na%20lata%202007-2013%20dla%20LGD%20Dolina%20So%C5%82y%20%288_01_2009%29.pdf (dostęp: 28.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju Lokalna Grupa Działania LGD „Korona Sąddecka”* (2010), Lokalna Grupa Działania „Korona Sąddecka”, Chełmiec, http://www.lgdkoronasadecka.pl/uploads/dokumenty/18/lokalna_strategia_rozwoju.pdf (dostęp: 28.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju Stowarzyszenie „Kwartet na Przedgórzu”* (2011), Stowarzyszenie „Kwartet na Przedgórzu”, http://lgdprzedgorze.pl/pdf/lokalna_strategia_dzialania.pdf (dostęp: 28.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju Miechowskie Stowarzyszenie Gmin JAKSA LGD* (2011), Miechowskie Stowarzyszenie Gmin JAKSA LGD, Miechów, <http://issuu.com/>

- miechowjaks/docs/lokalna_strategia_rozwoju?mode=window&backgroundColor=%23222222 (dostęp: 28.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju na lata 2007–2015 dla Lokalnej Grupy Działania Gościniec 4 żywiolów* (2011), Lokalna Grupa Działania Gościniec 4 żywiolów, http://gosciniiec4zywiolow.pl/index.php?id_kategoria=8 (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju dla obszaru Lokalnej Grupy Działania „Wielicka Wieś”* (2011), Lokalna Grupa Działania „Wielicka Wieś”, <http://www.wielickawies.pl/index.php/wazne-dokumenty/lsr-lgd-ww> (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju dla obszaru Lokalnej Grupy Działania „ProKoPaRa”*, Lokalna Grupa Działania „ProKoPaRa”, http://www.koniusza.pl/prokopara/pliki/LSR_z_15_03_2012.pdf (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju dla obszaru Lokalnej Grupy Działania Stowarzyszenie Korona Północnego Krakowa* (2012), Stowarzyszenie Korona Północnego Krakowa, Raciborowice, http://www.koronakrakowa.pl/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=336&Itemid=169 (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju – Stowarzyszenie Rozwoju Spisza i Okolicy* (2012), Stowarzyszenie Rozwoju Spisza i Okolicy, <http://www.spisz.org/> (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju dla obszaru Gmin Stary Sącz i Podegrodzie na lata 2009–2015*, (2012), Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania Brama Beskidu, Stary Sącz, http://www.bramabeskidu.pl/old/images/stories/db/lsr_po_poprawce_23_02_2012.pdf (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju dla obszaru Lokalnej Grupy Działania Stowarzyszenia „Piękna Ziemia Gorczańska”* (2011), Stowarzyszenie „Piękna Ziemia Gorczańska”, <http://lgd.mszana.pl/images/stories/pliki/strategia%20lgd%20-%202011%20padziernik.pdf> (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju Lokalnej Grupy Działania „Partnerstwo na Jurze”* (2012), Lokalna Grupa Działania „Partnerstwo na Jurze”, Chrzanów, <http://www.partnerstwona-jurze.pl/documents/34.pdf> (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju LGD Dunajec-Biała* (2012), Lokalna Grupa Działania Dunajec-Biała, http://www.dunajecbiala.pl/pdf/lsr_16.07.12.pdf (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju Pogórzańskiego Stowarzyszenia Rozwoju* (2011), Pogórzańskie Stowarzyszenie Rozwoju, http://www.psr.tuchow.pl/lsrpsr/LSR_PSR_2012.pdf (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju Lokalnej Grupy Działania Perły Beskidu Sądeckiego. Gminy: Rytro, Piwniczna Zdrój, Nawojowa, Łabowa, Muszyna, Krynica-Zdrój* (2012), Lokalna Grupa Działania „Perły Beskidu Sądeckiego”, <http://c1n3k.website.pl/perly/Lokalna%20Strategia%20Rozwoju%20LGD%20Per%b3y%20Beskidu%20S%b9deckiego.pdf> (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju obszaru działania LGD „Nad Białą Przemszą”* (2012), LGD „Nad Białą Przemszą”, Klucze, http://www.nadbialaprzemsza.org.pl/downloads.php?cat_id=1&download_id=3 (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju LGD Korzenna* (2011), LGD Korzenna, Korzenna, <http://www.lgdkorzenna.org.pl/images/doc/pdf/dokumenty/2012/lsr-lgdkorzenna2011.pdf> (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju Nadwiślańskiej Grupy Działania „E.O. CENOMA”* (2012), Nadwiślańska Grupa Działania „E.O. CENOMA”, http://www.cenoma.pl/realizacja-programu_f_3 (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju – Stowarzyszenie Rozwoju Orawy* (2012), Stowarzyszenie Rozwoju Orawy, Kraków-Jabłonka, http://www.leaderorawa.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=57 (dostęp: 29.10.2012).

