

**Raport z ewaluacji on - going
Lokalnej Strategii Rozwoju
na lata 2014-2020
Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania
Czarnoziem na Soli za okres 2016-2018**



Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie.
Instytucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Materiał opracowany przez
Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania Czarnoziem na Soli, współfinansowana ze środków Unii Europejskiej
w ramach poddziałania „Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji”
Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

Opracowanie:

Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Gospodarczych DELTA PARTNER



Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania Czarnoziem na Soli



Zespół Redakcyjny:

Artur Kubica, Gabriela Mikrut

Inowrocław, 2019 r.

Spis treści

Streszczenie najważniejszych wyników badania	4
I Opis przedmiotu badania uwzględniający cele i zakres ewaluacji.....	5
I.1 Wprowadzenie	5
I.2 Podstawa prawna.....	5
I.3 Cel badania.....	6
I.4 Zakres badania	6
II Opis metodologii wraz z opisem sposobu realizacji badania	8
II.1 Procedura dokonywania monitoringu i ewaluacji	8
II.2 Wykorzystane narzędzia badawcze i źródła danych	9
III Opis wyników badania wraz z ich interpretacją	11
III.1 Analiza stopnia realizacji pierwszego kamienia milowego.....	11
III.2 Analiza stopnia realizacji celów i wskaźników LSR – stan na 2018 rok.....	13
III.3 Analiza stopnia wykorzystania budżetu	17
III.4 Zestawienie przeprowadzonych naborów w badanym okresie	17
III.5 Opinie beneficjentów współpracujących z LGD.....	19
IV Odpowiedź na wszystkie pytania wskazane pytania badawcze	21
IV.1 Odpowiedzi na pytania badawcze, synteza.....	21
V Podsumowanie zawierające wnioski i rekomendacje	27
V.1 Wnioski	27
V.2 Rekomendacje	28
Spis tabel.....	30

Streszczenie najważniejszych wyników badania

Poziom realizacji „Lokalne Strategie Rozwoju na lata 2014-2020 Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania Czarnoziem na Soli” w okresie 2016-2018 został oceniony jako dobry. Świadczy o tym wysoki poziom realizacji pierwszego kamienia milowego.

W trakcie badań sygnalizowano istotne obawy z punktu widzenia dalszej realizacji Lokalnej Strategii Rozwoju przede wszystkim w kontekście jej aktualizacji, która istotnie zwiększyła zakres działań niezbędnych do realizacji w okresie pozostającym do zakończenia wdrażania LSR.

Jako fundamentalne bariery utrudniające osiągnięcie pożądanego poziomu efektywności funkcjonowania Lokalnej Grupy Działania Czarnoziem na Soli należy wskazać zewnętrzne (komunikację i praktykę kooperacji z Urzędem Marszałkowskim Województwa Kujawsko-Pomorskiego) oraz wewnętrzne (m.in. ograniczone zasoby kadrowe).

Wyniki badania wskazują, że największym powodzeniem i zarazem sukcesem na poziomie wdrażania było przedsięwzięcie 2.1.1 Budowa lub przebudowa infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej na obszarze LSR do 2023 r. Korzystnie oceniana efektywność i skuteczność działań wynika m.in. z bardzo dobrej kooperacji i współpracy z samorządami tworzącymi LGD.

Jako szczególnie istotne należy ocenić zakres interwencji w ramach pobudzania przedsiębiorczości. Przede wszystkim w zakresie przedsięwzięć: 1.1.1 Zakładanie nowych firm na obszarze LSR do 2023 r. oraz 1.1.2 Rozwijanie działalności gospodarczej na obszarze LSR do 2023 r. Co prawda wartości wskaźników zostały w ramach pierwszego kamienia milowego osiągnięte, natomiast poziom docelowy jest relatywnie wysoki i wymaga zwiększenia poziomu efektywności funkcjonowania, głównie z punktu widzenia kontaktów międzyinstytucjonalnych.

