



Raport ewaluacyjny

z wdrażania Lokalnej Strategii Rozwoju i funkcjonowania
Lokalnej Grupy Działania - **Przyjazne Mazowsze**

(streszczenie)



Warszawa 2014

Spis treści

1. WSTĘP	4
2. METODOLOGIA I ZAKRES BADANIA.....	5
3. Cel badania.....	5
4. Zakres badania	5
5. Kryteria ewaluacji	5
6. Źródła danych wykorzystane w badaniu.....	6
7. WYNIKI BADANIA	7
7.1. ANALIZA SPOŁECZNO-EKONOMICZNA OBSZARU LGD	7
7.2. OCENA WDRAŻANIA LSR	10
7.3. OCENA FUNKCJONOWANIA LGD.....	18
8. WYBRANE REKOMENDACJE	33

1. WSTĘP

Ze względu na bardzo dużą objętość oraz szczegółowość raportu głównego (150 stron), sporządzono niniejsze streszczenie. Dokument prezentuje wyniki badania, które miało na celu ocenę funkcjonowania Lokalnej Grupy Działania - Przyjazne Mazowsze oraz stanu realizacji wdrażanej przez nią Lokalnej Strategii Rozwoju w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013. Głównym kierunkiem prowadzonej analizy była ocena stopnia adekwatności i efektywności realizowanych zadań. Zakres badania obejmował:

- analizę sytuacji społeczno-ekonomicznej obszaru LSR,
- ocenę wdrażania Lokalnej Strategii Rozwoju, a tym samym określenie wpływ realizowanych przedsięwzięć na poprawę jakości życia na wsi w tym warunków zatrudnienia oraz waloryzację zasobów przyrodniczych i kulturowych na obszarze objętym LSR,
- ocenę działalności LGD - Przyjazne Mazowsze.

Przeprowadzona ocena stanowi jednocześnie odniesienie do kolejnej perspektywy finansowej 2014-2020.

Cel główny badania został realizowany poprzez następujące cele szczegółowe:

- Opis osiągniętych dotychczas rezultatów realizacji LSR oraz ich analizę;
- Ocenę skuteczności osiągania założonych celów oraz ocenę na ile zaplanowane działania są adekwatne do celów określonych w LSR;
- Ocenę działań obejmujących współpracę krajową i międzynarodową;
- Ocenę zarządzania LSR, stosowanych procedur oraz ich przejrzystości;
- Sformułowanie rekomendacji pod kątem realizacji zadań (ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji oraz zadań LDG) w okresie programowania 2014-2020.

Badanie przeprowadzono z zastosowaniem metod ilościowych oraz jakościowych. Do zbierania i analizy danych posłużyły metody i narzędzia stosowane w naukach społecznych. W celu całościowego ujęcia postępów realizacji LSR oraz funkcjonowania LGD, badanie zostało skierowane do wszystkich grup zaangażowanych w realizację strategii oraz przedstawicieli grup beneficjentów oraz wnioskodawców tj.:

- Przedstawicieli Zarządu Lokalnej Grupy Działania,
- Pracowników Biura LGD,
- Członków LGD reprezentujących różne sektory,
- Członków Rady Decyzyjnej,
- Wnioskodawców oraz beneficjentów,
- Przedstawicieli społeczności lokalnej.

Przeprowadzone badanie ewaluacyjne pozwoliło na udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz sformułowanie wniosków i rekomendacji. Ocena

projektu została dokonana przy użyciu następujących kryteriów ewaluacyjnych: Trafność, Efektywność, Skuteczność, Użyteczność oraz Trwałość efektów.

2. METODOLOGIA I ZAKRES BADANIA

3. Cel badania

Zasadniczym celem przedmiotowej ewaluacji był opis i ocena realizacji LSR w kierunku podwyższenia stopnia adekwatności, efektywności oraz wpływu rezultatów wynikających z LSR na realizację zadań w perspektywie finansowej 2007-2013 oraz projekcji możliwych i pożądanych kierunków rozwoju na lata 2014-2020.

4. Zakres badania

Zakres badania obejmował wszystkie trzy obszary zadań związanych z zakresem Lokalnej Strategii Rozwoju realizowane przez Lokalną Grupę Działania - Przyjazne Mazowsze:

- analizę sytuacji społeczno-ekonomicznej obszaru LSR
- ocenę wdrażania Lokalnej Strategii Rozwoju, a tym samym określenie wpływ realizowanych przedsięwzięć na poprawę jakości życia na wsi w tym warunków zatrudnienia oraz waloryzację zasobów przyrodniczych i kulturowych na obszarze objętym LSR
- ocenę działalności LGD-Przyjazne Mazowsze

5. Kryteria ewaluacji

Trafność – kryterium to obejmuje ocenę LSR w odniesieniu do stopnia w jakim jej cele i założenia LSR są adekwatne do potrzeb grup beneficjentów ostatecznych oraz potencjału rozwoju obszaru LGD.

Efektywność – na podstawie tego kryterium ocena odnosiła się do sposobu, w jaki zasoby (wkład) zostały przetworzone na wyniki, rezultaty oraz korzyści. Wykonawca kierując się tym kryterium, wykazał m.in. czy pojawiające się w realizacji LSR problemy oraz słabe strony jego realizacji mogą przyczynić się do zmniejszenia efektów.

Skuteczność - kierując się tym kryterium Wykonawca postarał się odpowiedzieć na pytanie, do jakiego stopnia działania w ramach LSR oraz funkcjonowania LGD przyczyniły się do osiągnięcia zakładanych szczegółowych i ogólnych celów (porównanie wyników, rezultatów i/lub wpływu rzeczywistego z oczekiwanym).

Użyteczność - wnioski z oceny opartej na tym kryterium odnoszą się do zagadnienia poziomu zaspokojenia potrzeb grup docelowych na skutek działań podjętych w ramach LSR oraz działalności LGD.

Trwałość – poszukując efektów realizacji LSR oraz funkcjonowania LGD spełniających kryteria trwałości, Wykonawca wskazał te z nich, które utrzymują się po zakończeniu działań przewidzianych na okres programowania 2007-2013 oraz te, które mają szansę na oddziaływanie w perspektywie długookresowej.

W odniesieniu do ww. kryteriów sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jaki jest wpływ wdrażania LSR na podniesienie jakości życia w tym warunków zatrudnienia oraz na waloryzację zasobów przyrodniczych i kulturowych na obszarze działania LGD - Przyjazne Mazowsze?
2. Czy wdrażane w ramach LSR działania są adekwatne do potrzeb beneficjentów ostatecznych?
3. Jak sami beneficjenci oceniają wpływ wsparcia unijnego na poprawę jakości życia w tym warunków zatrudnienia i waloryzację zasobów przyrodniczych i kulturowych w ich gminie?
4. Czy działania podejmowane przez LGD-Przyjazne Mazowsze skierowane do beneficjentów odpowiadają na ich potrzeby ?
5. Czy działalność LGD-Przyjazne Mazowsze jest efektywna?
6. Czy kryteria wyboru określone w LSR są obiektywne, przejrzyste, mierzalne?

6. Źródła danych wykorzystane w badaniu

W badaniu zastosowano zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe. Zakładany zestaw metod badawczych miał charakter komplementarny. Wykorzystanie różnorodnych jakościowo metod badawczych i analitycznych umożliwiło zebranie kompleksowych i wyczerpujących informacji pozyskanych z różnych źródeł.

W ramach badania zostały zastosowane następujące metody i techniki badawcze:

- analiza dokumentów i danych zastanych;
- badanie ilościowe (CAWI)- (członków / partnerów LGD);
- IDI - indywidualne wywiady pogłębione (pracownicy biura LDG, zarząd);
- FGI – zogniskowany wywiad grupowy (członkowie organu decyzyjnego);
- badania ilościowe (CATI) z beneficjentami projektów realizowanych w ramach LSR;
- badanie poziomu rozwoju organizacyjnego LGD z wykorzystaniem narzędzia samooceny;
- obserwacja otoczenia LGD;
- analiza SWOT.

7. WYNIKI BADANIA

7.1. ANALIZA SPOŁECZNO-EKONOMICZNA OBSZARU LGD

Przeprowadzono nową analizę społeczno – gospodarczą obszaru Lokalnej Grupy Działania - Przyjazne Mazowsze w oparciu o aktualne dane statystyczne. Celem analizy było porównanie czynników istotnie wpływających na realizację wskaźników strategii w ujęciu dynamicznym (zmian w czasie).

- Gminy wchodzące w skład LGD PM według danych Głównego Urzędu Statystycznego na koniec 2012 roku zamieszkiwało 58.532 mieszkańców. W stosunku do roku bazowego (2007 rok) ilość mieszkańców wzrosła o 102,1%.
- Zmniejszeniu uległ również wskaźnik ilości kobiet na 100 mężczyzn na obszarze LGD PM z wartości 100,51 w 2007 roku do wartości 100,11 w 2012 roku.
- Gęstość zaludnienia na obszarze LGD PM w 2012 roku wyniosła 47,8 osób na km² wobec 46,8 osób na km² w 2007 roku. Wskaźnik ten był znacznie niższy od gęstości zaludnienia na obszarach wiejskich Mazowsza (56,9 osób na km²) oraz obszarach wiejskich Polski (52,2 osób na km²) w 2012 roku.
- Poziom przyrostu naturalnego zmienił się w badanym okresie z wartości -40 w 2007 roku do wartości -158 w 2012 roku. Znacznie niższy poziom wskaźnika zanotowano wśród mężczyzn.
- Poziom migracji na obszarze Lokalnej Grupy Działania „Przyjazne Mazowsze” jest generalnie stabilny, chociaż w poszczególnych latach wystąpiły wahania trendu. W roku 2008 oraz 2010 saldo migracji było znacznie większe od średniej, zaś w latach 2009 i 2011 mniejsze. W ujęciu procentowym, saldo w roku 2007 oraz 2012 wynosi -0,0003% zatem poziom spadku mieszkańców obszaru w LGD w wyniku migracji jest praktycznie niezauważalny. Analizując te wartości można zauważyć, że zwiększyła się liczba ludności w wieku produkcyjnym (z 34 558 osób do 36 610 osób) oraz w wieku poprodukcyjnym (z 9 776 osób do 10 216 osób).
- Na obszarze LGD poziom bezrobocia zmniejszył się z 11,86% w 2007 roku do 11,00% w 2012 roku (najbardziej aktualne dane dot. ludności w wieku produkcyjnym obejmują rok 2012). Zauważalnie spadł poziom bezrobocia u kobiet (spadek z 13,77% do 11,78%) przy jednoczesnym minimalnym wzroście poziomu bezrobocia wśród mężczyzn (wzrost z 10,23% do 10,36%).
- Na przestrzeni badanych 6 lat ilość podmiotów gospodarczych na terenie LGD wzrosła o ponad 500 podmiotów. Większość podmiotów gospodarczych stanowią osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, jednakże aż 639 podmiotów w roku 2013 stanowiły osoby prawne lub podmioty nie posiadające osobowości prawnej.
- Wśród osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą struktura podmiotów jest praktycznie identyczna – dominują przedsiębiorstwa z sekcji G

(Handel hurtowy i detaliczny – 282.253), F (Budownictwo – 175.289) oraz C (Przetwórstwo przemysłowe – 120.415).

