



# Raport końcowy z ewaluacji zewnętrznej Lokalnej Grupy Działania Stowarzyszenie „Turkowska Unia Rozwoju – T.U.R.”

Dotyczy:

Lokalna Grupa Działania Stowarzyszenie „Turkowska Unia Rozwoju – T.U.R.”. Stowarzyszenie „specjalne” posiadające osobowość prawną, działające na podstawie ustawy z dnia 20 marca 2015 r. o rozwoju lokalnym z udziałem lokalnej społeczności. Miejsce i data rejestracji: została zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Poznań – Nowe Miasto i Wilda, IX Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego w Rejestrze Stowarzyszeń, Innych Organizacji Społecznych i Zawodowych w dniu 14 sierpnia 2008 r. Numer KRS: 0000311807

## **Analizy Badania Rozwój**

Os. Stefana Batorego 11/74, 60-687 Poznań

NIP: 9721100038

Poznań, grudzień 2017

## Spis treści

1. Wprowadzenie .....	3
1.1. Cele i zakres ewaluacji zewnętrznej .....	3
1.2. Odpowiedź na pytania ewaluacyjne .....	4
1.3. Główne założenia metodologiczne .....	5
2. Główne wyniki badania wraz z ich interpretacją i rekomendacjami .....	8
2.1. Funkcjonowanie LGD .....	8
2.1.1. Poziom merytoryczny zatrudnionej kadry .....	12
2.1.2. Potrzeby szkoleniowe pracowników, członków Rady (w zakresie zgodnym z celami LSR).....	12
2.1.3. Jakość doradztwa, seminariów i szkoleń oferowanych przez LGD .....	14
2.2. Wdrażanie LSR (skuteczność planu komunikacji) .....	17
2.2.1. Plan komunikacji w ramach LSR .....	17
2.2.2. Zmiany w planie komunikacji .....	18
2.2.3. Wskaźniki Planu komunikacji.....	20
2.3.4. Grupy defaworyzowane .....	25
2.3. Wdrażanie LSR (realizacja wskaźników) .....	26
2.3.1. Operacje indywidualne .....	27
2.3.2. Operacje własne .....	31
2.3.3. Projekty grantowe .....	31
2.4. Innowacyjność.....	32
2.5. Projekty współpracy .....	34
Podsumowanie głównych wniosków i rekomendacje .....	36
Spis tabel i wykresów .....	40
Aneks .....	40

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

## 1. Wprowadzenie

### 1.1. Cele i zakres ewaluacji zewnętrznej

Główne cele badania w ramach ewaluacji zewnętrznej związane były z oceną osiągania wybranych efektów osiągniętych przez LGD, jak i niektórych aspektów funkcjonowania i przedstawieniem rekomendacji w zakresie jego usprawnienia w kontekście wykonywania założeń zawartych w Lokalnej Strategii Rozwoju. Odnosząc się oceny stanu wskaźników brano pod uwagę ogólne założenia o roli LSR wykonywanej przez LGD jako przejawie rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność (RLKS) i wspieranego przez finansowanie w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 (PROW), a zatem:

- oddolność (szeroki udział społeczności lokalnej w tworzeniu i realizacji strategii),
- terytorialność (lokalna strategia rozwoju przygotowana dla danego, spójnego obszaru),
- zintegrowanie (łączenie różnych dziedzin gospodarki, współpraca różnych grup interesu),
- partnerstwo (lokalna grupa działania (LGD) jako lokalne partnerstwo, w którym uczestniczą różne podmioty z sektora publicznego, społecznego i gospodarczego),
- innowacyjność (w skali lokalnej),
- decentralizacja zarządzania i finansowania,
- sieciowanie i współpraca (wymiana doświadczeń i rozpowszechnianie dobrych praktyk).

Odnosząc się do podstawowych zakresów badania należy wymienić przede wszystkim 3: **(1) Zakres przedmiotowy** to zakres wsparcia LSR odnoszący się do: funkcjonowania LGD, pracowników (wypełniania obowiązków i rozwoju kapitału ludzkiego), rzetelności prowadzenia dokumentacji, jakości doradztwa i szkoleń oraz skuteczności planu komunikacji. **(2) Zakres czasowy** objął okres realizacji LSR od 2016 do r. 2017.

**(3) Zakres przestrzenny** dotyczył obszaru LGD, czyli dziewięciu sąsiadujących ze sobą gmin. Osiem z nich to gminy Województwa Wielkopolskiego, w tym siedem Powiatu Tureckiego i jedna Powiatu Kolskiego a także jedna gmina Województwa Łódzkiego, Powiatu Sieradzkiego – Gmina Goszczanów. Jedynie Gmina Dobra jest gminą miejsko-

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

wiejską, pozostałe gminy to gminy wiejskie. Jest to również gmina o największej liczbie miejscowości podstawowych (36). Gmina Malanów posiada najmniejszą ilość miejscowości podstawowych (20).

## 1.2. Odpowiedź na pytania ewaluacyjne

Odpowiadając na pytania ewaluacyjne należy zaznaczyć, że stopień wyczerpania zagadnień wynika z przyjętego przez LGD układu wskaźników ewaluacyjnych (*Załącznik 1 do procedury ewaluacji i monitoringu*) oraz doboru metod i źródeł informacji zaakceptowanych przez Urząd Marszałkowski. Jednocześnie już po fazie terenowej realizacji badania ewaluacyjnego, pod koniec listopada 2017 r. pojawiły się nowe wytyczne do procedury ewaluacji i monitoringu, które w niektórych punktach odbiegają pod względem kryteriów oceny od przyjętych uprzednio wskaźników. Opisaną sytuację można uznać za jeden z przejawów małej stabilności i dużej zmienności przepisów prawa, które objawiając się w wielu różnych aspektach funkcjonowania LGD stanowi barierę skutecznego wykonywania LSR z uwzględnieniem jej lokalnej specyfiki.

Pomimo to w ramach raportu odniesiono się do części obszarów badawczych wskazanych w wytycznych z dokumentu *Wytyczne nr 5/3/2017 w zakresie monitoringu i ewaluacji strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020*, tam, gdzie na tym etapie realizacji projektu w kontekście dostępnych danych z ewaluacji wewnętrznej oraz dzięki zastosowanym metodom i technikom badawczym było to możliwe.

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Instytucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

### 1.3. Główne założenia metodologiczne

Na potrzeby niniejszego badania ewaluacja była ujmowana jako procedura pozwalająca ocenić funkcjonowanie LGD i wdrażanie LSR na bazie systematycznie zbieranych informacji z uwzględnieniem zróżnicowanych metod i poddanych obiektywnej analizie z zachowaniem reguł rzetelności oraz bezstronności. Bezsporną wartością ewaluacji jest wsparcie dla **weryfikacji założeń strategicznych** oraz możliwość systematycznego doskonalenia interwencji w zakresie zaplanowanych efektów w wymiarze społeczno-gospodarczym, utrzymania transparentności działań czy efektywności planu komunikacji ze społecznością w dłuższej perspektywie czasu. Przyjętą formą ewaluacji była ewaluacja typu *on-going*, czyli realizowana w trakcie interwencji i nastawiona na rekomendacje związane z przyszłymi działaniami.

Zgodnie z wytycznymi EVALSED oraz innymi na temat ewaluacji<sup>1</sup> w kontekście programów Unii Europejskiej wyróżnia się następujące funkcje ewaluacji programów społeczno-gospodarczych:

- planowanie i efektywność – zapewnianie, że polityka lub program są uzasadnione, a środki są efektywnie alokowane,
- odpowiedzialność – wskazywanie, w jakim stopniu program osiągnął swoje cele, jak dobrze zostały wykorzystane środki i jakie było oddziaływanie interwencji,
- wdrażanie – poprawianie wydajności programu, skuteczności wdrażania i zarządzania,
- poszerzanie wiedzy – budowanie ogólnych zasad funkcjonowania i osiągania efektów przez programy społeczno-gospodarcze,
- wzmocnienie instytucjonalne – poprawienie i rozwój potencjału uczestników programu, ich sieci i instytucji.
- zwiększanie poczucia współwłasności programu wśród jego interesariuszy,
- uprawnianie interesariuszy – włączanie interesariuszy, w tym grup dotychczas marginalizowanych we współdecydowanie o programie.

<sup>1</sup>European Commission (2012), EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development, Guide, [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/guide/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/guide/index_en.htm); Batterbury S.C.E. (2006), “Principles and purposes of European Union Cohesion policy evaluation”, Regional Studies, 40(2), 179–188.

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Instytucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

## Do badania wykorzystano następujące metody i źródła informacji:

**(1) Desk Research (DR)** - analiza danych (źródeł) zastanych (z ang. Desk Research) to metoda badawcza, która opiera się na przeglądzie, selekcji i analizie dostępnych danych i informacjach pochodzących z różnych źródeł: opracowań, raportów z badań, baz/repozytoriów danych statystycznych, dokumentów, aktów prawnych, opracowań i zbiorczych raportów z badań, literatury przedmiotu, folderów, notatek i pism, stron internetowych, forów, itd. Korzyści płynące z zastosowania tej metody nie ograniczają się jedynie do niższych kosztów niż badania terenowe. Jedną z nich jest możliwość przetworzenia i analizy danych pochodzących, jak w przypadku przedmiotowego badania ewaluacyjnego: m.in. z monitoringu wskaźników, dokumentów projektowych, protokołów, materiałów z poszczególnych interwencji, narzędzi, wyników, jak i surowych danych ewaluacji wewnętrznej. m.in. protokoły z posiedzeń Rady, listy rankingowe, ankiety monitorujące beneficjentów – opracowania własne dotyczące Wdrażania LSR przygotowywane przez biuro na Walne Zebrania Członków. Ponadto w analizie kontekstu wyników analizy wykorzystano odniesienia do zapisów LSR, strategii rozwoju gmin, PROW 2014-2020.

**(2) Jakościowe wywiady badawczy (IDI oraz TIDI/CATI)** - istotą jakościowego, indywidualnego wywiadu badawczego jest interakcja pozwalająca na pozyskiwanie informacji od jednego użytkownika bez wpływu osób trzecich i najczęściej twarzą w twarz lub telefonicznie (odmiana TIDI<sup>2</sup>) Dzięki temu możliwe jest nie tylko uzyskiwanie deklaracji, ale obserwowanie także pozawerbalnych reakcji emocjonalnych, które w wielu przypadkach i projektach mają równie istotne znaczenie co słowa. Najpopularniejszą odmianą tej metody są tzw. indywidualne wywiady pogłębione IDI (Indywidual in-Depth Interview), których prowadzenie opiera się o scenariusz zbudowany z zagadnień do poruszenia i wyczerpania przez badacza. Specyfiką tego scenariusza jest półotwarty (na wpół ustrukturyzowany) charakter, co oznacza, że poza zdefiniowanymi zagadnieniami czy niekiedy konkretnymi pytaniami jest w trakcie wywiadu przewidziane miejsce na pogłębienie, uszczegółowienie informacji i dążenie do właściwego zrozumienia sensu czy znaczenia wypowiedzi lub

<sup>2</sup> Od popularnej metody CATI różni się jedynie mniejszym stopniem standaryzacji części pytań, stawia natomiast na bardziej dogłębne pogłębienie, wyjaśnienie i zrozumienie przyczyn zjawisk i motywów.



postaw. To badacz decyduje, na ile przykłady podawane przez rozmówców czy nawet dygresje wnoszą cennych informacji i w zależności od swojej oceny stymuluje badanego do dzielenia się nimi lub ucina i przechodzi do kolejnych zagadnień. W przedmiotowym badaniu przeprowadzono wywiady indywidualne z koordynatorem projektów po stronie LGD oraz interesariuszami (beneficjentami, przedstawicielami społeczności lokalnej oraz niedoszłymi beneficjentami).

