

**Ewaluacja Lokalnej Strategii Rozwoju, ewaluacja
dotychczasowej działalności Lokalnej Grupy Działania
„Między Wisłą a Kampinosem” oraz ewaluacja
odbioru społecznego modelu funkcjonowania LGD,
a także opinii mieszkańców w zakresie celów LSR**

Warszawa-Czosnów 2014r.

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	3
1. Cel badania i zakres analizy	4
2. Skrócony opis metodologii badania	5
2.1 Kryteria ewaluacji	5
2.2 Zakres wykorzystanych metod badawczych	6
3. Opis wyników badania	8
3.1 Ocena celów Lokalnej Strategii Rozwoju.....	8
3.2 Funkcjonowanie Lokalnej Strategii Rozwoju w nowym okresie programowania	22
3.3 Ocena dotychczasowej działalności LGD.....	25
3.4 Analiza modelu funkcjonowania LGD	30
3.5 Ocena odbioru społecznego modelu funkcjonowania LGD oraz analiza opinii mieszkańców w zakresie celów strategii.....	31
4. Wnioski i rekomendacje z badania	41
5. Załączniki	47

Wprowadzenie

Inicjatorem powstania Lokalnej Grupy Działania „Między Wisłą a Kampinosem” jest Stowarzyszenie „Między Wisłą a Kampinosem”. Aktualnie LGD „Między Wisłą a Kampinosem” to partnerstwo dziesięciu gmin: Brochów (Powiat Sochaczewski) Kampinos, Leszno, Błonie, Ożarów Mazowiecki, Stare Babice, Izabelin, Łomianki (Powiat Warszawski Zachodni) oraz Czosnów i Leoncin (Powiat Nowodworski). Główną aktywnością LGD jest opracowanie i realizacja Lokalnej Strategii Rozwoju (LSR), a także wspieranie działań na rzecz realizacji LSR.

LGD „Między Wisłą a Kampinosem” realizuje Program LEADER na Mazowszu (w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2014), który ma przyczynić się do poprawy sytuacji społecznej i ekonomicznej na obszarach wiejskich. Inicjatywa LGD polega na zrzeszeniu lokalnych środowisk (gospodarczego, społecznego oraz sektora publicznego) w formie partnerstwa. W tym zakresie LGD pośredniczy w dystrybucji środków PROW poprzez ogłaszanie naborów i wybór do dofinansowania projektów zgodnych z lokalną strategią rozwoju. LGD promuje projekty wspierające: różnicowanie w kierunku działalności rolniczej, tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw, odnowę i rozwój wsi oraz małe projekty, które przyczyniają się do osiągnięcia celów osi 3 PROW.

Opracowanie dokumentów diagnozujących najważniejsze problemy obszaru oraz ustalenie zakresu działań, które mają poprawić sytuację społeczności lokalnej jest najistotniejszym, ale również najtrudniejszym zadaniem LGD. Z tego punktu widzenia bardzo ważna jest systematyczna ocena zarówno samej LSR, w szczególności jej trafności z punktu widzenia zachodzących zmian społeczno-gospodarczych na lokalnym obszarze, jak i działalności LGD. Kolejną przesłanką do weryfikacji zarówno zakresu LSR, jak i modelu funkcjonowania LGD jest zbliżająca się inauguracja nowej perspektywy finansowej 2014-2020.

Biorąc pod uwagę powyższe, przedstawiamy Państwu raport końcowy z badania ewaluacyjnego, którego wyniki przyczynią się do trafnej aktualizacji LSR oraz weryfikacji działalności LGD w najbliższym okresie.

Raport składa się z trzech zasadniczych rozdziałów. W rozdziale pierwszym przedstawiono cele i zakres badania. W rozdziale drugim zaprezentowano podejście badawcze, kryteria ewaluacji oraz metodologię badania. Rozdział trzeci, stanowiący zasadniczą część raportu, zawiera opis wyników przeprowadzonego badania, w tym ocenę poszczególnych jego komponentów oraz wnioski z analizy. Całość raportu zamyka aneks z załącznikami.

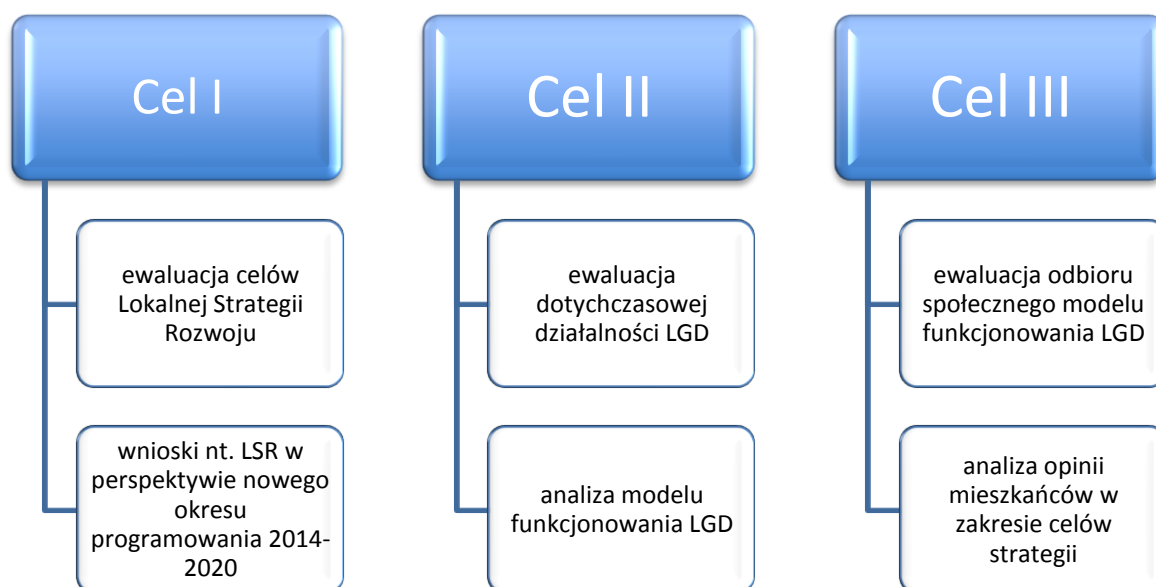
Raport przygotował zespół w składzie: Anna Puchała, Agata Rauzer, Wojciech Pander.

1. Cel badania i zakres analizy

Zakres przedmiotowy niniejszej ewaluacji determinowany jest celami badania. **Dla badania wyznaczono trzy cele główne, na które składa się szereg celów szczegółowych:**

- **Ewaluacja Lokalnej Strategii Rozwoju** (również z perspektywy nowego okresu programowania 2014-2020), w tym analiza:
 - spójności zawartej diagnozy,
 - spójności i trafności celów oraz przyjętych działań do zrealizowania,
 - adekwatności przyjętych rezultatów i wskaźników,
 - wyników prowadzonych badań własnych LGD dot. możliwości osiągnięcia założonych celów (poziom realizacji LSR).
- **Ewaluacja dotychczasowej działalności LGD, w zakresie:**
 - oceny postępów realizacji strategii (stan kontraktowania i wydatkowania środków),
 - oceny realizacji przedsięwzięć (ocena ilości i jakości podjętych inicjatyw),
 - analizy modelu funkcjonowania LGD.
- **Ewaluacja odbioru społecznego modelu funkcjonowania LGD oraz opinii mieszkańców w zakresie celów Lokalnej Strategii Rozwoju.**

Schemat 1. Zakres i cele ewaluacji.



Źródło: Opracowanie własne

2. Skrócony opis metodologii badania

2.1 Kryteria ewaluacji

Głównymi kryteriami oceny, jakimi posłużył się Wykonawca w trakcie przeprowadzania badania były:

- I. **kryterium skuteczności**, rozumianej jako zdolność osiągnięcia zakładanych celów Lokalnej Strategii Rozwoju
- II. **kryterium efektywności**, rozumianej jako współmierność uzyskanych efektów do wysokości środków przeznaczonych na działalność LGD
- III. **kryterium użyteczności**, rozumianej jako przydatność produktów i rezultatów działalności LGD z punktu widzenia potrzeb grup docelowych.

Powiązanie celów badania z kryteriami (model badawczy) przedstawia poniższy schemat.

Schemat 2. Kryteria ewaluacji a cele badania.



Źródło: Opracowanie własne

2.2 Zakres wykorzystanych metod badawczych

W ramach badania wykorzystano następujący katalog metod i technik badawczych.

➤ Analiza desk research (analiza danych zastanych)

Obszerny i pogłębiony *desk research* był metodą badawczą, która znalazła zastosowanie we wszystkich obszarach niniejszego badania. Analiza danych zastanych posłużyła zarówno zbieraniu materiału badawczego, jak i była punktem wyjścia dla przygotowania kolejnych metod, tworząc szerokie tło. **Analiza objęła:**

- stosowne ustawodawstwo regulujące działalność LGD (w tym: Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 23 maja 2008 r. w sprawie szczegółowych kryteriów i sposobu wyboru lokalnej grupy działania do realizacji lokalnej strategii rozwoju w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013 determinujące zakres badania),
- zapisy Programu Rozwoju Obszaru Wiejskich na lata 2007-2013,
- Podejście Leader w ramach Programu Rozwoju Obszaru Wiejskich na lata 2007-2013,
- Lokalną Strategię Rozwoju na lata 2007-2013, wdrażaną przez Stowarzyszenie „Między Wisłą a Kampinosem”,
- Matrycę celów,
- Podręcznik tworzenia i ewaluacji wskaźników w lokalnych strategiach rozwoju,
- badania/analizy/sprawozdania własne (realizowane przez LGD) nt. realizacji LSR,
- dane dostępne w statystykach publicznych nt. rozwoju obszaru objętego działaniem LGD.
- danych dot. oceny wniosków o przyznanie pomocy oraz materiałów dotyczących realizowanych przedsięwzięć.

➤ ANALIZA SWOT- podsumowanie części diagnostycznej oraz analiza uwarunkowań rozwoju

Analiza SWOT jest narzędziem służącym do wewnętrznej analizy inicjatyw/programów i ich otoczenia w celu zoptymalizowania strategii zarządzania bądź zbudowania nowego planu strategicznego. Celem analizy w przedmiotowym badaniu było przede wszystkim uporządkowanie i podsumowanie zdobytych informacji podczas analizy danych zastanych, co w konsekwencji posłużyło do identyfikacji słabych i mocnych stron procesu wdrażania lokalnej strategii rozwoju oraz odpowiednio jej szans i zagrożeń.

Analiza polegała na identyfikacji mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń na podstawie zebranych danych podczas badania i opisanie ich wpływu na działanie i efektywność strategii oraz na wskazaniu elementów wzmocnienia interwencji.

➤ **IDI z przedstawicielami Zarządu LGD**

Metoda wywiadu pogłębionego z przedstawicielami Zarządu LGD została wykorzystana w niniejszym badaniu w celu pogłębienia wiedzy i analiz danych zastanych w przedmiocie ewaluacji LSR (analiza aktualności celów strategicznych, ocena możliwej modyfikacji sposobów i procesów wdrażania LSR), w celu pogłębienia wiedzy nt. stanu realizacji LSR (poziom kontraktowania i wydatkowania środków, podejmowane przedsięwzięcia w celu realizacji założeń LSR, zasadność zakresu i liczny podejmowanych działań), a także w celu omówienia modelu funkcjonowania LGD, w tym pod kątem usprawnień organizacyjnych i merytorycznych.

➤ **IDI z przedstawicielami pracowników Stowarzyszenia**

W ramach badania przeprowadzono pogłębiony wywiad z przedstawicielami pracowników Stowarzyszenia. Jego celem było pozyskanie informacji nt. systemu funkcjonowania LGD, a w szczególności nt.: subiektywnej oceny przygotowania merytorycznego do prowadzenia działalności, efektywności prowadzonych działań LGD, potencjalnych obszarów wymagających poprawy w zakresie organizacyjnym, rekomendacji dot. ewaluacji celów LSR.

➤ **Ankieta CAWI**

Zakres ewaluacji zawiera ocenę odbioru społecznego modelu funkcjonowania LGD, którą to ocenę przygotowano w oparciu o przeprowadzone badanie ilościowe. Wykorzystano technikę CAWI (Computer Assisted Web Interview), zaś badanie skierowano do odbiorców działań realizowanych przez LGD (wnioskodawców, potencjalnych wnioskodawców). Istotą zastosowania wywiadu kwestionariuszowego w niniejszym badaniu była potrzeba poznania opinii dotychczasowych beneficjentów/odbiorców nt. działalności samego LGD oraz sposobu dystrybucji środków. Ankieta dotyczyła również kwestii związanych z rewizją celów i zakresu Lokalnej Strategii Rozwoju.

➤ **Zogniskowany wywiad grupowy (FGI)**

Zogniskowany wywiad grupowy (FGI) jest idealną metodą badawczą jeśli chcemy przeprowadzić wywiad z kilkoma osobami, skupionymi na jednym, choć wieloaspektowym zagadnieniu tematycznym. Do udziału w FGI, które przeprowadzono w ramach niniejszego badania, zaproszono przedstawicieli gmin zrzeszonych w LGD (reprezentujących mieszkańców objętych zakresem działania LGD). Dyskusja dotyczyła odbioru modelu funkcjonowania LGD, a także oceny prowadzonych dotychczas działań (ze wskazaniem rekomendacji na przyszłość) oraz służyła poznaniu opinii reprezentantów mieszkańców w zakresie celów Lokalnej Strategii Rozwoju.

3. Opis wyników badania

3.1 Ocena celów Lokalnej Strategii Rozwoju

Lokalna Strategia Rozwoju na lata 2007-2013 Stowarzyszenia „Między Wisłą a Kampinosem” została przyjęta w styczniu 2009 r., przy czym dokument został zaktualizowany w czerwcu 2013 r. W aktualnej Strategii w części zapisów uwzględniono nowe uwarunkowania związane z rozszerzeniem liczby członków Grupy. Zmianie uległy zapisy diagnozy, jednakże już nie poprawiono analizy SWOT oraz sformułowanych wcześniej celów.

W niniejszym rozdziale analizie zostaną poddane zapisy dokumentu strategicznego w zakresie: diagnozy, analizy SWOT, misji i wizji, celów, działań, wskaźników. Zasadniczo zakres ten jest typowy dla większości dokumentów strategicznych. Na potrzeby ewaluacji można przyjąć, że strategii LGD najbliższe jest do dokumentów przygotowywanych przez jednostki samorządu terytorialnego, zarówno jeśli chodzi o zakres tematyczny (wprowadzanie określonych zmian na zdefiniowanym terytorium), jak i sposób realizacji (monitoring przy pomocy wskaźników, interwencja przy wsparciu środków z UE).

Według jednej z definicji strategia rozwoju to swoista koncepcja wprowadzania zmian społeczno-gospodarczych.¹ Pełni ona wiele istotnych funkcji, szeroko opisanych w literaturze, od roli regulacyjnej (jako dokument często wymagany prawem, wyznaczający pewne decyzje), koordynującej (różne działania), kontrolnej, integrującej (środowisko lokalne, regionalne), porządkującej (decyzje) po funkcję informacyjną czy promocyjną. Również w przypadku LGD można mówić o wymienionych rolach strategii. Istotne z punktu widzenia ewaluacji są natomiast podejścia do tworzenia strategii.

Podejść do procesu tworzenia i realizacji strategii rozwoju można wskazać co najmniej kilka, jednakże istnieją elementy które powtarzają się w różnych modelach i można je uznać za te najważniejsze. Elementy te można zilustrować przy pomocy cyklu, na który składają się: analiza, cele, warianty, ocena i wybór, plany i programy, realizacja, ocena. Jednocześnie uwidacznia to, że prace nad strategią stanowią ciągły proces.²

¹ Wołowicz T., Reško D., Strategia rozwoju gminy jako narzędzie zarządzania zmianą gospodarczą, Zeszyty Naukowe WSEI seria: EKONOMIA, 5(2/2012), s. 61-89.

² Dziemianowicz W., Szmigiel-Rawska K., Nowicka P., Dąbrowska A., Planowanie strategiczne. Poradnik dla administracji publicznej, Warszawa, 2010.

Schemat 3 Proces budowania i realizacji strategii



Źródło: Dziemianowicz W., Szmigiel-Rawska K., Nowicka P., Dąbrowska A., Planowanie strategiczne. Poradnik dla administracji publicznej, Warszawa, 2010, za: Bończak-Kucharczyk, Cousins, Herbst, Stewart 1996, s. 5.

Wizja i misja w Strategii LGD

Określenie wizji może stanowić pierwszy etap formułowania dokumentu strategii. Należy zaznaczyć, że istnieje również podejście, wskazujące, że wizję powinno się określać po dokonaniu diagnozy. Jednakże, jeśli uwzględnimy fakt, że wizja powinna przyświecać całemu procesowi budowania strategii, a poprzez to osiągnięciu określonych efektów, to można rozpocząć od tego cały proces. Tym bardziej, że wizja to opis oczekiwanego stanu danego terytorium w przyszłości. Wizji można przypisywać różne istotne funkcje (jak np. jednoczenie społeczności, informowanie o aspiracjach i przesłaniu strategii), stąd też warto podkreślić, że jej sformułowanie powinno być dokładnie przemyślane.

Misja może dotyczyć przedmiotowego obszaru albo też samego dokumentu. W przypadku pojedynczych samorządów większe znaczenie można przypisywać misji dokumentu³, jednakże w odniesieniu do zgrupowania jednostek możliwe, że warto by było zastanowić się nad sformułowaniem misji całego obszaru.

W obecnej strategii LGD sformułowano misję oraz wizję. Misja odnosi się do funkcjonowania LGD jako organizacji wspierającej rozwój obszaru. Takie podejście można uznać za poprawne. Wizja natomiast opisuje oczekiwany stan obszaru LGD w przyszłości, odnosząc się do wielu sfer tj. turystyki i rekreacji, warunków osiedlania się, wypoczynku, podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej, dziedzictwa kulturowego, otwartości na współpracę. Zakres jest więc szeroki, należałoby się zastanowić nad bardziej syntetycznym sformułowaniem wizji, zwłaszcza, że np. wypoczynek jest tożsamy z turystką i rekreacją. Autorzy starali się dostosować wizję do zakresu interwencji przewidzianej w Programie, co wskazuje na zastosowanie podejścia formułowania jej jako następstwa diagnozy.

³ W nawiązaniu do rozważań zawartych w publikacji: Dziemianowicz W., Szmigiel-Rawska K., Nowicka P., Dąbrowska A., Planowanie strategiczne. Poradnik dla administracji publicznej, Warszawa, 2010.

Diagnoza obszaru LGD

Diagnoza strategiczna stanowi bardzo istotny etap przygotowania dokumentu strategii, pozwala bowiem na scharakteryzowanie badanego obszaru i jego otoczenia, a także stanowi podstawę do dalszych prac.