- Lokalna Strategia Rozwoju – Lokalna Grupa Działania Stowarzyszenie „Na Śliwkowym Szlaku” Gminy: Czchów, Gnojnik, Gródek nad Dunajcem, Iwkowa, Laskowa, Lipnica Murowana, Łososina Dolna* (2012), Stowarzyszenie „Na Śliwkowym Szlaku”, <http://nasliwkowymszlaku.pl/menu/dokumenty/lsr.pdf> (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju – Lokalna Grupa Działania Stowarzyszenie „Przyjazna Dolina Raby”* (2008), Stowarzyszenie „Przyjazna Dolina Raby”, <http://www.lgd.rabka.pl/regulaminy/LSR.pdf> (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju na lata 2007–2015 dla Lokalnej Grupy Działania „Gorce-Pieniny” (Krościenko n/D, Ochotnica Dolna, Czorsztyn)* (2012), Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Gorce Pieniny”, Krościenko, <http://www.leadergorce-pieniny.pl/lokalna-strategia-rozwoju.37.html> (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju na lata 2009–2015 dla Gminy Łącko* (2012), Stowarzyszenie Białych Górali i Lachów Sądeckich, Łącko, http://www.lgdlacko.pl/docs1/LSR_dnia_04.04.2012.pdf (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju dla obszaru Lokalnej Grupy Działania „Między Dalinem i Gościbią”* (2012), Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Między Dalinem i Gościbią”, Myślenice, Sułkowice, http://www.dalin-goscibia.pl/dokumenty/Dokumenty/LSR_Miedzy_Dalinem_i_Goscibia.pdf (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Przyjazna Ziemia Limanowska”* (2011), Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Przyjazna Ziemia Limanowska”, Limanowa, <http://www.lgdlimanowa.eu/Portal/pl/Article/209/Lokalna+Strategia+Rozwoju> (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju Podbabiogórza* (2011), Lokalna Grupa Działania Podbabiogórze, Sucha Beskidzka, http://www.lgd-podbabiogorze.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=17 (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju – Lokalna Grupa Działania Stowarzyszenie Wspólnota Królewskiej Puszczy* (2012), Lokalna Grupa Działania Stowarzyszenie Wspólnota Królewskiej Puszczy, <http://www.lgd-królewska-puszcza.pl/pliki/lsr.pdf> (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju dla Lokalnej Grupy Działania „Dolina Raby”* (2012), Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Dolina Raby”, Łapanów, http://www.dolinaraby.pl/index.php?option=com_remository&Itemid=16&func=startdown&id=459 (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju obszaru „Dolina Karpia”* (2012), Stowarzyszenie Dolina Karpia, Cieszyn, http://grupadzialania.dolinakarpia.org/media/filemanager/dokumenty-ldg/lokalna_strategia.pdf (dostęp: 29.10.2012).
- Lokalna Strategia Rozwoju na lata 2007–2015 dla Lokalnej Grupy Działania Zielony Pierścień Tarnowa* (2012), Zielony Pierścień Tarnowa, Skrzyszów, http://www.lgdzpt.pl/public/new/images/pdf/podstawowe_dokumenty/lsr_26_07_2012_nowi_czlonkowie.pdf (dostęp: 29.10.2012).