**(3) Triangulacja** - podejściem fundamentalnym w przedmiotowej ewaluacji zewnętrznej było zastosowanie triangulacji (zwielokrotnienia) źródeł informacji a także metod i technik przez połączenie informacji o charakterze ilościowym (*Ile? W jakich proporcjach?*) i jakościowym (*Jak? dlaczego?*). Miało to na celu kontrolowanie spójności wniosków oraz podniesienie ich rzetelności.

### **Dobór prób badawczych:**

W ramach badania ewaluacyjnego przeprowadzono:

- 2 wywiady z dyrektorem biura LGD
- 2 wywiady z pracownikami biura LGD
- 12 wywiadów z beneficjentami korzystającymi z usług doradztwa oraz seminariów
- 6 wywiadów z beneficjentami w zakresie rozwoju działalności gospodarczej, którzy nie otrzymali wsparcia
- 4 członkami Rady
- 8 wystawcami – uczestnikami wydarzeń organizowanych przez LGD (w zakresie rękodzielnicstwa)

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

## 2. Główne wyniki badania wraz z ich interpretacją i rekomendacjami

Główne wyniki badań prezentowane są w rozdziałach związanych z funkcjonowaniem LGD, pracownikami (poziom merytoryczny i potrzeby szkoleniowe), jakością doradztwa i skutecznością planu komunikacji. Zagadnienia związane m.in. z zagadnieniami, jak jakość prowadzonej dokumentacji, funkcjonowanie Rady, przestrzeganie procedur, terminowości realizacja Planu działań, wypełniania postanowień umowy z Urzędem Marszałkowskim zostały pominięte lub wspomniane w raporcie na bazie dostępnych źródeł. Powodem była odmowa zgody na udział w wywiadzie lub ankiecie ewaluacyjnej Opiekuna projektu przez właściwy departament UM, motywowana uznaniem prowadzonej korespondencji formalnej za wystarczającą. Pomimo to waga pogłębionych uwag, uwzględniająca ocenę LGD na tle ogółu pozostałych organizacji tego typu w programie jest znaczącą stratą z punktu widzenia zarówno wskazań diagnostycznych, jak i rekomendacyjnych w raporcie ewaluacyjnym.

### 2.1. Funkcjonowanie LGD

Ogólna ocena jakości funkcjonowania LGD w opiniach ankietowanych interesariuszy w 2016 r. (przedstawiciele JST gmin członkowskich, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa, N=15) wypada pozytywnie z ukierunkowaniem na bardzo pozytywnie (ogółem zagregowanych ok. ponad 80%), co wyraża m.in. wskaźnik z ankiet ewaluacyjnych związany z gotowością rekomendacji LGD. Poziom wskaźnika został utrzymany w 2017 r. (w kolejnej edycji badania).

Z powtarzający się uzasadnień mocnych stron w ocenie interesariuszy szczególnie miejsce w rankingach z badań ankietowych należy wskazać profesjonalizm, dostępność, zaangażowanie w działania aktywizacyjne, dbanie o zachowanie dziedzictwa kulturowego, przy jednoczesnym wsparciu przedsiębiorczości. Co istotne, w 2017 r. katalog wzmianek pozytywnych w badaniu tej kategorii respondentów znacząco się zwiększył w wymiarze liczbowym, jak i pod względem zakresu wskazań. Najwięcej pozytywnych ocen uzyskali pracownicy biura, do których już bezpośrednio odnoszono wskazywane przejawy

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020



profesjonalizmu. Znacznie więcej wzmianek wskazywało także na docenienie działań LGD w obszarze dziedzictwa kulturowego i wspierania przedsiębiorczości.

W zakresie obszarów do poprawy interesariusze wskazywali przede wszystkim konieczność większej promocji LGD na terenie niektórych gmin i co za tym idzie zwiększenie dotarcia do klienta. Wśród barier wskazywano także uzależnienie od czasu trwania niektórych procedur w Urzędzie Marszałkowskim, czy zdaniem jednego z badanych „zbyt duże” ukierunkowanie na tradycję” Zdarzały się także głosy, które podkreślały brak obiekcji czy propozycji zmian. Przy ewaluacji w 2017r. liczba oraz struktura uwag czy zastrzeżeń w praktyce nie odbiegała od ubiegłorocznej, co należy pochylić na plus, zwłaszcza w obliczu braku możliwości zmian pewnych uwarunkowań proceduralnych (nie po stronie LGD). Jedynym istotnym wskazaniem do poprawy może być położenie nacisku na jeszcze większą sprawność organizacji biura przy tak obłożonym działaniem harmonogramie.

Z punktu widzenia zakresu wyznaczonego dla ewaluacji zewnętrznej, wymagana i udostępniona dokumentacja w zakresie monitoringu i ewaluacji wewnętrznej była prowadzona zgodnie z założonymi punktami pomiaru oraz w sposób staranny i wyczerpujący. Z opisu procesu konsultowania problemów na spotkaniach Zarządu, czy spotkaniach podsumowujących prace Komisji Rewizyjnej wynika, że ustalenia przekładają się na zmiany m.in. w regulaminach, załącznikach do naborów, planie szkoleń (co potwierdza choćby wykaz zmian i uzasadnień aktualizacji w nim zawarty). Analiza pozostałej dokumentacji pozwala wnioskować, że proces wdrażania zmian ma charakter ciągły przy porównaniu dokumentacji z poszczególnych kwartałów (m.in. protokoły i raporty podsumowujące prace Komisji).<sup>3</sup> Z braków w dokumentacji, które zostały zidentyfikowane w dokumentacji na bazie korespondencji z UM za 2017 r. były deklaracje bezstronności składane jako załączniki. Miało miejsce także 1 spóźnienie w przekazywanej dokumentacji.

Ważnym elementem oceny funkcjonowania LGD były oceny członków Rady, pozyskane na bazie wywiadów w ramach badania ewaluacyjnego. Wszyscy czterej członkowie dobrani losowo spośród wykazu osób wypowiedzieli się na ten temat pozytywnie, wskazując w szczególności zgodnie zaangażowanie pracowników LGD wyrażone ich pracą, dostępnością

<sup>3</sup> Bardziej pogłębiona ocena jakości całej dokumentacji czy procedur i pozostałych aspektów funkcjonowania LGD nie mogła zostać dokonana z uwagi na przytoczoną wcześniej odmowę udziału w badaniu ze strony przedstawicieli Urzędu Marszałkowskiego.



i staraniami. Przyczyny trudności upatrywane były głównie w rozbudowanym systemie sprawozdawczości i systemie kryteriów oceny wniosków, które dla części badanych były z początku trudne do zapamiętania i zrozumienia, co udało się jednak przezwyciężyć dzięki wewnętrznym szkoleniom oraz posiłkowaniu się dokumentami i definicjami wskaźników podczas pracy oceniającego. Bardzo pozytywnie oceniono zmianę sposobu oceniania wniosków na grupowe, które pozwala w dużo większą pewnością unikać błędów w postaci przyznania zbyt małej/dużej liczby punktów indywidualnie bądź na bazie średniej w parach. Jeden z członków rady zwrócił jedynie uwagę na fakt, że owo uśrednianie może mieć w przyszłości skutek w postaci punktowania relatywnie większej liczby wniosków niż dotychczas na podobnym poziomie. By uniknąć takiej sytuacji w jego ocenie wskaźniki muszą być bardzo precyzyjne i „nie należy się bać wprowadzania dodatkowych kryteriów typu 0-1”.

Badani zapytani o to, które kryteria by zmienili lub udoskonaili mieli duży problem z konkretną odpowiedzią. Część z nich konkludowała, że co prawda część kryteriów jest złożonych, „ale z drugiej strony w jakiś wystandardyzowany sposób musimy oceniać te wnioski, które mają przybliżyć nas do realizacji celów LSR”. Z tego punktu widzenia wskazany tok rozumowania wydaje się racjonalny i nie daje podstaw do znaczącej ingerencji w kryteria, przynajmniej w oparciu o opinie badanych członków Rady.

Zmienność prawa utrudnia bowiem planowanie oraz stwarza konieczność przeznaczenia większej ilości czasu potrzebnego na zapoznanie się z nowymi regulacjami i spełnianie obowiązków sprawozdawczych.

Odnosząc funkcjonowanie LGD do historycznej już perspektywy poprzedniego finansowania w ramach programu LEADER, gdy LGD były oceniane głównie przez pryzmat spójności z LSR, obecnie wydaje się, że podkreślane z różnych stron (i pracowników LGD, i członków rady i samych beneficjentów i grantobiorców) obowiązki sprawozdawcze i stopień skomplikowania przepisów sprawia, że działania aktywizacyjne dla społeczności lokalnej i blisko niej są trudniejsze oraz bardziej czaso- i kosztochłonne. W kontekście celów stawianych przed LGD i zasobów do dyspozycji należy uznać ten aspekt za słabość o charakterze systemowym.

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu  
Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

### 2.1.1. Poziom merytoryczny zatrudnionej kadry

Dobłą praktyką stosowaną w LGD w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jest stosowanie rozbudowanej i wystandaryzowanej karty oceny pracowników na bazie takich kryteriów, jak: sumienność, sprawność w działaniu, samodzielność, kreatywność i inicjatywa, zarządzanie informacjami i dzielenie się wiedzą. Każde kryterium zostało zoperacjonalizowane na szereg licznych wskaźników odwołujących się do rzeczywistości czy warunków pracy, jak i charakteru i zadań zawodowych. Całość oceniana jest na 5-stopniowej skali kompetencji. Zbiorcze oceny po rozmowach okresowych (nadawane przez dyr. Biura) oscylują wokół 4, stosunkowo rzadziej przyznawano ocenę 3. Kryterium, które odbiegało nieco od tego obrazu było natomiast wykonywanie bieżących czynności związanych w obsłudze projektów – jedynie w zakresie nie poziomu wiedzy specjalistycznej, ale bardziej dzielenia się wiedzą i zarządzania informacjami. Poprawa komunikacji w tym obszarze może znacząco podnieść efektywność działań LGD. Poprawność działań związanych z identyfikacją tego problemu wewnętrznie związana będzie z planowaną realizacją szkolenia z komunikacji interpersonalnej w 2018 r. W pozostałych obszarach poziom kluczowych kompetencji pracowników można ocenić jako sprawną i bezbłędną realizacją większości zadań (4) lub (3) samodzielność w wykonywaniu większości zadań, wymagająca wsparcia w trudniejszych lub niestandardowych sytuacjach. W kontekście ocen na temat poszczególnych wymiarów funkcjonowania LGD, w tym pracowników ze strony interesariuszy i beneficjentów, wyniki te można uznać za obiektywne i bliskie percepcji z zewnątrz, choć warto podkreślić, że konstrukcja wskaźników ma „wymagający” charakter względem pracowników.

### 2.1.2. Potrzeby szkoleniowe pracowników, członków Rady (w zakresie zgodnym z celami LSR)

Omawiając dokładniej potrzeby szkoleniowe pracowników w kontekście planu szkoleń, w 2017r. dotyczył on 5 osób pracujących w LGD, czyli relatywnie znacznej liczby jak na warunki funkcjonowania tego typu organizacji w Polsce, co jednak przy liczbie i zakresie realizowanych projektów oraz podziału etatów wydaje się zasadne. Mowa o następujących stanowiskach: dyrektor biura, specjalista ds. projektów (2X), specjalista ds. obsługi biura oraz animator rozwoju lokalnego. Zwłaszcza ten ostatni punkt zasługuje na uwagę, gdyż

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Instytucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

szkolenie to zostało dodane po zidentyfikowaniu w ramach ewaluacji wewnętrznej punktowych trudności z aktywizacją społeczności lokalnych.