W badanym okresie (2016-2018) funkcjonowanie było dobrze oceniane przez środowiska związane z działalnością Lokalnej Grupy Działania. Zarówno beneficjenci, członkowie, jak również pozostali uczestnicy badania ewaluacyjnego wskazywali na bardzo ważną rolę organizacji w kontekście animowania partnerstw, podejmowania działań nieformalnych, animowania życia społeczno-kulturalnego na obszarach wiejskich czy też integrowania wspólnot lokalnych. Tym samym należy uznać jednoznacznie, że praktyka funkcjonowania LGD Czarnoziem na Soli urzeczywistnia ideę rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność. Warto dodać, że liczba członków stowarzyszenia w badanym okresie wzrosła, co stanowi mierzalny dowód aktywności LGD w terenie.

Jako obszar bardzo istotny z punktu widzenia przyszłych działań LGD należy wskazać turystykę. Uznaje się, iż z punktu widzenia potencjału obszaru bardzo ważne jest kontynuowanie działań nakierowanych na poprawę atrakcyjności turystycznej obszaru LGD Czarnoziem na Soli oraz wykorzystanie powiązań z miastem Inowrocław.

I Opis przedmiotu badania uwzględniający cele i zakres ewaluacji

I.1 Wprowadzenie

Prezentowany dokument zawiera **wyniki ewaluacji on-going „Lokalnej Strategii Rozwoju na lata 2014-2020 Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania Czarnoziem na Soli”**. Celem badania jest przeprowadzenie ewaluacji **śródkresowej (on going) LSR za okres 2016-2018 w zakresie związanym z realizacją wskaźników i prawidłowym określeniem celów LSR.**

Ewaluacja to obiektywna ocena projektu, programu lub polityki na wszystkich jego etapach, tj. planowania, realizacji i mierzenia rezultatów. Powinna ona dostarczyć rzetelnych i przydatnych informacji pozwalając wykorzystać zdobytą w ten sposób wiedzę w procesie decyzyjnym. Często dotyczy ona procesu określenia wartości lub ważności działania, polityki lub programu. **Ażeby prezentowany raport w pełni prezentował zakres działań LGD w okresie 2016-2018 dokument obejmuje również monitoring postępu rzeczowego realizowania założeń LSR.**

Niniejszy raport ewaluacyjny opiera się na **ocenie on-going – w trakcie realizacji działań i odpowiada na pytanie, czy przyjęte cele i podjęte później działania zmiierają w dobrym kierunku.**

Niniejsze opracowanie stanowi raport z ewaluacji definiowanej jako **badanie społeczno-ekonomiczne, którego celem jest oszacowanie w odniesieniu do jasno sformułowanych kryteriów (skuteczności, efektywności, użyteczności, trafności i trwałości) oraz efektów wdrażania interwencji publicznych rozumianej w opracowywanym przypadku jako poziom realizacji Lokalnej Strategii Rozwoju.** Ze względu na termin przeprowadzania badania mamy do czynienia z ewaluacją bieżącą (on-going), która przeprowadzana została w trakcie wdrażania LSR, jednak w przeciwieństwie do ewaluacji mid-term nie jest określony jej dokładny moment realizacji. **Ewaluacja on-going ma na celu również identyfikację barier związanych z realizacją celów.**

I.2 Podstawa prawna

Konieczność przeprowadzenia ewaluacji on-going wynika z zapisów „Lokalnej Strategii Rozwoju na lata 2014-2020 Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania Czarnoziem na Soli” w szczególności zawartych w rozdziale **XI Monitoring i ewaluacja oraz Załącznikiem nr 2 do LSR.** Drugim elementem określającym kształt monitoringu i ewaluacji w niniejszym dokumencie są regulacje Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi zawarte w **Wytycznych nr 5/3/2017 w zakresie monitoringu i ewaluacji strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020.**

Tym samym podstawa prawna do przeprowadzenia ewaluacji wynika z regulacji wyższego rzędu oraz przepisów wewnętrznych LGD. Przywoływane założenia są względem siebie spójne.

I.3 Cel badania

Niniejszy raport ewaluacyjny ma charakter sprawozdawczy. Jego celem jest okresowa **ocena wdrażania Lokalnej Strategii Rozwoju oraz realizacji działań Stowarzyszenia Lokalnej Grupy Działania Czarnoziem na Soli** założonych do wykonania w latach 2016-2018 r., w szczególności związanych z realizacją wskaźników i prawidłowym określeniem celów LSR.