Opis diagnostyczny przygotowywany przez lokalne grupy działania musiał spełniać ogólne założenia określone w załączniku nr 1 do rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 23 maja 2008r.⁴ Wskazano tam następujące elementy: 1) wykaz gmin wchodzących w skład LGD albo będących jej partnerami, 2) uwarunkowania przestrzenne (mapa), geograficzne, przyrodnicze, historyczne i kulturowe, 3) ocena społeczno-gospodarcza obszaru, w tym potencjału demograficznego i gospodarczego obszaru, 4) specyfika obszaru. Strategia LGD Między Wisłą a Kampinosem oczywiście spełnia te ogólne założenia, natomiast warto przyrzeć się jakości tej części dokumentu strategicznego z uwzględnieniem wskazówek z literatury przedmiotu.

Z racji faktu, że w niedługim okresie rozpoczyna się realizacja nowego PROW na lata 2014-2020 koniecznością stanie się zweryfikowanie diagnozy pod kątem nowych założeń. Ocena obecnych opisów zostanie dokonana w niniejszej ewaluacji na poziomie ogólnym, ze wskazaniem najważniejszych błędów i możliwości ich poprawy w kolejnych latach nowej perspektywy finansowej. Odnosimy się tutaj do modelowego sposobu przeprowadzania diagnozy obszaru na potrzeby przygotowania dokumentu strategicznego.

Zgodnie z teorią, prace diagnostyczne można generalnie podzielić na dwa etapy: pierwszy to **zebranie informacji**, a drugi to **analiza informacji i ocena stanu**. Wynikiem zebrania informacji jest zwykle raport o stanie obszaru (przedstawienie aktualnej sytuacji obszaru), natomiast efektem drugiego etapu jest diagnoza rozumiana jako wnioski z analizy zebranych informacji obrazujące najważniejsze problemy, szczególne cechy danego terytorium i jego atuty, a także wskazująca istniejące możliwości (lub ich brak) wykorzystania określonych potencjałów.⁵ O ile w analizowanej Strategii zostały zebrane informacje (etap I), to widać niedostatki w obszarze analizy informacji i oceny stanu (o czym więcej poniżej). Poniżej przedstawiamy główne błędy w zakresie formułowania diagnoz w Strategii LGD, wraz ze wskazówkami co do ich poprawy.

- **Wyróżnienie dziedzin, które wydają się mieć małe znaczenie z punktu widzenia rozwoju, a zwłaszcza pod kątem planowanej interwencji.** W Strategii LGD przykładem takiej dziedziny będą „gleby” – czy opis ten ma zasadnicze znaczenie dla rozwoju gmin LGD, które przecież nie są jednostkami rolniczymi? Nie warto więc zamieszczać dziedzin, które nie mają dużego znaczenia dla naszych analiz. Kierować

⁴ Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 23 maja 2008 r. w sprawie szczegółowych kryteriów i sposobu wyboru lokalnej grupy działania do realizacji lokalnej strategii rozwoju w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013.

⁵ Bończak-Kucharczyk E., Strategie rozwoju regionów i miast – metodologia i wskazówki praktyczne, Minigo, 2008.

się należy tutaj doświadczeniem w sporządzaniu analiz, zdrowym rozsądkiem, intuicją oraz znajomością analizowanego terenu. Konieczny jest wybór dziedzin, które chcemy opisywać (jakie dziedziny są najważniejsze dla rozwoju? Jakich zjawisk nie możemy pominąć, bo obraz byłby niepełny?).⁶ W przypadku LGD będą to obszary tematyczne, na które działania Grupy mogą oddziaływać, jak również dziedziny, które muszą zostać opisane dla stworzenia rzetelnego obrazu tego terenu, nawet jeśli interwencja nie ma na nie wpływu, ale mogą one stanowić istotne ograniczenia. Jak zaznaczono w *Podręczniku dotyczącym wskaźników dla lokalnych strategii rozwoju*, dokument strategii nie będzie (lub nie powinien) dotyczyć wszelkich kwestii związanych ze zmianami w danych społecznościach. Warto zwrócić uwagę na zintegrowany charakter strategii, który przejawia się specyficznym podejściem do rozwiązywania problemów poprzez działania w sferze społecznej, gospodarczej i ochrony środowiska.⁷

- **Zbytnia szczegółowość opisów.** Dużą szczegółowość opisu można zauważyć w wielu miejscach Strategii LGD. Np. bardzo obszerny jest opis uwarunkowań historycznych, co znacząco utrudnia jego odbiór a nawet zniechęca do zapoznawania się z nim. Opisy historyczne są ważne, o ile wskazujemy na elementy wpływające na przyszłość lub obecną sytuację obszaru. Z drugiej strony należy pamiętać, że analizy nie mogą być zbyt powierzchowne, jednak zbyt drobnozgodowa i wnikliwość w pewnych zagadnieniach rozmywa obraz rzeczywistości. Należy zawsze zadawać pytanie czy analizowane przez nas informacje mogą przyczynić się do lepszego poznania naszego obszaru? Czy pozwalają nam ukazać jego specyfikę? Przed przystąpieniem do zbierania informacji warto więc zastanowić się jakie informacje chcemy mieć, aby nie wpaść w pułapkę zgromadzenia wszystkich możliwych danych czy aby nie gromadzić informacji niepotrzebnych. Gromadzone powinny być także dane pierwotne np. przy pomocy ankiet z mieszkańcami itd.
- **Diagnoza na zasadzie inwentaryzacji (wymieniania) zasobów.** Zagadnienie jest ściśle powiązane z dużą szczegółowością, należy natomiast podkreślić, że proste wyliczanie zasobów często nie jest opatrzone żadnym komentarzem. Przykładowo w Strategii LGD wypisano wszystkie komisariaty policji czy jednostki ochotniczej straży pożarnej. Nie wskazano natomiast czy ten zasób jest wystarczający, czy ich działanie jest efektywne? Podobna sytuacja dzieje się w przypadku opisu w dziale *Sport i rekreacja*. Czy samo wymienienie wszystkich szlaków świadczy o dobrym zagospodarowaniu obszaru w tym zakresie?
- **Zbyt ogólny opis niektórych obszarów.** Taki zarzut należy głównie sformułować pod kątem opisu sfery gospodarczej, mimo, że jeden z celów Strategii nastawiony jest na rozwój przedsiębiorczości.
- **Niedostatek czy wręcz brak analizy informacji i oceny stanu.** Diagnoza ma prowadzić do poznania silnych i słabych stron obszaru, a także zidentyfikowania szans i zagrożeń, z tego też względu przedstawione informacje wymagają odpowiedniego komentarza i oceny. Funkcja diagnostyczna przejawia się poza zidentyfikowaniem i

⁶ Bończak-Kucharczyk E., Strategie rozwoju regionów i miast – metodologia i wskazówki praktyczne, Minigo, 2008.

⁷ Podręcznik tworzenia i ewaluacji wskaźników w lokalnych strategiach rozwoju, opracowany przez firmę EGO, 2010.

przeanalizowaniem, także w zinterpretowaniu i zrozumieniu mechanizmów wpływających na rozwój obszaru. Oceny mogą być dokonywane od razu po przedstawieniu informacji, albo jako osobny podrozdział. W przypadku Strategii LDG zaleca się zawarcie analiz i ocen przy opisie poszczególnych zagadnień. Obecna Strategia w niewielkim stopniu uwzględnia elementy wartościujące, na podstawie których można wybierać priorytety (cele). Warto zaznaczyć, że modelowo diagnoza sprowadza się to do zidentyfikowania **problemów** obszaru, co wcale nie stanowi łatwego zadania. Problemy powinny dotyczyć społeczności czyli odnosić się do ludzi i jakości ich życia. Po identyfikacji problemów poszukuje się ich **przyczyn**, które z kolei mogą dotyczyć braków w infrastrukturze albo niedostatku określonych usług. W dalszej kolejności powinno opisać się negatywne **następstwa** stanowiące konsekwencje istnienia określonych problemów.⁸

- **Brak odniesienia do otoczenia LGD.** W Strategii pojawia się tylko krótka wzmianka na temat znaczenia położenia w pobliżu Warszawy. Poza potencjałem wewnętrznym diagnoza powinna zawierać również opis czynników zewnętrznych, które będzie można wykorzystać następnie w analizie SWOT. Analizowana wersja Strategii nie ukazuje czynników zewnętrznych, mających wpływ na rozwój gmin LGD.
- **Brak wniosków z procesu konsultacji społecznych i ich wkładu w ocenę zasobów.** Należy pamiętać, że zasadniczą kwestią dla sukcesu Strategii jest jej uspołecznianie na różnych etapach, w tym w momencie przeprowadzania diagnozy. Udział społeczności lokalnych i przedstawicieli różnych środowisk daje możliwość oceny danych zjawisk z różnych perspektyw.
- **Brak wykorzystania danych w ujęciu dynamicznym oraz proste sposoby prezentacji danych.** W Strategii nie wykorzystano szeregów czasowych, które niekiedy mogłyby lepiej zaprezentować sytuację (np. napływ mieszkańców do gmin). Wskazane jest wykorzystanie takich danych, kiedy chcemy zaprezentować rozwój danego zjawiska i ukazać jego potencjalny wpływ. Należy również zwrócić uwagę na używanie różnych form prezentacji danych np. wykresów.

Podsumowując, warto za Bończyk-Kucharczyk podkreślić funkcje diagnozy i co w niej powinno się zawierać. Obecna diagnoza w małym stopniu realizuje te założenia, tak więc warto na nie zwrócić uwagę pod kątem jej aktualizacji. A więc diagnoza to wnioski, jakie wynikają z analizy informacji, a dotyczące tego⁹:

- jakie są najważniejsze problemy,
- z jakimi najważniejszymi zjawiskami mamy do czynienia i co z nich może wynikać w przyszłości,
- jakie są najważniejsze zasoby,
- co nas najbardziej różni od innych podobnych jednostek/układów terytorialnych (w dobrym i złym znaczeniu) oraz jakie są tego konsekwencje,
- czy istnieje coś, co dałoby się wykorzystać jako „motor rozwoju” i co to jest ?

⁸ Podręcznik tworzenia i ewaluacji wskaźników w lokalnych strategiach rozwoju, opracowany przez firmę EGO, 2010.

⁹ Bończak-Kucharczyk E., Strategie rozwoju regionów i miast – metodologia i wskazówki praktyczne, Minigo, 2008, s. 27.

Analiza SWOT (analiza potencjału)

Zgodnie z podejściem teoretycznym do budowania strategii rozwoju rzetelnie opracowana diagnoza stanowi podstawę do dalszych prac, w tym przede wszystkim do formułowania celów. Aby to uczynić należy dokładnie przeanalizować wyniki diagnozy przy wykorzystaniu adekwatnych narzędzi. Następnie powinna nastąpić selekcja i wartościowanie informacji, tj. określenie elementów zarówno pozytywnych jak i negatywnych, które mają wpływ na rozwój obszaru LGD. Ostatnim krokiem jest przejście do wyborów strategicznych w oparciu o analizę SWOT lub ewentualnie inne narzędzia (np. drzewo problemów). Analiza SWOT pozwala na selekcję i wartościowanie informacji zawartych w diagnozie. Jest to bardzo istotny moment, wymaga bowiem **dokonania wyboru** co do czynników mających wpływ na rozwój obszaru, które w dalszej kolejności będą kształtować dobór celów.

W ramach ewaluacji badania poddano sformułowaną w Strategii analizę SWOT. Do głównych, ogólnych uwag co do ocenianej analizy SWOT należy zaliczyć poniższe zagadnienia.

- W Strategii zapisano, że podstawą do przeprowadzenia analizy SWOT były m.in. spotkania z przedstawicielami środowiska lokalnego czy wyniki ankiety. Podejście to jest o tyle niewłaściwe, że wyniki takowych badań powinny zostać zawarte w diagnozie, z kolei w analizie SWOT powinny zostać przedstawione tylko najistotniejsze czynniki wybrane na podstawie całościowej diagnozy, zgodnie z przedstawionym dalej podejściem ich definiowania. Wybór ten oczywiście może być wsparty wnioskami ze spotkań ze społecznością lokalną, aczkolwiek podejmowanie decyzji należy zwykle do „właścicieli” dokumentu, którzy zajmą się jego realizacją, przy uwzględnieniu opinii różnych grup. Z pewnością jednak wszystkie zagadnienia zwarte w SWOT powinny zostać odzwierciedlone w diagnozie.
- Analiza nie została przeprowadzona zgodnie z jasno sprecyzowanym podejściem, definiującym w jaki sposób należy rozumieć i rozróżniać mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia. Proponuje się przyjęcie najbardziej popularnego podejścia pozwalającego na przeprowadzenie rzetelnej i jasnej analizy SWOT czyli¹⁰:
 - **mocne strony to czynniki wewnętrzne pozytywne** czyli cechy wyróżniające analizowaną grupę samorządów od innych jednostek stanowiące swoistą przewagę konkurencyjną. Należy więc przyjąć punkt odniesienia np. dla LGD mogą to być sąsiednie gminy czy inne gminy położone w obszarze metropolitalnym Warszawy.
 - **słabe strony to czynniki wewnętrzne negatywne** będące konsekwencją ograniczeń szeroko rozumianych zasobów LGD.
 - **szanse to czynniki zewnętrzne pozytywne** – korzystne tendencje w otoczeniu zewnętrznym LGD, których wykorzystanie może stanowić impuls rozwojowy.
 - **zagrożenia to czynniki zewnętrzne negatywne** – niekorzystne zjawiska zewnętrzne wobec LGD, które mogą stanowić barierę rozwojową czyli osłabiać potencjał (mocne strony) i ograniczać wykorzystanie szans.

¹⁰ Na podstawie: Dziemianowicz W., Szmigiel-Rawska K., Nowicka P., Dąbrowska A., Planowanie strategiczne. Poradnik dla administracji publicznej, Warszawa, 2010.

- Czynniki zawarte w SWOT powinny bezpośrednio wynikać z diagnozy; niestety taka sytuacja nie zachodzi w Strategii LGD, obecna diagnoza to raczej prosty opis sytuacji z próbą podsumowania w rozdziale „specyfika obszaru”. Jednakże nie wszystkie czynniki SWOT znajdują tam swoje uzasadnienie.
- W analizie SWOT nie można zauważyć konsekwencji co do poziomu szczegółowości przedstawianych informacji – część z nich pozostaje na ogólnym poziomie, z kolei inne są bardzo dokładne. Sprawia to, że analiza jest bardzo rozbudowana – wpisano aż 58 czynników. Należy przedstawić wszystkie informacje na podobnym poziomie szczegółowości.
- Proponuje się zastosowanie podziału tematycznego w SWOT, co pomogłoby uporządkować informacje ujmując je w różne obszary np. związane z turystyką, gospodarką, społeczeństwem, walorami przyrodniczymi.
- SWOT wymaga uzupełnienia pod kątem aktualnego obszaru funkcjonowania (na podstawie diagnozy).

Poniżej została przedstawiona analiza obecnie zamieszczonej w Strategii analizy SWOT na poziomie poszczególnych czynników. Wykorzystano tutaj wnioski z zogniskowanych wywiadów grupowych przeprowadzonych w ramach ewaluacji. Czynniki odniesiono do zaprezentowanej w Strategii diagnozy, z której to wszystkie czynniki powinny wynikać.

Lp.	Czynnik	Ocena	Propozycja zmiany
	MOCNE STRONY		
1.	Położenie LGD i walory przyrodnicze: Kampinoski Park Narodowy (Światowy Rezerwat Biosfery), Obszary Natura 2000, rzeka Wisła, obszary chronionego krajobrazu, rezerваты przyrody, pomniki przyrody, duża różnorodność gatunków roślin i zwierząt	- sformułowanie „położenie LGD” jest niejasne, nie wiadomo z czym związane jest mocna strona; domniemywać można, że chodzi o położenie w kontekście walorów przyrodniczych, aczkolwiek wystarczyłoby samo zaznaczenie atutu wynikającego z walorów przyrodniczych. Położenie należałoby rozpatrywać w kontekście bliskości Warszawy (czynnik 6).	Zmiana na: Walory przyrodnicze obszaru LGD
2.	Zróżnicowane walory turystyczne umożliwiające rozwój oferty dla różnych grup turystów	Należy wskazać w diagnozie uzasadnienie czynnika. W tym momencie diagnoza wskazuje głównie na turystykę weekendową – rowerową i pieszą, opartą w znacznej mierze na walorach przyrodniczych i w mniejszym stopniu kulturowych.	Weryfikacja
3.	Walory mikroklimatyczne i czyste środowisko	W diagnozie zawarto informację, że na terenie LGD „występuje niezadowolający stan jakości wód powierzchniowych”, co nie popiera tej silnej strony. Dodatkowo obszar poddany jest coraz większej presji osadniczej z racji sąsiedztwa Warszawy.	Usunięcie/weryfikacja
4.	Unikatowe w skali europejskiej wydmy śródlądowe	Zbyt szczegółowy. Wątpliwe może być także określenie tej atrakcji jako unikatowej w skali europejskiej, bowiem wydmy śródlądowe są charakterystyczne dla równin Polski środkowej.	Propozycją włączenia do: walory przyrodnicze obszaru LGD
5.	Niski stopień industrializacji	Należy się zastanowić czy rzeczywiście ten czynnik stanowi mocną stronę. Z punktu widzenia rozwoju turystyki możliwe, że tak, natomiast dla rozwoju gmin zapewne nie. Należy również go zweryfikować pod kątem wszystkich gmin LGD.	Usunięcie
6.	Bliskość Warszawy	Czynnik o charakterze zewnętrznym (patrz: szanse).	Usunięcie
7.	Malownicze krajobrazy	Zbyt szczegółowy	Propozycją włączenia do:

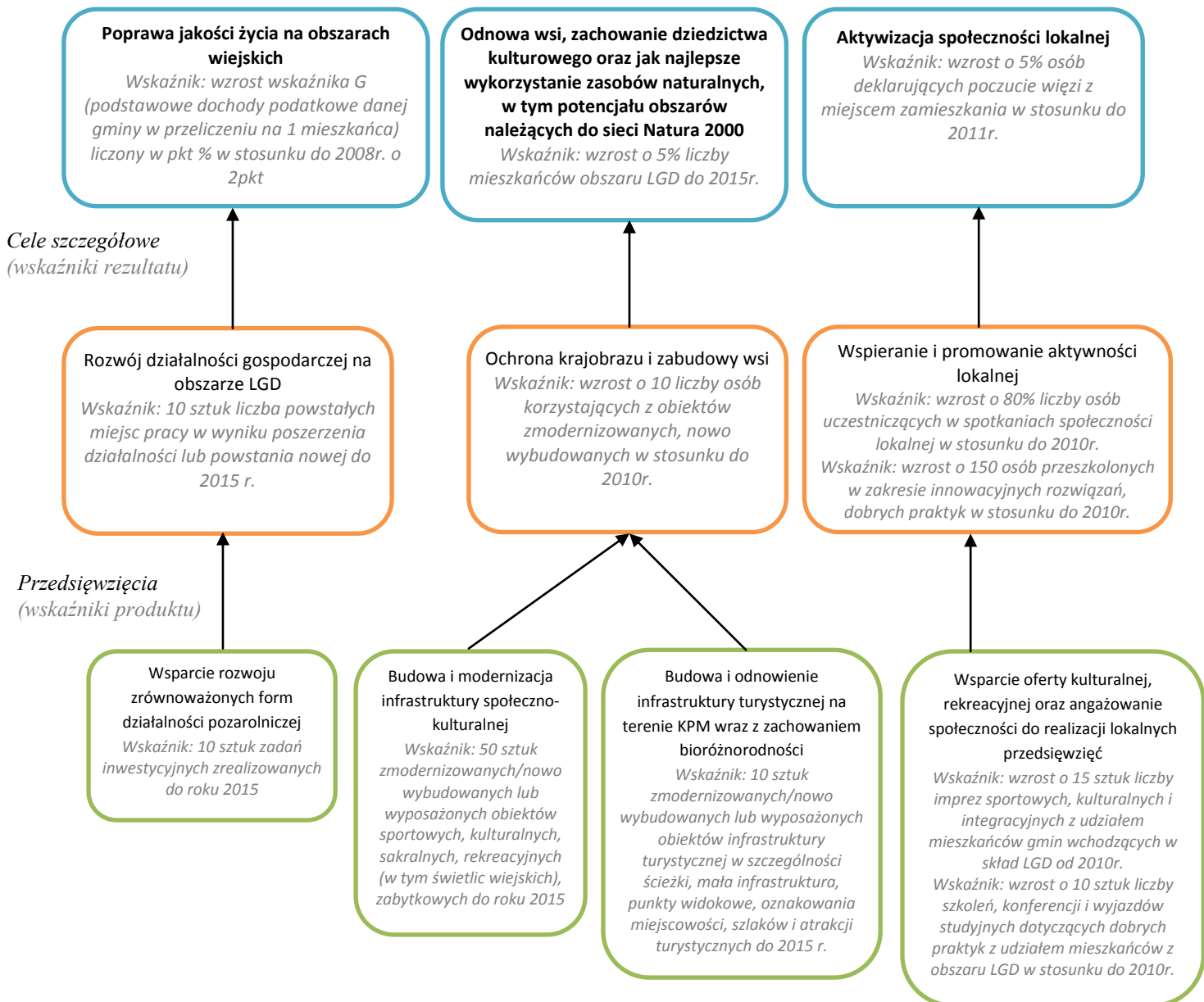
			walory przyrodnicze obszaru LGD
8.	Dużo lasów	Zbyt szczegółowy	Propozycją włączenia do: walory przyrodnicze obszaru LGD
9.	Dużo ośrodków jezdniekich	Zbyt szczegółowy	Usunięcie
10.	Skarbnica dziejów narodowych	Zbyt szczegółowy i niejasny. Należy wziąć pod uwagę czy gminy LGD rzeczywiście wyróżniają się w tym zakresie np. na tle gmin obszaru metropolitalnego Warszawy czy Mazowsza.	Usunięcie
11.	Duże natężenie ruchu turystycznego	Należy zweryfikować zasadność wskaźnika w stosunku do obszaru LGD	Weryfikacja
12.	Słynni ludzie: I.B. Singer	Zbyt szczegółowy	Usunięcie
13.	Wiele zabytków	Zbyt szczegółowy i niewłaściwie sformułowany	Usunięcie
14.	Dużo aktywnych, chętnych do pracy ludzi	Brak uzasadnienia czynnika w diagnozie obszaru	Weryfikacja
15.	Duża ilość organizacji pozarządowych	Brak uzasadnienia czynnika w diagnozie obszaru – organizacje pozarządowe zostały zinwentaryzowane, jednakże należałoby je pokazać w stosunku do jakiegoś punktu odniesienia (np. innych gmin, regionu).	Weryfikacja
	<i>PROPOZYCJE</i>	<i>Należy zwrócić uwagę na czynniki odnoszące się do sfer innych niż turystyka (np. potencjał przedsiębiorczości, kapitał ludzki).</i>	
	SŁABE STRONY		
16.	Słabo rozbudowana infrastruktura turystyczna, sportowa, kulturalna, IT oraz techniczna	Czynnik mieści zbyt dużo różnych zagadnień; proponuje się jego rozdzielenie na osobne czynniki, przy czym wykreślić należy stąd infrastrukturę turystyczną (powtarza się później). Podczas rozmów respondenci potwierdzili, że słaba strona nadal istnieje.	Weryfikacja
17.	Wolny rozwój gastronomii	Potwierdzono, że czynniki nadal są istotne.	Czynniki dotyczące turystyki proponuje się ująć w obszar tematyczny „turystyka”. Respondenci w czasie badania zauważyli, że turystyka nie będzie miała kluczowego znaczenie dla rozwoju gmin LGD, stąd też proponuje się czynniki z tego zakresu ująć w sposób bardziej uogólniony. Warto także uwzględnić inne czynniki, związane z rozwojem turystyki np. opór mieszkańców przed masową turystyką związaną z KPN, trudności we współpracy z zarządem Parku.
18.	Niewystarczająca pod względem jakości i ilości oferta miejsc noclegowych	Proponuje się ująć je razem np.: niewystarczająca infrastruktura baza noclegowa i gastronomiczna	
19.	Niewystarczające oznakowanie atrakcji turystycznych	Respondenci wskazali na poprawę w zakresie tego aspektu, aczkolwiek nadal uznali go za słabą stronę.	
20.	Brak systemu promocyjnego i informacji o walorach środowiskowych	Respondenci wskazali na poprawę w zakresie tego aspektu, aczkolwiek nadal uznali go za słabą stronę.	
21.	Brak systemu promocji turystycznej LGD oraz produktów lokalnych	Proponuje się uwzględnienie jednego czynnika w tym zakresie np.: Niewielka liczba lokalnych produktów turystycznych	
22.	Brak wiedzy na temat produktu lokalnego i jego promocji		
23.	Brak małej architektury turystycznej / punkty widokowe, kładki, miejsca odpoczynku, zagospodarowanie szlaków	Respondenci wskazali na poprawę w zakresie tego aspektu, aczkolwiek nadal uznali go za słabą stronę.	
24.	Mało zróżnicowana oferta turystyczna	Czynnik istotny, aczkolwiek należy się zastanowić czy wybranie jednego kierunku turystyki (np. weekendowa oparta na walorach przyrodniczych) nie będzie najbardziej zasadne.	
25.	Brak kwalifikowanych kadr turystycznych	Należy się zastanowić czy czynnik ma istotne znaczenie – wydaje się, że można rozważyć jego usunięcie.	
26.	Niskie zainteresowanie	Należy zbadać czy słaba strona jest aktualna.	Weryfikacja

	estetyką otoczenia		
27.	Brak kształcenia młodych pokoleń w zakresie ginących, tradycyjnych zawodów	Słaba strona jest specyficzna nie tylko dla gmin LGD, ale dla kraju. Jednakże, można ją pozostawić jeśli ten czynnik ma istotny wpływ na sytuację LGD.	Weryfikacja
28.	Brak przetwórstwa rolno-spożywczego	Czynnik nieaktualny według opinii respondentów.	Usunięcie
29.	Brak kapitału finansowego	Zapewne trudno mówić o braku, ewentualnie o niewystarczającym zasileniu. Czynnik wymaga zbadania w stosunku do aktualnej sytuacji.	Weryfikacja
	<i>PROPOZYCJE</i>	<i>Należy zwrócić uwagę na słabe strony w innych obszarach np. przedsiębiorczość, kultura, nauka.</i>	
	<i>SZANSE</i>		
30.	Znaczne możliwości dalszego rozwoju turystyki w ramach posiadanych zasobów	Czynnik nie ma charakteru zewnętrznego wobec obszaru działalności LGD.	Usunięcie
31.	Urządzanie przestrzeni zielonej	Czynnik nie ma charakteru zewnętrznego wobec obszaru działalności LGD. Czynnik niejasny.	Usunięcie
32.	Rewitalizacja zabytków, obiektów i miejsc związanych z historią regionu	Czynnik nie ma charakteru zewnętrznego wobec obszaru działalności LGD.	Usunięcie
33.	Zagospodarowanie zbiorników wodnych	Czynnik nie ma charakteru zewnętrznego wobec obszaru działalności LGD.	Usunięcie
34.	Dostępne fundusze UE	Czynnik poprawny, możliwe jego rozwinięcie np. dostęp do funduszy UE dla gmin członków LGD	Pozostawienie
35.	Rozbudowa sieci komunikacyjnej	Należy zaznaczyć, że rozbudowa sieci komunikacyjnej niezależnej od gmin np. autostrady. Bardziej poprawne byłoby sformułowanie np. poprawa zewnętrznej dostępności komunikacyjnej.	Pozostawienie
36.	Położenie blisko aglomeracji warszawskiej	Czynnik poprawny, jednakże w niewielkim stopniu opisany w diagnozie pod kątem możliwego potencjału (osiedlanie się mieszkańców, rynek pracy, powiązania gmin ze stolicą itd.). Z drugiej strony bliskość Warszawy może powodować wymywanie zasobów, zwłaszcza pod kątem pracy i przedsiębiorczości (zagrożenie). Należy przeanalizować wpływ aglomeracji.	Pozostawienie
37.	Wzrost zainteresowania oryginalną i przystępną cenowo ofertą turystyczną	Czynnik poprawny o ile mowa o szerszej tendencji, dotyczącej np. mieszkańców aglomeracji Warszawy czy Mazowsza.	Weryfikacja
38.	System promocji LGD	Czynnik nie ma charakteru zewnętrznego wobec obszaru działalności LGD.	Usunięcie
39.	Atrakcyjna oferta szkoleniowa dla społeczności lokalnej	Czynnik nie ma charakteru zewnętrznego wobec obszaru działalności LGD.	Usunięcie
40.	Wzrost popularności turystyk aktywnej, weekendowej i pielgrzymkowej	Czynnik poprawny o ile mowa o szerszej tendencji, dotyczącej np. mieszkańców aglomeracji Warszawy czy Mazowsza.	Weryfikacja
41.	Zaangażowanie wielu osób i środowiska na rzecz LGD	Czynnik nie ma charakteru zewnętrznego wobec obszaru działalności LGD.	Usunięcie
42.	Trend rozwoju pielęgnowania dawnych tradycji i kultury	Czynnik poprawny o ile mowa o szerszej tendencji, dotyczącej np. mieszkańców aglomeracji Warszawy czy Mazowsza. Należy połączyć z czynnikiem nr 40.	Weryfikacja
43.	Oś Leader oraz funkcjonowanie LGD	Czynnik nie ma charakteru zewnętrznego wobec obszaru działalności LGD.	Usunięcie
44.	Programy edukacyjne	Czynnik niejasny.	Weryfikacja/usunięcie
45.	Identyfikacje produktu	Czynnik nie ma charakteru zewnętrznego wobec	Usunięcie

	lokalnego	obszaru działalności LGD.	
46.	Szkolenie kadry turystycznej	Czynnik nie ma charakteru zewnętrznego wobec obszaru działalności LGD.	Usunięcie
47.	Organizowanie imprez sportowo-kulturowych dla obszaru LGD	Czynnik nie ma charakteru zewnętrznego wobec obszaru działalności LGD.	Usunięcie
48.	Wzmacnianie więzi społecznych i poczucia tożsamości	Czynnik nie ma charakteru zewnętrznego wobec obszaru działalności LGD.	Usunięcie
49.	Korzystanie z doświadczeń innych LGD o zasięgu krajowym i zagranicznym	Czynnik nie ma charakteru zewnętrznego wobec obszaru działalności LGD.	Usunięcie
	PROPOZYCJE	<i>Podstawą do wskazania szans powinien być opis w diagnozie w zakresie otoczenia zewnętrznego wobec LGD, zwłaszcza w powiązaniu z bliskością Warszawy i jej oddziaływaniem. Na tej bazie należałoby zweryfikować SWOT. Można potencjalnie wskazać inne szansy np.:</i> - <i>Rozwój i wspólne działania w ramach Warszawskiego Obszaru Metropolitalnego</i> - <i>Trend osiedlania się młodych, zamożnych rodzin w okolicznych gminach Warszawy</i> - <i>Zainteresowanie inwestorów zagranicznych obszarem LGD</i>	
	ZAGROŻENIA		
50.	Konkurencja ze strony innych regionów	Czynnik należałoby odnieść może do okolicznych gmin Warszawy oferujących podobne walory turystyczne, osiedleńcze czy skuteczniej przyciągających inwestycje. Trudno powiedzieć w jakim zakresie konkurencja między regionami ma mieć wpływ na rozwój gmin LGD.	Weryfikacja
51.	Zmieniające się trendy w turystyce	Czynnik niejasny; nie wiadomo o jaką zmianę chodzi i dlaczego ma ona charakter negatywny.	Weryfikacja/usunięcie
52.	Malejące ceny turystyki zagranicznej	Czynnik niejasny; nie wiadomo dlaczego turystyka zagraniczna ma mieć wpływ na obszar LGD.	Weryfikacja/usunięcie
53.	Poszukiwanie przez mieszkańców pracy w aglomeracji miejskiej	Czynnik poprawny, aczkolwiek należałoby go sformułować w inny sposób np. wymywanie zasobów gmin LGD przez aglomerację warszawską (porównaj komentarz do czynnika nr 36).	Weryfikacja
54.	Wysoki stopień bezrobocia	Czynnik o charakterze wewnętrznym.	Usunięcie / przeniesienie do słabych stron
55.	Bierność społeczeństw lokalnych	Czynnik o charakterze wewnętrznym.	Usunięcie / przeniesienie do słabych stron
56.	Niski poziom innowacyjności	Czynnik o charakterze wewnętrznym.	Usunięcie / przeniesienie do słabych stron
57.	Kolizje interesów pomiędzy ochroną ekosystemów a funkcjami gospodarczymi, turystycznymi a osadniczymi	Czynnik o charakterze wewnętrznym.	Usunięcie / przeniesienie do słabych stron
58.	Niska świadomość ekologiczna społeczeństwa	Czynnik należy zweryfikować – wydaje się, że w większym stopniu dotyczy potencjału wewnętrznego.	
	PROPOZYCJE	<i>Podstawą do wskazania zagrożeń powinien być opis w diagnozie w zakresie otoczenia zewnętrznego wobec LGD, zwłaszcza w powiązaniu z bliskością Warszawy i jej oddziaływaniem. Na tej bazie należałoby zweryfikować SWOT.</i>	

W Strategii sformułowano cele ogólne oraz przyporządkowane im cele szczegółowe. Do celów szczegółowych przypisano natomiast przedsięwzięcia. Logikę programu odtworzono na poniższym schemacie. W Strategii LGD wskaźniki przyporządkowano do poszczególnych poziomów tj. do celów ogólnych (wskaźniki oddziaływania), celów szczegółowych (wskaźniki rezultatu) i przedsięwzięć (wskaźniki produktu). Podejście to wraz z zobrazowaniem całej logiki w formie matrycy logicznej należy ocenić jako poprawne metodologicznie podejście.

Cele ogólne (wskaźniki oddziaływania)



Logika celów i przedsięwzięć została dostosowana do zakresu programu LEADER, przy czym wybrane cele na najwyższym poziomie (tzw. cele ogólne) pozostają na bardzo dużym

poziomie ogólności. W zasadzie to samo, lecz w nieco mniejszym stopniu, można powiedzieć o celach szczegółowych. Z punktu widzenia poprawnej metodyki tworzenia celów te wskazane w Strategii są nie do końca poprawnie sformułowane, bowiem zgodnie z najbardziej popularnym podejściem oceny celów SMART¹¹, nie spełniają co najmniej warunku **precyzyjności** (np. jakość życia jest pojęciem bardzo ogólnym, w które można wpisać w zasadzie wszystkie interwencje z zakresu przedsiębiorczości, rozwoju społecznego czy wzmocnienia infrastruktury). Wprost z niskiej konkretności celów wynika trudność z ich **mierzalnością**, bowiem trudno jasno powiedzieć, jakie wskaźniki wprost mierzą cele. Dobrane do celów ogólnych i szczegółowych wskaźniki dopiero rozwiewają wątpliwości co do kierunków interwencji. Cele nie zostały także określone w czasie; informują o tym wskaźniki. Ponadto, cele określone na zasadzie sformułowań typu *poprawa* czy *rozwój* zwykle można określić jako realistyczne, bowiem niewątpliwie zwykle interwencja sprzyja zaistnieniu pozytywnej zmiany (aczkolwiek nie wiemy jaka dokładnie to będzie zmiana?). Podejście do formułowania celów na dużym poziomie ogólności oczywiście można zrozumieć z punktu widzenia dysponentów środków, gdyż ułatwione jest wtedy wpisywanie poszczególnych projektów w ramy Strategii (nie zamykamy żadnej drogi). Takie rozwiązanie, jak wynika z raportu firmy EGO, przyjęła zdecydowana większość LGD: aż 92% wszystkich zidentyfikowanych celów nie było mieralne, konkretne i określone w czasie.¹² W zakresie celów sugeruje się ich dostosowanie do specyfiki LGD czyli ich większe oparcie na wynikach diagnozy strategicznej. Cele będą również uwarunkowane zapisami programu PROW 2014-2020 i ewentualnymi wytycznymi co do zapisów LSR.

Jeśli chodzi o ocenę adekwatności wskaźników do celów, to przy mało precyzyjnym charakterze celów można wskazać, że wskaźniki zasadniczo im odpowiadają. Pozytywnie należy ocenić większość sformułowanych wskaźników. W ocenianej Strategii LGD:

Wskaźniki oddziaływania

- ✓ mierzą zmiany w całym otoczeniu LGD
- ✓ mierzą stany dynamiczne
- ✓ są mierzone przy pomocy danych zewnętrznych
- ✓ są niezależne od działań instytucji wdrażających strategię

Wskaźniki rezultatu

- ✓ mierzą zmiany w grupie docelowej, objętej działaniami
- ✓ są mierzone samodzielnie przez wdrażających strategię i projekty

Wskaźniki produktu

- ✓ mierzą uzyskane efekty działań projektu
- nie wszystkie wskaźniki posiadają wartość początkową „zero” – dwa wskaźniki (dla przedsięwzięcia: Wsparcie oferty kulturalnej, rekreacyjnej oraz angażowanie społeczności do realizacji lokalnych przedsięwzięć) sformułowane jako *wzrost o ...*, co nie jest zasadne dla wskaźników produktu

¹¹ Filtr SMART określa, że cele powinny być: precyzyjne (*specific*), mieralne (*measurable*), akceptowane (*accepted*), realistyczne (*realistic*), określone w czasie (*time-dependent*).

¹² Podręcznik tworzenia i ewaluacji wskaźników w lokalnych strategiach rozwoju, opracowany przez firmę EGO, 2010.

- ✓ są mierzone samodzielnie przez wdrażających strategię i projekty
- ✓ są uzależnione w pełni od działań instytucji wdrażających strategię i projekty.

Ocena osiągnięcia wskaźników Strategii

Ocena wskaźników Strategii LGD została ukazana na podstawie Sprawozdania rocznego z 2013 r.¹³ oraz wyników badań jakościowych przeprowadzonych w ramach ewaluacji. Jak wynika z poniższej tabeli część wskaźników została już osiągnięta (stan na 2014 r.). Z rozmów z przedstawicielami LGD wnioskować można, że największy problem dotyczy realizacji wskaźników w zakresie celu szczegółowego *Rozwój działalności gospodarczej..* i realizowanego w jego ramach przedsięwzięcia.