- Na przestrzeni badanego okresu na obszarze Lokalnej Grupy Działania wzrosła liczba przychodni – ambulatoryjnej opieki zdrowotnej. W ujęciu dynamicznym na obszarze LGD liczba porad uległa znacznemu obniżeniu o prawie 15.000 (pomimo wzrostu liczby ludności) podczas, gdy na obszarach wiejskich województwa jak i kraju uległa zwiększeniu.
- W roku 2012 na obszarze LGD funkcjonowało 10 aptek, zatem w porównaniu do 2007 roku nastąpił ich przyrost o 4 sztuki. Jednocześnie liczba zatrudnionych magistrów farmacji wzrosła ponad dwukrotnie z 6 do 13 osób.
- W 2008 roku, ze świadczeń społecznych korzystało 8.068 osób zaś w roku 2012 6.715 osób. Wskaźnik udziału osób w gospodarstwach domowych, korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej w ludności ogółem spadł z 14,1% do 11,5%. Wskaźnik ten jest znacznie wyższy niż adekwatny wskaźnik na Mazowszu (6,8%) czy w skali całego kraju (8,1%) jednakże należy pamiętać, iż wskaźniki te obejmują zarówno miasta jak i wsie.
- Na obszarze LGD nieznacznie zmniejszyła się liczba szkół podstawowych z 35 (w 2007 roku) do 33 (w 2012 roku). Jednakże liczba uczących się dzieci w szkołach podstawowych uległa zmniejszeniu z 4.131 osób do 3.468 osób. Zmniejszenie liczby szkół jest związane z niżem demograficznym, który wchodzi obecnie w wiek szkolny.
- Na obszarze LGD zarówno w roku 2007 oraz 2012 funkcjonowało 18 szkół gimnazjalnych. Liczba uczniów pobierających naukę w gimnazjach w 2007 roku wynosiła 2.375 osób zaś w 2012 roku spadła o 19,49% do 1.912 osób.
- W roku 2007 w szkołach podstawowych i gimnazjalnych na obszarze LGD, było 786 komputerów z czego 623 podłączonych do Internetu, zaś w 2012 roku ich liczba wzrosła do 1000 (869 podłączonych do Internetu). Nastąpił wzrost liczby komputerów o 27,2% zaś komputerów podłączonych do Internetu o 39,5%. Porównując te wskaźniki do obszarów wiejskich na Mazowszu (odpowiednio 11,99% i 28,56%) i w całej Polsce (20,44% i 35,89%) można zauważyć większą tendencję informatyzacji szkół na obszarze LGD w stosunku do średniej obszarów wiejskich województwa i Polski.
- Bardzo wyraźna jest dynamika wskazująca liczbę uczniów szkół podstawowych i gimnazjalnych przypadających na 1 komputer. Na obszarze LGD wskaźnik ten spadł z 8,28 osób przypadających na komputer w 2007 roku do 5,38 osób (w roku 2012).
- Na obszarze LGD w 2012 roku działały trzy obiekty hotelowe oraz 2 inne obiekty noclegowe. Łącznie te placówki dysponowały 109 miejscami noclegowymi w hotelach i 59 miejscami noclegowymi w pozostałych placówkach.
- W obiektach hotelowych na obszarze LGD poziom udzielonych noclegów Polakom wzrósł aż o 61,5% w porównaniu do 2007 roku. W innych obiektach noclegowych udzielono 2.230 noclegów Polakom (nie udzielano noclegów obcokrajowcom), co stanowiło wzrost o 164,8%.

- W 2012 roku na obszarze objętym LGD funkcjonowało 13 bibliotek o łącznym wolumenie książek na poziomie 143.038 pozycji. W porównaniu do 2007 roku liczba bibliotek nie uległa zmianie, jednakże księgozbiór zmniejszył się o ponad 7.000 pozycji. Zmniejszeniu w stosunku do roku 2007 uległa również liczba czytelników (numer pesel) oraz wypożyczony księgozbiór.
- Na obszarze LGD w 2007 oraz 2012 roku były 3 ośrodki kultury. W 2012 roku zorganizowano 196 imprez, tj. o 104,4% więcej niż w 2007 roku. Jednakże liczba uczestników imprez w 2012 roku wyniosła 24.520 czyli była mniejsza o 33,6% niż w roku 2007. Średnio na imprezę liczba uczestników zmniejszyła się z 406 osób do 136 osób, co oznacza, iż imprezy organizowane były na mniejszą skalę.
- W 2012 roku na obszarze LGD funkcjonowało 19 zespołów artystycznych (przy 17 istniejących w roku 2007), jednakże liczba ich członków była aż o 50 osób (16,1%) mniejsza. Z drugiej strony istniało 11 kół (klubów, w tym sportowych) z liczbą członków wynoszącą 356 osób (o 14,8% więcej niż w 2007 roku).

7.2. OCENA WDRAŻANIA LSR

Realizacja budżetu LSR

- Na dzień 31 grudnia 2013 roku średni poziom środków wykorzystanych (projekty już zrealizowane) wynosił 27,86% limitów przyznanych w ramach LSR, z czego poziom zaawansowania środków w działaniu „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” wynosił ponad 34% zaś w działaniu „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorczości” wynosił jedynie 8,06% (2 projekty). Końcem ubiegłego roku status wniosków w realizacji w tym działaniu miało już 5 projektów, angażując 35,02% limitów. Statystyka wskazuje, iż w ujęciu względnym, działanie to realizowane jest najbardziej dynamicznie. Najstabszą dynamikę realizacji miało działanie „Odnowa i rozwój wsi” – tylko 19,7%. W ujęciu łącznym, tj. projekty zakończone oraz obecnie realizowane, największe wykorzystanie limitów ponownie prezentuje działanie „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” (63,3% ogółu limitów) zaś w dalszym ciągu najstabszej zaawansowanym działaniem jest „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorczości”. Pamiętać jednak należy, iż ta statystyka niesie za sobą pewne ryzyko – zakładamy *a priori*, że Beneficjenci projektów wykorzystają środki w 100%.
- W działaniu „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” wnioski zakończone, obecnie realizowane oraz będące w trakcie weryfikacji wynoszą 98,46%, zaś wnioski dla działania „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorczości” wynoszą jedynie 81,02%. Podkreślić należy, iż obecnie trudno oszacować, czy jakieś ze złożonych wniosków będą odrzucone przez LGD (uznane za niezgodne z Lokalną Strategią Rozwoju) lub odrzucone przez ARiMR. W takim przypadku poziom wykorzystania środków ulegnie kolejnemu zmniejszeniu. Pozostają również duże środki dotychczas niewykorzystane – szczególnie w działaniu „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorczości”, które stanowią prawie 19% całości alokacji.

Tabela 1. Finansowy postęp realizacji strategii

DZIAŁANIE	Limit z LSR	Projekty zakończone		Projekty realizowane		Projekty realizowane oraz zakończone	
		Wartość	%	Wartość	%	Wartość	%
Małe Projekty	2 067 417,95	652 120,60	31,54%	504 978,27	24,43%	1 157 098,87	55,97%
Różnicowanie	1 925 090,50	659 784,00	34,27%	558 814,91	29,03%	1 218 598,91	63,30%
Mikroprzeds.	1 577 239,50	127 055,00	8,06%	552 296,50	35,02%	679 351,50	43,07%
Odnowa wsi	5 703 969,05	1 702 215,35	29,84%	1 123 533,00	19,70%	2 825 748,35	49,54%
RAZEM	11 273 717,00	3 141 174,95	27,86%	2 739 622,68	24,30%	5 880 797,63	52,16%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z dokumentu „Wykorzystanie środków przez LGD 2013”.

Tabela 2. Finansowy postęp realizacji strategii

DZIAŁANIE	Limit z LSR	Projekty w trakcie weryfikacji		Projekty zakończone, realizowane oraz weryfikowane		Środki pozostałe do wykorzystania	
		Wartość	%	Wartość	%	Wartość	%
Małe Projekty	2 067 417,95	807 897,59	39,08%	1 964 996,46	95,05%	102 421,49	4,95%
Różnicowanie	1 925 090,50	619 282,00	32,17%	1 837 880,91	95,47%	87 209,59	4,53%
Mikroprzedz.	1 577 239,50	598 525,00	37,95%	1 277 876,50	81,02%	299 363,00	18,98%
Odnowa wsi	5 703 969,05	2 790 224,00	48,92%	5 615 972,35	98,46%	87 996,70	1,54%
RAZEM	11 273 717,00	4 815 928,59	42,72%	10 696 726,22	94,88%	576 990,78	5,12%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z dokumentu „Wykorzystanie środków przez LGD 2013”.

- Poziom wykorzystania środków na funkcjonowanie LGD wynosi 53,07% i oznacza niższe wykorzystanie środków od przeciętnego. Z drugiej strony, w rozdziale 10 strategii (Określenie budżetu LSR dla każdego roku jej realizacji – łącznie budżet dotychczasowy + dodatkowe środki) przewidziano znacznie większe wykorzystanie środków w roku 2013 i 2014 w porównaniu do innych lat realizacji LSR.

Tabela 3. Poziom wykorzystania środków na aktywizację projekty współpracy oraz funkcjonowanie

Działanie	Limit z LSR	Wydane	
		Wartość	%
Aktywizacja	392 775,00	252 887,16	64,38%
Projekt współpracy	173 283,00	0,00	0,00%
Funkcjonowanie	1 739 638,00	923 288,68	53,07%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z dokumentu „Wykorzystanie środków przez LGD 2013”.

- Poziom wykorzystania środków w ramach budżetu Lokalnej Strategii Rozwoju jest zaawansowany, chociaż należy zwrócić szczególną uwagę na poziom wydatkowania środków w ramach działania „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorczości” oraz działania „Projekt współpracy”. Ponadto należy na bieżąco analizować wydatkowanie środków przeznaczonych na funkcjonowanie LGD.

Trafność doboru wskaźników

- Wizją obszaru LGD jest „obszar przede wszystkim atrakcyjny dla osiedlania się – „aby chciało się tu mieszkać”; sprzyjający rozwojowi lokalnej przedsiębiorczości; centrum turystyki weekendowej; obszar znany w regionie z produktu lokalnego”. Zdefiniowane cele ogólne brzmią: Poprawa jakości życia na wsi, w tym warunków zatrudnienia, Waloryzacja zasobów przyrodniczych i kulturowych. Powyższe cele zostały trafnie sformułowane. Nie mniej jednak z perspektywy poziomu mierzalności wskaźników należałoby zastanowić się nad przyjętym sformułowaniem „poprawa warunków zatrudnienia”.
- W Lokalnej Strategii Rozwoju określono w oparciu o analizę SWOT następujące cele szczegółowe:
 1. Poprawa oferty spędzania wolnego czasu dla mieszkańców (jakości zamieszkania)
 2. Rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich
 3. Rozwój turystyki, szczególnie weekendowej
 4. Kreowanie marki regionu
 5. Wykreowanie produktów lokalnych
 6. Zachowanie dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego

Cele szczegółowe 1-4 korespondują z celem ogólnym nr 1 zaś cele szczegółowe 5-6 korespondują z celem szczegółowym nr 2. W trakcie opracowywania strategii określono 5 przedsięwzięć zaś w 2012 roku dodano szóste przedsięwzięcie. Każde z przedsięwzięć powiązано z jednym celem operacyjnym.