W raporcie ujęto również rekomendacje, których realizacja umożliwi wprowadzanie zmian i optymalizację wdrażania LSR oraz usprawnianie funkcjonowania LGD w kolejnych latach. Jest to również bardzo istotne w perspektywie budowania planów strategicznych i operacyjnych w kolejnej perspektywie finansowej UE.

I.4 Zakres badania

Poniżej zdefiniowano zakres badania ewaluacyjnego wraz z określeniem obligatoryjnych obszarów badawczych. Perspektywy przeprowadzonego badania ewaluacyjnego:

- przedmiotowa - **przedmiotem ewaluacji są zadania zrealizowane przez Lokalną Grupę Działania w celu wypełnienia założeń określonych w Lokalnej Strategii Rozwoju;**
- czasowa - **raport dotyczy dwuletniego okresu realizacji LSR i funkcjonowania LGD (od 16.05.2016 r. – 31.12.2018 r.);**
- przestrzenna - **zakres przestrzenny raportu obejmuje obszar wszystkich gmin wchodzących w skład Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania Czarnoziem na Soli obejmujący Gminy: Dąbrowa Biskupia, Gniewkowo, Inowrocław, Janikowo, Kruszwica, Pakość, Rojewo oraz Złotniki Kujawskie, gdzie były realizowane zadania objęte LSR.**

Zgodnie z wytycznymi i regulacjami zakres badania, ewaluacji zewnętrznej, dotyczy następujących pytań i obszarów badawczych, umieszczonych w poniższej tabeli.

Tabela 1 Obligatoryjny zakres badania

Obszar badawczy	Pytania badawcze
Ocena wpływu na główny cel LSR (jeśli inny niż obszary poniżej) Ocena wpływu na kapitał społeczny	Jaki jest stopień osiągnięcia celu głównego i przypisanych do niego wskaźników LSR? Jaki jest wpływ LSR na kapitał społeczny, w tym w szczególności na aktywność społeczną, zaangażowanie w sprawy lokalne? W jaki sposób należałoby wspierać rozwój kapitału społecznego w przyszłości?
Przedsiębiorczość	W jakim stopniu realizacja LSR przyczyniła się do rozwoju przedsiębiorczości? Czy i w jaki sposób wspieranie przedsiębiorczości w ramach kolejnych edycji LSR jest wskazane?
Turystyka kulturowa i dziedzictwo	W jakim stopniu LSR przyczyniła się do budowania lokalnego potencjału w zakresie turystyki i dziedzictwa kulturowego? W jakich kierunkach należy wspierać rozwój lokalnego potencjału turystycznego?

Obszar badawczy	Pytania badawcze
Grupy defaworyzowane	<p>Czy w LSR właściwie zdefiniowano grupy defaworyzowane oraz czy realizowane w ramach LSR działania odpowiadały na potrzeby tych grup?</p> <p>Jaki był wpływ LSR na poziom ubóstwa i wykluczenia społecznego?</p> <p>Jakie działania należy podejmować w skali lokalnej na rzecz ograniczania ubóstwa i wykluczenia społecznego?</p>
Innowacyjność	<p>W jakim stopniu projekty realizowane w ramach LSR były innowacyjne?</p> <p>Jakie można wyróżnić typy innowacji powstałych w ramach LSR?</p>
Projekty współpracy	<p>Jaka była skuteczność i efekty działania wdrażania projektów współpracy?</p> <p>Jaką formę i zakres powinny przyjmować projekty współpracy w przyszłości?</p>
Ocena funkcjonowania LGD	<p>Czy sposób działania partnerów w ramach LGD pozwalał na efektywną i skuteczną realizację LSR?</p> <p>Jaka jest skuteczność i efektywność działań biura LGD (animacyjnych, informacyjno-promocyjnych, doradczych)?</p> <p>Jakie zmiany należy wprowadzić w działaniach LGD by skuteczniej realizowała LSR?</p>
Ocena procesu wdrażania	<p>Czy realizacja finansowa i rzeczowa LSR odbywała się zgodnie z planem?</p> <p>Czy procedury naboru, wyboru i realizacji projektów były wystarczająco przejrzyste i przyjazne dla beneficjentów?</p> <p>Czy kryteria pozwalały na wybór najlepszych projektów (spójnych z celami LSR)?</p> <p>Czy przyjęty system wskaźników pozwalał na zebranie wystarczających informacji o procesie realizacji LSR i jej rezultatach?</p>
Wartość dodana podejścia LEADER	<p>Czy działalność LGD wpływa na poprawę komunikacji pomiędzy różnymi aktorami, budowanie powiązań między nimi i sieciowanie?</p> <p>Czy stworzony dzięki wsparciu w ramach LSR potencjał rozwojowy jest w dostateczny sposób wykorzystywany i promowany?</p> <p>Czy projekty realizowane w ramach LSR są spójne ze zidentyfikowanym potencjałem rozwojowym obszaru objętego LSR i czy te projekty przyczyniają się do jego wzmocnienia?</p> <p>Czy przeprowadzone w ramach LSR inwestycje są komplementarne względem siebie lub względem wiodącego projektu/tematu określonego w LSR?</p>