Cel/przedsięwzięcie	Wskaźnik	Stan początkowy	Stan docelowy	Stan osiągnięty	Komentarz
Cel ogólny Poprawa jakości życia na obszarach wiejskich	Wskaźnik oddziaływania wzrost wskaźnika G (podstawowe dochody podatkowe danej gminy w przeliczeniu na 1 mieszkańca) liczony w pkt % w stosunku do 2008r. o 2pkt	1 218,60	1 242,47	2 037,47 (2011 r.)	-wskaźnik powinien zostać podany w %, zgodnie z jego definicją -wskaźnik powinien zostać podany zgodnie z aktualnymi danymi (co najmniej za rok 2012)
Cel szczegółowy Rozwój działalności gospodarczej na obszarze LGD	Wskaźnik rezultatu 10 sztuk liczba powstałych miejsc pracy w wyniku poszerzenia działalności lub powstania nowej do 2015 r.	0	10	3 (2014 r.)	-z wywiadów przeprowadzonych w ramach ewaluacji wynika, że niski poziom realizacji wskaźników wynika z założeń programu pod względem formalnym (m.in. niski poziom dofinansowania, uciążliwość i długość procedur)
Przedsięwzięcie Wsparcie rozwoju zrównoważonych form działalności pozarolniczej	Wskaźnik produktu 10 sztuk zadań inwestycyjnych zrealizowanych do roku 2015	0	10	2 (2014 r.)	
Cel ogólny Odnowa wsi, zachowanie dziedzictwa kulturowego oraz jak najlepsze wykorzystanie zasobów naturalnych, w tym potencjału obszarów należących do sieci Natura 2000	Wskaźnik oddziaływania wzrost o 5% liczby mieszkańców obszaru LGD do 2015r.	18 369	19 287,45	123 173 (2011 r.)	-wartości docelowe i osiągnięte powinny zostać wyrażone w % -wskaźnik został zniekształcony przez rozszerzenie LGD (wartości nie stanowią rzetelnego źródła pomiaru)
Cel szczegółowy Ochrona krajobrazu i zabudowy wsi	Wskaźnik rezultatu wzrost o 10 liczby osób korzystających z obiektów zmodernizowanych, nowo wybudowanych w stosunku do 2010r.	-	10	10 (2014 r.)	-wartość początkowa powinna wynosić zero, a wskaźnik zostać sformułowany jako „10 osób korzystających..”
Przedsięwzięcie Budowa i modernizacja	Wskaźnik produktu 50 sztuk	0	50	15	- niski poziom realizacji; należy podjąć działania

¹³ Materiały przekazane przez Zamawiającego.

infrastruktury społeczno-kulturalnej	zmodernizowanych/nowo wybudowanych lub wyposażonych obiektów sportowych, kulturalnych, sakralnych, rekreacyjnych (w tym świetlic wiejskich), zabytkowych do roku 2015			(2014 r.)	zaradcze
Przedsięwzięcie Budowa i odnowienie infrastruktury turystycznej na terenie KPM wraz z zachowaniem bioróżnorodności	Wskaźnik produktu 10 sztuk zmodernizowanych/nowo wybudowanych lub wyposażonych obiektów infrastruktury turystycznej w szczególności ścieżki, mała infrastruktura, punkty widokowe, oznakowania miejscowości, szlaków i atrakcji turystycznych do 2015 r.	0	10	1 (2014 r.)	- bardzo niski poziom realizacji; należy podjąć działania zaradcze
Cel ogólny Aktywizacja społeczności lokalnej	Wskaźnik oddziaływania wzrost o 5% osób deklarujących poczucie więzi z miejscem zamieszkania w stosunku do 2011r.	89%	Brak danych	Brak danych	-należy ponowić badanie (zgodnie z tą samą metodologią) w celu określenia wartości osiągniętej - nie wiadomo z jakich przyczyn nie zapisano wartości docelowej
Cel szczegółowy Wspieranie i promowanie aktywności lokalnej	Wskaźnik rezultatu wzrost o 80% liczby osób uczestniczących w spotkaniach społeczności lokalnej w stosunku do 2010r.	130	234	620 (2014 r.)	-zakładana wartość wskaźnika została osiągnięta
	Wskaźnik rezultatu wzrost o 150 osób przeszkolonych w zakresie innowacyjnych rozwiązań, dobrych praktyk w stosunku do 2010r.	0	150	100 (2014 r.)	-wskaźnik nie został jeszcze osiągnięty -jeśli mówimy o wzroście to wartość bazowa nie może równać się zero
Przedsięwzięcie Wsparcie oferty kulturalnej, rekreacyjnej oraz angażowanie społeczności do realizacji lokalnych przedsięwzięć	Wskaźnik produktu wzrost o 15 sztuk liczby imprez sportowych, kulturalnych i integracyjnych z udziałem mieszkańców gmin wchodzących w skład LGD od 2010r.		15	15 (2014 r.)	-wskaźnik powinien mieć wartość początkową zero i być sformułowany jako „15 imprez sportowych...”
	Wskaźnik produktu wzrost o 10 sztuk liczby szkoleń, konferencji i wyjazdów studyjnych dotyczących dobrych praktyk z udziałem mieszkańców z obszaru LGD w stosunku do 2010r		10	20 (2014 r.)	-wskaźnik powinien mieć wartość początkową zero i być sformułowany jako „10 szkoleń, konferencji...”

3.2 Funkcjonowanie Lokalnej Strategii Rozwoju w nowym okresie programowania

W momencie prowadzenia ewaluacji dostępna była wersja PROW 2014-2020 z dnia 7 kwietnia 2014r. Program LEADER będzie kontynuowany w latach 2014-2020 w ramach celu szczegółowego „wspieranie lokalnego rozwoju na obszarach wiejskich” w priorytecie 6 *Wspieranie włączenia społecznego, ograniczenia ubóstwa i rozwoju gospodarczego na obszarach wiejskich*. Cele działań, które będą wspierane w nowej perspektywie finansowej zostały określone następująco:

- wzmocnienie **kapitału społecznego**, w tym z wykorzystaniem rozwiązań innowacyjnych i wpieranie partycypacji społeczności lokalnej w realizacji LSR;
- **rozwój przedsiębiorczości**, z wyłączeniem świadczenia usług rolniczych;
- **dywersyfikacja źródeł dochodu**, w tym tworzenie i rozwój inkubatorów przetwórstwa lokalnego tj. infrastruktury służącej przetwarzaniu produktów rolnych w celu udostępnienia jej lokalnym producentom, z wyłączeniem świadczenia usług rolniczych;
- **podnoszenie kompetencji** osób z obszaru LSR w powiązaniu z rozwojem przedsiębiorczości lub dywersyfikacją źródeł dochodów lub podejmowaniem zatrudnienia, w szczególności rolników i osób długotrwale pozostających bez pracy;
- **rozwój produktów lokalnych**;
- rozwój **rynków zbytu**, z wyłączeniem targowisk;
- zachowanie **dziedzictwa lokalnego**;
- rozwój ogólnodostępnej i niekomercyjnej **infrastruktury**;
 - turystycznej, rekreacyjnej lub kulturalnej,
 - technicznej w tym z zakresu gospodarki wodno-ściekowej oraz budowy lub modernizacji dróg lokalnych.

Na ten moment brakuje szczegółowych wytycznych co do nowego kształtu lokalnych strategii rozwoju, aczkolwiek w projekcie PROW 2014-2020 zaznaczono, że jakość LSR będzie miała duży wpływ na wybór LGD mogących uzyskać wsparcie.

W kontekście przygotowywania aktualnej LSR, poza zakresem tematycznym wsparcia, warto zwrócić uwagę na kilka zapisów nowego PROW m.in. na ten mówiący, że LGD będzie musiała przygotować plan komunikacji wskazujący m.in. metody współpracy ze społecznością lokalną, konkretne grupy docelowe, cele i efekty oraz powiązanie z celami i wskaźnikami LSR. W Strategii będą musiały zostać wskazane grupy defaworyzowane, które uzyskają wsparcie. Nacisk należy położyć na wykorzystanie lokalnych zasobów: surowców, infrastruktury, lokalizacji (położenie geograficzne), dziedzictwa, potencjału mieszkańców itd.

W tym momencie, z racji ograniczonego zasobu informacji, można zaproponować wstępny zakres dziedzin diagnozy, które należałoby opisać w ramach Strategii. Z pewnością należy zwrócić uwagę na trzy główne sfery funkcjonowania każdego obszaru tj. społeczeństwo, gospodarka, przestrzeń. Jako podstawowe dziedziny diagnozy można zaproponować:

Warunki zewnętrzne (relacje z otoczeniem):

- rozwój sąsiednich obszarów – sytuacja zarówno gmin okolicznych podwarszawskich, jak i relacji gmin LGD z Warszawą. Czy możemy wykorzystać potencjał sąsiadów (np. przyciąganie mieszkańców) czy raczej zasoby są wymywane? Czy współpracujemy z naszymi sąsiadami i w jakim zakresie można to wykorzystać?
- konkurencyjność układu LGD w porównaniu z podobnymi obszarami – ukazanie sytuacji w kontekście otoczenia. Czego możemy się nauczyć? Jakie są nasze przewagi i czym możemy konkurować?
- trendy makroekonomiczne – jakie trendy w różnych dziedzinach (społeczne, gospodarcze, polityczne itd.), na które nie mamy wpływu, a które będą wpływać na rozwój obszaru?

Warunki wewnętrzne

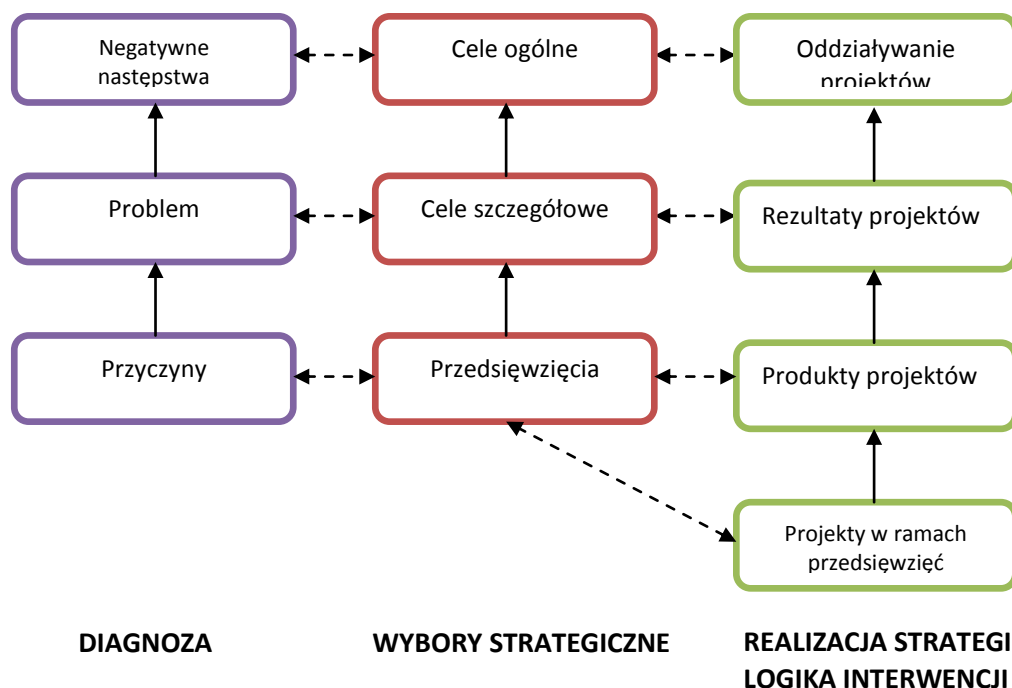
- uwarunkowania ogólne:
 - warunki geograficzne – zwłaszcza w zakresie dostępności komunikacyjnej i możliwości lokowania kapitału,
 - uwarunkowania historyczne – syntetycznie, na podstawie opisu ich wpływu na naszą teraźniejszą lub przyszłą sytuację,
- zasoby materialne:
 - stan zagospodarowania i własność terenów,
 - zasoby naturalne,
 - stan środowiska naturalnego,
 - infrastruktura techniczna i sieć transportowa;
- gospodarka:
 - struktura gospodarki i branże – z naciskiem na sektor rolny,
 - przedsiębiorczość – zwłaszcza mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, lokalny potencjał i specyfika,
 - rynek pracy – zasób i struktura, kompetencje pracowników (potencjał i niedobory), grupy defaworyzowane na rynku pracy, tradycje i trendy,
- struktura i organizacje społeczne:
 - demografia – podstawowe informacje, trendy;
 - migracje – istotne w kontekście sąsiedztwa Warszawy, migracje dzienne (dom-praca),
 - aktywność i organizacja społeczna (kapitał społeczny) – zakres działania i aktywność organizacji pozarządowych, więzi społeczne i tradycje,
 - potencjał ekonomiczny mieszkańców;
 - grupy zagrożone wykluczeniem społecznym;
- kultura:
 - dziedzictwo lokalne: zabytki, znani twórcy i inne znane postacie,
 - aktywność kulturalna,
 - infrastruktura kulturalna,
- turystyka, wypoczynek i sport;
- dodatkowo można wybrać z poniższych i opisać istotne zagadnienia z punktu widzenia Strategii LGD i diagnozowanego obszaru:
 - potrzeby mieszkańców i poziom satysfakcji:
 - mieszkania, usługi, administracja,

- zdrowie i opieka społeczna,
- edukacja,
- jakość życia,
- zadowolenie obywateli, zatrudnionych, podmiotów gospodarczych, turystów.

Najważniejsze przy tworzeniu diagnozy jest korzystanie ze wskazówek opisanych wcześniej (rozdział 3.1), zwłaszcza co do opisu poszczególnych zagadnień w sposób podkreślający specyfikę obszaru. Oczywiście wskazane dziedziny mogą podlegać weryfikacji, gdyż ich wybór stanowi pewną decyzję co do tego na czym chcemy się skupiać. Niemniej jednak najważniejsza jest jakość opisu, który ma stanowić nie tylko prostą inwentaryzację stanu obecnego, ale ma wskazywać problemy i potencjały.

Z racji istnienia już raportów i ocen dotychczasowej realizacji programu LEADER, w perspektywie 2014-2020 wskazane jest korzystanie z tych doświadczeń oraz udoskonalenie samego dokumentu Strategii. W niniejszym raporcie przedstawiono już i oceniono różne elementy dotychczasowej LSR wskazując jednocześnie możliwości poprawy czy modelowe rozwiązania. Jako, że słabych stron dokumentu dopatruje się głównie w warstwie diagnostycznej oraz formułowaniu celów, podczas przygotowywania nowego dokumentu warto opierać się na sprawdzonych i modelowych podejściach. Ewaluator proponuje wykorzystanie ogólnego schematu dotyczącego logiki działań LGD w ramach Strategii.

Schemat 4. Schemat zależności pomiędzy poszczególnymi elementami w procesie budowy i realizacji strategii



Źródło: Podręcznik tworzenia i ewaluacji wskaźników w lokalnych strategiach rozwoju, opracowany przez firmę EGO, 2010.

3.3 Ocena dotychczasowej działalności LGD

Ocena dotychczasowej działalności LGD „Między Wisłą a Kampinosem” została przeprowadzona w oparciu o dane dostarczone przez przedstawicieli LGD (sprawozdania, raporty), poddane analizie *desk research* oraz na podstawie wywiadów z przedstawicielami Zarządu LGD oraz pracownikami biura Stowarzyszenia. Rozdział ten poświęcony zostanie takim kwestiom, jak: opis działań prowadzonych przez LGD, charakterystyka odbiorców działań LGD, ocena postępów realizacji strategii oraz rekomendacje w zakresie przyszłych działań biura w okresie 2014-2020.

Główną działalnością LGD, zgodnie z założeniami Statutu, jest m.in. realizacja Lokalnej Strategii Rozwoju, przede wszystkim poprzez prowadzenie naboru wniosków w ramach osi LEADER, aktywizacja społeczności lokalnej, promocja obszarów wiejskich, animowanie współpracy partnerstw lokalnych, prowadzenie działalności edukacyjnej i szkoleniowej¹⁴. W dotychczasowej działalności LGD zrealizowało: 2 badania nad obszarem objętym LSR, 47 akcji informacyjnych o obszarze działania LGD oraz LSR, 50 szkoleń zespołu biorącego udział we wdrażaniu LSR, 52 wydarzenia o charakterze promocyjnym oraz 29 szkoleń lokalnych liderów. W okresie 2009-2013 zrealizowano co najmniej 24 szkolenia z zakresu przygotowania wniosków o przyznanie pomocy. Jeśli chodzi o liczbę uczestników szkoleń, to z wynikiem pozytywnym zakończyło je 326 potencjalnych beneficjentów¹⁵. Należy zauważyć, że ze względu na efektywność, pracownicy LGD organizują szkolenia w salach bezpłatnie udostępnianych przez Urzędy Gmin. Ze względu na profil działania LGD nie uczestniczyła dotąd w targach promocyjnych w charakterze wystawcy. Jednak ze względu na wymóg prowadzenie promocji oraz chęć rozszerzenia kampanii informacyjnej, pracownicy LGD planują udział w przynajmniej trzech targach w roku 2014¹⁶.

Głównymi odbiorcami działań LGD są wnioskodawcy ubiegający się o dofinansowanie swoich projektów ze środków osi LEADER PROW 2007-2013. LGD w okresie 01.2011-04.2014 udzieliło doradztwa przynajmniej 152 razy¹⁷. Katalog świadczeniobiorców wraz z podziałem liczebnym przedstawiają poniższa tabela oraz wykres.

Tabela 1. Odbiorcy działań doradczych LGD w latach 2011-2013

	2011	2012	2013
ogółem	60	60	23

¹⁴ Statut Stowarzyszenie „Między Wisłą a Kampinosem”, Rozdział I, Załącznik 1 do Lokalnej Strategii Rozwoju.

¹⁵ Sprawozdanie z realizacji operacji w ramach „Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013”, 8 kwietnia 2014.