Analizując osobodni zrealizowanych szkoleń dla pracowników w latach 2016 - 2017 należy wskazać, że stan realizacji planu wynosi 72%, co jako wartość bezwzględna może być uznana za satysfakcjonującą. Na docenienie zasługuje dodanie na 2017 r. szkoleń bardzo użytecznych pod kątem działalności promocyjno-produkcyjnej przydatnej w ramach realizowania i podnoszenia jakości prowadzonych interwencji (np. szkolenie z fotografii cyfrowej i obróbki zdjęć, kurs Excela), jak i tematy związane z koniecznością dostosowania się do zmian prawnych (np. dokumentacji kadrowej). Plan szkoleń uwzględnia ponadto zarówno szkolenia miękkie np. w zakresie komunikacji interpersonalnej, jak i twarde związane z przekazywaniem konkretnej wiedzy specjalistycznej (np. marketingowej, księgowej, prawnej). Na szczególną uwagę zasługuje kwota środków wydatkowanych na szkolenia (3087 zł), która w trakcie ewaluacji została wzięta za błąd rachunkowy a następnie zweryfikowana, gdyż oznaczała by ona możliwość opłacenia 2-5 osobodni szkoleniowych w warunkach rynkowych, a nie 128. Wyjaśnieniem okazał się model podjęty przez LGD w zakresie ścisłej współpracy barterowej z podmiotami trzeciego sektora, umożliwiający dostęp do licznych szkoleń dla pracowników w zamian za działania informacyjne i wsparcie merytoryczne w konkretnych obszarach. Biorąc pod uwagę stosunkowo szeroki zakres oraz skalę szkoleń (realizowanych i planowanych) rekomenduje się w przyszłości opisanie i upowszechnienie wspomnianego modelu w charakterze dobrej praktyki.

Rekomenduje się ponadto, żeby niektóre szkolenia przesunięte w planie szkoleń na 2018 r., związane zwłaszcza elementami planu komunikacji, podejściem do tworzenia innowacji i wolontariatem były przeprowadzone możliwie jak najszybciej, ponieważ kompetencje z tych obszarów mają kluczowe znaczenie dla promocji i upowszechniania rezultatów interwencji oraz płynną realizację wskaźników powiązanych z efektem społecznym.

Odnośnie podziału pracy – przydziału zadań i obowiązków do stanowisk z uwzględnieniem wymiaru czasu pracy nie stwierdzono w ewaluacji zewnętrznej ryzyk, pod warunkiem, że utrzymany zostanie obecny skład przy dotychczasowym tempie realizowanych projektów.

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

### 2.1.3. Jakość doradztwa, seminariów i szkoleń oferowanych przez LGD

Pod względem ocen nadawanych po szkoleniach przez uczestników w ankietach ewaluacyjnych nie stwierdzono obecności zbiorczych, uśrednionych rang z podsumowaniami wyników ewaluacji zewnętrznej poniżej 4,4 na skali 1-5, co należy uznać, za bardzo dobry wynik. Wywiady z przedstawicielami LGD czy beneficjentami ujawniły co prawda pojedyncze przykłady dyssatisfakcji, jednak w obliczu ich niewielkiej skali należy je rozpatrywać każdorazowo z perspektywy indywidualnych przypadków. W omawianej sprawie konkretnie w obszarze zakładania działalności gospodarczej, na który to proces aplikowania o środki mógł mieć stwierdzony w badaniu telefonicznym poziom oczekiwań beneficjenta oraz jego sytuacja prawna i wizja biznesu.

Dodatkowo analiza 12 wywiadów indywidualnych jakościowych telefonicznych (na losowo wybranej próbie z operatu 65 kontaktów) z osobami będącymi klientami doradztwa dla osób podejmujących własną działalność gospodarczą wykazała szereg istotnych wniosków dla wyjaśnienia trudności związanych ze skutecznym złożeniem wniosków w naborach na otwarcie działalności. Okazało się, że zdecydowana większość badanych oceniła jakość doradztwa, zaangażowanie, kulturę osobistą i profesjonalizm prowadzących je pracowników LGD bardzo wysoko, uzasadniając je w sposób następujący.

- „Panie bardzo się starają” W5,
- „Doradztwo jest dobre, fajnie, wszystko pasuje, kobitki są miłe” W9,
- „Przekazanie informacji oceniam dobrze, tylko, że teraz ruch po mojej stronie, bo za mnie nie napiszą biznesplanu, za mnie wypełnią tych druczków” (W 7)
- „Jestem bardzo zadowolona z doradcy od finansów i informatyki. Gdy byliśmy na etapie pisania biznesplanu, nie wszystko było jasne na bazie materiałów, był problem „na szkoleniu z biznesplanu wszystko się wyjaśni”. Chcą składać wniosek, będą na następnych szkoleniach.

Jedna ocena krytyczna, która się pojawiła uzasadniona została odczuciem badanego, że nie został wystarczająco dobrze pokierowany na „inne możliwości” w sytuacji, kiedy nie spełniał kryteriów formalnych dotyczących dofinansowań oferowanych przez LGD, a osoba udzielająca doradztwa w niestandardowej sytuacji weryfikowała informacje w trakcie jego prowadzenia.

W trakcie wywiadów z częścią respondentów korzystających z doradztwa pogłębiono zagadnienie motywów oraz uwarunkowań nie ostatecznego niezłożenia wniosków o

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Instytucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu  
Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

dofinansowanie działalności gospodarczej. Wyłoniono 5 głównych kategorii, które po wstępnej diagnozie zweryfikowano z doświadczeniami z pracy z klientami i perspektywą pracowników LGD. Można z dużym prawdopodobieństwem mówić zatem o kluczowych barierach (oprócz barier o charakterze formalnym), przekładających się m.in. na problemy z naborem wniosków w analizowanym okresie 2016-2017:

**Bariera 1: „Nie chcę stracić przywilejów w KRUS”:** Rezygnowanie z ubiegania się o wsparcie z uwagi na konieczność podlegania ubezpieczeniom ZUS już na etapie składania wniosku o dofinansowanie. Jak się okazuje jest to bardzo silny demotywator do składania wniosków dla osób z terenów gmin LGD (zwłaszcza wiejskich), które podlegają ubezpieczeniu w KRUS. Z uwagi na obecne prawodawstwo, część badanych odwoływała się do prostej kalkulacji: będąc rolnikiem (lub domownikiem rolnika powyżej 16 r.ż.) maksymalna składka w KRUS wynosiła w 2016 r. 194 zł (88 dla domownika) miesięcznie (do 50 ha) lub 176 zł w przypadku prowadzenia dodatkowo pozarolniczej działalności<sup>4</sup>. Kwoty te są jednoznacznie korzystne nawet w obliczu preferencyjnych stawek ZUS przez pierwsze dwa lata prowadzonej działalności gospodarczej, o standardowych nie wspominając. Dodatkowo w badaniu jakościowym uchwycono aspekt mentalny związany z niechęcią do rezygnacji z tego rodzaju przywilejów, które w wielu rodzinach są naturalne od pokoleń. Dla części osób porzucenie związanego z tym poczucia bezpieczeństwa, wiązało się po prostu z podejmowaniem zbyt dużego ryzyka, a niekiedy nawet koniecznością „tłumaczenia się rodzinie” z powodów rezygnacji z KRUS i doświadczenia niekiedy niezrozumienia, czy wręcz oporu.

**Bariera 2: „Nie chcę przepłacać na ZUS”:** Rezygnowanie z ubiegania się o wsparcie z uwagi na konieczność opłacania składek ZUS niezależnie od faktu odprowadzania tych składek przez pracodawcę osób pracujących, objętych ubezpieczeniem w miejscu pracy. Jak pokazały pogłębione badania jakościowe w ramach ewaluacji zewnętrznej, bariera ta nie jest prosta do ominięcia szczególnie w sytuacji, gdy osoba mogąca potencjalnie aplikować o środki na własną działalność gospodarczą pracuje legalnie na umowę o pracę. Dublowanie świadczeń na ZUS (nawet ich części) jest w ocenie części osób w tej sytuacji

<sup>4</sup> Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, wymiar kwartalnych składek na ubezpieczenie społeczne rolników, wysokość składek na ubezpieczenie społeczne rolników w latach 1995-2016, Źródło: <https://www.krus.gov.pl/krus/krus-w-liczbach/wymiar-kwartalnych-skladek-na-ubezpieczenie-spoeczne-rolnikow/> Dostęp: 20.11.2017.



„niesprawiedliwe”, czy wręcz „nielogiczne”, zwłaszcza w przypadku obaw o powodzenie swojej działalności i co za tym idzie, możliwość wywiązywania się ze zobowiązań. Najsilniejsza obawa dotyczy zwłaszcza momentu „przejścia” kiedy to potencjalnie na początku uzyskania dofinansowania działalność byłaby w zamierzeniach łączona z etatem, co generowało by największe obciążenie pracą, a do tego konieczność de facto ponoszenia największych kosztów. Większych, niż przykładowo alternatywa uzyskiwania większego zarobku netto w nierejestrowanym obrocie gospodarczym i bez odprowadzania „kosztem swojej wypłaty” u pracodawcy składek na ZUS.

**Bariera 3: „Przerasta mnie biurokracja”:** Rezygnowanie z ubiegania się o wsparcie z uwagi na konieczność przejścia przez (w odczuciu części badanych) zawile procedury i/lub nadmierną liczbę dokumentów, które należy złożyć. Dla większości z potencjalnych klientów jest to pierwsza jak się okazuje w życiu tego rodzaju sytuacja, która budzi duże poczucie niepewności oraz obaw w zakresie „poradzenia sobie”. Jak wykazano w trakcie badań, gotowość do wsparcia ze strony pracowników LGD czy jakość doradztwa jest w tym przypadku w dużej mierze z perspektywy klientów drugorzędna wobec nakładu pracy i wysiłku, który muszą włożyć sami w przygotowanie dokumentacji – de facto minimum dokumentacji, która jest wymagana w standardzie tego rodzaju projektów.

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020



## 2.2. Wdrażanie LSR (skuteczność planu komunikacji)

Plan komunikacji odgrywa szczególną rolę przy wsparciu odpowiedniego, bieżącego przepływu informacji ze strony LGD do lokalnej społeczności oraz w drugą stronę – informacji zwrotnej na temat zasadności czy oceny działań z perspektywy interesariuszy. Oceniając skuteczność planu komunikacji uwzględniono m.in źródła związane ze statystykami wyświetleń, liczbą materiałów, protokołami odbioru, zapisów dyskusji, opiniach o wydarzeniu, notatki służbowe.

### 2.2.1. Plan komunikacji w ramach LSR

Na wstępie należy zaznaczyć, że tak długa i ambitna lista wskaźników w niektórych przypadkach, choć ma swoje uzasadnienie, nie jest możliwa do wyczerpującego udokumentowania, co pokazują chociażby doświadczenia różnych LGD z uzyskiwaną bardzo niską zwrotnością ankiet ewaluacyjnych dla uczestników wydarzeń o charakterze masowym. Innymi słowy nie są one wypełniane, nie wracają mimo działań akwizycyjnych, ankierskich pracowników LGD. Rekomenduje się zmianę sposobu pomiaru wskaźnika w oparciu o metodologię pozwalającą dokonać ekstrapolacji wyników na większe próby.

Jeżeli chodzi o sposób udokumentowania kampanii komunikacyjnych i promocyjnych (zarówno w źródłach internetowych, jak i upowszechnianych w kanale offline), nie budzi on zastrzeżeń. Przykładowo listy osób, którym rozdysponowano materiały (podręcznik) przekraczają rząd tysiąca osób, co jest dobrym wynikiem, ponadto wiarygodnym z uwagi na niewielką (wręcz symboliczną rozbieżność) w liczbie sztuk wydanych i deklaracji na protokole, wynoszącą jedynie 6 sztuk.