Tabela 4. Przedsięwzięcia i cele – zestawienie relacji

Lp.	Przedsięwzięcie	Cele					
		1	2	3	4	5	6
1	Spędzić czas razem, aktywnie i kulturalnie	X					
2	Firma z pomysłem		X				
3	Weekend na wsi			X			
4	Nasz produkt lokalny					X	
5	W zgodzie z naturą i kulturą						X
6	Mazowiecka dusza skrzata				X		

Źródło: Lokalna Strategia Rozwoju LGD PM.

- W opisie każdego przedsięwzięcia ujęto działania, które będą mogły być zrealizowane w ramach naboru wraz z przypisaniem wskaźników produktu, które powinny zostać osiągnięte (odrębnie dla każdego działania). Niestety nie przypisano wprost celów LSR do każdego działania PROW, co znacznie ułatwiłoby przeniesienie wskaźników projektów na wskaźniki LSR. Rekomenduje się w następnej strategii odniesienie celów każdego działania PROW 2014 – 2020 do celów LSR, które będą realizowane przez wybór danych projektów. Ponadto powinna zostać skorygowana matryca w taki sposób, aby umożliwić przeniesienie wskaźników projektów finansowanych w ramach

Lokalnej Strategii Rozwoju na wskaźniki osiągnięcia celów LSR w sposób nie budzący wątpliwości. Sformułowanie wskaźników w większości przypadków jest nieprecyzyjne. Na etapie budowania nowej strategii należy poświęcić więcej uwagi precyzji sformułowań wskaźników.

Ocena kryteriów wyboru projektów

- Członkowie Rady wyróżnili dwa typy kryteriów wyboru projektów: Kryteria sztywne, określone punktowo; Kryteria subiektywne, tak jak np. innowacyjność czy zakres obszaru oddziaływania projektu. Ważnym punktem w procesie oceny jest interpretacja kryteriów subiektywnych, które wybudzają wiele dyskusji. Zdarza się, że to od tych kryteriów uzależnione jest umiejscowienie wniosku na liście do dofinansowania.
- W trakcie realizacji LSR kryteria oceny były kilkakrotnie zmieniane. Na zmiany w kryteriach oceny miał wpływ stopień realizacji różnych działań. Jeżeli jakieś działania wypełniły już zapisy strategii, to istnieje potrzeba przesunięcia ciężaru na inne grupy projektów. Ważną zmianą w kryteriach było wprowadzenie kryterium „Korzystanie z doradztwa LGD”. Kryterium to wpłynęło pozytywnie przede wszystkim na jakość przygotowywanych projektów oraz jakość opisów dotyczących zgodności z LSR. Dzięki temu zmniejszyła się też liczba wniosków odrzucanych przez instytucje wdrażające (UM, ARiMR) z powodu błędów formalnych. Jednocześnie współpraca z pracownikami Biura LGD wnosi nowe elementy do planowania przez wnioskodawców projektów.
- Występuje stosunkowo niewielka liczba odwołań od decyzji Rady – na poziomie 5-8%. Takie przypadki występują głównie w sytuacji, gdy projekty otrzymały taką samą liczbę punktów i wtedy trzeba wziąć pod uwagę inne aspekty realizacji projektów, jak np. termin realizacji projektu czy kwota o którą ubiega się wnioskodawca. W takiej sytuacji po rozpatrzeniu odwołań zmienia się lista rankingowa projektów rekomendowanych do dofinansowania. Więcej jest wnioskodawców, którzy sami rezygnują np. z powodu zbyt długiego procesu oceny w instytucji wdrażającej.
- W opinii wnioskodawców przypisane do działań kryteria oceny są zrozumiałe i przejrzyste. Taką opinię wyrazili wszyscy objęci badaniem wnioskodawcy, zaznaczając przy tym, że otrzymali duże wsparcie ze strony pracowników biura na etapie tworzenia opisów zgodności z LSR. Pomimo jasno określonych kryteriów wyboru zastrzeżenia wzbudza poziom ich obiektywizmu. W tym przypadku prawie 41% respondentów oceniło kryteria jako nieobiektywne. Zdania tutaj są wyraźnie podzielone, dlatego też wskazanym działaniem byłaby analiza poszczególnych kryteriów zarówno pod względem ich doprecyzowania jak i porównania z zakładanymi do realizacji celami. W związku z powyższym w ramach prowadzonego badania ewaluacyjnego przeprowadzono analizę procedury oceny projektów oraz kryteriów wyboru operacji pod kątem zgodności z Lokalną Strategią Rozwoju. W przypadku samej procedury nie

dostrzeżono istotnych nieprawidłowości (szerzej na ten temat w punkcie 3.3.). Głównym zarzutem do kryteriów wyboru projektu, jest ich bardzo słaby związek (lub nawet brak związku w przypadku wielu kryteriów) do wskaźników (a tym samym celów) realizacji Lokalnej Strategii Rozwoju.

Opinie nt. LSR

- Lokalna Strategia Rozwoju, pomimo tego, że jest postrzegana bardziej jako dokument planistyczny oraz wymóg administracyjny niż narzędzie wspomagające pracę LGD, jest nasycona założeniami, które wywodzą się z realnych potrzeb obszaru gmin wchodzących w skład LGD.
- Podjęcie decyzji o realizacji podejścia LEADER należy uznać, za trafne i korzystne dla rozwoju obszaru gmin LGD „Przyjazne Mazowsze”. Tym bardziej, że środki finansowe, które są dystrybuowane za pośrednictwem LGD są bardzo cenione przez wnioskodawców, „bez tych pieniędzy nie byłoby tylu inicjatyw” (Opinia Członków Rady). Wnioskodawcy również przyznali, że bez możliwości wsparcia w ramach Lokalnej Strategii Rozwoju nie byłoby w stanie zrealizować swoich projektów. Taką opinię wyraziło prawie 90% badanych wnioskodawców. Jedynie 10% zrealizowałoby projekty z wykorzystaniem środków własnych. Tak więc, środki dystrybuowane za pośrednictwem LGD są wysoce pożądane i stanowią istotny wkład w realizację pomysłów różnych grup potencjalnych beneficjentów.
- Zdaniem członków Zarządu oraz członków Rady strategia nadal adekwatna. Istnieje jednak świadomość konieczności aktualizacji oraz zmian. Niewątpliwie należy zwrócić uwagę na spójność pomiędzy założonymi wskaźnikami realizacji LSR, a założeniami realizowanych projektów. Nie wszystkie projekty przyczyniają się do realizacji LSR w wymiarze „wskaźnikowym”, pomimo tego, że pod względem samej idei czy pomysłu wkomponowują się w zakładane cele szczegółowe strategii.
- Założenia strategii rozumiane jako cele są nadal aktualne i adekwatne do potrzeb obszaru. Jednak przy tak dużej liczbie wymagających wsparcia obszarów oraz przy (mimo wszystko) ograniczonych środkach bardzo trudno jest osiągnąć zadawalające wskaźniki zmian we wszystkich zakładanych płaszczyznach. Z drugiej strony zbyt wąskie nakreślenie celów zdecydowanie ograniczyłoby dopiero się rozwijającą aktywność oddolną, społeczną. Dlatego też na tym etapie wdrażania LSR z punktu widzenia ujęcia jak najszerzej perspektywy oddziaływania LSR, działania podjęte przez LGD należy uznać za słuszne. Nie mniej jednak pod kątem kolejnego okresu programowania należy zweryfikować założenia strategiczne, a przynajmniej na etapie planowania określić priorytety dla poszczególnych przedsięwzięć.
- Ważnym efektem oddziaływania realizacji LSR na społeczność lokalną jest liczba rodzących się pomysłów oraz nowych inicjatyw oddolnych. Ponadto wśród pomysłodawców pojawiło się zjawisko konkurencji w walce o dotacje. Społeczność lokalna ma coraz więcej pomysłów. Utworzenie Lokalnej Grupy

Działania było impulsem, który ich zaktywizował. Teraz ciągle wracają z nowymi pomysłami. Już dzisiaj można mówić o lokalnych liderach w kreowaniu przestrzeni obszaru LGD. W każdej lokalnej społeczności są dzisiaj osoby, które są bardzo zaangażowane i kreatywne. Tak powstają „lokalne punkty wzrostu”. Mieszkańcy najpierw się bardzo dziwią, są nieufni, a później zaczynają się angażować.

- Na wyróżnienie zasługują działania samorządów, które w ramach realizowanych projektów, wybudowały nowe obiekty, odnowiono dużo świetlic, remiz strażackich, placów.

Adekwatność LSR względem potrzeb

- W opinii Członków LGD Lokalna Strategia Rozwoju jest zgodna z oczekiwaniami mieszkańców obszaru LGD . Takiego zadania jest 87% badanych. Przeciwnie zdanie na ten temat ma 7% respondentów. Równie pozytywnie została oceniona zgodność z potrzebami gmin obszaru LGD, chociaż w tym przypadku odsetek osób wskazujących na brak zgodności z potrzebami wyniósł 10%.
- W opinii członków LGD wdrażanie strategii przebiega zgodnie z założeniami. Te pozytywne opinie wynikają z faktu, że członkowie LGD patrzą na realizację LSR głównie z perspektywy realizacji ciekawych pomysłów i inicjatyw jako takich, natomiast pomijają kwestie osiągnięcia zaplanowanych wskaźników w wymiarze jakościowym. Niewątpliwie patrząc na poziom dotychczasowego wykorzystania limitu środków (wg złożonych i pozytywnie zaopiniowanych przez LGD wniosków) realizacja strategii nie jest zagrożona.
- Opinie nt. aktywności LGD są podzielone. Zdaniem 57% respondentów inicjatyw jest bardzo dużo i wszystkie odpowiadają potrzebom mieszkańców. Odsetek 23% uważa, że tych inicjatyw jest wprawdzie dużo, ale nie odpowiadają one potrzebom. Równie duża grupa ocenia, że inicjatyw zdecydowanie za mało w stosunku do potrzeb. Jest to niewątpliwie słaba strona podejścia LEADER. Na cele realizacji strategii są przeznaczone zbyt małe środki w stosunku do potrzeb. W związku z ograniczeniami budżetowymi konieczne jest wskazywanie działań priorytetowych, pomimo, że bardzo wiele pomysłów wkomponowuje się w cele LSR.
- Ważnym obszarem działań realizowanych w ramach LSR są działania integrujące, które są oceniane pozytywnie zarówno przez członków LGD jak i wnioskodawców. Chociaż to wnioskodawcy lepiej oceniają integrację niż członkowie LGD. W tej grupie jest więcej wskazań oceny „zdecydowanie dobrze”. W obydwu badanych grupach znalazły się osoby, które oceniły działania integrujące na poziomie „raczej źle” (3%). Co wskazuje na potrzeby zmian dostosowujących działania integrujące do potrzeb. Zarówno w przypadku członków LGD jak i wnioskodawców osoby niezadowolone reprezentowały sektor przedsiębiorstw. W opinii 1/3 wnioskodawców brakuje przede wszystkim

działań aktywizujących, związanych z rozwojem współpracy z innymi regionami kraju oraz działań integrujących społeczność lokalną.