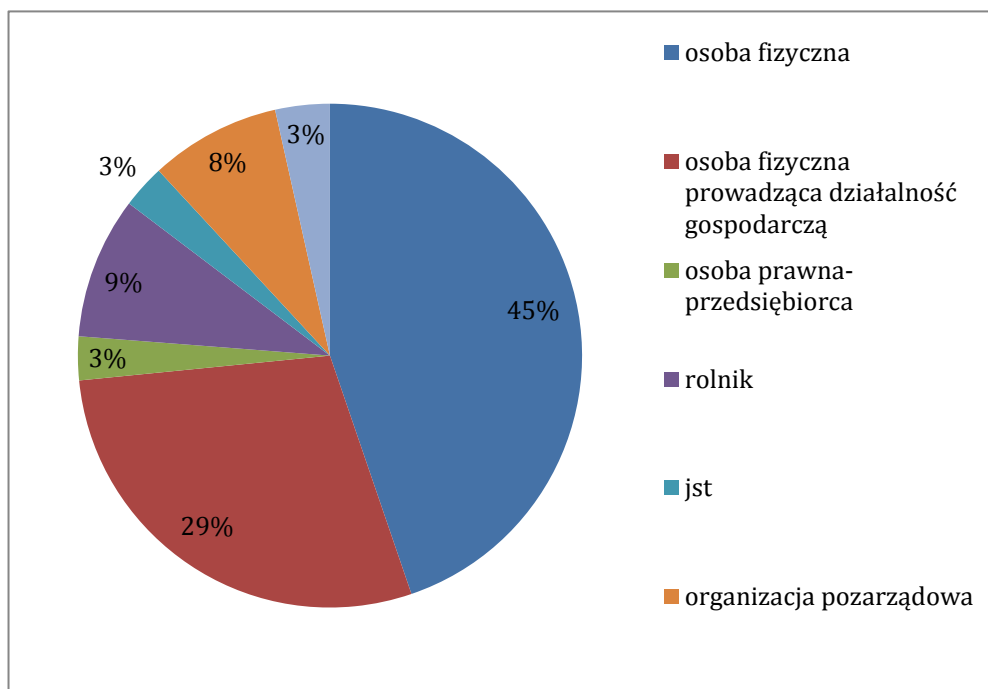
¹⁶ Plan naprawczy

¹⁷ Część potencjalnych beneficjentów nie wypełniła kart doradztwa lub robi to raz na przestrzeni wielu miesięcy pomocy, w ramach kilku inicjatyw. Co również istotne, doradztwo w latach 2010-11 nie było jeszcze odpowiednio dokumentowane. Ponadto, Karty doradztwa nie dotyczą szkoleń, które również są pewną formą wsparcia. LGD planuje do wdrożenia pewne działania naprawcze, usprawniające monitoring, tj. wypełnianie kart doradczych na szkoleniach, dokładne weryfikowanie udzielonego doradztwa i odnotowywanie tego faktu we wniosku, sporządzanie notatek służbowych ze spotkań z beneficjentami, którzy nie wyrazili zgody na uzupełnienie Kart doradztwa.

osoba fizyczna	29	29	6
osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	23	11	7
osoba prawna-przedsiębiorca	1	1	2
rolnik	5	4	4
jst	1	2	1
organizacja pozarządowa	1	9	2
inne	0	4	1
SUMA		143	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kart doradztwa z lata 2011-2013.

Wykres 1. Rozkład procentowy rodzajów podmiotów, którym udzielono doradztwa w latach 2011-2013



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kart doradztwa z lat 2011-2013.

Z analiz wynika, że najczęściej do LGD o pomoc zwracali się osoby fizyczne oraz osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Liczba udzielonych porad maleje, co wynika z liczby ogłaszanych konkursów oraz z faktu, że potencjalni beneficjenci są coraz bardziej wyedukowani w kwestii przygotowywania aplikacji. Porady najczęściej były udzielane w biurze oraz telefonicznie. Zdarzały się jednak przypadki wyjazdów terenowych w celu udzielenia wsparcia wnioskodawcom na miejscu.

Obszarem cieszącym się największą popularnością, jeśli chodzi o doradztwo, było Działanie *Tworzenie i Rozwój Mikroprzedsiębiorstw*. Drugim z kolei obszarem zainteresowania potencjalnych wnioskodawców (ale w zakresie udzielanego wsparcia) były *Małe Projekty*.

Najrzadziej udzielano pomocy w kwestii przygotowania aplikacji w Działaniach *Odnowa i Rozwój Wsi* oraz *Różnicowanie w kierunku działalności pozarolniczej*.

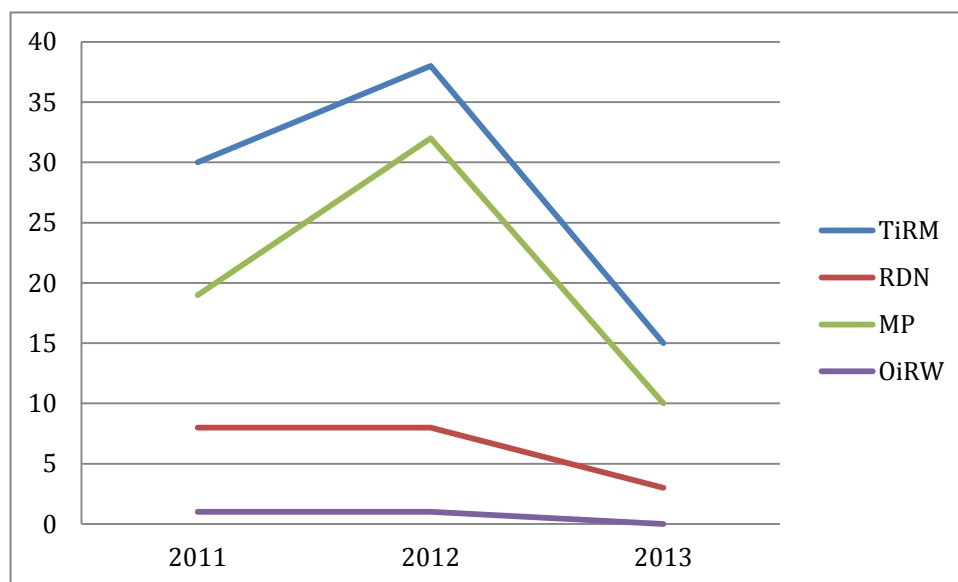
Tabela 2. Obszary, w jakich kierowano prośbę o doradztwo LGD

	2011	2012	2013
TiRM	38	30	15
RDN	8	8	3
MP	19	32	10
OiRW	1	1	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kart doradztwa 2011-2013

Warto zauważyć, że tendencja ta utrzymywała się na podobnym poziomie w latach 2011-2013.

Wykres 2. Obszary, w których proszono o doradztwo LGD



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kart doradztwa 2011-2013

Wynik ten jest dość zaskakujący biorąc pod uwagę, że Działanie *Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw* cechowało się relatywnie małą liczbą złożonych aplikacji (27). Dla porównania w ramach *Małych Projektów* złożono 264 aplikacji (w latach 2010-2013).

Tabela 3. Nabór wniosków w latach 2010-2013

	2010	2011	2012	2013	SUMA
TiRM	2	2	4	19	27
RDN	0	2	5	4	11
OiRW	7	11	9	24	51
MP	32	42	79	121	264

Źródło: Dane udostępnione przez LGD „Między Wisłą a Kampinosem”

Zainteresowaniem działaniem TiRM na etapie doradztwa, a brak efektu finalnego w postaci złożonej aplikacji w tym obszarze, może być spowodowany zbyt wysokimi wymogami stawianymi podmiotom/osobom ubiegającym się o wsparcie (koszty kwalifikowane netto na poziomie 50%, konieczność zapewnienia trwałości, tj. utworzenia i podtrzymywania miejsc pracy) oraz konkurencją ze strony innych źródeł finansowania. Z Kart doradztwa, z przeprowadzonego w ramach badania FGI oraz ankiet CAWI wynika, że nadal należy kłaść duży nacisk na obszar działalności gospodarczej. Natomiast warto zastanowić się nad uelastycznieniem warunków udzielania dofinansowania w ramach działania TiRM oraz stworzenia jasnych kryteriów demarkacyjnych pomiędzy działaniami (w celu uniemożliwienia „uciekania” z projektami wspierającymi rozwój działalności gospodarczej do *Małych Projektów*).

Kwestią wpływającą na ogólną ocenę działalności LGD jest poziom realizacji przedsięwzięć i celów szczegółowych wymienionych w LSR. Należy zaznaczyć, że poziom wskaźników produktu i rezultatu jest wyższy od średniej dla całego województwa mazowieckiego. Na dzień 31 marca 2013 r. zrealizowano 37% wskaźników produktu oraz 55% wskaźników rezultatu (nie biorąc pod uwagę potencjalnych efektów projektów zgłoszonych oraz w trakcie realizacji).

Jednak w przypadku LGD „Między Wisłą a Kampinosem” pojawiły się problemy z realizacją niektórych wskaźników rezultatu. W celu ogólnym nr 1, ze względu na stosunkowo niską liczbą złożonych wniosków w ramach działania dot. rozwoju działalności gospodarczej (TiRM, RDN) na chwilę obecną nie odnotowano zakładanej liczby miejsc powstałych w wyniku poszarzenia działalności lub jej powstania. Wydaje się jednak, że realizacja zgłoszonych operacji pozwoli osiągnąć zakładane rezultaty. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku zadań inwestycyjnych- realizacja zgłoszonych projektów pozwoli osiągnąć zakładaną wartość wskaźnika. Aktualnie nie odnotowano zakładanej liczby zmodernizowanych, nowowytbudowanych lub wyposażonych obiektów sportowych, kulturalnych, sakralnych, rekreacyjnych, które wpisują się w cel ogólny nr 2. W trakcie weryfikacji obecnie są jednak wnioski, których realizacja daje szansę na osiągnięcie wskaźnika. Najwięcej obaw budzi aktualny poziom realizacji wskaźnika dotyczącego zmodernizowanych, nowowytbudowanych lub wyposażonych obiektów infrastruktury turystycznej w szczególności ścieżki, mała infrastruktura, punkty widokowe (wartość wynosi 0). W tym obszarze LGD wprowadziło działania naprawcze, mające na celu zagwarantowanie osiągnięcia zakładanych wartości, bazujących głównie na zmianie kryteriów wyboru inicjatyw w ramach Małych Projektów. W ramach celu trzeciego działania naprawczego wymaga wskaźnik (w celu identyfikacji jego poziomu) oddziaływania dotyczący wzrostu osób deklarujących poczucie więzi z miejscem zamieszkania. LGD zabezpieczyło kwotę na zrealizowanie badania dot. diagnozy społecznej obszaru, co pozwoli porównać wyniki z badaniem przeprowadzonym w 2011 r. Władze LGD zmodyfikowały również wskaźnik dot. liczby osób przeszkolonych w zakresie innowacyjnych rozwiązań i dobrych praktyk w stosunku do 2010 r. (z wartości procentowej na wartość bezwzględną). W 2014 r. przewidziano środki na organizację szkoleń oraz konferencji o charakterze edukacyjnym. Liczba złożonych wniosków oraz charakter działań własnych zaplanowanych przez LGD, pozwala stwierdzić realną możliwość osiągnięcia wskaźnika produktu dot. sztuk imprez kulturalnych z udziałem mieszkańców gmin wchodzących z skład LGD do 2010 r. Działania naprawcze wymagać będzie również udział LGD w tzw. Projektach

współpracy. W tym obszarze władze LGD wyznaczyły pracowników w celu koordynacji realizacji tychże projektów¹⁸.

Oceniając stan wydatkowania przewidzianych środków (na podstawie wysokości przyznanej pomocy finansowej), należy stwierdzić największe zagrożenie w ramach niewykorzystania środków udostępnionych LGD w ramach działań RDN oraz TiRM. Sytuacja wygląda znacznie lepiej patrząc na wysokość wnioskowanej pomocy. Jednak należy zauważyć, że występuje znaczny poziom wniosków odrzuconych na etapie Urzędu Marszałkowskiego (np. z powodu nieterminowego wniesienia poprawek przez beneficjenta) oraz rezygnacji beneficjentów z realizacji projektów (np. na skutek zbyt długiego oczekiwania na decyzję o podpisaniu umowy o dofinansowanie z Urzędem Marszałkowskim). Pracownicy LGD szacują, że w działaniu poświęconym odnowie i rozwojowi wsi zwrot środków na wyselekcjonowane już projekty identyfikuje się w przypadku 30% wniosków. Ta skala zwiększa się w ramach Małych projektów, Różnicowania w kierunku działalności nierolniczej oraz Tworzenia i rozwoju mikroprzedsiębiorstw- tu około w 50% przypadków w ramach każdego działania zostają podjęte decyzje o zwrocie środków do puli dystrybuowanej przez LGD¹⁹.

Innymi słowy, nawet w sytuacji realizacji wszystkich zakładanych wskaźników produktu i rezultatu, co przy efektywnym wdrożeniu działań naprawczych jest wysoce prawdopodobne, LGD nie zdoła rozdystrybuować wszystkich środków przeznaczonych na realizację działań. Wynika to nie tyle z błędów popełnianych przez LGD, czy z faktu relatywnie późnego rozszerzenia obszaru działalności LGD o kolejne gminy (i wiążącą się z tym nadwyżką dystrybuowanych środków), ale również czynników zewnętrznych, np. niezdolności beneficjentów do realizacji projektów oraz niechęci do podejmowania ryzyka czy ograniczonej możliwości absorpcji, małego zainteresowania niektórymi działaniami, uwarunkowań proceduralnych na poziomie Urzędu Marszałkowskiego.

W celu poprawy zdolności wnioskodawców do przygotowania lepszych jakościowo aplikacji rekomenduje się dalsze działania szkoleniowe, poprawiające ich (obecnie oceniane przez pracowników LGD na 3 w skali 1-5) umiejętności. Pracownicy biura nie są w stanie poprawiać treści oraz zamysłu projektów. Sprawdzają jedynie, zgodnie ze swoimi obowiązkami, kryteria dostępu oraz służą radą w zakresie formułowania zakresu przedsięwzięcia. W celu zwiększenia „kontroli” merytorycznej zawartości projektów, warto rozważyć zaangażowanie doświadczonego konsultanta, który okresowo- w terminach naborów- świadczyłby usługi doradcze dla beneficjentów. Z pewnością zwiększyłoby to efektywność pracy zespołu (obciążonego w terminach naborów wniosków) oraz podniosłoby skuteczność aplikowania o środki beneficjentów.

Ze względu na niewystarczającą komunikację instytucjonalną pomiędzy Urzędem Marszałkowskim a LGD w przedmiocie powodów rezygnacji/braku zgody na podpisanie umowy, rekomenduje się również samodzielne „śledzenie losów” każdego pozytywnie zaopiniowanego przez Radę LGD wniosku (kontakt z beneficjentem), w celu dalszej eliminacji

¹⁸ Plan naprawczy

¹⁹ Dane szacunkowe podane w trakcie IDI z pracownikami LGD.

czynników wpływających na duży odsetek „zwrotów” środków do LGD z projektów, które dawały szansę na pozytywną realizację celów LSR.

Reasumując, LGD „Między Wisłą a Kampinosem” prowadzi szeroko zakrojone działania w ramach swojej misji. Ich efektywność zostanie prawdopodobnie odzwierciedlona w zrealizowanych wskaźnikach interwencji, jednak istnieje uzasadnione zagrożenie dystrybucji części środków, ze względów proceduralnych i instytucjonalnych. Oprócz rewizji kryteriów, szczególnie w zakresie działań związanych z rozwojem działalności gospodarczej, warto rozważyć wdrożenie dodatkowych mechanizmów: zaangażowanie dodatkowego konsultanta w trakcie naborów wniosków, zorganizowanie systemu monitorowania losów aplikacji, zintensyfikowania szkoleń merytorycznych oraz systemu zachęt dla potencjalnych beneficjentów. Pozytywnie należy ocenić planowane działania naprawcze, które mają zagwarantować osiągnięcie zakładanych wartości wskaźników produktu oraz rezultatu.

3.4 Analiza modelu funkcjonowania LGD

Lokalna Grupa Działania funkcjonuje poprzez swoje Władze. Zgodnie ze statutem, są nimi:

- Walne Zebranie Członków
- Zarząd
- Rada
- Komisja Rewizyjna.

Najwyższą władzą Stowarzyszenia jest Walne Zebranie Członków, natomiast za sprawy reprezentacji Stowarzyszenie, prowadzenie biura, opracowania i realizacji Lokalnej Strategii Rozwoju, odpowiada Zarząd Stowarzyszenia. Tworzy go obecnie 6 osób. Z kolei w skład Rady wchodzi obecnie 7 podmiotów, w tym przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego, organizacji pozarządowej, jednostki organizacyjnej JST oraz firma prywatna. Walne Zebranie Członków zwoływane jest przez Zarząd co najmniej raz na 12 miesięcy.

Aktualnie LGD „Między Wisłą a Kampinosem” to partnerstwo dziesięciu gmin: Brochów (Powiat Sochaczewski) Kampinos, Leszno, Błonie, Ożarów Mazowiecki, Stare Babice, Izabelin, Łomianki (Powiat Warszawski Zachodni) oraz Czostów i Leoncin (Powiat Nowodworski).

Analizując powyższą strukturę można odnieść wrażenie, że wymogi dotyczące funkcjonowania Stowarzyszeń determinują złożoność struktury funkcjonowania organizacji, niemniej jednak Zarząd Stowarzyszenia ma operacyjną zdolność do prowadzenia spraw Lokalnej Grupy Działania, co zapewnia jej elastyczność. Należy uznać, że obecna struktura organów Stowarzyszenia odpowiada funkcjonowaniu LGD jako grupy.

Analiza zebranego materiału, w tym przede wszystkim materiału jakościowego, wskazuje z kolei na istotne ograniczenie w funkcjonowaniu Lokalnej Grupy Działania z perspektywy beneficjentów wsparcia udzielanego w ramach PROW 2007-2013, w zakresie realizacji Lokalnej Strategii Rozwoju. Tym ograniczeniem jest ogniwo nadrzędne czyli Urząd

Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, pełniący funkcję Instytucji Wdrażającej PROW 2007-2013. Oddolny charakter wielu podejmowanych inicjatyw w ramach strategii, a także często ich niewielki zakres, tworzy odpowiednie ramy dla wdrażania tych działań przez LGD. Zaangażowanie w ten proces Urzędu Marszałkowskiego, na poziomie wdrożeniowym, wydłuża ścieżkę pozyskiwania środków i realizacji projektów. Dodatkowo „oddala” beneficjentów od ich środowiska i obszaru funkcjonowania LGD. Powoduje to w konsekwencji większą anonimizację działań, zmniejszenie przejrzystości funkcjonowania LGD i zmniejszenie przejrzystości realizacji Lokalnej Strategii Rozwoju.

Konsekwencją przyjętego modelu wdrażania PROW 2007-2013 oraz włączenia w ten proces lokalnych grup działania, jest także większa trudność w zarządzaniu wsparciem, w szczególności w zakresie monitorowania realizacji działań, monitorowania osiąganych produktów i rezultatów, a także postępu finansowego. Prowadzenie monitoringu LSR wymaga bowiem dostępu do bieżących danych i informacji, co obecny system wdrażania utrudnia.

Mniej istotną kwestią, ale wartą podniesienia w kontekście modelu funkcjonowania LGD pozostaje kwestia biura Stowarzyszenia. Aktualnie siedzibą Stowarzyszenia jest Czosnów. Jak wynika z przeprowadzonych badań jakościowych stanowić może to ograniczenie dla podmiotów zlokalizowanych w południowej i południowo-zachodniej części terenu objętego funkcjonowaniem LGD. Szczególnie stanowić może to problem w sytuacji ogłaszania naborów wniosków, realizowania pomocy doradczej, czy też prowadzenia działalności szkoleniowej. O ile w ostatnim przypadku Stowarzyszenie podejmuje szereg działań, nie tylko w Czosnowie (największa liczba szkoleń została realizowana dotychczas w Ożarowie Mazowieckim), o tyle w przypadku działalności doradczej oraz w sytuacji ogłaszania konkursów, predystynowaną formą kontaktu jest kontakt osobisty. W tym kontekście należy przemyśleć obecną lokalizację biura lub zastanowić się nad alternatywnymi rozwiązaniami, które zbliżyły by społeczność lokalną do Stowarzyszenia. Jednym z takich rozwiązań, uzależnionym co prawda od dostępności środków, może być rozwiązanie polegające na utworzeniu biur pomocniczych w innych miejscowościach objętych funkcjonowaniem LGD. Innym rozwiązaniem może być z kolei forma dyżurów pełnionych przez pracowników LGD w wybranych lokalizacjach. Dotyczyć to może zarówno okresu ogłaszania konkursów, jak i świadczonych usług doradczych w każdym innym czasie.