Oceniany w ramach ewaluacji zewnętrznej zakres i stopień zróżnicowania wydarzeń przewidzianych w planie komunikacji, to nie budzi ona zastrzeżeń względem celów LSR – pokrycie można uznać za kompletne. W planie znalazły się:

- Doroczne spotkania gminne
- Spotkania dot. grup defaworyzowanych i wykluczonych
- Kampania informacyjna (artykuły, ogłoszenia w siedzibach LGD i JST, informacje na FB i www, biuletyn)
- Publikacja: *Podręcznik beneficjenta*
- Filmowy materiał promocyjny

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Instytucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

- Spotkania dla potencjalnych grantobiorców
- Działania dot. wnioskowania: seminaria oraz szkolenia dot. wnioskowania
- Ewaluacja i monitoring – raport dot. lat 2016-2017 – ewaluacja zewnętrzna
- Spotkania z koordynatorami gminnymi
- Przygotowanie materiałów promocyjnych
- Kiermasz - promowanie zawodów rękodzielniczych
- Noc Kupały - propagowanie tradycji obszaru
- Aktualizacja elektronicznej wersji *Podręcznika beneficjenta*

### 2.2.2. Zmiany w planie komunikacji

Wykaz zmian w planie komunikacji wskazuje, że miały one charakter optymalizacyjny i służyły lepszemu dotarciu do grup docelowych. Konkretnie objęły one następujące pozycje:

- zmiany adresatów działań: (asystentów rodziny na osoby z grup defaworyz./wykl., osoby działające na rzecz takich grup)
- aktualizacja *Podręcznika beneficjenta* – dodatkowe zadanie
- zmiany nazw niektórych działań (korekta w odniesieniu do pierwotnego PK)
- korekta budżetu w oparciu o prowadzone dotychczas działania i rozeznanie cenowe,
- zmiana wartości wskaźnika: szkolenia dot. przygotowania dokumentacji konkursowej – jedynie dla naborów wymagających takich szkoleń, dorocznych spotkań gminnych: zmniejszenie liczby w oparciu o zebrane doświadczenia

Zmiany te pociągnęły za sobą 3-krotne zmiany w harmonogramie związane z dostosowaniem się do zmian w przepisach i pociągnęły za sobą niektóre zmiany terminów dorocznych spotkań, co nie miało jednak charakteru zaburzającego ostatecznie płynność realizacji.

Przykładowo dla pozycji Planu komunikacji związanej ze wzrostem wiedzy dotyczącej oferty wsparcia udzielanej za pośrednictwem LGD wśród grup defaworyzowanych i zagrożonych wykluczeniem społecznym rozszerzono zakres działań komunikacyjnych dla tej grupy, która od początku była ujęta w Planie Komunikacji. Oznaczało to dodatkowe działania komunikacyjne kierowane do osób działających na rzecz klienta ostatecznego (np. pracownikach socjalnych, pracownikach organizacji pozarządowych),

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Instytucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

które w założeniach słuszne pod względem możliwości skalowania działań komunikacyjnych, w praktyce okazało się niewystarczające.

Oceniając poziom kosztów na działania komunikacyjne należy ocenić, że zostały one skalkulowane oszczędnie –zwłaszcza jeżeli chodzi o spotkania realizowane przez LGD, a największą część budżetu zarezerwowano na działania promocyjne w Internecie, prasie, materiały promocyjne, oraz film. Opisana okoliczność należy uznać za zaletę Planu Komunikacji w związku ze zidentyfikowaną w badaniu zmniejszającym się systematycznie zainteresowaniem mieszkańców formą spotkań informacyjnych o cyklicznym charakterze. Zarazem koncentracja na działaniach w mediach masowych jest uzasadniona z punktu widzenia możliwości skalowania docieralności przekazu do większej liczby potencjalnych odbiorców niż tylko tych aktywnych/zainteresowanych udziałem w spotkaniach lub kolejnych spotkaniach bezpośrednich.

Kierunek ten związany ze stopniowym odchodzeniem od spotkań z mieszkańcami o obecnej liczbie i częstotliwości powinien pociągnąć za sobą zmianę sposobu informowania mieszkańców i instytucji obszaru o ostatecznym kształcie LSR – rezygnacji z ogłoszeń w siedzibach LGD i instytucji publicznych, na rzecz utrzymania artykułów w mediach lokalnych przy zachowaniu poziomu finansowania działania.

Analizując liczbę zmian naniesionych w Planie komunikacji 31.05.2017 można stwierdzić, że co prawda może wydawać się znaczna, jednak dotyczyły one uzasadnionych korekt o charakterze optymalizacyjnym, bądź drobnej korekty wysokości niektórych kosztów, by w Planie mogło zostać uwzględnione uaktualnienie treści podręcznika beneficjenta w odpowiedzi na zmiany w regulacjach prawnych i LSR (które zaszły w sposób nieprzewidziany) oraz zwiększenie budżetu na materiały promocyjne wspierające popularyzację działań LGD.

Znamienne jest jednak, że łączny budżet w Planie komunikacji na 2017 r. opiewające na kwotę nieco ponad 17 tys. zł przy tak szeroko zakrojonych celach i zróżnicowaniu działań wydaje się zbyt mały. W kontekście promocji – zwłaszcza w Internecie budżet ten powinien zostać zwiększony na promocję zwłaszcza w kanale social media z uwagi na potencjał skalowania zasięgu przekazów i pozytywnej relacji poniesionych nakładów do efektów.

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

### 2.2.3. Wskaźniki Planu komunikacji

Przechodząc do oceny realizacji Planu Komunikacji i odnosząc się do szczegółowych parametrów osiągniętych wskaźników w odniesieniu chociażby do informacji i reklam w mediach społecznościowych, to zasięgi rzędu 13 – 14 tys. zamówionych wyświetleń należy uznać za wystarczające. Pomimo to, trendy w zakresie kierunku zmian w politykach reklamowych portali społecznościowych idą w stronę dynamicznego wzrostu kosztów tej formy komunikacji oraz pierwszeństwa wyświetleń treści publikowanych, udostępnianych w ramach zaangażowanych wokół profili wydarzeń społeczności. Innymi słowy reklama będzie coraz droższa i coraz mniej efektywna. Alternatywą jest w zasadzie budowanie społeczności zaangażowanych użytkowników, aktywnych na portalu i związanych emocjonalnie z profilem/marką. W odniesieniu do struktury grup docelowych LGD wskazanych w strategii może to się okazać trudne z uwagi na ich rozproszenie, zróżnicowanie, poziom kompetencji cyfrowych. Drogą pozwalającą zniwelować te negatywne uwarunkowania może być ścisła kooperacja z partnerami/promotorami w kanale online, którzy potencjalnie mogliby wnieść duże zasięgi i sprecyzowane kategorie odbiorców. Takimi partnerami mogą być:

- Na poziomie instytucjonalnym wszelkie instytucje publiczne, organizacje pozarządowe, lokalne media udostępniające/przekazujące informacje na swoich tablicach o działalności LGD i wydarzeniach związanych z LSR na baize bilateralnych umów o udostępnianiu informacji. Napłus należy zaliczyć, że w badaniu ewaluacyjnym stwierdzono, iż taka kooperacja w wieloma podmiotami ma już miejsce;
- Interesujący wydaje się zarazem potencjał grup nieformalnych, a nawet poszczególnych osób ze środowiska lokalnego wykazujących duże zasięgi oddziaływania udostępnianych przez nie informacji. Okazuje się bowiem, że zarówno uczestnicy wydarzeń realizowanych w ramach LSR oraz wystawcy wskazywali informację przekazywaną bezpośrednio oraz za pośrednictwem kanału social media za najbardziej skuteczną w przyciąganiu mieszkańców na wydarzenie oraz informowaniu ich o tym. Wyłanianie takich osób, profile social media, instytucji może odbywać się za pośrednictwem oprogramowania Brand24, Sotrender lub podobnego służącego do monitorowania aktywności i rozpowszechniania się wzmianek/informacji w Internecie.

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

Analizując wskaźniki wejść na stronę www należy stwierdzić relatywnie zadowolający ruch z uwagi na charakter strony i wartości uzyskiwane w sektorze NGO, o ile strona nie ma charakteru mocno promowanej konwencji kampanii reklamowej/społecznej wspieranej środkami zewnętrznymi. Stronę www (<http://www.lgd-tur.org.pl>) należy ocenić dobrze pod kątem możliwości wspierania Panu komunikacji. Jest czytelna, przejrzysta oraz prosta – eksponująca informacje w sposób poprawny pod względem standardów prezentacji treści, a zarazem atrakcyjny wizualnie. Co więcej jest ona responsywna – wyświetla się poprawnie na urządzeniach mobilnych, co należy uznać za przejaw nowoczesności i funkcjonalności. Dużym plusem jest wtyczka umożliwiająca dopasowanie parametrów jej wyświetlania dla osób z problemami wzroku, co stanowi wyjście naprzeciw tej kategorii grup defaworyzowanych. Bez problemu można odnaleźć informacje podstawowe (misja, wizja, działania), relacje ze zdjęciami z podejmowanych działań oraz dokumenty, jak sprawozdania dotyczące LGD, czy wymagane dla beneficjentów/grantobiorców.

Analiza statystyk odwiedzin strony www LGD wykazała względnie wysokie, stabilne zainteresowanie sięgające 8655 odsłon do punktu kulminacyjnego w czerwcu: 12228. Później do września poziom wskaźnika utrzymywał się wysoko w przedziale ponad 10000 do ponad 8000, by w miesiącach październiku i listopadzie spaść do odpowiednio 3150 i 1530. Częściowo zjawisko to można wytłumaczyć przerwą w eventach plenerowych i wydarzeniach organizowanych dla mieszkańców, które w sposób ewidentny przyciągały uwagę w tym kanale komunikacji.

W odniesieniu do strony www w trakcie badania ewaluacyjnego jeden z członków Rady i jeden z beneficjentów zwrócili uwagę na aspekt komunikowania zamieszczonej dokumentacji projektowej, tj. zasad naborów, instrukcji, regulaminów załączników, itd. dla części odbiorców może okazać się nieczytelny w odróżnieniu od pozostałej zawartości informacyjnej i wizualnej ocenianej zdecydowanie pozytywnie. Warto zaznaczyć także, że ten aspekt architektury informacji dostępnych na stronie dotyczy nie tyle formalnej poprawności, czy kompletności – w badaniu ewaluacyjnym zweryfikowano te dwa aspekty pozytywnie – co raczej możliwość łatwego dotarcia do opisów i dokumentów bez konieczności zapoznawania się dokładnie z całą stroną www i wieloma poziomami wpisów oraz odnośników w postaci hiperłącz w tekście, które w większej liczbie mogą wprowadzić u części użytkowników stron

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Instytucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

www poczucie zagubienia. W odniesieniu do tego obszaru strona www może być zoptymalizowana, co pozwoli zapewnić szerszy dostęp do informacji dla potencjalnych beneficjentów – użytkowników strony – zwłaszcza tych nieobeznanych z tematyką dofinansowań. Innym aspektem poza obniżeniem progu wejścia może być skutek w postaci obniżonej liczby błędów we wnioskach na bazie szybkiego dostępu do właściwej informacji i pewności co do posiadania kompletu wymaganej dokumentacji. Rekomenduje się zatem następujące działania, niezależnie od obecnych znajdujących się w aktualnej strukturze www i załączników:

- Stworzenie jednego repozytorium uporządkowanych dokumentów dostępnych pod osobną zakładką na poziomie menu.
- Stworzenie czytelnej mapy tej podstrony odwołującej się do dwóch porządków: zarówno formalnych oznaczeń konkursowych/projektowych, jak i nazw bardziej czytelnych dla użytkowników (analogicznie do istniejącego rozwiązania zakładki PROJEKTY na pierwszym poziomie)
- Poddanie zmian lub propozycji zmian w udostępnianiu informacji badaniu testowemu z użytkownikami celem wprowadzenia ew poprawek w kolejnej iteracji zgodnie z metodyką US (User Experience) służącą budowaniu funkcjonalnych i użytecznych stron www.