- Na obszarze LGD można zaobserwować pewne łańcuchy „pączkujących inicjatyw”, które generują potrzebę kolejnych przedsięwzięć. Wg członków LGD najbardziej efektywnym przedsięwzięciem jest „Spędzić czas razem i aktywnie” (ponad 63% wskazań). Pozostałe przedsięwzięcia uzyskały znacznie niższy odsetek wskazań. Najgorzej w tym zestawieniu jest postrzegane przedsięwzięcie „W zgodzie z naturą i kulturą”. Biorąc pod uwagę powyższe wyniki warto rozważyć zmiany w podejściu do planowania przedsięwzięć. Przyjęcie ich mniejszej liczby, przy założeniu szerszego kontekstu realizacji powinno przynieść lepsze efekty. Największe zmiany w opinii członków LGD są zauważalne w obszarze celu: *Poprawa oferty spędzania wolnego czasu* (prawie 57% wskazań). Podobnego zdania są również członkowie Rady, którzy najlepiej ocenili realizację tego celu. Powstało tutaj bardzo wiele interesujących inicjatyw i widoczny jest wzmożony ruch turystyczny. Obszar LGD „przejmuje” turystów zmierzających na mazurskie jeziora czy nad morze. Oferta jest na tyle konkurencyjna, że coraz więcej osób korzysta z weekendowych wypadów do miejscowości położonych na terenie LGD Przyjazne Mazowsze.
- W przypadku rozwoju przedsiębiorczości jako takiej nie można mówić o sukcesie na poziomie celu 1, jednak widoczne są pewne oznaki ożywienia. Trudności z realizacją tego celu wynikają z kilku przesłanek. Po pierwsze na obszarze LGD zaniknęła tradycja przedsiębiorczości. Potencjalni beneficjenci zmagają się z problemami finansowymi. Ponadto obserwowany jest tutaj pewien marazm wynikający z niepewności. Należy podkreślić również fakt, że beneficjenci zbyt późno zaczęli składać wnioski. Atrakcyjniejsza była oferta tego samego działania w ramach Osi III PROW 2007-2013. Zainteresowanie działaniem zdecydowanie wzrosło po ostatnim naborze z działania „Modernizacja...”. Wtedy rolnicy dostrzegli możliwość zakupu maszyn rolniczych w ramach rozwoju usług pozarolniczych. Jednak tego typu aktywność nie przynosi wymiernych rezultatów realizacji celu strategii. Wyraźnie widać, że obszar rozwoju przedsiębiorczości nie został „wystarczająco zaopiekowany” i to trzeba nadrobić. Tym bardziej, że jak przyznali członkowie LGD „*Trudno przekonać ludzi do tworzenia nowych przedsiębiorstw*”. Pewną szansą na poprawę sytuacji w przyszłości jest rozwój turystyki weekendowej, która może pociągnąć za sobą inne aktywności, również na polu rozwoju przedsiębiorczości.
- Stosunkowo słabo wypada realizacja celu „Marka regionu” oraz „Kreowanie marki produktów lokalnych”. Wprawdzie powstało kilka produktów, ale za mało i członkowie LGD mają tego świadomość. Główny problem, który jest zauważalny, to niepotrzebne rozbicie tych dwóch celów. Z powodzeniem mógłby to być jeden cel oparty o kształtowanie marki regionu, który mógłby być realizowany m.in. poprzez kreowanie produktów lokalnych pod wspólną marką. Widoczny jest również brak analiz oraz strategii rozwoju takiej marki. Niewątpliwie na obszarze LGD istnieje bardzo duży potencjał, który umożliwiłby

wykreowanie takiej marki oraz sprzyjałby np. sprzedaży produktów pod wspólną marką.

- Jednym z najslabiej ocenionych przez członków LGD celów jest „Zachowanie dziedzictwa kulturowego”. Jednak w tym obszarze wskazany wynik nie współgra z opiniami Członków Rady oraz liczbą realizowanych projektów związanych z: udokumentowaniem dziedzictwa kulturowego, odnową obiektów, różnorodności wydanych folderów i wydawnictw oraz kultywowaną tradycją świąt ludowych i obrzędów.

Kierunki zmian

- Rozwijający się obszar LGD oraz coraz większa świadomość i aktywność społeczności lokalnej wymaga kontynuacji działań informacyjnych, ich przeformułowania oraz podejmowania nowych kierunków wyzwań. Organizowanie spotkań informacyjnych powinno nadal być centrum polityki Informacyjnej LGD. Można to działanie z powodzeniem łączyć z upowszechnianiem dobrych praktyk. Np. na szkolenia dotyczące możliwości skorzystania z działania „Różnicowanie...” warto zaprosić w charakterze prelegenta beneficjenta, który zrealizował projekt i ma już na swoim koncie jakieś rezultaty.
- Pożądaną formą działań jest również wykorzystanie forów internetowych. Podczas realizacji badania wskazywano na Internet jako najlepsze źródło informacji. LGD z powodzeniem mogłoby prowadzić forum dla mieszkańców, jak również umożliwić wymianę informacji poszczególnym grupom potencjalnych beneficjentów. Taka forma aktywizacji umożliwiałaby również szybkie pozyskiwanie informacji zwrotnej. Stałym działaniem LGD powinno być doradztwo dla wnioskodawców i beneficjentów oraz publikacje artykułów i ogłoszeń w prasie.
- Ważnym elementem badania było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: Czy zakres LSR jest wystarczający? Z przeprowadzonej analizy wynika, że na obecnym etapie założenia bazowe są adekwatne do potrzeb, jednocześnie widoczne są już pierwsze oznaki podejmowania kolejnych kroków intensyfikujących działania w kierunku wzmocnienia efektów realizowanych przedsięwzięć. Obecnie już widać obszary, które wymagają wzmocnienia działań oraz ich większego ukierunkowania. Takim najważniejszym obszarem wg respondentów jest tworzenie spójnej i atrakcyjnej oferty turystycznej, która wypełniłaby m.in. przestrzeń „spędzania wolnego czasu”. Te działania idealnie komponują się z celem rozwoju turystyki weekendowej. Ponadto w grupie działań najczęściej wskazywanych przez respondentów znalazły się działania przyjazne środowisku oraz wspieranie aktywności gospodarczej w sektorze usług.
- Pożądanymi operacjami (w opiniach członków LGD) w okresie 2014-2020 na obszarze LGD „Przyjazne Mazowsze” będzie przede wszystkim tworzenie i rozwój infrastruktury turystycznej oraz rekreacyjnej, która wzmocniłaby

dotychczasowy rozwój turystyki weekendowej i nie tylko. Nie mniej ważna dla społeczności lokalnej będzie infrastruktura społeczna, które ulepszenie realnie będzie oddziaływało na poprawę jakości życia. Trzecim obszarem pożądanego wsparcia jest rozwój przedsiębiorczości, ze szczególnym uwzględnieniem lokalnego przetwórstwa artykułów rolnych. Powyższe opinie podzielają wnioskodawcy, którzy planują również realizację projektów w okresie programowania 2014-2020. (Wszyscy (100%) ankietowani wnioskodawcy i beneficjenci przyznali, że będą ubiegali się o wsparcie za pośrednictwem LGD również w przyszłości.). Jednak w tym przypadku widoczne jest lekkie przesunięcie uwagi w kierunku przede wszystkim wzrostu aktywności gospodarczej, a dopiero w kolejnych wskazaniach pojawiają się potrzeby związane z rozwojem oferty spędzania wolnego czasu, czy też spójnej oferty turystycznej regionu. Patrząc na powyższe wskazania główne założenia dla LSR na kolejny okres programowania nie powinny ulec zmianom, ale jedynie modyfikacjom oraz uszczegółowieniu.

- W opinii wnioskodawców największą grupę odbiorców wsparcia wymagającą największej uwagi są mimo wszystko samorzady, ponieważ to one inwestują w twardą infrastrukturę z której korzystają zarówno mieszkańcy jak i turyści. Ze względu na ponoszone koszty, projekty realizowane przez jednostki samorządowe są przedsięwzięciami najdroższymi. Kolejnym obszarem wymagającym szczególnej troski są instytucje kultury oraz przedsiębiorstwa. Te dwie grupy uzyskały ten sam odsetek wskazań.
- Niewątpliwie w celu zmaksymalizowania działań konieczne jest kontynuowanie obecnych działań LGD (szczególnie tych nakierowanych na rozwój turystyki weekendowej) oraz włączenie nowych działań, które pozwoliłyby na rozwój innowacyjnych form wypoczynku oraz rozwoju działalności gospodarczej ukierunkowanej na rozwój turystyki obszaru LGD - Przyjazne Mazowsze.

7.3. OCENA FUNKCJONOWANIA LGD

Podstawy prawne i założenia funkcjonowania LGD

- Zgodnie z postanowieniami statutu LGD jest partnerstwem trójsektorowym, składającym się z przedstawicieli sektora publicznego, gospodarczego i społecznego. Stowarzyszenie samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności. Wśród celów określonych w Statucie znajdziemy zarówno takie, które odnoszą się bezpośrednio do realizacji zadań wynikających z procesu wydatkowania środków w ramach PROW 2007-2013 jak i zadania, które odzwierciedlają potrzeby obszaru LGD (społeczne, środowiskowe oraz gospodarcze).

- Szeroki zakres oraz zróżnicowanie celów działalności Stowarzyszenia świadczy o zrozumieniu dla lokalnych potrzeb oraz wynika z przeprowadzonych analiz sytuacji społeczno-ekonomicznej. Warto podkreślić, że tak skonstruowane zapisy są adekwatne zarówno do potrzeb realizacji zadań w perspektywie finansowej 2007-2013 jak i w przyszłej perspektywie 2014-2020.
- Wśród sposobów realizacji założonych celów na pierwszy plan wysuwają się zadania związane z realizacją LSR (opracowanie strategii, rozpowszechnianie założeń strategii, upowszechnianie informacji o warunkach i kryteriach udzielania pomocy w ramach LSR, prowadzenie doradztwa w zakresie projektów realizowanych w ramach LSR, szkolenie osób biorących udział w realizacji LSR) jednak występują też zadania, które wychodzą poza realizację LSR i umożliwiają LGD podejmowanie aktywności, które ułatwiają zarówno realizację LSR jak i szeroko rozumianą aktywizację społeczności lokalnej. Na pierwszy plan wysuwają się tutaj działania związane ze współpracą na polu lokalnym, regionalnym, krajowym oraz międzynarodowym.

Funkcjonowanie partnerstwa – struktura i rozwój

- Podstawowym warunkiem funkcjonowania partnerstwa, a tym samym warunkiem do skutecznej realizacji polityki rozwoju obszaru LSR jest zaangażowanie społeczności wiejskich w proces podejmowania decyzji na poziomie lokalnym. LEADER kładzie silny nacisk na partnerstwo pomiędzy trzema sektorami: publicznym, społecznym i ekonomicznym oraz na tworzenie pomiędzy nimi sieci powiązań celem wymiany doświadczeń, wzajemnej współpracy i realizacji wspólnych projektów.
- Partnerstwo na obszarze LGD „Przyjazne Mazowsze” działa od ponad 10 lat. Podejmowane działania poprzedzające realizację LSR 2007-2013 stanowiły bardzo dobre podwaliny do stworzenia podmiotu, który będzie odpowiednio przygotowany pod względem merytorycznym oraz organizacyjnym do realizacji *Strategii*. Nie mniej jednak początki były trudne i wymagały szeregu działań aktywizujących i zachęcających do współpracy. W 2003 roku grupa pracowników Regionalnego Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich Poświętne w Płońsku utworzyła Mazowieckie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego (MSDR). Stowarzyszenie realizowało różne projekty, w tym uczestniczyło w Schemacie I Pilotażowego Programu Leader+. Podczas Walnego Zebrania Członków (w dniu 30 lipca 2008 r.) podjęto decyzję o udziale w realizacji Osi 4 PROW 2007-2013. Decyzję o dostosowaniu statutu do wymogów w tym o zmianie nazwy podjęto w dniu 29.10.2008 na Walnym Zebraniu Członków. W procesie prowadzonych zmian oraz tworzenia strategii wykorzystano dotychczasowy dorobek partnerstwa w postaci efektów zrealizowanych projektów, opracowań, analiz, efektów aktywizacji oraz wcześniejszych doświadczeń z funkcjonowania partnerstwa. Wokół „sprawy Leadera” zebrano grupę ludzi reprezentujących różne sektory, którzy

wykazywali największe zaangażowanie i kreatywność w realizację przedsięwzięć na rzecz społeczności lokalnej.