3.5 Ocena odbioru społecznego modelu funkcjonowania LGD oraz analiza opinii mieszkańców w zakresie celów strategii

Analiza społecznego odbioru zakresu oraz formy działalności Lokalnej Grupy Działania oraz opinii przedstawicieli mieszkańców nt. celów jakie powinna realizować Strategia Rozwoju, została oparta przede wszystkim na opracowaniu opinii i informacji udzielanych podczas internetowej ankietyzacji (CAWI). Ankieta została skierowana do wszystkich dotychczasowych odbiorców działań LGD, którzy udostępnili swój adres e-mailowy. Na wstępie należy zaznaczyć, że pomimo trzykrotnego monitorowania oraz wysyłania powtórnych próśb, tylko niektórzy beneficjenci zdecydowali się wziąć udział w badaniu (n=33)²⁰. Z tego

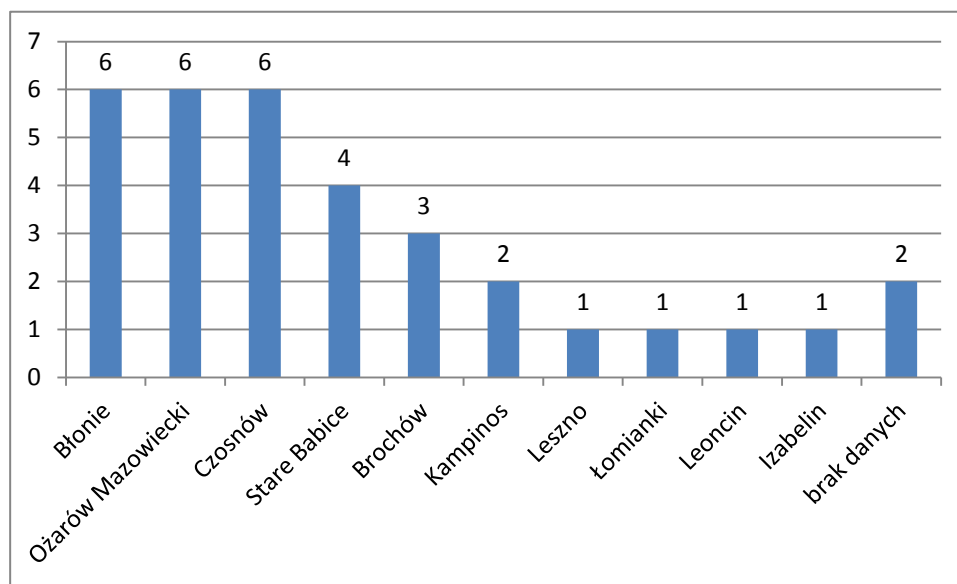
²⁰ Ankieta oraz każdorazowe monity zostały wysłane do ponad 150 odbiorców działań LGD (N=150).

względu, analiza danych ilościowych miała również charakter jakościowy, a wszelkie dane zostały zaprezentowane w formie liczbowej (a nie procentowej).

Dodatkowe informacje zostały również uzyskane dzięki zorganizowanemu zogniskowanemu wywiadowi grupowemu, w którym wzięli udział przedstawiciele gmin zrzeszonych w LGD (reprezentujący mieszkańców objętych zakresem działania LGD).

W badaniu ilościowym wzięli udział przedstawiciele wszystkich gmin, choć najliczniej ankietę wypełnili mieszkańcy/podmioty z gmin: Błonie, Ożarów Mazowiecki oraz Czosnów. Poniżej znajduje się szczegółowy rozkład liczbowy.

Wykres 3. Rozkład liczbowy przedstawicieli gmin uczestniczących w badaniu ilościowym



Źródło: Ankieta CAWI

Jeśli chodzi o rodzaj podmiotów, które zdecydowały się na ujawnienie swoich opinii o funkcjonowaniu LGD, były to przede wszystkim jednostki samorządu terytorialnego (10) osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (7). Ankieta została jednak wypełniona w 5 przypadkach przez lokalne organizacje pozarządowe (5), osoby fizyczne (4) oraz inne podmioty (spółdzielnię mieszkaniową, instytucje kultury, parafię, państwową osobę prawną).

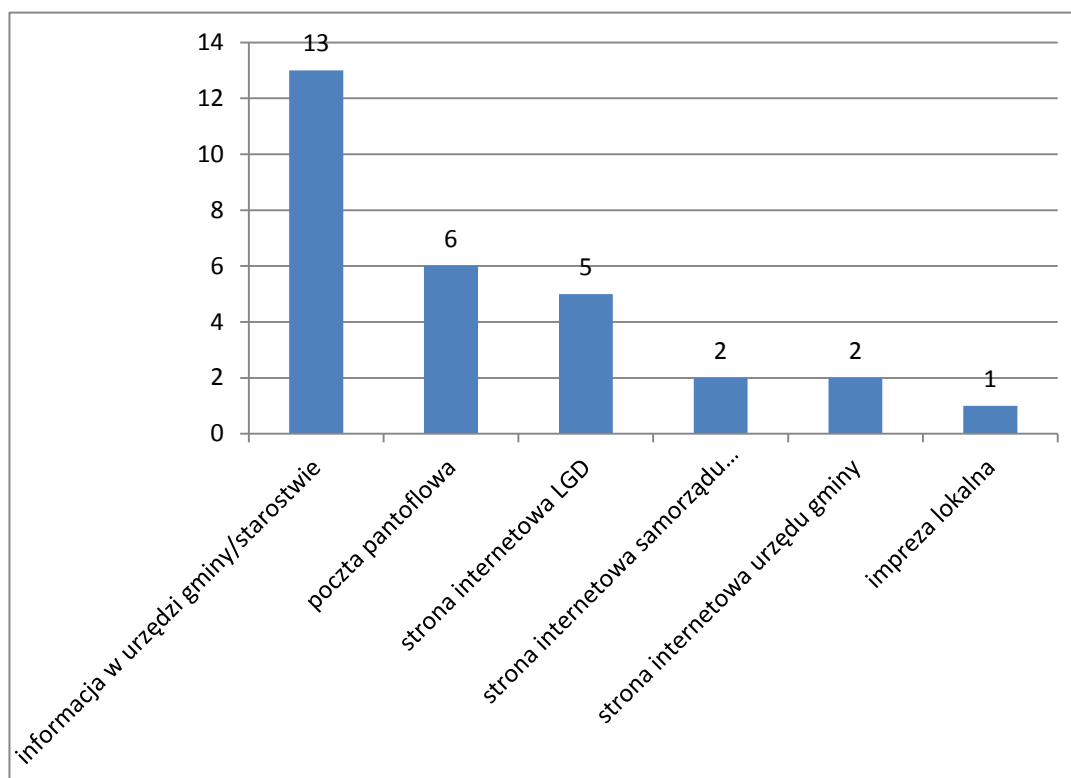
Kontakty osób biorących udział w badaniu ilościowym najczęściej dotyczyły składania wniosków o dofinansowanie w ramach działania osi LEADER za pośrednictwem LGD (29 przypadków). Sześć osób jako przedmiot kontaktu wymieniło szkolenia, porady w zakresie możliwości ubiegania się o dofinansowanie z innych źródeł niż PROW 2007-2013).

W ankiecie, dla osób składających wnioski o dofinansowanie na projekty za pośrednictwem LGD pojawiło się pytanie o skuteczność oraz o stopień samodzielności w przygotowaniu

aplikacji. Należy stwierdzić, że respondenci najczęściej samodzielnie konstruowali wnioski. Tylko w dwóch przypadkach korzystano z pomocy zewnętrznej firmy doradczej. LGD cieszyła się stosunkowo niewielkim zaufaniem w tym zakresie, ponieważ zdaniem ankietowanych, jedynie w 15 przypadkach zwrócono się o pomoc LGD na etapie przygotowania aplikacji. Wydaje się jednak, że jest to dość subiektywne przekonanie, ponieważ respondenci za „pomoc pracownika LGD” uznawali coś więcej niż kwestie doradcze, udzielane na bieżąco, np. drogą elektroniczną lub telefoniczną. Należy jednak podkreślić, że **największą skutecznością aplikowania mogli pocieszyć się ci respondenci, którzy korzystali z pomocy LGD na etapie przygotowania wniosków (88%)²¹**.

W kwestii oceny społecznego odbioru LGD należy odnieść się przez pryzmat źródła pozyskania informacji o działalności takiego podmiotu. Ma to zasadnicze znaczenie w kwestii pozyskiwania kolejnych „klientów”, a tym samym efektywności i skuteczności wydatkowania środków. Źródłem informacji o LGD, dzięki któremu doszło do zainicjowania kontaktów były **najczęściej informacje udzielane w Urzędach Gmin oraz Internet** (strona internetowa samego LGD, strona internetowa urzędów gmin/starostwa, strona internetowa samorządu województwa). Istotną rolę w informowaniu potencjalnych beneficjentów jest również „poczta pantoflowa”. Szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawia poniższy wykres.

Wykres 4 Źródła informacji o działalności LGD (możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi)



Źródło: Ankieta CAWI

²¹ Nie biorąc pod uwagę dwóch aplikacji przygotowanych przez zewnętrzne firmy doradcze, które uzyskały dofinansowanie.

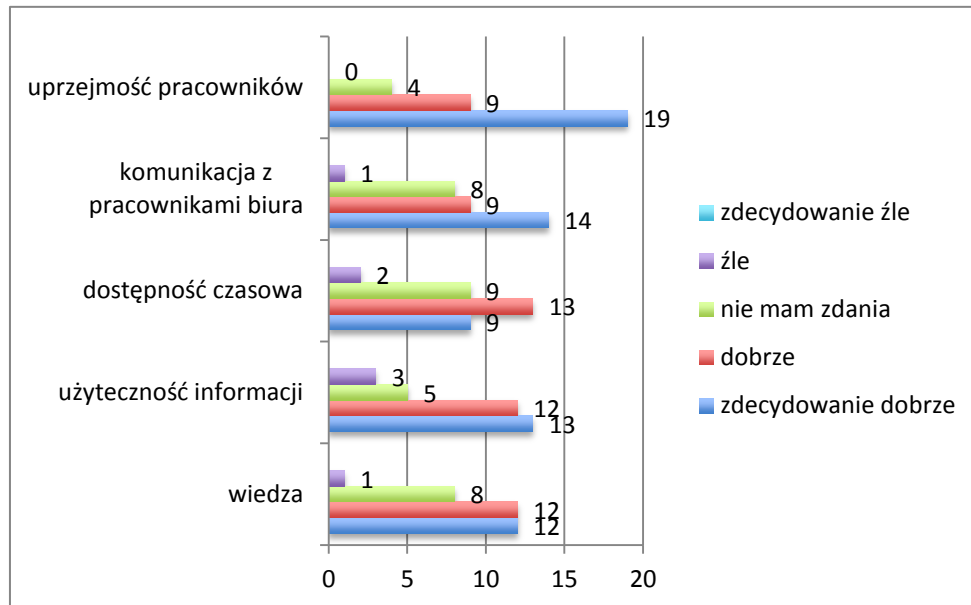
Nikt z ankietowanych nie wskazał natomiast radia i prasy lokalnej, co było rekomendowane przez respondentów w kwestii dalszej promocji działalności LGD. **Większość ankietowanych (20) dobrze oceniło promocję działań LGD**, choć 10 osób rekomendowało większą transparentność (oprócz prasy lokalnej i radia, sugerowano intensywniejszą obecność na imprezach lokalnych oraz wysyłanie e-maili do dotychczasowych „klientów” z informacją o innych możliwościach dofinansowań czy aktualnościach).

W ankiecie internetowej przewidziano blok pytań dotyczących *stricte* oceny pomocy udzielanej przez pracowników LGD, pod różnymi względami. Ankietowani mieli możliwość wypowiedzenia się np. na temat dostępności czasowej pracowników biura czy ich kompetencji.

Respondenci w przeważającej większości dobrze i bardzo dobrze ocenili wiedzę pracowników biura. Respondenci zauważyli, że pracownicy biura posiadają znajomość szczegółowych zagadnień, natomiast w przypadku wątpliwości w zawiłych kwestiach weryfikują informacje i podają je w uzgodnionym, późniejszym terminie. Bardzo pozytywnie oceniono stosunek pracowników biura do beneficjentów i potencjalnych beneficjentów (to, na co zwracali uwagę respondenci, to życzliwy stosunek do interesantów oraz wysoka kultura osobista).

Równie dobrze została oceniona komunikacja z pracownikami LGD poza siedzibą biura (telefon/e-mail). Dodatkowo, komplementowano **terminowość pomocy**. Także **godziny pracy biura są pozytywnie odbierane przez „klientów”**. Beneficjenci i odbiorcy działań są również **dobrze ustosunkowani co do użyteczności przekazywanych informacji**. Te dobre i bardzo dobre oceny z pewnością przekładają się na pozytywny odbiór funkcjonowania LGD. Poniżej znajduje się szczegółowy rozkład wskazań respondentów. Jedynie pojedyncze osoby negatywnie odniosły się do wyżej wymienionych kwestii, choć nie uzasadnili oni swoich opinii.

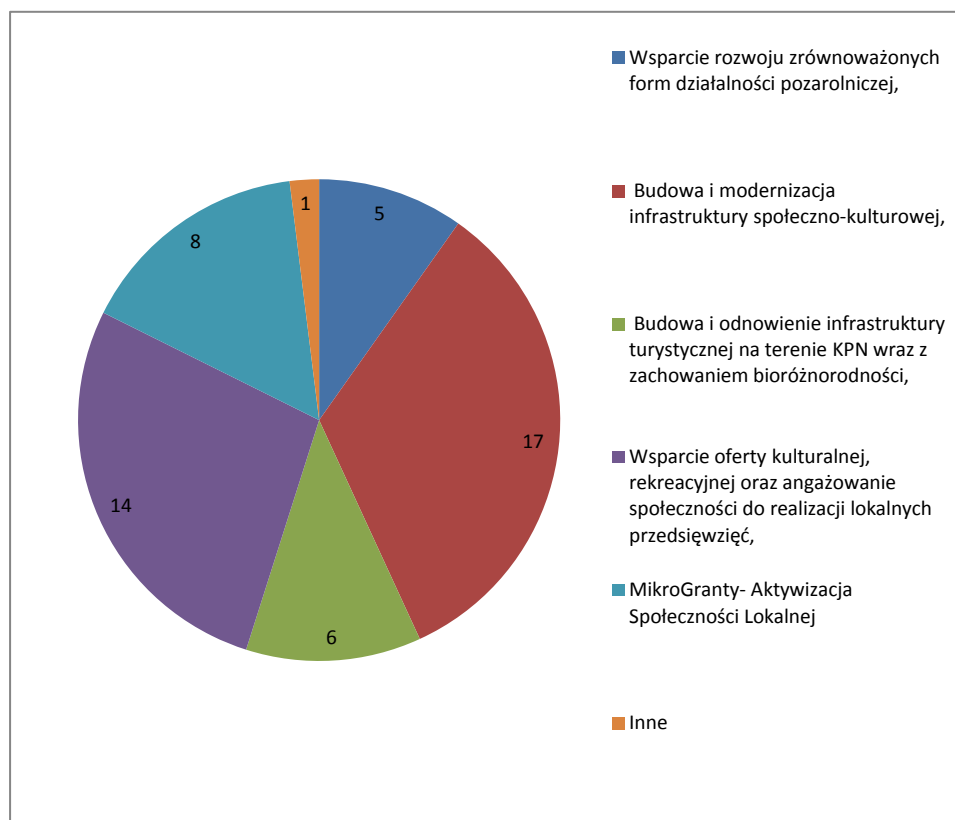
Wykres 5. Ocena pomocy udzielonej przez pracowników LGD



Źródło: Ankieta CAWI

O dobrej ocenie i zaufaniu dotychczasowych interesariuszy może świadczyć również **chęć dalszego aplikowania o środki za pośrednictwem LGD „Między Wisłą a Kampinosem”**. Tylko jedna osoba, ze względu na biurokratyczne wymogi oraz niedostosowanie oferty do jej potrzeb, nie zdecyduje się na kolejne aplikacje. Poniżej przedstawiamy obszary tematyczne, którymi najbardziej zainteresowani są potencjalni przyszli beneficjenci. W kwestii odpowiedzi „inne”, wskazano: dofinansowanie do punktu przedszkolnego i świetlicy na obszarze jednej z miejscowości.

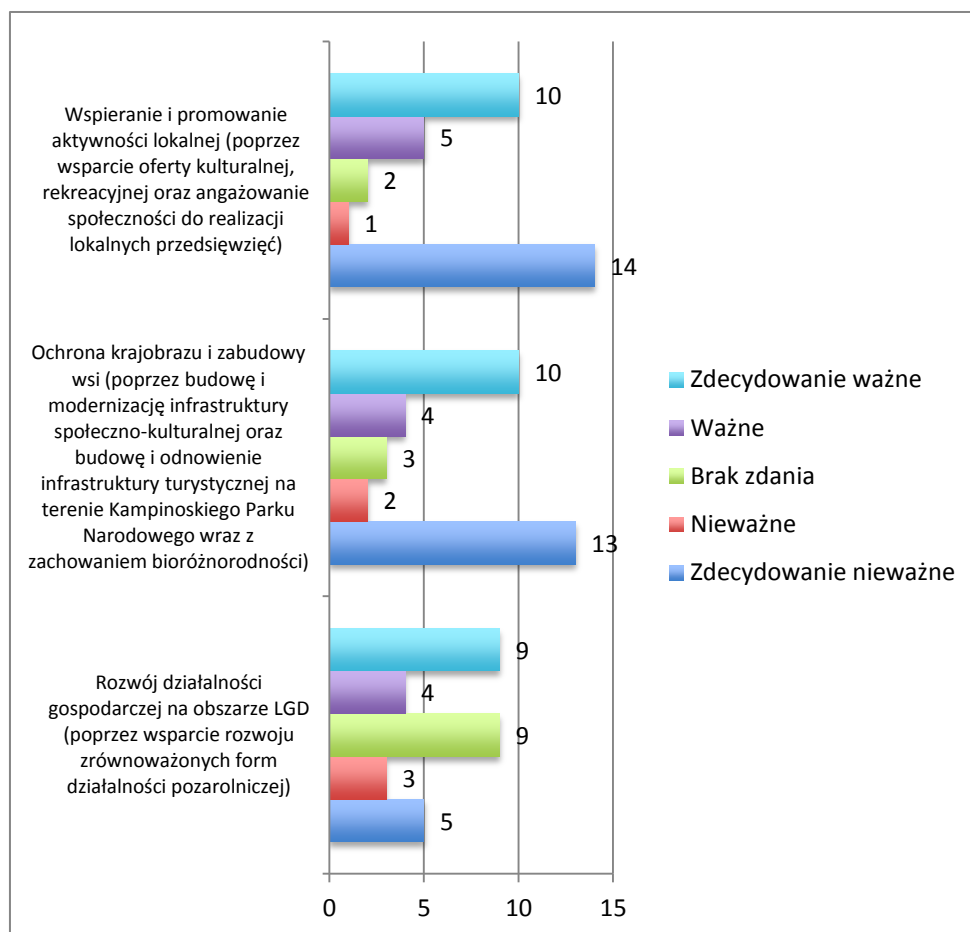
Wykres 6. Obszary, w których najchętniej planuje się składanie wniosków o dofinansowanie za pośrednictwem LGD



Źródło: Ankieta CAWI

W rewizji celów i kierunków wsparcia pomóc również miało pytanie dotyczące **oceny celów szczegółowych** uwzględnionych w Lokalnej Strategii Rozwoju. Jeśli chodzi o ich zasadność, to tu rozkład odpowiedzi był bardzo zbliżony. Natomiast jeśli weźmiemy pod uwagę oceny „zdecydowanie nieważne” i „nieważne”, to liderem wśród celów o **największym znaczeniu dla rozwoju gmin**, zdaniem respondentów, jest **Rozwój działalności gospodarczej na obszarze LGD (poprzez wsparcie rozwoju zrównoważonych form działalności pozarolniczej)**. Szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawia poniższy wykres.