Profil Facebook ([www.facebook.com/turkowskauniarozwoju](http://www.facebook.com/turkowskauniarozwoju)) jest prowadzony w sposób poprawny i atrakcyjny – wbrew powszechnej praktyce wśród wielu organizacji III-go sektora o zasięgu lokalnym nie są tam umieszczane jedynie posty o charakterze tekstowym – informacyjnym, ale przede wszystkim bogaty materiał wizualny – zdjęciowy i filmowy z codziennej działalności LGD czy organizowanych działań. Analiza sentymentu (nastawienia emocjonalnego) pojawiających się wpisów i komentarzy pod publikowanymi treściami wykazała, że ma on charakter wyłącznie pozytywny. Poziom polubień rzędu niespełna 400 (wg stanu na 16 grudnia 2017) należy uznać za umiarkowany na tle innych polskich LGD-ów, które obecne są w tym kanale i z reguły ponad 100 do ok.. 900 tzw. „likeów”. W zakresie szybkich i łatwych do wdrożenia zmian w polityce publikowania materiałów może być jeszcze większe postawienie na atrakcyjność wizualną, np. poprzez cyfrową obróbkę graficzną zdjęć (w wersji minimum przez korektę parametrów ostrości bądź nałożenie filtrów) oraz publikowanie większej liczby materiałów video, choćby krótkich czy kręconych nawet z telefonu komórkowego z aparatem w dobrej rozdzielczości. Z pewnością jednym z narzędzi

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Instytucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

zwiększającym zaangażowanie użytkowników i zasięgi oddziaływania komunikacyjnego będzie film promocyjny, którego premiera przewidziana jest na styczeń 2018. Dobrym pretekstem do podtrzymania zainteresowania może być przez pewien czas także publikacja materiałów z jego przygotowywania i innych zgromadzonych w ramach postprodukcji.

Analizując z kolei w kontekście planu komunikacji % skuteczność w aplikowaniu o środki wśród beneficjentów programu w zakresie zwłaszcza podejmowania działalności należy wskazać, że początkowe trudności z realizacją celu 1.3. Promocja zatrudnienia oraz wspieranie rozwoju współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi po naborze w 2016 r. mają okazję zostać w dużej mierze przewyżnione w przyszłym roku (2018) dzięki powtórzonemu naborowi w 2017 r. O ile wskaźnik realizacji celu 1.3.1. Utworzenie działalności gospodarczej wynosi 20% (4 z 20), to na chwilę obecną rozpatrywanych było dodatkowo 20 wniosków (oprócz 7 z 2016). W 2016 r. pozytywnie oceniono 6 (z czego jeden został wycofany, a jeden odrzucony przez UM). Obecnie z 19 wniosków ocenionych pozytywnie jeden został odrzucony przez UM. Zakładając na bazie doświadczeń historycznych, że po przejściu oceny formalnej udaje się beneficjentom z powodzeniem rejestrować działalność, istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo graniczące z pewnością, że wskaźnik uda się ostatecznie zrealizować w 2018 r., ponieważ łącznie z 22 zatwierdzonych wniosków powstały już 4 firmy, a reszta w najbliższym czasie się otworzy. Tym samym działania komunikacyjne podjęte w tym zakresie należy ocenić bardzo dobrze.

Wskaźnik Rozwijanie działalności gospodarczej (także w ramach celu 1.3.1.) został po jednym naborze ustalony na poziomie 40% (4szt. z 10 zakładanych) i planowany jest kolejny nabór na r. 2018. Ogółem składało wnioski 12 przedsiębiorstw, z których aż 6 oceniono negatywnie, jeden został wycofany, a 1 odrzucony przez Urząd Marszałkowski. W tym przypadku, w obliczu dużego odsetka odrzuceń powodowanego w ocenach przedstawicieli LGD m.in. słabą jakością wniosków, mamy do czynienia ponadto z sytuacją relatywnie mniejszego zainteresowania firm już działających, niż osób dopiero planujących założyć działalność.

Wskazówek do planu komunikacji poszukiwano w wywiadach z pięcioma przedsiębiorcami nie decydującymi się na składanie wniosku pomimo wstępnego zainteresowania dofinansowaniem. Zidentyfikowano kilka klas uzasadnień, tłumaczących brak motywacji do aplikowania. U niektórych początkowy „entuzjazm” zgodnie z deklaracjami słabł po zapoznaniu się z wymogami formalnymi i konieczną do przygotowania

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu  
Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

dokumentacją. Dla części doświadczonych przedsiębiorców korzystających już w przeszłości ze środków UE (PO KL lub inwestycyjnych) znana była ścieżka postępowania mogąca stanowić odpowiedź na tego rodzaju obiekcje, mianowicie skorzystanie z profesjonalnego doradztwa i wsparcia w obszarze przygotowywania wniosków i późniejszej obsługi jego realizacji. Pomimo to u części przedsiębiorców wykształciło się przeświadczenie, że wspomniana obsługa tak, czy inaczej w pewnym stopniu angażuje zasoby ludzkie w firmie odciągając pracowników lub zarządzających od podstawowej działalności. Co więcej, w opinii części przedsiębiorców osiągnięcie wysokich stóp zwrotu z inwestycji w krótkim okresie czasu jest mniej pewne w przypadku korzystania z dofinansowania, niż przy np. korzystaniu z rozwiązań kredytowych, czy leasingowych na maszyny czy oprogramowanie. W sytuacji, gdy banki rywalizując o klienta biznesowego obniżyły progi wejścia związane z wiarygodnością kredytową, część przedsiębiorców zaczęła kalkulować i decydować się na rozwiązania w ich ocenie prostsze, a przez co niekiedy bardziej efektywne w długiej perspektywie czasu. Tego rodzaju tok rozumowania dobrze obrazowała wypowiedź jednego z badanych, wskazująca, że o ile zyski z maszyny czy środka transportu w zakładanym czasie będą poprawnie skalkulowane i będą przewyższać ratę kredytu/leasingu, to „gimnastykowanie się z wioskami, ich rozliczaniem, kontrolami i utrzymywaniem trwałości przestaje być jedyną, najlepszą i oczywistą drogą”.

Bardzo interesujące wnioski przynosi również analiza powodów odrzuceń wniosków na etapie składania bądź późniejszym i analiza dalszych zamiarów składających na otwarcie i rozwój działalności. Spośród 6-ciu wywiadów, 5-ciu badanych zadeklarowało że będzie składać wnioski w kolejnych naborach, a jedna osoba utrzymywała, że jej szanse nie są jeszcze do końca przekreślone w związku z wyjaśnieniem spraw formalnych i dosyłaniu dokumentów dla UM. Powody odrzuceń w deklaracjach badanych były zróżnicowane, można je sprowadzić do kilku kluczowych kategorii:

- Niezgodność zadeklarowanych kwot z wymogami – brutto zamiast netto, w konsekwencji zbyt niska kwota wnioskowana
- Uzyskanie zbyt niskiej punktacji z powodu wpisywania się innych wniosków lepiej w kryteria i priorytety LSR
- Konieczność uzupełnienia dokumentacji, braków wynikająca z niejasności powstałej w komunikacji z UM (“sprawa w toku”)

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020



- Zaniedbania/błędy firmy zewnętrznej odpowiadającej za przygotowanie wniosku – korzystanie z szablonów wcześniej pozyskanych dofinansowań, nie wpisanie się w specyfikę/niektóre kryteria LSR

W zasadzie wszyscy badani poza jednym (który w pewnym momencie przerwał wywiad) oceniali kontakt i udzielanie informacji ze strony LGD bardzo dobrze. Jedynie jeden z badanych podzielił się refleksją, że w jego przypadku niezgodność we wniosku mogła być wychwycona ze strony pracowników LGD, choć jak sam przyznał poprawne uwzględnienie tego aspektu było omawiane na spotkaniach i znajdowało się w instrukcjach. Należy zaznaczyć, że podjęcie konsultacji w tym przypadku wymagałoby od LGD wejścia w rolę konsultanta i mogło by przyczynić się do powstania ewentualnych roszczeń w przyszłości ze strony beneficjenta, którego wniosek nie przeszedł. Z uwagi na rolę w ocenie wniosków i specyfikę podobnych sytuacji rekomendowane jest dla LGD nie przekraczanie granic sformułowanych dla przyjętych do tej pory form wsparcia i konsultacji, a zatem trzymanie się dotychczasowego podejścia.

#### 2.3.4. Grupy defaworyzowane

W odniesieniu natomiast do zakładanych efektów społecznych związanych chociażby z zatrudnianiem pracowników z grup defaworyzowanych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym, niektórzy badani zwracali uwagę na możliwości korzystania z oferty dofinansowań Powiatowych Urzędów Pracy, czy PFRON, które na tle dokumentacji projektów dofinansowywanych przez UE są także dużo prostsze i bardziej elastyczne, choć pula korzyści finansowych w ujęciu nominalnym jest dużo mniejsza. Ujawniła się postawa zbliżona do podejścia niektórych osób indywidualnych rezygnujących ostatecznie ze składania wniosku o dofinansowanie zgodnie z postawą typu: „lepszy wróbel w garści, niż gołąb na dachu”.

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

### 2.3. Wdrażanie LSR (realizacja wskaźników)

Oceniając wdrażanie LSR należy odnosić efektywność wydatkowania środków do celu ogólnego, czyli rozwoju gospodarczego oraz promocji przedsiębiorczości na obszarze działania Turkowskiej Unii Rozwoju – T.U.R. oraz następujących celów szczegółowych (na podstawie LSR 2016-2023):

- 1.1 Stworzenie warunków dla rozwoju i inkubowania przetwórstwa spożywczego, dywersyfikacji prowadzonej działalności w środowisku producentów rolnych i mieszkańców obszaru LGD
- 1.2 Rozwój kompleksowych metod współpracy przedstawicieli różnych sektorów i branż w zakresie dostosowania kadr dla potrzeb lokalnego rynku pracy
- 1.3 Promocja zatrudnienia oraz wspieranie rozwoju współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi

Analizując proces wdrażania LSR należy wskazać, że:

- LDG przyjęło zasadę realizowania kluczowych i zarazem trudnych działań na początku, co umożliwiło w praktyce reagowanie w postaci ogłaszania kolejnych naborów (zwłaszcza związanych z otwieraniem i wsparciem działalności gospodarczej). Należy uznać to za zasadne w dodatku pozwalające budować krok po kroku zaplecze dla przedsięwzięć związanych z inkubatorami, działalnością edukacyjną i promowaniem wytwarzanych lokalnie produktów. Odstępstwa od planu wdrażania (np. kolejne nabory, przesunięcia) w każdym z analizowanych przypadków okazały się zasadne i w wielu przypadkach wynikały z błędów po stronie wnioskodawców powodujących odrzucenie/wstrzymanie wniosku bądź na etapie oceny w LGD bądź w UM. Zarazem jakość i częstotliwość doradztwa należy ocenić pozytywnie, podobnie jak przekroczenie wskaźnika liczby podmiotów, którym je udzielono.
- LGD właściwie do sytuacji działało na rzecz realizacji wskaźników i celów zapisanych w LSR ponawiając nabory w sytuacji niewykorzystania środków z uwagi niekiedy na różne, nieprzewidziane okoliczności wynikające z niedopatrzeń lub niewywiązania się z zobowiązań przez wnioskodawców na etapie uzupełniania dokumentacji.

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Instytucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

- Dobór kryteriów w dużym stopniu pozwalał na wybór najlepszych projektów spójnych z celami LSR, niestety część z nich odpadła na etapie wnioskowania z powodów braków formalnych lub wycofania się beneficjentów.
- Przyjęty system wskaźników w odpowiedni sposób pozwolił na zebranie informacji o rezultatach wykonywania LSR.