- Skład LGD utrzymuje się na stabilnym poziomie umożliwiającym właściwą reprezentację poszczególnych sektorów (publicznego, społecznego oraz gospodarczego). Na przestrzeni ostatnich pięciu lat skład LGD uległ nieznacznym zmianom polegającym na przyjęciu nowych członków reprezentujących sektor społeczny oraz gospodarczy. Obecnie LGD zrzesza 68 członków zwyczajnych, w tym 20 osób prawnych i 48 osób fizycznych.

Tabela 5. Skład partnerstwa LGD

Rok	Sektor publiczny	Sektor społeczny	Sektor gospodarczy	Ogółem
2009	11	44	10	65
2013	11	46	9	68

Źródło: Lokalna Strategia Rozwoju dla obszaru Lokalnej Grupy Działania Przyjazne Mazowsze.

- W opinii 68% członków LGD warto byłoby poszerzyć obszar działania LGD, tak aby objąć zasięgiem LGD cały powiat płoński. Działania dotyczące rozszerzenia obszaru działania LGD są niewątpliwie warte uwagi, jednak w obecnym obszarze działania LGD z powodzeniem realizuje swoje cele. Biorąc pod uwagę regulacje dot. LGD w okresie programowania 2014-2020, również obecny obszar działania LGD jest wystarczający (obszar co najmniej 2 gmin oraz do 150 tys. mieszkańców).
- Członkowie LGD bardzo dobrze oceniają działania organizacji jako partnerstwa. Ponad 90% respondentów oceniło ten aspekt na poziomie zdecydowanie oraz raczej dobrze. Nie mniej jednak występują różnice w poziomie zaangażowania reprezentacji poszczególnych sektorów w partnerstwie, na co zwraca uwagę 60% badanych członków LGD. Podobnego zdania są również członkowie zarządu oraz pracownicy Biura LGD, grupa aktywna, która podejmuje działania kształtuje się mniej więcej na poziomie 50%.
- Większość członków LGD odnajduje się przede wszystkim w roli beneficjenta działań organizowanych przez LGD. Uczestniczą w organizowanych przez LGD spotkaniach informacyjnych oraz w szkoleniach (80-83%). Wysoki wskaźnik konsultacji zmian LSR (73%) wynika z przyjętego procesu konsultacji zmian oraz wykorzystania narzędzi ankietowych w procesie zbierania informacji zwrotnych. Wśród członków LGD można zaobserwować również osoby, których aktywność ogranicza się wyłącznie do udziału w corocznych Walnych Zgromadzeniach. realnym zaangażowaniu tworzenie różnych dokumentów w postaci prac nad tworzeniem LSR, tworzeniem procedur, konsultowaniem zmian w procedurach możemy mówić w przypadku 40% członków LGD.
- Pod względem aktywności, na pierwszy plan wysuwają się przedstawiciele sektora publicznego - 67% w I wskazaniu. Sektory publiczny społeczny i gospodarczy są dużo mniej aktywne, chociaż korzystnej tutaj wypada sektor społeczny. Przedstawiciele sektora gospodarczego ze względu na swój charakter

działalności (działanie w przede kategoriach biznesowych, a nie społecznych) stanowią w LGD mniejszość, a co za tym idzie ich aktywność jest mniej zauważalna. Według opinii członków zarządu biorących udział w wywiadach trudno o wskazanie jednego dominującego partnera np. konkretnej gminy, występująca aktywność jest wskazywana dla całego sektora i dostrzegana zarówno przez przedstawicieli sektora społecznego oraz gospodarczego.

- Pomimo, że gminy są postrzegane jako sektor dominujący, to ta dominacja nie obejmuje kwestii działania na rzecz „partnerstwa”. Respondenci dostrzegają przede wszystkim cele jednostkowe, którymi kierują się gminy, a dopiero na drugim miejscu aspekty związane z partnerstwem. To przekłada się na brak myślenia o wspólnych projektach. Realizowane przedsięwzięcia odnoszą się do konkretnych planów poszczególnych gmin. Brakuje wspólnych projektów.
- Pomimo braku wspólnych inicjatyw wśród członków LGD widoczna jest świadomość wspólnych celów partnerstwa, takich jak: integracja społeczności lokalnej, aktywizacja na rzecz oddolnych inicjatyw, otwarcie się społeczności lokalnej na nowe pomysły, poprawę jakości życia czy rozwój turystyki. Nie mniej jednak przebija się tutaj myślenie w kategorii „moja gmina”.
- Zróżnicowanie pod względem aktywności sektorów wiąże się bezpośrednio z postrzeganiem wpływu poszczególnych członków na działanie LGD. W opinii badanych najkorzystniejszy wpływ na LGD mają samorządy lokalne, w drugiej kolejności organizacje pozarządowe i co ciekawe mieszkańcy, który osiągnęli wyższy wskaźnik wskazań niż lokalni przedsiębiorcy. Ponadto w opinii respondentów wśród społeczności lokalnej istnieje też pewne oczekiwanie właśnie wobec gmin, jako tych podmiotów, które powinny pełnić rolę aktywizującą oraz wspierającą do aktywizacji.
- Wśród członków LGD istnieje potencjał do pracy nad rozwojem LGD poprzez inspirowanie lokalnych społeczności do aktywności w zakresie włączania się w proces planowania rozwoju oraz realizacji określonych celów. Istotnym będzie tutaj poszukiwanie partnerów posiadających odpowiednią wiedzę, narzędzia czy też cieszących się autorytetem wśród członków społeczności lokalnej. Podmiotów oraz osób, które posiadają zdolność wpływania na mieszkańców oraz organizacje funkcjonujące na obszarze LGD. Rozwój tego potencjału przełoży się nie tylko na wzmocnienie LGD jako partnerstwa ale również pozwoli na tworzenie kapitału w postaci budowania autorytetu oraz zaufania dla LGD w lokalnych środowiskach.

Ocena przyjętych rozwiązań organizacyjnych w LGD

- W ramach LGD funkcjonują cztery organy: Walne Zebranie Członków, Zarząd Stowarzyszenia, Rada oraz Komisja Rewizyjna. Generalny podział kompetencji i zadania poszczególnych organów określone są w Statucie LGD. Przyjęty podział zadań jest adekwatny do potrzeb i wpływa pozytywnie na realizację zadań LGD.

W strukturze organizacyjnej funkcjonuje również jednostka administracyjna - Biuro LGD, które pełni rolę organizacyjno-administracyjną oraz przygotowawczą dla realizacji zadań LGD oraz realizacji LSR.

- Obecny sposób funkcjonowania jest pozytywnie oceniany przez 87% członków LGD, przeciwnego zdania jest 13%. Wśród głównych zastrzeżeń pod tym względem pojawiają się zbyt niska frekwencja członków LGD podczas posiedzeń oraz różnych spotkań organów LGD.
- Kluczowym aspektem dla prawidłowej organizacji prac poszczególnych organów oraz LGD jako całości jest przyjęty system komunikacji, przekazu informacji oraz raportowania. Członkowie LGD komunikują się głównie poprzez pocztę elektroniczną oraz w ramach kontaktów bezpośrednich. Częstotliwość kontaktów jest uzależniona od bieżących potrzeb oraz aktualnie realizowanych prac związanych z realizacją zadań i działań przewidzianych w Lokalnej Strategii Rozwoju.
- Proces komunikacji w LGD jest związany z przekazywaniem różnego typu informacji, które powinny umożliwić członkom poszczególnych organów sprawną realizację zadań statutowych oraz podejmowanie decyzji dotyczących różnych obszarów funkcjonowania LGD. Członkowie LGD ocenili, że są bardzo dobrze poinformowani nt. bieżących zadań realizowanych przez LGD oraz postępów realizacji strategii – wynik na poziomie 90% i 93%. Nie mniej jednak w tej ocenie na uwagę zasługuje stosunkowo słaby wynik dotyczących stopnia poinformowania członków w zakresie efektów przedsięwzięć zrealizowanych w ramach LSR – 23% respondentów uważa, że są słabo poinformowani. Jest to obszar, który wymaga szczególnych działań ze strony zarządu LGD oraz pracowników biura.
- Członkowie LGD bardzo dobrze oceniają funkcjonowanie grupy jako całości. W ogólnej ocenie średnia ocen ukształtowała się na poziomie 4, 3 w pięciostopniowej skali, gdzie „1” oznacza ocenę bardzo złą, a „5” bardzo dobrą. W ocenie szczegółowej również dominują oceny bardzo dobre i dobre, nie mniej jednak pojawiają się tutaj również oceny złe na poziomie „2”. Najwięcej zastrzeżeń pojawia się w punkcie dotyczącym aktywności członków (7 % ocen złych) oraz sprawności podejmowania decyzji (3% ocen złych). Warto podjąć działania zmierzające do eliminacji zdiagnozowanych słabych stron w obszarze funkcjonowania LGD.

Ocena funkcjonowania Rady

- Rada została przeszkolona szczegółowo i wielokierunkowo, te szkolenia są powtarzane corocznie. Szkolenia są realizowane w oparciu zapotrzebowanie zgłaszane przez członków rady – wywiady, ankiety, ale również na podstawie pytań kierowanych przez beneficjentów oraz wnioskodawców. Obecnie w Radzie pracuje 27 członków, przy zachowaniu parytetów reprezentacji poszczególnych sektorów. Na początku liczba członków rady była wyższa, jednak z czasem osoby

zrezygnowały lub zostały wykluczone ze względu na bardzo wysoki stopień absencji podczas posiedzeń.