Wykres 7. Ważność celów szczegółowych z punktu widzenia potrzeb gmin



Źródło: Ankieta CAWI

W kwestii weryfikacji celów ogólnych, a przede wszystkim celów szczegółowych i przedsięwzięć, istotne było zebranie **opinii interesariuszy na temat pożądaných kierunków wsparcia w przyszłej perspektywie finansowej 2014-2020**. Do najczęściej wspomnianych przez respondentów obszarów należy zaliczyć:

- rozwój działalności gospodarczej na terenie gmin objętych działaniem LGD (w tym szczególnie rozwój mikroprzedsiębiorstw, niekoniecznie w związku z wprowadzaniem rozwiązań innowacyjnych) oraz pomoc w tworzeniu np. zagród tematycznych prowadzonych przez lokalnych przedsiębiorców,
- aktywizacja społeczności lokalnej,
- dbałość o ochronę środowiska (w tym działania wpisujące się w OZE) oraz ochronę krajobrazu, promocja turystyczna i kulturalna obszaru (w tym Kampinoskiego Parku Narodowego i symboli kulturowych gmin),
- kontynuacja obecnych działań,
- wsparcie oferty kulturalnej i rekreacyjnej dla mieszkańców gmin (w tym dla seniorów).

Podsumowaniem oceny dotychczasowego działania LGD przez mieszkańców, był blok w ankiecie poświęcony przyporządkowywaniu not (od 1 do 5). Respondenci ocenę przyznawali

stwierdzeniom odnoszącym się do różnych aspektów funkcjonowania LGD, w opinii ewaluatora, mających największy wpływ na postrzeganie działalności LGD. Najlepszą notę, bo **4,0** otrzymało stwierdzenie „**LGD „Między Wisłą a Kampinosem” sprawnie i bez zastrzeżeń prowadzi nabór wniosków o dofinansowanie inicjatyw lokalnych**”, co należy **ocenić zdecydowanie pozytywnie, biorąc pod uwagę, że jest to główny cel prowadzenia LGD**. W przypadku innych kwestii, takich, jak np. promocja obszarów wiejskich, informowanie o działalności LGD, oceniany podmiot uzyskać średnie oceny od 3,3 do 3,9. Szczegółowe podsumowanie średnich ocen przedstawia poniższa tabela.

Tabela 4. Średnie ocen najważniejszych aspektów funkcjonowania LGD „Między Wisłą a Kampinosem”

Stwierdzenie	Średnia ocen
LGD „Między Wisłą a Kampinosem” przyczynia się do rozwiązywania problemów społeczno-gospodarczych na obszarach wiejskich w mojej gminie	3,7
Działalność LGD „Między Wisłą a Kampinosem” aktywnie stymuluje lokalne inicjatywy na rzecz rozwoju obszarów wiejskich w mojej gminie	3,8
LGD „Między Wisłą a Kampinosem” prowadzi promocję obszarów wiejskich oraz mojego regionu	3,9
LGD „Między Wisłą a Kampinosem” w prawidłowy sposób informuje o możliwościach dofinansowania lokalnych inicjatyw i otwartych konkursach	3,7
LGD „Między Wisłą a Kampinosem” sprawnie i bez zastrzeżeń prowadzi nabór wniosków o dofinansowanie inicjatyw lokalnych	4
LGD „Między Wisłą a Kampinosem” stosuje prawidłowe i obiektywne kryteria oceny złożonych wniosków o dofinansowanie inicjatyw lokalnych	3,7
Warunki techniczne i lokalowe biura LGD „Między Wisłą a Kampinosem” są odpowiednie do wykonywania zadań oraz przyjmowania interesantów	3,3

LGD „Między Wisłą a Kampinosem” to podmiot „blisko ludzi”- zawsze chętnie oferujący pomoc w przygotowaniu inicjatyw lokalnych	3,7
LGD „Między Wisłą a Kampinosem” w przejrzysty sposób informuje o wykonywanej przez siebie działalności	3,4

Źródło: Ankieta CAWI

Biorąc pod uwagę fakt, że LGD dystrybuuje środki publiczne, z pewnością **poprawy wymaga sposób informowania o wykonywanej działalności oraz zapewnienie jak najdalej idącej transparentności funkcjonowania. Polem do weryfikacji działań powinno być również informowanie potencjalnych beneficjentów i szerszej opinii społecznej o możliwości pozyskania dofinansowania ze środków osi LEADER PROW.** Ma to bezpośrednio i zasadnicze przełożenie na ocenę skuteczności działania LGD z punktu widzenia wydatkowania środków. To co wzbudza dodatkową wątpliwość. to ocena katalogu kryteriów. Jest to z pewnością obszar wymagający znacznej poprawy.

Odnosząc się również do **wyników zorganizowanego zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI)**, należy zaznaczyć, że potwierdzają one wyniki badania ilościowego, a jednym z głównych wniosków przedstawiciele zebranych gmin była **ogólnie pozytywna ocena działalności LGD z pewnymi rekomendacjami dot. procedur naboru wniosków.** Brano rzecz jasna pod uwagę ograniczone możliwości funkcjonowania Lokalnych Grup Działania oraz zasięg oferowanego przez nie wsparcia, ale wymieniono szereg projektów, które pomimo małej skali prawdopodobnie nigdy nie zostałyby zrealizowane, np. remont pomieszczeń Ochotniczych Straży Pożarnych w Gminie Brochów. W trakcie spotkania przywołano *ad hoc* kilkanaście innych projektów, które wzbogaciły miejscowości leżące w obrębie gmin zrzeszonych w LGD. Kilkukrotnie podnoszono, że wsparcie finansowe pozyskane dzięki LGD dotyczyło obszarów do tej pory zaniedbywanych- spraw typowo oddolnych, na które społeczność lokalna przedtem nie miała wpływu. Świadectwem pewnego sukcesu jest również fakt, że na obszarze działalności nie ma gminy, która do tej pory nie skorzystałaby z pomocy świadczonej przez LGD.

Kolejnym ważnym wnioskiem płynącym z dyskusji w trakcie FGI jest **postulat ulepszenia procedur, na które ma wpływ LGD**, np. kwestia kryteriów dostępu do dofinansowania, sprecyzowania celów przedsięwzięć. Należy zaznaczyć, że lokalne grupy działania funkcjonują w dość specyficznym modelu współpracy z samorządami województw. Są często niedoinformowane na temat skuteczności swoich działań, a *gros* procedur odnoszących się składanych wniosków (np. terminy weryfikacji aplikacji, rozpatrywania odwołań, rozliczania projektów) jest niezależna od LGD.

Podsumowując temat społecznego odbioru LGD „Między Wisłą a Kampinosem”, należy zauważyć ogólnie dobre oceny, jakie zostały wystawione przez przedstawiciele gmin oraz dotychczasowych interesariuszy działań LGD. Odbiorcy działań pozytywnie ocenili pomoc w przygotowaniu wniosków. W badanych przypadkach cechowała się ona relatywnie wysoką

skutecznością. O dużym poziomie zaufania świadczy również fakt małego odsetka przypadków skorzystania z usług zewnętrznych firm doradczych. To co zostało ocenione najkorzystniej, to wiedza pracowników i ich podejście do interesariuszy, dostępność biura LGD oraz użyteczność przekazywanych informacji. Mimo niewykorzystanych środków na wsparcie działalności gospodarczej, w opiniach mieszkańców jest to nadal (obok innych) obszar wymagający wsparcia. Być może wymaga on jedynie modyfikacji, np. w kwestii celów, przedsięwzięć oraz kryteriach dostępu. Wyniki ankiet świadczą, że kierunki działań LGD w opinii interesariuszy w przyszłej perspektywie nie powinny ulec zasadniczym zmianom, a jedynie pewnym uzupełnieniom. Kolejnym ważnym wnioskiem jest konieczność modyfikacji kryteriów naboru wniosków oraz zwiększenie roli działań informacyjnych o możliwościach pozyskania dofinansowania (np. w postaci ogłoszeń w radiu lokalnym lub uruchomienie newslettera). Dość niepokojącym jest sam fakt dość niskiego odzewu na samo badanie ilościowe. Może to być świadectwo jeszcze dużej pracy stojącej przed LGD w kwestii budowania świadomości korzyści jakie płyną ze współpracy z LGD oraz pozyskiwania dystrybuowanych środków dla społeczności lokalnej.

4. Wnioski i rekomendacje z badania

Poniżej przedstawiono najważniejsze wnioski i rekomendacje z przeprowadzonego badania w odniesieniu do poszczególnych jego celów.

Ocena celów Lokalnej Strategii Rozwoju

Diagnoza Strategii LGD

Wniosek

W diagnozie Strategii LGD można zauważyć wiele niedociągnięć, zwłaszcza w zakresie analizy informacji i oceny stanu. Zidentyfikowano m.in. błędy polegające na wyróżnieniu mało istotnych dziedzin w diagnozie, zbyt dużą szczegółowość opisów, nadmierne skupianie się na inwentaryzacji zasobów. Poważnym uchybieniem jest niedostatek komentarzy i ocen co do prezentowanych danych (pojawia się to wyłącznie w podrozdziale „specyfika obszaru”).

Rekomendacja

Przy opracowywaniu nowej Strategii LGD należy zastosować się do wskazówek w zakresie metodyki formułowania diagnozy, tak aby poprawić jej spójność i adekwatność oraz nadać jej możliwe użyteczną formę. Szczegółowe wskazówki zostały przedstawione w raporcie z ewaluacji.

Analiza SWOT

Wniosek

Analiza SWOT nie została przeprowadzona w sposób poprawny metodycznie. Wymaga ona uporządkowania według definicji mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń. Zauważono również niedostateczne powiązanie czynników wpisanych do analizy SWOT z wnioskami z diagnozy. Problem stanowi także różna szczegółowość zawartych czynników (czynniki bardzo szczegółowe i bardzo ogółe) albo ich powtarzanie się.

Rekomendacja

Analizę SWOT należy poprawić zgodnie z podejściem mówiącym o definiowaniu mocnych i słabych stron jako wewnętrznych uwarunkowań, natomiast szans i zagrożeń – zewnętrznych. SWOT powinien zostać umocowany w diagnozie, stanowiąc jej podsumowanie, ułatwiające przejście do wyborów strategicznych. Szczegółowa ocena analizy SWOT i wskazówki co do jej poprawy zostały zawarte w

raporcie z ewaluacji.

Cele i przedsięwzięcia Strategii LGD (logika interwencji)

Wniosek

Cele ogólne i szczegółowe w małym stopniu spełniają kryterium precyzyjności i mierzalności zostały bowiem sformułowane w sposób bardzo szeroki. Podejście to pozwala dysponentom środków na łatwiejsze wpisywanie różnych projektów w ramy Strategii, aczkolwiek nie jest do końca poprawne metodologicznie.

Rekomendacja

Należałoby zastanowić się nad większą precyzyjnością celów, jednocześnie umożliwiającą finansowanie zamierzonych i różnorodnych przedsięwzięć. Aby tego dokonać rekomenduje się przeprowadzenie poprawnie całego procesu strategicznego od diagnozy, przez analizy potencjału (SWOT) do celów. Oparcie celów na rzetelnej diagnozie i prawidłowej analizie SWOT powinno sprzyjać ich zawężeniu, minimalizując brak trafności w stosunku do potrzeb beneficjentów.

Funkcjonowanie Lokalnej Strategii Rozwoju w okresie 2014-2020

Tytuł

Wniosek

W nowym okresie programowania zmianie ulegnie zakres interwencji możliwej do prowadzenia przez LGD. Z racji tego, że LGD funkcjonują już od dłuższego czasu i zdobyły pewne doświadczenia we wdrażaniu programów, należy zwrócić uwagę na jakość LSR.

Rekomendacja

Zaleca się, aby przy tworzeniu przyszłej Strategii przyjąć spójny model budowy logiki interwencji, poczynając od diagnozy a kończąc na wyborze celów (schemat przedstawiony w raporcie z ewaluacji). Ułatwi to niewątpliwie proces planistyczny, wzmacniając jakość Strategii, ale i ułatwiając jej późniejszą realizację. Dodatkowo, korzystne będzie wykorzystanie podobnej jak dotychczas matrycy logicznej, przyporządkowującej wskaźniki do poszczególnych poziomów (tj. celów ogólnych, szczegółowych, przedsięwzięć).

Ocena dotychczasowej działalności LGD

Zaangażowanie dodatkowego konsultanta (praca okresowa)

Wniosek

Aktualnie identyfikuje się stosunkowo wysoki odsetek wniosków/projektów, w których przypadku nie dochodzi do efektywnej realizacji, a tym samym wydatkowania środków w ramach osi LEADER. Jednym z rozwiązań jest zwiększenie zdolności beneficjentów do formułowania dobrych jakościowo przedsięwzięć.

Rekomendacja

W celu zwiększenia „kontroli” merytorycznej zawartości projektów, warto rozważyć zaangażowanie doświadczonego konsultanta, który okresowo- w terminach naborów- świadczyłby usługi doradcze dla beneficjentów. Z pewnością zwiększyłyby to efektywność pracy zespołu (obciążonego w terminach naborów wniosków) oraz podniosłoby skuteczność aplikowania o środki beneficjentów.

Zorganizowanie systemu monitoringu wniosków trafiających do Urzędu Marszałkowskiego

Wniosek/ Rekomendacja

Ze względu na niewystarczającą komunikację instytucjonalną pomiędzy Urzędem Marszałkowskim a LGD w przedmiocie powodów rezygnacji/braku zgody na podpisanie umowy, rekomenduje się również samodzielne „śledzenie losów” każdego pozytywnie zaopiniowanego przez Radę LGD wniosku (kontakt z beneficjentem), w celu dalszej eliminacji czynników wpływających na duży odsetek „zwrotów” środków do LGD z projektów, które dawały szansę na pozytywną realizację celów LSR.

Kontynuacja akcji szkoleniowo-informacyjnej

Wniosek/ Rekomendacja

W celu poprawy zdolności wnioskodawców do przygotowania lepszych jakościowo aplikacji, rekomenduje się dalsze działania szkoleniowe, poprawiające ich umiejętności oraz działania informacyjne- mające za cel zmotywowanie społeczności lokalnej do realizacji projektów (np. poprzez prezentowanie efektów najlepszych projektów przy jednoczesnym uświadamianiu o pomocy LGD na każdym etapie realizacji projektów).

Uelastycznienie kryteriów wyboru projektów przyczyniających się do rozwoju działalności gospodarczej

Wniosek

Z Kart doradztwa, z przeprowadzonego w ramach badania FGI oraz ankiet CAWI wynika, że nadal należy położyć duży nacisk na obszar działalności gospodarczej.

Rekomendacja

Natomiast warto zastanowić się nad uelastycznieniem warunków udzielania dofinansowania w ramach działania TiRM oraz stworzenia jasnych kryteriów demarkacyjnych pomiędzy działaniami (w celu uniemożliwienia „uciekania” z projektami wspierającymi rozwój działalności gospodarczej do Małych Projektów).

Analiza modelu funkcjonowania LGD

Monitorowanie realizacji działań LGD

Wniosek

Konsekwencją przyjętego modelu wdrażania PROW 2007-2013 oraz włączenia w ten proces lokalnych grup działania, jest większa trudność w zarządzaniu wsparciem, w szczególności w zakresie monitorowania realizacji działań, monitorowania osiągniętych produktów i rezultatów, a także postępu finansowego.

Rekomendacja

Rekomenduje się wprowadzenie rozwiązań systemowych, w zakresie monitorowania osiągniętych produktów i rezultatów.

Ocena odbioru społecznego modelu funkcjonowania LGD oraz analiza opinii mieszkańców w zakresie celów strategii

Weryfikacja i zmiana kryteriów naboru wniosków

Wniosek

Zarówno we wnioskach z badania ilościowego, jak i z wniosków z badania jakościowego wynika potrzeba społeczna zmiany i/lub modyfikacji istniejących kryteriów naboru wniosków. Przez niektórych zostały one określone nawet mianem niesprawiedliwych, co niekorzystanie wpływa na skuteczność i

efektywność działań LGD oraz postrzeganie jej działalności.

Rekomendacja

W razie dokonania stosownych zmian w zakresie kryteriów naboru wniosków stwierdza się dodatkowo zasadność organizowania szkoleń LGD z zakresu zmian kryteriów i zasad oceny wniosków, obsługi nowych wersji wniosków.

Zintensyfikowanie działań informacyjno-promocyjnych nt. działalności LGD

Wniosek i rekomendacja

Rekomenduje się w tym zakresie zwiększenie działań informacyjnych, np. poprzez szerszą prezentację zrealizowanych wzorcowych projektów. Z jednej strony społeczność lokalna będzie poinformowana o profilu działalności LGD, a z drugiej strony zachęcona do ubiegania się środki na potrzeby swojego otoczenia. Proponowanym rozwiązaniem może być rozbudowanie strony internetowej LGD o bazę zrealizowanych wniosków wg jednolitego wzoru fiszki projektowej. Wydaje się, że należy dążyć do zmniejszenia znaczenia „poczty pantoflowej” w informowaniu o funkcjonowaniu LGD.

Kolejną rzeczą wymagającą najwyższego stopnia informacji są komunikaty dot. kolejnych naborów. Mimo dotychczasowej akcji informacyjnej identyfikuje się potrzeby jej rozszerzenia, np. o newsletter do dotychczasowych interesariuszy.

Zmiana warunków lokalowych

Wniosek

Mimo dość pozytywnej oceny obsługi beneficjentów przez pracowników LGD, wątpliwości budzą warunki lokalowe obsługi interesariuszy.

Rekomendacja

W tym kontekście należy przemyśleć obecną lokalizację biura lub zastanowić się nad alternatywnymi rozwiązaniami, które zbliżyły by społeczność lokalną do Stowarzyszenia. Jednym z takich rozwiązań może być rozwiązanie polegające na utworzeniu biur pomocniczych w innych miejscowościach objętych funkcjonowaniem LGD. Innym rozwiązaniem może być z kolei forma dyżurów pełnionych przez pracowników LGD w wybranych lokalizacjach. Dotyczyć to może zarówno okresu ogłaszania konkursów, jak i świadczonych usług doradczych w każdym innym czasie.