Na uznanie zasługuje zwłaszcza skuteczność realizacji celu 1.3.4. Liczba podmiotów, którym udzielono doradztwa, wynosząca na moment ewaluacji zewnętrznej 240% (120 z 50 założonych). Przebieg działań wskazuje, że wartość ta ulegnie jeszcze wzrostowi. Zadowolający jest poziom osiągniętych wskaźników w obszarze celu: Rozwój ogólnodostępnej i niekomercyjnej infrastruktury turystycznej lub rekreacyjnej, lub kulturalnej (osiągniętych 8/9 zakładanych w LSR wskaźników w odniesieniu do nowych lub zmodernizowanych obiektów rekreacji i 9/9 w zakresie doradztwa). W odniesieniu do Oferty usług na rzecz włączenia społecznego osób zależnych uzyskano natomiast 10 z 13 zakładanych ofert włączenia społecznego oraz 15/8 zakładanych przedsięwzięć promujących włączenie społeczne. Z kolei w obszarze Aktywizacja NGO już 18 organizacji z 20 zakładanych otrzymało wsparcie i pakiety edukacyjne, odbyło się ponadto 36 z 40 zaplanowanych szkoleń edukacyjnych.

### 2.3.1. Operacje indywidualne

#### Przedsiębiorczość

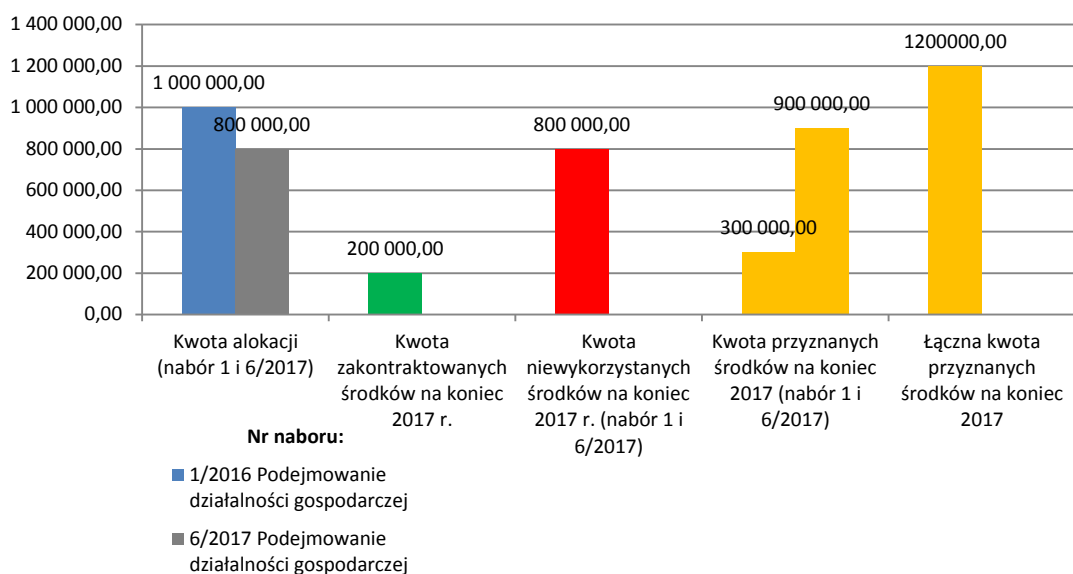
W obszarze wydatkowania środków na podejmowanie działalności gospodarczej mimo jedynie 20% zakontraktowanych środków (200 tys. z 1 mln zł) w 2016 sytuacja została opanowana dzięki drugiemu naborowi w tym sensie, że istnieje bardzo wysokie prawdopodobieństwo graniczące z pewnością osiągnięcia w pełni wskaźnika powstania 20 przedsiębiorstw, przy 4 już powstałych, 18 weryfikowanych wnioskach przez Urząd Marszałkowski i kwocie przekraczającej kwotę alokacji o 200 tys. zł.

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

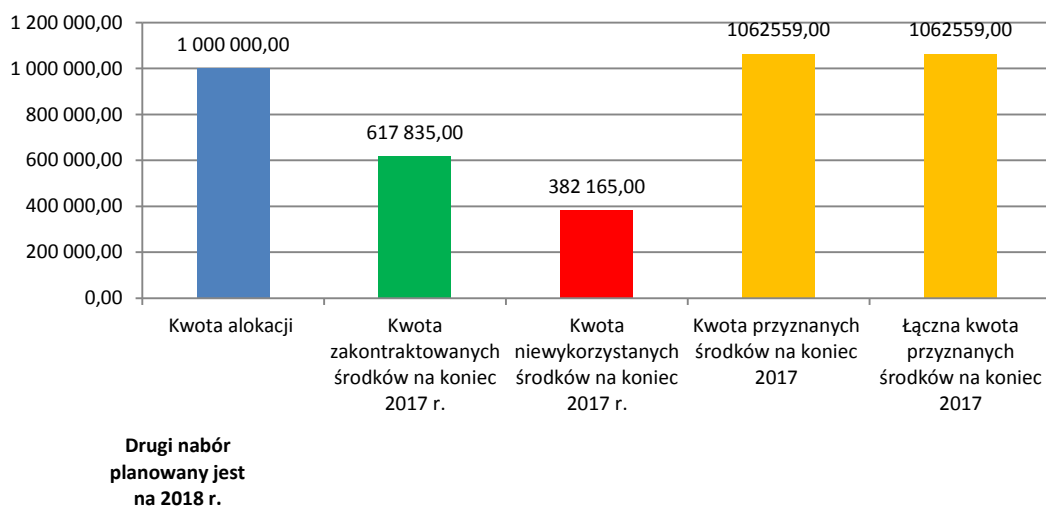
### Wykres 1. Podejmowanie działalności gospodarczej – wykorzystanie środków



Źródło: na podstawie danych LGD T.U.R. 2017.

W przypadku rozwijania działalności gospodarczej stopień wykorzystania środków wynosi ponad 60%, a drugi nabór planowany jest na pierwszy kwartał 2018 r.

### Wykres 2. Rozwijanie działalności gospodarczej – wykorzystanie środków



Źródło: na podstawie danych LGD T.U.R. 2017.

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

Uszczegóławiając, ilustrację sytuacji problemowych, nie do przewidzenia dla LGD, które powodują pozostawanie wolnych środków po naborach na podjęcie i rozwój działalności gospodarczej może stanowić sytuacja, gdy jeden wnioskodawca wycofał się przed podpisaniem umowy argumentując to niezgodnościami wynikającymi z rozbieżności jego ustaleń a zapisami we wniosku autorstwa wynajętej przez niego firmy konsultingowej. Tego rodzaju sytuacja choć ma szanse się nie powtórzyć, to wątek firm odpowiedzialnych za przygotowanie wniosków, których efekty prac odpadają na wcześniejszym etapie składania przy ocenie Rady pojawił się w badaniu kilkakrotnie w kontekście nie stosowania przez niektóre z nich się do wszystkich wytycznych i kryteriów właściwych dla LGD czy trudnej komunikacji na etapie konsultacji/przygotowania dokumentacji.

O wiele poważniejszym problemem okazała się być natomiast kwestia pozwoleń na budowę. Zgodnie z zasadami składania wniosku teoretycznie nie musi być załączane pozwolenie na budowę, aż UM nie wezwie do uzupełnień. Przypadek, gdy beneficjent dostał wezwanie do uzupełnienia przez UM nie dysponując w rzeczywistości pozwoleniem uszczupliło ostatecznie kwotę przyznanych środków o 300 tys. zł. Przypadek ten zwraca uwagę na bardzo duże ryzyko: Jeżeli ta sytuacja się powieli w kolejnych naborach np. w przypadku wnioskodawców wnioskujących o kwoty maksymalne, zorganizowanie kolejnych naborów do 2018 r. może być niemożliwe i będzie wiązało się z nieosiągnięciem wskaźników. Jedynym wyjściem było by uwzględnienie kryterium w postaci wymagania pełnej dokumentacji na etapie składania wniosku, weryfikowanej jeszcze przez LGD. Analogicznie do pozwoleń na budowę na etapie składania podobny wymóg mógłby zostać wprowadzony w odniesieniu do bankowych gwarancji/zabezpieczenia wkładu własnego. Rozwiązanie takie pozwoliło by ograniczyć ryzyko pozostania niewykorzystanych środków w wyniku zawinień i niedopatrzeń beneficjentów, a zarazem zwiększyć szanse na realizację celów LSR.

## Turystyka i dziedzictwo kulturowe

Wykonywanie LSR na 2017 r. przyczyniło się w znacznym stopniu budowania lokalnego potencjału w zakresie turystyki i dziedzictwa kulturowego. Na moment ewaluacji zewnętrznej zostało utworzonych lub zmodernizowanych 8 z 9 zakładanych obiektów rekreacji. Na poziomie wydatkowanych środków zakontraktowano 926953,19 z alokowanych 141427,16.

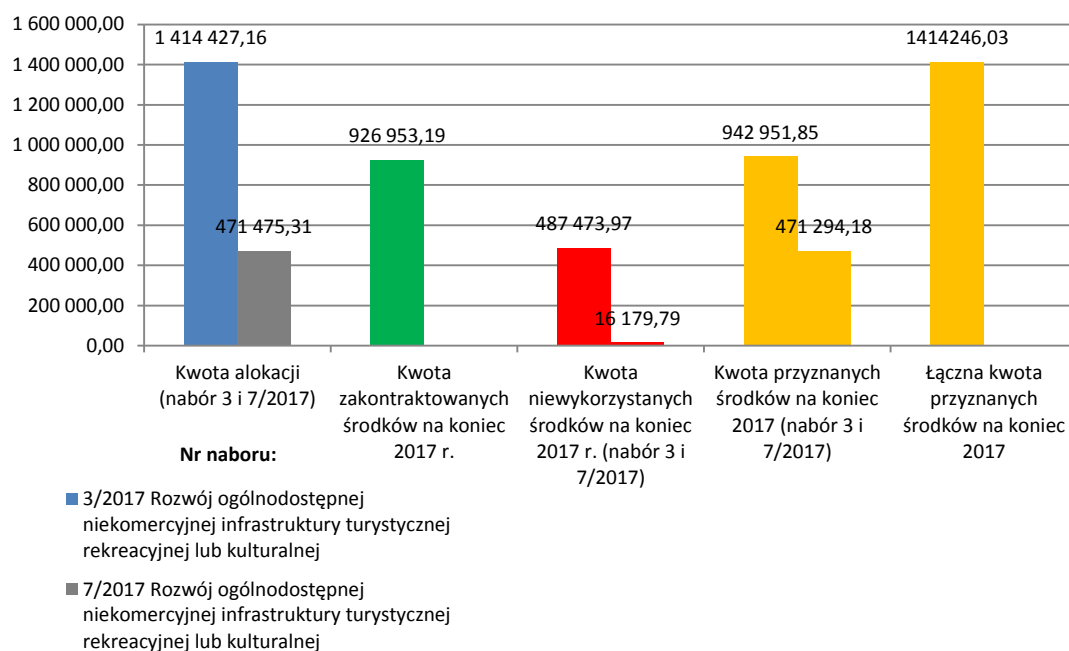
Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

Niespodziewane komplikacje wynikające z działań po stronie wnioskodawców zdarzały się także przy innych naborach. Dla celu rozwój ogólnodostępnej niekomercyjnej infrastruktury turystycznej rekreacyjnej lub kulturalnej z 9 gmin członkowskich LGD wszystkie złożyły wnioski, z czego 3 nie uzyskały minimalnej wartości punktowej: minimum 50% w ramach kryterium trwałość. Ponowiono nabór będący obecnie w trakcie weryfikacji w UM.