- Ważną rolę w procesie oceny pełni Zespół Oceniający, którego zadaniem jest wstępna ocena projektów i przygotowanie propozycji list projektów wybranych oraz niewybranych. Każdorazowo skład Zespołu oceniającego jest powoływany przez Zarząd. W skład Zespołu wchodzi Członkowie Rady, Członkowie LGD niebędący członkami Rady a są ekspertami, mają doświadczenie z danego obszaru. Do udziału w Zespole każdy może się zgłosić.
- Wszelkie informacje oraz komunikaty dotyczące procesu wyboru projektów są przekazywane do wiadomości wszystkich zainteresowanych poprzez: Ogłoszenia na stronie internetowej - <http://www.lgdpm.pl/>; Komunikaty i ogłoszenia w lokalnej prasie; Informacje w Urzędach Gmin.
- Funkcjonowanie Rady jest oceniane przez Członków LGD zdecydowanie i bardzo dobrze (Zdecydowanie dobrze 50%, Raczej dobrze 50%). W opinii Członków Rady czas przeznaczony na ocenę wniosków jest optymalny. Ewentualnie można by rozważyć samo usprawnienie procesu głosowania, ponieważ w obecnym układzie jest on bardzo czasochłonny. Członkowie rady dobrze oceniają swoją pracę i uważają, że zostali dobrze do niej przygotowani. Zauważają, że problemem jest późniejsza ocena, która odbywa się poza Radą. „*Ten czas jest zbyt długi*”. Dobrym rozwiązaniem byłaby ocena formalna realizowana przez LGD. Członkowie rady są zdania, że poradziliby sobie z tym tematem, po uprzednim przeszkoleniu oraz wsparciu zewnętrznych ekspertów np. z Urzędu Marszałkowskiego. Wnioskodawcy oraz beneficjenci oceniają bardzo dobrze procedury oraz zasady funkcjonowania Rady, jako podmiotu wybierającego projekty do dofinansowania. Wszystkie oceny mieszczą się w przedziale kategorii „zdecydowane dobrze” i „raczej dobrze”.

Funkcjonowanie LGD jako organizacji

- Ocena funkcjonowania LGD jako organizacji została przeprowadzona z wykorzystaniem narzędzia samooceny organizacji. Dzięki temu uzyskano kompleksową informację nt. tego jak działa i jak funkcjonuje organizacja. Przybliżono zarówno mocne strony w organizacji jak i potrzeby jej usprawnienia. Z przeprowadzonego badania wynika, że obecnie LGD pod względem rozwoju organizacji znajduje się w fazie „konsolidacji i ekspansji”. To faza, która wskazuje na potrzebę analizy i przeglądu funkcjonowania całej organizacji w wymiarze zarządczym oraz zasobowym (zasoby ludzkie, finansowe, zewnętrzne). W LGD rozpoczął się już ponowny dialog (na poziomie zarządu) na temat misji i celów, a także użyteczności i efektywności organizacji jako takiej jak i realizowanych przez nią działań i przedsięwzięć. Istnieje realna konieczność ponownego zaangażowania osobistego wielu członków LGD oraz włączenia ich w prace nad dalszym rozwojem i ukierunkowaniem LGD.

- Ważnym punktem w pracach Zarządu powinno stać się poszukiwanie nowych zasobów oraz funduszy dla rozwoju LGD, w tym poszukiwanie nowych kierunków aktywizacji. Działania takie zostały już zapoczątkowane, powstają pomysły na realizację projektów finansowanych z innych źródeł niż PROW. Biorąc pod uwagę możliwości jakie będzie oferował nowy okres programowania (w tym wielofunduszowość LSR) warto rozważyć szersze wykorzystanie różnych programów wsparcia.
- Na wyróżnienie zasługują kwestie związane z systemem zatrudnienia, prowadzonej dokumentacji oraz realizowanych procesów związanych z realizacją wymogów administracyjnych nałożonych na LGD przez jednostki wdrażającą oraz finansującą. LGD „Przyjazne Mazowsze” prowadzi pełną wymaganą dokumentację poświadczającą realizację poszczególnych zadań oraz wydatków. Poprawnie funkcjonują procedury zatrudnienia, co wpłynęło na zatrudnienie do Biura LGD osób o wysokich kompetencjach merytorycznych oraz społecznych. Równie wysoko został oceniony stosowany w LGD system monitoringu, który umożliwia zarówno przygotowywanie okresowych raportów na potrzeby podmiotów zewnętrznych (Urząd Marszałkowski, Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa) jak i wewnętrznych w postaci raportów ad hoc dla członków zarządu.

Obszar Zarządzania zasobami wewnętrznymi

- Proces planowania jest oparty o ramowe plany jednoroczne, które są zatwierdzane przez Walne Zgromadzenie. W procesie tworzenia tych planów biorą udział zarówno członkowie zarządu jak i pracownicy Biura LGD. W razie potrzeby plany ulegają zmianom jednak nie są postrzegane jako instrumenty dynamiczne, które podlegają modyfikacji. Główną przyczyną takiego stanu jest ogólny charakter dokumentów planistycznych oraz ich uszczegóławianie dopiero w trakcie realizacji planu.
- W przypadku ewaluacji niezbędne jest zweryfikowanie założeń dla prowadzenia całego procesu ewaluacyjnego. W *Lokalnej Strategii Rozwoju* w punkcie dotyczącym monitoringu oraz ewaluacji znalazły się zapisy bardzo ogólne traktujące zagadnienie ewaluacji w kategorii definicji ewaluacji jako takiej nie zaś odniesienia się do ewaluacji różnych obszarów funkcjonowania LGD oraz LSR. W związku z tym doprecyzowania wymagają założenia dla całego procesu ewaluacji tak aby uwzględnić zarówno obszar ewaluacji wewnętrznej jak i zewnętrznej (realizowanej przez podmioty niezależne). Obszar ewaluacji zewnętrznej w postaci zrealizowanych oraz realizowanych badań został poprawnie zdefiniowany i LGD posiada niezbędną wiedzę do formułowania obszarów wymagających badań ewaluacyjnych. Dlatego też warto w procesie planowania LSR dla okresu 2014-2020 podjąć próbę uszczegółowienia opisu

zagadnień związanych z ewaluacją LSR włączając w ten obszar również ewaluację wewnętrzną.

- W przypadku działań marketingowych LGD podejmuje próby kierowania swojej oferty wsparcia w postaci informacji oraz doradztwa adekwatnie do potrzeb beneficjentów oraz potencjalnych wnioskodawców, jednak proces zbierania informacji zwrotnej nie jest usystematyzowany, co powoduje brak możliwości podejmowania zmian w tym zakresie.
- Kolejnym badanym obszarem był obszar zasobów ludzkich w wymiarze kompetencji, strategii rozwoju zespołu pracowników LGD, procesu szkoleń, mentoringu, systemu motywacji oraz sytuacji konfliktowych w zespole. Jak już zostało wcześniej wspomniane dzięki sprawnym procedurom rekrutacyjnym w biurze LGD zatrudnione zostały osoby o wysokich kompetencjach merytorycznych oraz społecznych, które w należyty sposób wywiązują się ze swoich obowiązków. Jednak mając na uwadze dalsze podnoszenie sprawności organizacyjnej LGD warto wprowadzić pewne zmiany. Przede wszystkim należy wprowadzić systemowe rozwiązania dla szeroko pojętego rozwoju zasobów ludzkich w postaci np. rocznego planu szkoleń, które byłyby odpowiedzią na realne potrzeby pracowników oraz organizacji. Obecnie w LGD szkolenia odbywają się na zasadzie ad hoc i są to przede wszystkim szkolenia informacyjne związane z wymaganiami instytucji zewnętrznych.
- Warto podkreślić bardzo wysoki poziom zaangażowania zespołu, który utożsamia się z organizacją oraz łączy swoje cele indywidualne z celami LGD. To przekłada się bezpośrednio na bieżące rozwiązywanie konfliktów bez konieczności angażowania osób wyższego szczebla w organizacji.

Obszar zarządzania finansami

- W obszarze zarządzania finansami LGD prowadzi pełną dokumentację monitoringu finansowego oraz księgowego (w ramach usługi zleconej). Przeprowadzone kontrole nie wykazały istotnych nieprawidłowości. Opracowywane raporty i system danych umożliwiają szybkie dostarczanie informacji nt. sytuacji finansowej LGD oraz postępów finansowych realizacji LSR. Występującym problemem jest tutaj wskazanie poziomu wykorzystania limitu finansowego, ze względu na fakt istniejących rozbieżności pomiędzy informacjami, które posiada LGD oraz informacjami instytucji wdrażającej. Dane UM są zbyt późno aktualizowane. Słabym punktem dla zarządzania finansowego organizacji jest uzależnienie jednego źródła finansowania przedsięwzięć co wynika z charakteru organizacji, która została powołana przede wszystkim w celu realizacji osi IV Leader PROW 2007-2013. Nie mniej jednak LGD dysponuje środkami własnymi w postaci składek członkowskich, które umożliwiają zapewnienie wkładu finansowego w realizację projektów finansowanych z innych źródeł.

Obszar zasobów zewnętrznych

- W środowisku zewnętrznym LGD kontaktuje się i współpracuje z różnymi organizacjami zarówno szczebla lokalnego jak i ogólnopolskiego. Wypracowane zostały również kanały komunikacji ze społecznością lokalną. LGD na bieżąco współpracuje z lokalną prasą. W zależności od potrzeb są publikowane zarówno komunikaty, materiały informacyjne jak i opisy wydarzeń z udziałem LGD. Na polu innych Lokalnych Grup Działania, współpracuje wyłącznie z grupami z województwa mazowieckiego.

Ocena funkcjonowania biura LGD

- Biuro LGD pracuje zgodnie z przyjętym przez Zarząd LGD Regulaminem pracy. Nadzór nad pracą Biura sprawuje Zarząd. Siedziba stowarzyszenia mieści się w Płońsku w sąsiedztwie Mazowieckiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego z siedzibą w Warszawie (Oddział Poświętne) oraz Powiatowego Biura Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa. Taka lokalizacja jest bardzo dużym atutem dla LGD pozwala na przyjmowanie i obsługę interesantów, organizację spotkań czy szkoleń.
- W Biurze LGD na stałe zatrudnione są 4 osoby na stanowiskach: Kierownik biura LGD, Asystent ds. wdrażania i monitorowania LSR, Koordynator ds. projektów i administracji, Koordynator ds. promocji, organizacji szkoleń i imprez. Zakres zadań pracowników na poszczególnych stanowiskach pracy jest szczegółowo określony w Regulaminie pracy biura i w ocenie pracowników zakres ten został opisany trafnie oraz pozwala na sprawną realizację bieżących zadań. Każdy z pracowników zna swój zakres obowiązków i poprawnie wykonuje swoje obowiązki. W sytuacjach niestandardowych, kiedy ciężar pracy biura przesuwa się w kierunku jednego stanowiska pracy, pozostali pracownicy angażują się we współpracę oraz pomoc. Prowadzenie spraw finansowo-księgowych stowarzyszenia zostało zlecone specjalistycznej firmie – posiadającej stosowne uprawnienia w tym zakresie.
- W procesie ewaluacji dokonano oceny funkcjonowania Biura LGD zarówno przez członków LGD jak i beneficjentów. Członkowie LGD oceniają bardzo pozytywnie zarówno działalność biura jak i kompetencji pracowników. Przeważają oceny bardzo dobre oraz dobre (97%). Jedynie niewielka liczba osób słabiej ocenia działalność biura (3%). W przypadku beneficjentów ocena była dokonywana w szczególności poprzez pryzmat procesu aplikowania o środki oraz wsparcia przy przygotowaniu wniosków. Tutaj ta ocena jest głównie na poziomie ocen bardzo dobrych. Wszyscy respondenci ocenili bardzo dobrze i dobrze działalność biura oraz kompetencje pracowników. Z czego wskazania dla oceny bardzo dobrych ukształtowały się na poziomie prawie 91% wskazań dla oceny kompetencji pracowników i prawie 82 % wskazania w przypadku oceny działalności biura.