5. Załączniki

Załącznik 1. Narzędzia badawcze

➤ IDI z przedstawicielami Zarządu LGD

BLOK I. Cele LSR

1. Jakie są mocne i słabe strony rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru objętego działalnością LGD (gminy: Brochów, Kampinos, Leszno, Błonie, Ożarów Mazowiecki, Stare Babice, Izabelin, Łomianki, Czosnów i Leoncin) [szczególnie w zakresie: *działalność pozarolnicza i rozwój przedsiębiorczości, odnowa i rozwój wsi (w tym wykorzystanie zasobów naturalnych i dziedzictwa naturalnego), aktywność społeczności lokalnej*]? Które z gmin wyróżniają się na tle innych?
2. Proszę wymienić Państwa zdaniem najważniejsze potrzeby gmin objętych działalnością LGD (gminy: Brochów, Kampinos, Leszno, Błonie, Ożarów Mazowiecki, Stare Babice, Izabelin, Łomianki, Czosnów i Leoncin)? Czy te potrzeby są jednakowe dla całego obszaru? Czy od 2009 roku (powstanie LGD) uległy one zmianie? Jeśli tak, w jakim kierunku?
3. Jak oceniają Państwo stopień aktualności obecnych celów Lokalnej Strategii Rozwoju (cele główne oraz cele szczegółowe/przedsięwzięcia) z punktu widzenia lokalnych potrzeb? [*moderator: przytoczyć wszystkie cele LSR*]
4. Czy na przestrzeni funkcjonowania LGD dochodziło do modyfikacji celów LSR? Czy odbyły się konsultacje społeczne w tym zakresie?
5. Co udało się osiągnąć, a czego się nie udało osiągnąć w związku z realizacją LSR? Jakie są główne korzyści wdrażania LSR? [*szczególnie w zakresie: działalność pozarolnicza, rozwój przedsiębiorczości, odnowa i rozwój wsi (w tym wykorzystanie zasobów naturalnych i dziedzictwa naturalnego), aktywność społeczności lokalnej*]
6. Jakie są największe bariery w zakresie wdrożenia celów LSR? [*czynniki: finansowe, administracyjne, organizacyjne, merytoryczne, mentalne*]
7. W jaki sposób i jak często monitorują Państwo realizację zakładanych celów LSR? Czy katalog wskaźników Państwa zdaniem się sprawdza? Czy był on modyfikowany?
8. Czy aktualny zakres LSR jest komplementarny z innymi programami/inicjatywami dot. wsparcia obszarów wiejskich?

BLOK II. DZIAŁALNOŚĆ LGD

9. Czy za pośrednictwem LGD zrealizowano projekty wszystkich typów: 413. Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju (w tym małe projekty), 421. Wdrażanie projektów współpracy, 431. Funkcjonowanie lokalnej grupy działania, nabywanie umiejętności i aktywizacja)? Ile projektów zrealizowano do tej pory, w podziale na ich typy?

10. Jak wiele projektów i na jaką kwotę udało się zrealizować za pośrednictwem LGD (w podziale na projektu wpisujące się w poszczególne działania)? *[dane jakościowe dotyczące poziomu kontraktowania]*
11. W ramach których działań (413. Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju (w tym małe projekty), 421. Wdrażanie projektów współpracy, 431. Funkcjonowanie lokalnej grupy działania, nabywanie umiejętności i aktywizacja) projekty charakteryzują się największą jakością? Proszę podać przykłady projektów, które najbardziej przyczyniły się do realizacji LSR.
12. Czy przyjęte lokalne kryteria wyboru dają gwarancję wyselekcjonowania najlepszej jakości projektów, a tym samym przyczynienia się do realizacji celów LSR? Czy kryteria te ulegały zmianom?
13. Jaki stopień wniosków zaopiniowany przez Państwa pozytywnie został niezaakceptowany przez Samorząd Województwa? Jaki procent projektów objętych wsparciem nie zakończył się pozytywnie (z jakiego powodu)?
14. Czy LGD podejmuje inicjatywy niefinansowane ze środków PROW 2007-2013 *(np. ze środków statutowych, środków pochodzących od sponsorów)*?
15. Czy Państwa zdaniem projekty te zostałyby zrealizowane bez wsparcia oferowanego przez LGD (w tym samym zakresie oraz czasie)?
16. Jak oceniają Państwo współpracę zrzeszonych gmin w LGD? Czy wszystkie gminy uczestniczą w działalności LGD w takim samym zakresie? Czy liczba zrzeszonych gmin w najbliższym czasie pozostanie taka sama?
17. Proszę opisać sposób zarządzania LGD i sposoby zapewnienia przejrzystości, demokratyczności i jawności podejmowanych decyzji.
18. Jakimi środkami do tej pory dysponowała LGD na własną działalność?
19. Ile osób pracuje na rzecz LGD w chwili obecnej? Czy ta liczba się zmieniała? Jakie kompetencje reprezentują pracownicy Stowarzyszenia?
20. Czy Państwa zdaniem potrzebne jest wsparcie szkoleniowe dedykowane pracownikom Stowarzyszenia, w związku z prowadzeniem LGD?
21. Jakie zmiany organizacyjne wpłynęłyby na bardziej efektywne funkcjonowanie LGD i wdrażanie LSR? (szczególnie w okresach naboru wniosków)
22. W jakich kryteriach, w ocenie efektywności LGD, Państwa Stowarzyszenie wypada najmocniej, a w jakich naj słabiej?
23. Jak oceniają Państwo warunki lokalowo-techniczne Stowarzyszenia (w tym niezbędne do wykonywania obowiązków LGD zaplecze informatyczne)?

PODSUMOWANIE

24. Czy planują Państwo dostosować formę oraz zakres działania LGD do przyszłej perspektywy finansowej 2014-2020?

➤ **IDI z przedstawicielami Stowarzyszenia**

1. Jak długo pracuje Pani/Pan w Stowarzyszeniu oraz w zespole LGD? Jaki jest Pani/Pana zakres obowiązków?
2. Jak wyglądała Pani/Pana rekrutacja na pełnione stanowisko?
3. Proszę wskazać największe sukcesy działalności LGD.
4. Proszę wskazać najważniejsze problemy w zakresie wdrażania LSR.
5. Czy Pani zdaniem realizowane projekty, wsparte za pośrednictwem LGD, przyczyniają się do realizacji celów LSR? Jakiego typu projekty stanowią najślabszy, a jakie najmocniejszy wkład w realizację celów LSR? (413. Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju (w tym małe projekty), 421. Wdrażanie projektów współpracy, 431. Funkcjonowanie lokalnej grupy działania, nabywanie umiejętności i aktywizacja)
6. Czy Pani/Pana zdaniem projekty te zostałyby zrealizowane bez wsparcia oferowanego przez LGD (w tym samym zakresie oraz czasie)?
7. Czy przyjęte lokalne kryteria wyboru dają gwarancję wyselekcjonowania najlepszej jakości projektów, a tym samym przyczynienia się do realizacji celów LSR? Czy kryteria te ulegały zmianom?
8. Jaki odsetek projektów ma problemy w zakresie realizacji projektowych założeń?
9. Czy dostrzega Pani/Pan konieczność zmiany/modyfikacji celów LSR z punktu widzenia potrzeb mieszkańców obszarów wspartych działaniem LGD?
10. Jak mierzą Państwo efektywność realizowanych zadań oraz stopień wdrożenia celów LSR?
11. Czy identyfikuje Pani/Pan konieczność szkoleń merytorycznych lub innych pracowników Stowarzyszenia w zakresie wdrażania LSR? Jakie szkolenia byłyby potrzebne Pani/Pana zdaniem?
12. Jak opisałaby/opisałby Pani/Pan styl zarządzania LGD?
13. Jakie zmiany organizacyjne wpłynęłyby na bardziej efektywne funkcjonowanie LGD i wdrażanie LSR? (szczególnie w okresach naboru wniosków)
14. Jak ocenia Pani/Pan warunki lokalowo-techniczne Stowarzyszenia (w tym niezbędne do wykonywania obowiązków LGD zaplecze informatyczne)?

➤ **Zogniskowany wywiad grupowy (FGI) z przedstawicielami zrzeszonych gmin**

BLOK I. Cele LSR a potrzeby społeczności lokalnej

1. Jakie największe problemy społeczno-gospodarcze identyfikują Państwo w swoich gminach? Czy problemy te zmieniały się na przestrzeni ostatnich 5 lat?
2. Za chwilę przytoczę Państwu obecne cele główne i szczegółowe Lokalnej Strategii Rozwoju [moderator prezentuje cele LSR oraz cele osi LEADER]. Proszę powiedzieć, które z tych celów są nadal aktualne? Czy któreś z celów uległo dezaktualizacji? Czy w LSR powinny się znaleźć inne cele?

BLOK II. DZIAŁALNOŚĆ LGD

3. Proszę wskazać, które z działań realizowanych przez Lokalną Grupę Działania były najważniejsze z punktu widzenia Państwa gminy.
4. Jakie problemy gminy rozwiązano za pośrednictwem działań LGD? Jakie korzyści dostrzegają Państwo w związku z funkcjonowaniem LGD i wdrażaniem LSR?
5. Jakich problemów nie udało się rozwiązać poprzez wsparcie kierowane za pośrednictwem LGD (obszar związany z LSR)?
6. Czy LGD (mając na uwadze cele osi LEADER) powinno wprowadzić dodatkowe działania/zmodyfikować profile ogłaszanych konkursów?
7. Za chwilę zostaną przytoczone Państwu kryteria ocen stosowane przy naborze wniosków [moderator prezentuje kryteria naboru w wybranych konkursach]. Czy w Państwa opinii są one adekwatne do celów LSR? Czy powinny one zostać zmienione?
8. Jak oceniają Państwo organizacyjną stronę działalności LGD [funkcjonowanie biura, działania informacyjno-promocyjne nt. dostępnych środków, harmonogramu konkursów oraz wymogów konkursowych, kontakt z pracownikami biura]? Czy jest ona Państwa zdaniem odpowiednio zaplanowana i zarządzana?
9. Czy Państwa zdaniem pracownicy biura są odpowiednio przygotowani do pełnienia funkcji wdrażania LSR?
10. Czy mają Państwo rekomendacje na przyszłość w zakresie prowadzenia LGD przez Stowarzyszenie „Między Wisłą a Kampinosem”?

➤ **Ankieta CAWI skierowana do dotychczasowych beneficjentów/odbiorców działań LGD**

Szanowni Państwo,

Zwracamy się do Państwa z prośbą o wypełnienie poniższej ankiety. Jest ona częścią realizowanego badania ewaluacyjnego prowadzonego na zlecenie Lokalnej Grupy Działania „Między Wisłą a Kampinosem”. Badanie dotyczy wdrażania założeń Lokalnej Strategii Działania oraz oceny aktywności Lokalnej Grupy Działania „Między Wisłą a Kampinosem”. W ramach badania chcemy poznać opinie dotychczasowych beneficjentów/odbiorców działań LGD.

Wyniki ankiety pozwolą na sformułowanie wniosków oraz usprawnienie funkcjonowania LGD w przyszłości.

Pragniemy podkreślić, że udział w ankiecie jest anonimowy, a jej wyniki zostaną zaprezentowane jedynie w formie zestawień zbiorczych. Wypełnienie ankiety nie zajmie Państwu więcej niż 15 minut.

Ankieta jest umieszczona pod następującym adresem:²² Po udzieleniu odpowiedzi na pytania, w celu zakończenia wypełniania ankiety, prosimy nacisnąć „Wyślij”.

Liczymy na Państwa udział w badaniu!

1. Czego dotyczył Pani/Pana kontakt z Lokalną Grupą Działania „Między Wisłą a Kampinosem”? (możliwość zaznaczenie więcej niż 1 odpowiedzi)

- a) Składanie wniosku za pośrednictwem LGD o przyznanie pomocy w ramach działania osi LEADER
- b) Udział w konkursie dotacyjnym MikroGranty- Aktywizacja Społeczności Lokalnej
- c) Inne, jakie?..... (proszę przejść do pytania nr 3)

2. Czy samodzielnie przygotowywała/przygotowywał Pani/Pan wniosek o dofinansowanie?

	Liczba składanych wniosków	Liczba wniosków, które uzyskały dofinansowanie
Samodzielnie		
Z pomocą firmy zewnętrznej		
Z pomocą pracownika LGD		

3. W jaki sposób dowiedziała/dowiedział się Pani/Pan o istnieniu Lokalnej Grupy Działania „Między Wisłą a Kampinosem”?

- a) Strona internetowa LGD
- b) Strona internetowa samorządu województwa
- c) Strona internetowa gminy
- d) Prasa lokalna

²² Link do ankiety

- e) Radio lokalne
- f) Impreza lokalna
- g) Informacja w urzędzie gminy/starostwa
- h) „Pocztą pantoflową”
- i) Inne, jakie?

4. Czy Pani/Pana zdaniem LGD w wystarczający sposób promuje swoją działalność?

- a) Tak
- b) Nie, w jaki sposób LGD powinno promować swoją działalność?

5. Jak ocenia Pani/Pan pomoc udzieloną Pani/Panu przez pracowników LGD? Proszę uzasadnić swoją ocenę

	Zdecydowanie dobrze	Dobrze	Nie mam zadania/neutralnie	Źle	Zdecydowanie źle
Wiedza pracowników LGD	<input type="checkbox"/> <i>dlaczego?.....</i>	<input type="checkbox"/> <i>dlaczego?.....</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <i>dlaczego?.....</i>	<input type="checkbox"/> <i>dlaczego?.....</i>
Użyteczność informacji	<input type="checkbox"/> <i>dlaczego?.....</i>	<input type="checkbox"/> <i>dlaczego?.....</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <i>dlaczego?.....</i>	<input type="checkbox"/> <i>dlaczego?.....</i>
Dostępność czasową pracowników LGD w biurze (przystępne godziny pracy)	<input type="checkbox"/> <i>dlaczego?.....</i>	<input type="checkbox"/> <i>dlaczego?.....</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <i>dlaczego?.....</i>	<input type="checkbox"/> <i>dlaczego?.....</i>
Komunikację z pracownikami LGD poza biurem (mail, telefon)	<input type="checkbox"/> <i>dlaczego?.....</i>	<input type="checkbox"/> <i>dlaczego?.....</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <i>dlaczego?.....</i>	<input type="checkbox"/> <i>dlaczego?.....</i>
Uprzejmość pracowników	<input type="checkbox"/> <i>dlaczego?.....</i>	<input type="checkbox"/> <i>dlaczego?.....</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <i>dlaczego?.....</i>	<input type="checkbox"/> <i>dlaczego?.....</i>

6. Czy będzie Pani/Pan w przyszłości ubiegać się o dofinansowanie projektu za pośrednictwem LGD „Między Wisłą a Kampinosem”?

- a) Tak, w jakim obszarze?.....(możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi)
 - Wsparcie rozwoju zrównoważonych form działalności pozarolniczej,
 - Budowa i modernizacja infrastruktury społeczno-kulturowej,
 - Budowa i odnowienie infrastruktury turystycznej na terenie KPN wraz z zachowaniem bioróżnorodności,
 - Wsparcie oferty kulturalnej, rekreacyjnej oraz angażowanie społeczności do realizacji lokalnych przedsięwzięć,
 - MikroGranty- Aktywizacja Społeczności Lokalnej
 - Inne, jakie?.....
- b) Nie, dlaczego? (możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi)

- nie mam takiej potrzeby
- oferta LGD (zakres tematyczny projektów) nie odpowiada moim potrzebom
- zniechęcają mnie wymogi biurokratyczne
- nie potrafię wypełnić wniosku o dofinansowanie
- mam złe doświadczenia w kontaktach z LGD „Między Wisłą a Kampinosem”
- inne, jakie?.....

c) Nie wiem

7. Jak ważne są dla Pani/Pana gminy (skala od 1 do 5, gdzie 1 to zdecydowanie ważne dla naszej gminy a 5 to zdecydowanie nieważne dla naszej gminy)?:

Cel szczegółowy	1	2	3	4	5
Rozwój działalności gospodarczej na obszarze LGD (poprzez wsparcie rozwoju zrównoważonych form działalności pozarolniczej)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ochrona krajobrazu i zabudowy wsi (poprzez budowę i modernizację infrastruktury społeczno-kulturalnej oraz budowę i odnowienie infrastruktury turystycznej na terenie Kampinoskiego Parku Narodowego wraz z zachowaniem bioróżnorodności)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wspieranie i promowanie aktywności lokalnej (poprzez wsparcie oferty kulturalnej, rekreacyjnej oraz angażowanie społeczności do realizacji lokalnych przedsięwzięć)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Jakie działania powinno realizować LGD w latach 2014-2020?

.....

9. Poniżej przedstawione zostały twierdzenia dotyczące działalności LGD „Między Wisłą a Kampinosem”. Proszę o ich ocenę na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza zdecydowanie się nie zgadzam, zaś 5- zdecydowanie się zgadzam.

Stwierdzenie	1	2	3	4	5
LGD „Między Wisłą a Kampinosem” przyczynia się do rozwiązywania problemów społeczno- gospodarczych na obszarach wiejskich w mojej gminie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Działalność LGD „Między Wisłą a Kampinosem” aktywnie stymuluje lokalne inicjatywy na rzecz rozwoju obszarów wiejskich w mojej gminie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LGD „Między Wisłą a Kampinosem” prowadzi promocję obszarów wiejskich oraz mojego regionu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LGD „Między Wisłą a Kampinosem” w prawidłowy sposób informuje o możliwościach dofinansowania lokalnych inicjatyw i otwartych konkursach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LGD „Między Wisłą a Kampinosem” sprawnie i bez zastrzeżeń prowadzi nabór wniosków o dofinansowanie inicjatyw	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

lokalnych					
LGD „Między Wisłą a Kampinosem” stosuje prawidłowe i obiektywne kryteria oceny złożonych wniosków o dofinansowanie inicjatyw lokalnych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Warunki techniczne i lokalowe biura LGD „Między Wisłą a Kampinosem” są odpowiednie do wykonywania zadań oraz przyjmowania interesantów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LGD „Między Wisłą a Kampinosem” to podmiot „blisko ludzi”- zawsze chętnie oferujący pomoc w przygotowaniu inicjatyw lokalnych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LGD „Między Wisłą a Kampinosem” w przejrzysty sposób informuje o wykonywanej przez siebie działalności	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Jeśli ma Pani/Pan dodatkowe uwagi na temat funkcjonowania LGD „Między Wisłą a Kampinosem”, prosimy o krótką wypowiedź w miejscu poniżej:

.....

.....

.....

Dziękujemy za odpowiedzi na nasze pytania. Na koniec prosimy o podanie kilku informacji metryczkowych

1. Płeć:

- a) Kobieta
- b) Mężczyzna

2. Wiek:

- a) powyżej 65 roku życia
- b) 45-65
- c) 26-44
- d) 25 lub mniej

4. Gmina, którą Pani/Pan reprezentuje:

- a) Brochów
- b) Kampinos
- c) Leszno
- d) Błonie
- e) Ożarów Mazowiecki
- f) Stare Babice
- g) Izabelin
- h) Łomianki
- i) Czosnów
- j) Leoncin