### Wykres 3. Rozwój ogólnodostępnej niekomercyjnej infrastruktury turystycznej rekreacyjnej lub kulturalnej – wykorzystanie środków (wizualizacja)



Źródło: na podstawie danych LGD T.U.R. 2017.

Wniosek w ramach tworzenia lub rozwoju inkubatorów przetwórstwa lokalnego (nabór 4/2017) wniosek został wycofany w związku z brakiem akceptu dla części wnioskowanych środków, został skorygowany i obecnie trwa jego weryfikacja (w ramach naboru 8/2017).

Po weryfikacji w Urzędzie Marszałkowskim został wycofany wniosek o dofinansowanie na rozwój rynków zbytu produktów i usług lokalnych na kwotę 100 tys. wyczerpujący zakładaną kwotę alokacji (nabór 10/2017) i będzie składany ponownie. W

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

ramach tego naboru duże wyzwanie stanowiło wydatkowanie środków z uwagi na zapis w kryteriach odnoszący się do przetwórstwa owocowo-warzywnego, nawiązujący do lokalnych tradycji historycznych w tym zakresie. W kontekście jednak małego zainteresowania aplikowaniem o środki zapis powinien być ogólniejszy i odnosić się szerzej, do rozwoju przetwórstwa spożywczego. Umożliwiłoby to aplikowanie dużo szerszej puli firm i nie wykluczało zarazem przetwórców skoncentrowanych na segmencie owocowo-warzywnym.

W ramach naboru 5/2017 Rozwój rynków zbytu produktów i usług lokalnych nie został złożony żaden wniosek, ale istnieje możliwość do złożenia go w ramach operacji własnej w związku z zakresem działalności podmiotów związanych z LGD. Zarazem zakres działań w ramach tego obszaru będzie mógł obejmować nie tylko przetwórstwo, ale również szkolenia dla przetwórców/rolników.

### 2.3.2. Operacje własne

Nikt nie zgłosił zamiaru realizacji operacji własnych, w tej sytuacji LGD złożyło wnioski i będzie je realizować w 2019 r. Ocena formalna będzie miała miejsce w 2018 r. W trakcie składania wniosków konieczna była poprawa regulaminów w związku z wymogami deklaracji bezstronności (w tym przypadku członków Rady, którzy w praktyce ocenialiby wnioski LGD). Nabór na Inkubator NGO na kwotę 50 tys. zł został ponowiony, wniosek jest w trakcie weryfikacji. Przyczyną wycofania jednego z wniosków z kategorii operacji własnych w zakresie promowania przedsiębiorczości i integracji współpracy pomiędzy podmiotami w ramach systemu lojalnościowego „Rodzina Swojaki” i jego ponownego złożenia był błędnie wskazany zakres tematyczny operacji.

### 2.3.3. Projekty grantowe

W ramach 5 naborów instytucje i osoby fizyczne składają jako grantobiorcy wnioski, Rada dokonuje oceny, a następnie jest przedkładany przed Urzędem Marszałkowskim. Do tej pory zrealizowano nabór grantowy: Aktywizacja NGO 240 tys. złoty był realizowany w 2017, przyznano 210, 29129 zł zostało przerzucone na rozpoczynających działalność gospodarczą.

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Instytucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

Z 300 tys. na alokację w ramach oferty usług na rzecz włączenia osób zależnych zakontraktowano 229091 zł, a więc 76%. Jak wynika z doświadczeń pracowników LGD, część organizacji nie zainteresowała się tematem na bazie oferty z uwagi na kojarzenie osób zależnych z kategoriami defaworyzowanymi, dla których działania mogą charakteryzować się dużym poziomem trudności, tymczasem w tym gronie beneficjentów znajdują się także m.in. osoby starsze, a zatem szeroka grupa odbiorców. Niewykorzystane środki także zostały przesunięte na rozwój działalności, co wydaje się zasadne, ponieważ niezasadne byłoby organizowanie kolejnych naborów w sytuacji osiągnięcia wskaźników na poziomie min. 70%.

Nabór na kultywowanie tradycji regionu na kwotę alokacji 200 tys. zł zakończył się wykorzystaniem 95% środków.

Budowanie odpowiedzialności za dziedzictwo lokalne – złożone wnioski na etapie wstępnej weryfikacji okazało się, że jeden grantobiorca odpadł, a pozostałe wnioski nie gwarantowałyby spełnienia wskaźnika. Kolejny nabór został przesunięty na kolejny rok (2018).

Analizując stan realizacji i okoliczności organizowania kolejnych naborów należy stwierdzić, że tak duża liczba projektów grantowych, choć ma bardzo duże szanse zakończyć się sukcesem po kolejnych naborach i rozpatrzeniach wniosków złożonych przez UM w 2018 r., to wiąże się ona z dużym ryzykiem (niewykorzystania środków bądź konieczności dokonywania przesunięć) oraz wysokimi kosztami obsługi całego procesu (m.in. płatne indywidualne rachunki bankowe dla każdego grantobiorcy, wysokie koszty operacyjne).

## 2.4. Innowacyjność

W ramach LSR 2016-201 przewiduje się przedsięwzięcia o charakterze innowacyjnym, których realizacja planowana jest po 2017r. Warto zaznaczyć, że ich założenia spełniają kryteria innowacji w szerokim zakresie ujęć: innowacyjności społecznej, operacyjnej, produktowej, technicznej oraz marketingowej.

**Przedsięwzięcie: Promocja i integracja współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Innowacja organizacyjna, związana z nową relacją z otoczeniem oraz integracją podmiotów działających w różnych branżach, ze szczególnym uwzględnieniem ginących zawodów (usługi dla społeczności) i rękodzielników poprzez zastosowane**

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020



*narzędzia informatyczne, tj. w oparciu o aplikację generującą karty Rodzina swojaki. W ramach przedsięwzięcia stworzony zostanie system w oparciu, o który regulowane będą kwestie użytkowników kart (w tym związanych z nimi preferencjami) oraz podmiotów działających w ramach systemu (promocja zasobów, promocja sprzedaży). Innowacyjnym będzie również proces włączenia się do Rodziny swojaki (pozyskanie karty), który warunkowany będzie zapisaniem się do newslettera portalu Swojskie klimaty, promującego zasoby regionu (przyrodnicze, kulturowe, historyczne oraz kapitał ludzki) i wydarzenia realizowane w sferze kultury i rekreacji.*

**Przedsięwzięcie: Wsparcie przetwórstwa owocowo-warzywnego warzywnego.** LSR zakłada realizację przedsięwzięcia w zakresie utworzenia Inkubatora przetwórstwa lokalnego: owocowo-warzywnego. Innowacyjność przedsięwzięcia zasadza się na zaangażowaniu kapitału społecznego oraz mieszkańców nie tylko w fazie wdrożeniowej i realizacji, ale także na etapie jego powstawania, tj. kreowaniu produktu/usługi inkubatora w oparciu o zasoby regionu. W procesie tworzenia koncepcji wykorzystano techniki współtworzenia wartości („value co-creation”) zakładające tworzenie synergii w oparciu o zbiorowe myślenie i działanie uwzględniające przedstawicieli grup interesariuszy.

**Przedsięwzięcie: Zintegrowane wykorzystanie zasobów lokalnych.** Zakłada innowację społeczną, tj. integrację społeczności w tym osób z grup defaworyzowanych w ramach inwentaryzacji, a następnie przywracania starych odmian drzew i krzewów oraz wykorzystania do ich pielęgnacji naturalnych środków ochrony roślin – mikroorganizmów, co służyć ma wyzwaniom obecnej polityki proekologicznej, zapobieganiu zmianom klimatycznym. Projekt zakłada ponadto innowację organizacyjną poprzez realizację działań edukacyjnych (sad pokazowy) na rzecz społeczności, w tym także z zakresu innowacji technologicznych, nowe sposoby organizowania relacji z innymi firmami lub instytucjami publicznymi, badawczymi, dostawcami (współpraca z Instytutem Badawczym, promocja ekologicznych rozwiązań stosowanych w rolnictwie i gospodarstwie domowym). Innowacja techniczna opierać się będzie na zastosowaniu naturalnych środków ochrony roślin – mikroorganizmów.

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Instytucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

Analizując kwestię innowacyjności w kryteriach oceny operacji grantowych należy stwierdzić, że wysoka ranga punktowa (0-10 pkt.) na tle pozostałych wskaźników dobrze oddaje duże znaczenie innowacyjności dla rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru LGD. Zarazem kryterium jest osadzone lokalnie – odnosi się do występowania lub braku występowania podobnych przedsięwzięć i form działania na obszarze LGD.

## 2.5. Projekty współpracy

W odniesieniu do projektów współpracy można powiedzieć na moment badania ewaluacyjnego, że realizacja projektów współpracy założonych w LSR została przesunięta na kolejny rok z uwagi na konieczność bardziej szczegółowych uzgodnień z jednym z partnerów po stronie czeskiej. Analiza zapisów LSR pozwala stwierdzić, że zarówno zakres projektów, jak i dobór partnerów zostały sformułowane w sposób właściwy i mogący się przełożyć na realne wsparcie promocyjne produktów lokalnych w oparciu o współpracę.

### **Projekty współpracy W ramach LSR zaplanowane w ramach LSR (Źródło LSR 2016 – 2023):**

1) *Projekt współpracy międzynarodowej „Siła wzrastania” realizowany przez dwóch partnerów: LGD T.U.R. i Místní akční skupina Opavsko z.s. realizował będzie następujący cel ogólny: Promocja innowacyjnych rozwiązań w zakresie wspierania rozwoju przedsiębiorczości, w tym ekonomii społecznej na obszarze działania LGD Turkowska Unia Rozwoju - T.U.R.i Místní akční skupina Opavsko z.s. do końca 2018 r. Realizacja ww. celu nastąpi poprzez*

*realizację następujących celów szczegółowych, zakładających następujące wskaźniki:*

- a) *Cel: Promocja produktów i usług lokalnych, w tym rozwój rynków zbytu*
- b) *Cel: Promocja i edukacja w zakresie ekonomii społecznej w oparciu o dotychczasowe doświadczenia partnera Polskiego*

2) *Projekt międzyregionalny: „Korzenie i skrzydła” realizowany przez sześciu partnerów - stowarzyszeń: Partnerstwo Izerskie; Porozumienie Wzgórz Dalkowskich, Światowid, Bory Dolnośląskie, Dolina Wełny. Projekt zakłada realizację celu głównego: Wspieranie i kreowanie współpracy regionalnej i ponadregionalnej dla wzmocnienia i zwiększenia efektywności kapitału społecznego opartego o działania edukacyjne z wykorzystaniem*

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

*lokalnych potencjałów i zasobów na terenie województw Wielkopolskiego, Lubuskiego i Dolnośląskiego do 30 grudnia 2019 roku”.*

W odniesieniu do przyszłych projektów współpracy warto rozważyć partnerstwo z podmiotami zagranicznymi, które dysponują siecią partnerów lub klientów mogących stanowić grupy docelowe dla lokalnych produktów – mogą to być firmy lub organizacje zrzeszające świadomych konsumentów, prowadzące działalność promocyjną i edukacyjną w zakresie świadomego odżywiania i ekologii lub miejscowe firmy działające w obszarze wsparcia eksportu/dystrybucji na miejscowych rynkach zagranicznych. Z uwagi na aktualne trendy rynkowe i konsumenckie bardzo atrakcyjny wydaje się być w przyszłości rynek niemiecki i krajów niemieckiego obszaru językowego.

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu  
Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

## Podsumowanie głównych wniosków i rekomendacje

Główne cele badania w ramach ewaluacji zewnętrznej związane były z oceną wybranych efektów osiąganych przez LGD, jak i niektórych aspektów funkcjonowania. Dodatkowo wypracowano szereg rekomendacji w zakresie usprawnienia w kontekście wykonywania Lokalnej Strategii Rozwoju. Prowadząc ewaluację wykonano szereg pomiarów różnymi metodami badawczymi z obszaru nauk społecznych, odwołując się do danych zarówno ilościowych, jak i jakościowych, pierwotnych i wtórnych.