Określenie wpływu działalności LGD na realizację LSR

- Rola LGD została ściśle określona w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich. LGD realizując strategię rozwoju, opracowaną na podstawie potrzeb obszaru, przyczynia się do rozwoju turystyki, przedsiębiorczości, zachowania dziedzictwa kulturowego a także aktywizacji mieszkańców na wielu płaszczyznach. Rola LGD polega przede wszystkim na:
 - wdrażaniu LSR (ok. 79% budżetu LSR) czyli realizacji działania 413,
 - przygotowywaniu i wdrażaniu projektów współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej (ok. 2% budżetu LSR) czyli realizacji działania 421,
 - wzmacnianiu potencjału instytucjonalnego LGD i jej członków (maks. 15 budżetu) oraz nabywaniu umiejętności i aktywizacji (ok. 4% budżetu) czyli
 - realizacji działania 431 (Funkcjonowanie LGD i nabywanie umiejętności).
- Kluczowymi działaniami LGD, które mają przyczynić się do realizacji LSR są:
- opracowanie i aktualizacja LSR
 - rozpowszechnianie założeń LSR
 - doradztwo, informowanie o naborach
 - rozpowszechnianie informacji o zasadach przyznawania pomocy dla działań wdrażanych w ramach LSR
 - informowanie o możliwości składania wniosków o przyznanie pomocy
 - ocena zgodności operacji z LSR.

Tabela 6. Postęp realizacji zadań – Działania LGD narastająco lata 2011-2012

Zakres zadań	Liczba zrealizowanych zadań		
	2011	2012	2013
Badania nad obszarem objętym LSR	0	2	2
Informowanie o obszarze działania LGD oraz o LSR	54	155	200
Szkolenia zespołu biorącego udział we wdrażaniu LSR	1	13	64
Wydarzenia o charakterze promocyjnym	20	47	63
Szkolenia lokalnych liderów	1	16	31

Źródło: Raporty z monitoringu.

Ponieważ najważniejszym zadaniem LGD jest sprawne wdrożenie LSR w ramach oceny wpływu LGD na realizację LSR poddano zagadnienia związane z realizacją tego zadania takie jak:

1. Informowanie o naborach wniosków oraz przeprowadzanie naborów
2. Wsparcie szkoleniowe oraz doradcze dla wnioskodawców
3. Działania informacyjno-promocyjne dotyczące LSR.

Informowanie o naborach wniosków oraz przeprowadzanie naborów

- LGD w uzgodnieniu z Samorządami Województw wyznacza terminy i wskazuje miejsce przyjmowania wniosków o przyznanie pomocy na operacje w ramach działania "Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju", a ogłoszenia z tymi informacjami są publikowane na stronie internetowej Samorządu Województwa, na stronie internetowej LGD, a także w serwisie informacyjnym Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa. Do końca roku 2013 LGD „Przyjazne Mazowsze” przeprowadziło 10 naborów wniosków, podczas, których złożono ogółem 169 wniosków.
- LGD do celów informacyjnych wykorzystuje różne źródła korzystając przy tym z form tradycyjnych oraz opartych o nowoczesne formy: internet czy poczta elektroniczna. Informacje nt. naborów wniosków były publikowane na stronie internetowej LGD, w prasie oraz przekazywane za pośrednictwem członków LGD (głównie samorządów). Biorąc pod uwagę liczbę składanych wniosków należy ocenić te działania jako efektywne. Jednak wśród wnioskodawców pojawiła się opinia, że nie wszyscy wiedzieli o wcześniejszych naborach wniosków. Potencjalni wnioskodawcy korzystają ze wszystkich form przekazywanych informacji, nie mniej jednak występuje tutaj pewne zróżnicowanie. Największa grupa wnioskodawców/beneficjentów uzyskała informacje o naborze z maila przesłanego przez pracowników Biura LGD oraz z informacji umieszczonych na stronie internetowej LGD. Ponadto osoby te dowiedziały się o możliwości składania wniosków z ogłoszeń w lokalnej prasie, od znajomych oraz ze stron internetowych instytucji finansujących (Urząd Marszałkowski, ARiMR).

Tabela 7. Zestawienie przeprowadzonych naborów wniosków

Daty naborów wniosków	Nabór na działanie	Liczba złożonych wniosków	Liczba wybranych operacji
17.02.2010r. – 17.03.2010r.	Małe projekty	37	19
01.03.2010r. – 31.03.2010r.	Odnowa i rozwój wsi	11	11
11.10.2010 r. – 08.11.2010r.	Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw	10	6
11.10.2010 r. – 08.11.2010r.	Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej	3	3
11.10.2010 r. – 08.11.2010r.	Odnowa i rozwój wsi	0	0
14.02.2011 r. – 28.02.2011r.	Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw	7	6
14.02.2011 r. – 28.02.2011r.	Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej	6	5
26.04.2011 r. – 20.05.2011r.	Małe projekty	17	17
26.04.2011 r. – 20.05.2011r.	Odnowa i rozwój wsi	1	1
17.10.2011 r. – 08.11.2011r.	Małe projekty	24	24
17.10.2011 r. – 08.11.2011r.	Odnowa i rozwój wsi	4	4
29.02.2012 r. – 20.03.2012 r	Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw	5	5
29.02.2012 r. – 20.03.2012 r	Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej	10	10
25.04.2012 r. – 22.05.2012 r.	Małe projekty	17	17
24.10.2012r. – 13.11.2012r.	Odnowa i rozwój wsi	3	3
24.10.2012r. – 13.11.2012r.	Małe projekty	14	14

Źródło: Sprawozdania z realizacji LSR

- Większość beneficjentów wnioskujących o dofinansowanie w ramach LSR, to osoby/podmioty, które korzystały wyłącznie ze wsparcia za pośrednictwem LGD. Jedynie 18 % wnioskodawców korzystało również ze wsparcia bezpośrednio w ramach działań Osi III PROW 2007-2013.

Wsparcie doradcze oraz szkoleniowe dla wnioskodawców

- Ważnym punktem działań realizowanych przez LGD jest doradztwo dla wnioskodawców, beneficjentów. Usługi te są realizowane bezpośrednio przez pracowników Biura. LGD jest tutaj bardzo aktywne do końca roku 2013 udzielono tej formy wsparcia dla prawie 1200 podmiotom.
- Największa intensywność prowadzonych działań przypada na okresy bezpośrednio poprzedzające nabory wniosków oraz w trakcie naborów wniosków. Początkowo prowadzone działania nie cieszyły się zbyt dużym zainteresowaniem (*Opinia pracowników Biura*). Sytuacja zmieniła się w momencie, gdy wprowadzono kryterium oceny wniosków punktujące wnioskodawców, którzy skorzystali ze wsparcia doradczego.
- Wnioskodawcy potwierdzają, że skorzystali ze wsparcia doradczego pracowników Biura LGD. Prawie 75 % respondentów wśród beneficjentów potwierdziło korzystanie z doradztwa.
- Przede wszystkim wnioskodawcy korzystali ze wsparcia na etapie składania wniosków, ale również były osoby korzystające z pomocy w trakcie realizacji projektu. Osoby korzystające z doradztwa bardzo dobrze oceniają zaoferowaną im usługę. Prawie wszyscy ocenili doradztwo bardzo pozytywnie: ponad 68% wskazało ocenę „zdecydowanie dobrze”, a 27% „raczej dobrze”. W trakcie rozmów telefonicznych wskazywali na dużą otwartość pracowników oraz chęć pomocy. Przekazywane im informacje były zrozumiałe, a pracownicy kompetentni.

Tabela 8. Liczba podmiotów korzystających ze wsparcia doradczego LGD – dane narastające

	2011	2012	2013
Liczba podmiotów, którym LGD udzieliła wsparcia doradczego	301	579	1178
Liczba podmiotów, którym LGD udzieliła wsparcia doradczego i które złożyły wnioski o przyznanie pomocy	58	107	258
Liczba podmiotów, którym LGD udzieliła wsparcia doradczego i które otrzymały pomoc	5	23	105

Źródło: Raporty z monitoringu

- Kolejnym obszarem związanym z pomocą dla beneficjentów jest obszar szkoleń organizowanych oraz realizowanych przez biuro LGD. W szkoleniach wzięło udział 870 osób. Niektórzy z uczestników uczestniczyli w kilku szkoleniach.

Tabela 9. Liczba uczestników szkoleń dla beneficjentów – dane narastające

Potencjalni beneficjenci	2011	2012	2013
Liczba uczestników szkoleń	380	690	870
Liczba uczestników, którzy zakończyli szkolenie z wynikiem pozytywnym	380	690	870

Źródło: Raporty z monitoringu

- Szkolenia były realizowane bezpośrednio przed rozpoczęcie naborów wniosków i dotyczyły zarówno zagadnień związanych bezpośrednio z przygotowaniem wniosku oraz dokumentów aplikacyjnych, zagadnień związanych z kryterium zgodności z LSR jak również szkolenia dotyczące szeroko pojętych zagadnień związanych z przygotowywaniem projektów. Po każdym ze szkoleń były przeprowadzane ankiety oceniające szkolenie. Zagadnienia dotyczące aplikowania o wsparcie zostały podzielone na oddzielne szkolenia tematyczne dedykowane poszczególnym działaniom: Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw, Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej, Odnowa i Rozwój Wsi i Małe projekty. Szkolenia były organizowane z inicjatywy LGD i przede wszystkim adresowane do osób zainteresowanych określonym działaniem. Większość szkoleń była prowadzona metodą warsztatową umożliwiającą uczestnikom zarówno na pozyskanie wiedzy jak i określonych umiejętności. Podczas prezentowania kryteriów oceny zgodności projektu z LSR zwracano szczególną uwagę na sposób opisu projektu. Szkolenia były organizowane poszczególnych gminach, tak aby umożliwić udział w szkoleniach jak największej liczbie osób.
- Na uwagę zasługują szkolenia mające „znamiona aktywizujące” jak np.
 - "Pomysł na projekt – zasady opracowania, tworzenia budżetu i harmonogramu, rozliczanie projektu, źródła finansowania";
 - "Babski biznes – warto spróbować";
 - „Przedsiębiorca z pasją– jak być bardziej skutecznym”.Były to tzw. szkolenia dodatkowe, które cieszyły się dużym zainteresowaniem ze strony przyszłych projektodawców.
- Ponad 77% wnioskodawców uczestniczyło w szkoleniach organizowanych przez LGD. Osoby, które korzystały ze szkoleń pozytywnie oceniają ich tematykę, organizację oraz zakres przekazywanej wiedzy. Ponad 59% respondentów wskazała na ocenę „zdecydowanie dobrze”, a ponad 18% na „raczej dobrze”. Nie mniej jednak zwraca uwagę odsetek osób, które udzieliły odpowiedzi „Nie wiem/trudno powiedzieć”. W tej grupie osób zwrócono uwagę na fakt, że przy opracowywaniu wniosku dużo więcej skorzystali podczas spotkań z doradcą w LGD niż podczas szkoleń. W związku z powyższym warto zwrócić szczególną uwagę na wykorzystywane podczas szkoleń formy przekazywania wiedzy oraz jakość i użyteczność przekazywanych materiałów szkoleniowych oraz stosowanych

metod pracy z grupą. Ponadto podczas planowania szczegółowego programu takich szkoleń zwrócić szczególną uwagę na potrzeby i oczekiwania uczestników.

- Wsparcie doradcze oraz szkoleniowe jest bardzo ważnym elementem wspierającym realizację założeń Lokalnej Strategii Rozwoju. To dzięki temu wsparciu są przygotowywane projekty, które spełniają kryteria zgodności z LSR. Wnioskodawcy i beneficjenci ocenili, że wsparcie doradcze i szkoleniowe jest dla nich bardzo ważne, ponieważ ukierunkowuje ich myślenie o obecnych projektach oraz pozwala na lepsze planowanie kolejnych przedsięwzięć. Ponad 68% respondentów w tej grupie przyznało, że bez wsparcia ze strony LGD nie byłoby w stanie samodzielnie przygotować wniosku.

Działania informacyjno-promocyjne dotyczące LSR

- W kontekście wpływu LGD na realizację LSR warto zwrócić uwagę na działania informacyjno-promocyjne. Podstawowym elementem działań informacyjnych jest poinformowanie o założeniach realizacji strategii, postępach jej realizacji oraz zrealizowanych projektach i inwestycjach. Te działania realizowane są głównie za pośrednictwem strony internetowej oraz bezpośrednich konsultacji, warsztatów, spotkań informacyjnych.
- Należy zwrócić uwagę na znaczną liczbę i formy prowadzonych działań informacyjnych, dzięki czemu kluczowe informacje docierają do szerszego kręgu zainteresowanych. Na obszarze LGD „Przyjazne Mazowsze” wydawane są ponadto plakaty, ulotki informacyjne. Ważnym punktem dla realizacji działań informacyjno-promocyjnych jest udział w lokalnych targach, konferencjach oraz masowych imprezach podczas, których jest wystawiane stoisko informacyjne LGD. Ponadto organizowane są konkursy dotyczące LGD – Przyjazne Mazowsze i LSR.
- Systematycznie są przygotowywane informacje na stronę internetową LGD i tablicę ogłoszeń; publikowane są informacje w lokalnej prasie *Płońszczak* i *Wirtualny Płońsk* oraz artykuły we *Wsi Mazowieckiej*. Na stronach internetowych gmin i powiatu płońskiego zamieszczane są informacje o naborach wniosków, organizowanych konkursach i szkoleniach.
- Przeprowadzone dotychczas działania promocyjne i informacyjne są bardzo dobrze oceniane przez członków LGD oraz wnioskodawców. Jednak występują tutaj obszary, które należałoby wzmocnić. Nadal istnieje duże zapotrzebowanie na bezpośrednie formy informowania. Wnioskodawcy przede wszystkim potrzebują wsparcia doradczego. Nadal dużym zainteresowaniem będą się cieszyły publikacje dotyczące działalności LGD. Zdecydowanie mniejszym zainteresowaniem cieszą się publikacje prasowe.
- Preferowanymi źródłami informacji są przede wszystkim poczta elektroniczna oraz strona internetowa. Ponad 70 % respondentów wskazało powyższe odpowiedzi. Potencjalni beneficjenci chętnie również będą korzystać z informacji

dostępnych w Urzędach Gmin oraz prezentowanych na ulotkach i plakatach. Dla ponad 12% respondentów pożądanym źródłem informacji jest sołtys.

- Niezależnie od źródeł informacji należy zwrócić uwagę na potrzeby informacyjne. Obecni wnioskodawcy uważają, że główny ciężar informacyjny powinien się skupić na możliwościach uzyskania dofinansowania z szeroko rozumianego PROW (95% wskazań). Kolejne zagadnienia to informacje dotyczące organizowanych szkoleń oraz dofinansowania realizacji projektów w ramach LSR. W tym miejscu warty jest podkreślenia fakt, że społeczność lokalna oczekuje od LGD nie tylko informacji nt. możliwości realizacji projektów w ramach LSR.
- Analizując realizację działań informacyjno-promocyjnych warto zwrócić uwagę na rozpoznawalność LGD w środowisku lokalnym. W ramach ewaluacji przeprowadzono rozpoznanie telefoniczne wśród losowo wybranych mieszkańców gmin obszaru LGD (wykonano 80 rozmów telefonicznych, zachowując reprezentację poszczególnych gmin). Aż 71% mieszkańców deklaruje, że słyszała o LGD „Przyjazne Mazowsze”. Ponad 28% badanych dowiedziało się o LGD dzięki imprezom organizowanym przez LGD oraz na stoiskach LGD podczas festynów. Mieszkańcy dowiadują się głównie o LGD od znajomych oraz za pośrednictwem rodziny i sąsiadów (35%). Zdecydowanie gorzej wypadła odpowiedź na pytanie: Czym zajmuje się LGD. Większość pytanych miała problem z odpowiedzią na to pytanie. Co ciekawe inwestycje, które zrealizowano za pośrednictwem LGD w ich miejscowościach są postrzegane jako efekt pracy przede wszystkim gminy. Uzyskane wyniki są zbliżone do opinii członków LGD na temat poziomu poinformowania społeczności lokalnej – 37 % członków LGD wskazało na niski i bardzo niski poziom wiedzy społeczności. Wskazanie na ocenę bardzo wysoką wybrało tylko 7% respondentów.

Współpraca

- Lokalne Grupy Działania mają możliwość realizowania tzw. projektów współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej: zawartych w LSR; nieuwzględnionych w LSR, ale zgodnych z celami LSR, opracowanej i realizowanej przez LGD. W przypadku LGD „Przyjazne Mazowsze” nie określone zostały planowane na etapie tworzenia LSR. Nie mniej jednak LGD podejmuje działania z zakresu współpracy. W przypadku współpracy krajowej LGD współpracuje z innymi grupami z terenu województwa mazowieckiego. Jest też członkiem KSOW. Chętnie uczestniczy w projektach międzynarodowych. Dotychczas zrealizowano projekty, finansowane z KSOW, „Co wieś to inna pieśń - warsztaty z questingu”, - LGD wystąpiło tutaj w roli organizatora. Z końcem grudnia 2013 ukazała się publikacja „Dziedzictwo stołu. Wędrówki kulinarne po obszarze mazowieckich lokalnych grup działania”. Jej wydawcami było: LGD - Przyjazne Mazowsze oraz Sekretariat Regionalny Krajowej Sieci Obszarów

Wiejskich w Województwie Mazowieckim. Przewodnik opracowany został przez LGD - Przyjazne Mazowsze we współpracy z mazowieckimi lokalnymi grupami działania i zawiera informacje o miejscowych zwyczajach kulinarnych a także przepisy regionalnych potraw, charakterystycznych dla obszaru każdej z nich.

- Przedstawiciele LGD brali również udział w projektach międzynarodowych.
- Przedstawiciele Zarządu oraz pracownicy Biura LGD widzą potrzebę dalszych działań w zakresie współpracy na poziomie krajowym oraz międzynarodowym. Na polu tej aktywności warto zwrócić uwagę na wspólne inicjatywy z zakresu promocji turystycznej regionu oraz kreowania silnej marki produktu lokalnego.

Działania animacyjne

- O ile działania szkoleniowe i doradcze stanowią raczej standardowy zakres działalności LGD, o tyle sposoby na animowanie społeczności lokalnej leżą w obszarze działalności dodatkowej LGD. Przykładem takiej działalności jest organizowanie tematycznych konkursów dla społeczności lokalnej. Istotnym aspektem działalności animacyjnej jest upowszechnianie założeń podejścia LEADER i LGD szczególnie w początkowym okresie poprzedzającym opracowanie strategii realizowała takie spotkania. Działania animacyjne pozwoliły na zaprezentowanie praktycznych aspektów funkcjonowania partnerstwa oraz działań LGD.
- W LGD widoczny jest bardzo duży potencjał, zrozumienie oraz kreatywność w zakresie pomysłów na działania animacyjne. Niestety ze względu na liczne obciążenia administracyjne nie jest możliwa realizacja działań animacyjnych na szeroką skalę oraz dużej różnorodności. Istnieje potrzeba stworzenia stanowiska pracy dedykowanego głównie działaniom aktywizacyjnym oraz animacyjnym.

8. WYBRANE REKOMENDACJE

- ▶ Przy tworzeniu nowej strategii należy rozważyć intensyfikację działań mających na celu aktywizację osób starszych. Warto również rozważyć propagowanie zdrowego stylu życia i turystyki kulinarnej w nowej strategii LGD.
- ▶ Należy pamiętać o rosnącej sile reklamy w Internecie oraz rozważyć internetową promocję planowania przedsięwzięć turystycznych w nowej strategii rozwoju. Należy odpowiednio zaplanować kolejne działania pobudzające turystykę wykorzystując ww. trend. Ważnym elementem może być tutaj wykorzystanie marki produktu lokalnego, która mogłaby być przyznawana obiektom realizującym np. określoną jakość usług.
- ▶ Warto rozważyć zmiany w podejściu do planowania przedsięwzięć. Przyjęcie mniejszej liczby przedsięwzięć, przy założeniu szerszego kontekstu realizacji powinno przynieść lepsze efekty.

- ▶ Warto rozważyć stworzenie bazy przedsiębiorców lokalnych, do których kierowane byłyby działania informacyjne oraz doradcze. Można rozważyć również szczegółowe badanie potrzeb tej grupy docelowej pod kątem ewentualnego wsparcia np. szkoleniowego.
- ▶ Organizowanie spotkań informacyjnych powinno nadal być centrum polityki Informacyjnej LGD. Można to działanie z powodzeniem łączyć z upowszechnianiem dobrych praktyk.
- ▶ Pożądaną formą działań jest również wykorzystanie forów internetowych. Podczas realizacji badania wskazywano na Internet jako najlepsze źródło informacji. LGD z powodzeniem mogłoby prowadzić forum dla mieszkańców, jak również umożliwić wymianę informacji poszczególnym grupom potencjalnych beneficjentów. Taka forma aktywizacji umożliwiłaby również szybkie pozyskiwanie informacji zwrotnej. Stałym działaniem LGD powinno być doradztwo dla wnioskodawców i beneficjentów oraz publikacje artykułów i ogłoszeń w prasie.
- ▶ Warto rozważyć jak najwcześniejsze rozpoczęcie planowania „projektów parasolowych”, tak aby wzmocnić zaangażowanie różnych partnerów oraz włączyć szersze grono w proces planowania strategii na okres 2014-2020.
- ▶ Należy zwiększyć częstotliwość przekazywania informacji nt. postępów realizacji strategii kierowanych do członków LGD. Rozwiązaniem może być zastosowanie nowych źródeł komunikacji np. w postaci newslettera, w którym byłyby publikowane informacje nt. zrealizowanych projektów oraz wywiady z beneficjentami uwzględniające ich spostrzeżenia. Należy przy tym rozważyć częstotliwość przesyłania takich informacji np. w formie kwartalnika.
- ▶ Doprecyzowania wymagają założenia dla całego procesu ewaluacji tak aby uwzględnić zarówno obszar ewaluacji wewnętrznej jak i zewnętrznej (realizowanej przez podmioty niezależne).
- ▶ Ponadto warto wprowadzić ewaluację wewnętrzną (prowadzoną przez pracowników Biura LGD), która umożliwiłoby uzyskanie usystematyzowanych danych z obszarów funkcjonowania LGD oraz realizacji LSR pochodzących z różnych etapów.
- ▶ W Biurze LGD powinny powstać listy adresatów do których każdorazowo przesyłane byłyby informacje i komunikaty. Ponadto można wzmocnić wykorzystanie w tym zakresie strony internetowej, która jest bardzo dobrze oceniana przez respondentów.
- ▶ Istnieje potrzeba stworzenia stanowiska pracy dedykowanego głównie działaniom aktywizacyjnym oraz animacyjnym,