Wykorzystując wymienione źródła informacji diagnoza nieuchronnie prowadzi do wniosku, że na najbardziej ogólnym poziomie funkcjonowanie LGD można uznać za dobre i wspierające LSR w realizacji głównego celu, co wynika zarówno z kontekstu danych, działań naprawczych i optymalizacyjnych podejmowanych po wewnętrznych i zewnętrznych konsultacjach, czy opiniach interesariuszy i beneficjentów wyrażonych w ankietach, czy w trakcie prowadzonych wywiadów jakościowych. Poza sporadycznymi przypadkami profesjonalizm i działania LGD oceniane są pozytywnie. Analizując zgromadzoną dokumentację z perspektywy potrzeb ewaluacji (bez udziału oceny przedstawicieli Urzędu Marszałkowskiego), jej stan należy uznać za rzetelny i prowadzony systematycznie.

Analizując wskaźniki można stwierdzić, że we właściwy sposób skoncentrowano się realizując LSR w pierwszej kolejności na działaniach pilnych, koniecznych do realizacji kamieni milowych będących kamieniami milowymi – np. w przypadku naborów na otwarcie działalności gospodarczej (wysokie wartości wskaźników), a do tego najbardziej problematycznych związanych z powtórzeniami naborów i intensyfikacją działań komunikacyjnych kierowanych do przedsiębiorców i potencjalnych przedsiębiorców.

Ocena ta nie oznacza jednak, że pewne działania usprawniające mogą zostać podjęte w dwóch kluczowych obszarach. Jednym z nich jest organizacja pracy, a właściwie jej korekta w zakresie udzielania konsultacji dla beneficjentów i grantobiorców. Przy obecnym natłoku spraw, nachodzących się naborach, rozbudowanej sprawozdawczości oraz niestety – braku zdyscyplinowania oraz doświadczenia w pozyskiwaniu funduszy beneficjentów i grantobiorców w obecnej perspektywie Programu LEADER zdarzają się okresy bardzo intensywnej pracy. Większa jej harmonizacja mogła by polegać na ustaleniu systemu czytelnych zasad komunikacji dla danych typów spraw (np. godziny w ciągu dnia, okresy w miesiącu lub przed naborami) oraz ich konsekwentnemu przestrzeganiu przez

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Instytucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

obydwie strony. Uniknięto by tym samym niekiedy nieuzasadnionych oczekiwań beneficjentów, np. co do przyspieszania biegu spraw ponad możliwości biura LGD, czy nawet przepisy prawa.

Wskazane było by także podnoszenie poziomu świadomości wśród grantobiorców na poziomie poszczególnych gmin partnerskich (co już jest robione w sposób poprawny na spotkaniach i seminariach) oraz rozpowszechnienie zasady, że w sytuacjach wątpliwych ma miejsce konsultacja z LGD lub oczekiwanie na opinię prawną jeszcze przed działaniem, które może mieć nieodwracalne skutki.

Ważnym obszarem jest także wydatkowanie środków na otwieranie i wsparcie prowadzenia działalności gospodarczych, weryfikacja jakości wniosków i motywacji beneficjentów, czy jeszcze lepszej rozpoznawalności interwencji w otoczeniu lokalnym inicjatyw podejmowanych przez LGD. Jak się okazuje zmiana systemu oceny przez Radę na grupowy i uśredniony przyniosła pozytywne efekty i jest bardzo dobrze oceniana przez samych członków Rady.

Należy przy tym zaznaczyć kilka ważnych okoliczności związanych z tym aspektem komunikacji: LGD może istotnie skalować zasięg oddziaływania na otoczenie lokalne przez promocję marek poszczególnych interwencji podejmowanych cyklicznie (w formie akcji, wydarzeń, eventów).

Kolejną okolicznością, którą należy uwzględnić oceniając stan realizacji wskaźników oraz spójność z LSR jest stosunkowo duży zakres podejmowanych działań i prowadzonych projektów, który na różnych poziomach (od założeń strategicznych po kształt konkretnych narzędzi) można uznać za ambitny i trudny w realizacji. Dotyczy to zwłaszcza wybranego obszaru, który pod względem statystyk rynku pracy, aktywności społeczno-zawodowej nie należy do najbardziej dynamicznych w regionie. Tym samym jeden z elementów misji wyrażonej w strategii związanej z zachowaniem i ochroną dziedzictwa kulturowego przy jednoczesnym stymulowaniu poziomu przedsiębiorczości i podnoszenia kompetencji wydaje się szczególnie wartościowym i potrzebnym założeniem. Warto rozważyć także drobną korektę wskaźników możliwych do wykazania w planie komunikacji, związanych z informacją zwrotną w postaci ankiet papierowych, których zebranie jest w praktyce niezwykle trudne, a w niektórych przypadkach nawet nieosiągalne.

Z rekomendacji o charakterze bardziej strategicznym warto nadmienić na podstawie wskazanych wyników badania ewaluacyjnego kilka z nich, które mogą stanowić także

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

odpowiedź na zdiagnozowane w LSR uwarunkowania dotyczące stosunkowo niskiego poziomu przedsiębiorczości na terenie LGD o charakterze rolno-przemysłowym z dotychczasową dominacją dużych przedsiębiorstw przemysłowych. Stymulowanie sektora publicznego do podejmowania się roli gospodarza i inicjatora współpracy lokalnych przedsiębiorstw z instytucjami otoczenia biznesu i pozostałymi organizacjami pozarządowymi – zarówno jeżeli chodzi o promowanie wśród przedstawicieli sektora publicznego, przedsiębiorstw, jak i mieszkańców na temat korzyści z form zrzeszania się – w tym zwłaszcza branżowych struktur klastrowych integrujących podmioty z całego łańcucha dostaw: od produkcji po dystrybucję. Szczególny efekt może przynieść włączanie w inicjatywy klastrowe już istniejących gospodarstw i przedsiębiorstw rolnych z obszaru LGD, w których przypadku możliwe było by zwiększenie mocy produkcyjnych lub zysku dzięki dofinansowaniom na podmiot zrzeszający, zarazem biorący na siebie główny ciężar prowadzenia dokumentacji projektowej, finansowo księgowej i uzgodnienia międzysektorowe. Co pokazują ponadto doświadczenia tego typu podmiotów, o szansach ich przetrwania i powodzenia świadczy to, na ile uda im się zbudować sprawne kanały sprzedaży – wpraw na poziomie lokalnym, a docelowo obejmującym rynki zagraniczne. To z kolei nie ma szans powodzenia bez spójnej strategii marki, obejmującej całą propozycję wartości dla konsumentów oraz spójny system identyfikacji wizualnej. Z tego punktu widzenia zapisy LSR należy uznać za właściwe.

W ramach badania ewaluacyjnego ujawniono podstawowe motywy, które były barierą dla składania wniosków u osób już wstępnie „zmotywowanych” do podjęcia działalności gospodarczej z dofinansowaniem ze strony LGD, a przynajmniej zainteresowanych tym tematem na tyle, by wziąć udział w prowadzonych działaniach doradczych. Najsilniejszymi demotywatorami okazały się chęć zachowania przywilejów ubezpieczeniowych (nawet kosztem potencjalnie większych zysków, czy korzyści z prowadzonej działalności gospodarczej) lub bardzo niski poziom wiedzy na temat prowadzenia firmy, zwłaszcza w odniesieniu do np. preferencyjnych składek ZUS dla Każdej nowo uruchomionej działalności, o ile w ciągu ostatnich 5 lat poprzedzających działalność nie była prowadzona. Pomimo wprowadzenia tego punktu, jako bardzo istotnego zagadnienia w programie doradztwa, było ze strony LGD bardzo dobrym posunięciem. Niestety nierzadko dopiero pierwszą okazją do wyjaśnienia w sposób bardziej dogłębny i zrozumiały dla potencjalnych beneficjentów jest właśnie kontakt osobisty. Być może czynnikiem, który zwiększyłby zainteresowanie

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

aplikowaniem byłoby wyeksponowanie tej informacji w materiałach informacyjnych, z którymi potencjalni klienci mogą zapoznać się samodzielnie.

W odniesieniu do zidentyfikowanej bariery w postaci obawy zbyt dużego wysiłku związanego z prowadzeniem dokumentacji może być podkreślanie w komunikacji gotowości do dodatkowego wsparcia w tym zakresie, także przez podmioty współpracujące z LGD, co już zostało wdrożone. Okazuje się jednak, że dla części badanych i tak ta perspektywa nie była dostatecznie atrakcyjna.

Jeżeli chodzi o działania wspierające w decyzji o aplikowaniu na etapie doradztwa osoby, które nie są pewne gotowości do porzucenia systemu rozliczeń w KRUS, wydaje się, że dopóki nie zmienią się uwarunkowania systemowe z poziomu centralnego (prawo, kalkulacje składek, kontrole zasadności uprawnień do opłacania świadczeń do KRUS, itd.), to LGD nie będzie miał na ten obszar większego wpływu.

Rozwiązaniem, które może zwiększyć efektywność naborów kandydatów na przedsiębiorców, a przede wszystkim przedsiębiorców prowadzących już działalność może być eksponowanie lokalnych przedsiębiorstw osiągających sukcesy biznesowe ze wsparciem środków UE w konwencji zarówno materiałów promocyjnych, studiów przypadków, jak i spotkań, na które będą zapraszani ich przedstawiciele. Przy takim podejściu może okazać się, że efekt promocyjny będzie osiągnięty nie tylko dla samego programu, eksponowanego przedsiębiorstwa, ale i lokalnego samorządu, który będzie miał okazję wykazać, że na jego terenie są firmy mogące z powodzeniem konkurować w większej skali, w dodatku związane z lokalnymi wartościami i otoczeniem społecznym. Decydując się na tego rodzaju scenariusz warto zadbać o zróżnicowanie podmiotów gospodarczych przy ich doborze w taki sposób, by ich doświadczenia mogły być inspirujące dla przyszłych przedsiębiorców i przedsiębiorców wykazujących zróżnicowane poziomy aspiracji biznesowych lub znajdujących się w różnych stadiach rozwoju biznesu. Co pokazały doświadczenia niektórych gmin z Wielkopolski, czy Zachodniego Pomorza, tego rodzaju działania mające na celu pozyskanie „ambasadorów” mogą mieć charakter nieformalny (nie generujący zbyt wielu kosztów i nie angażujących czasu), a są równie skuteczne.

Przedsiębiorców zapraszanych do tego rodzaju współpracy zachęca z reguły wola ustanowienia partnerskich relacji i możliwość co promocji, choć zdarzają się obiekcje wynikające z obawy niektórych firm o zbytne „zdradzanie know-how” czy ujawnienie ich

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

sytuacji/panów konkurencji. Pomimo to umiejętne zbudowanie zaufania przy wsparciu lokalnych struktur instytucji otoczenia biznesu może pomóc przełamać te trudności.

## Spis tabel i wykresów

Wykres 1. Podejmowanie działalności gospodarczej – wykorzystanie środków.....	28
Wykres 2. Rozwijanie działalności gospodarczej – wykorzystanie środków.....	28
Wykres 3. Rozwój ogólnodostępnej niekomercyjnej infrastruktury turystycznej rekreacyjnej lub kulturalnej – wykorzystanie środków (wizualizacja).....	30

## Aneks

Źródła danych udostępnionych przez LGD na potrzeby ewaluacji zewnętrznej w wersjach elektronicznych zamieszczono w folderze dołączonym do niniejszego raportu.

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”  
Materiał opracowany przez Analizy Badania Rozwój



Institucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,  
Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020