Źródło: opracowanie własne

II Opis metodologii wraz z opisem sposobu realizacji badania

II.1 Procedura dokonywania monitoringu i ewaluacji

Zgodnie z zapisami „Lokalne Strategie Rozwoju na lata 2014-2020 Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania Czarnoziem na Soli” oraz Wytycznymi nr 5/3/2017 w zakresie monitoringu i ewaluacji strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 realizacja LSR będzie podlegać stałemu monitoringowi oraz procesowi ewaluacji.

Zgodnie z założeniami proces ewaluacji będzie odbywał się w formie serii ewaluacji zewnętrznych prowadzonych cyklicznie przez cały okres wdrażania LSR w formie dwóch badań w szerokim zakresie związanych z realizacją wskaźników i prawidłowym określeniem celów LSR – niniejsze jest pierwszym spośród zaplanowanych.

Wyniki badań ewaluacyjnych w formie raportów przygotowanych przez podmiot zewnętrzny będą dla LGD narzędziem do wprowadzania ewentualnych korekt w zakresie skuteczności działań:

- w osiągnięciu założonych celów zgodnie z harmonogramem realizacji wskaźników założonym w LSR,
- w realizacji tych założeń zgodnie z wymogami dokumentów zewnętrznych, w szczególności umowy o warunkach i sposobie realizacji LSR,
- w zaangażowaniu społeczności lokalnej w realizację założeń LSR, stanowiącej dowód na przyjęcie prawidłowych obszarów interwencji, wyznaczenie celów zgodnych z potrzebami oraz prowadzenie odpowiednio intensywnych działań komunikacyjnych,
- w uzyskiwaniu trwałych efektów na obszarze LSR, jako dowód na wybór odpowiednich projektów i przyjęcie prawidłowych kryteriów w ramach poszczególnych przedsięwzięć.

W przeprowadzonym badaniu prezentuje się wyniki monitoringu, które dodatkowo podlegają ocenie jakościowej. Tym samym mamy do czynienia z przeprowadzeniem pełnej procedury ewaluacyjnej koncentrującej się na elemencie ilościowym oraz jakościowym.

Badaniu poddano:

- analizę stopnia realizacji kamienia milowego
- stopień realizacji celów i wskaźników LSR;
- stopień wykorzystania budżetu;
- stopień spójności tempa osiągniętych rezultatów (wskaźników rzeczowych i finansowych) z założeniami LGD;
- jakość stosowanych procedur i kryteriów wyboru operacji;
- poziom jakości udzielanego przez biuro doradztwa;
- efektywność i terminowość działalności LGD (aktywizacji i promocji);
- trwałość uzyskanych w ramach poszczególnych projektów, finansowanych ze środków strategii.

II.2 Wykorzystane narzędzia badawcze i źródła danych

W procesie ewaluacji aktualnie obowiązującej „Lokalnej Strategii Rozwoju na lata 2014-2020 Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania Czarnoziem na Soli” wykorzystano następujące źródła informacji i narzędzia badawcze:

- tekst Lokalnej Strategii Rozwoju na lata 2014-2020 Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania Czarnoziem na Soli,
- tekst Raportu podsumowującego warsztat refleksyjny LGD Czarnoziem na Soli przeprowadzony w dniu 25.02.2019 r.
- inne dane i informacje pozyskane ze Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania Czarnoziem na Soli,
- dane statystyczne pozyskane z Banku Danych Lokalnych,
- informacje ze strony internetowej ze Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania Czarnoziem na Soli.

Powyższe źródła danych i pozostałe pozyskane materiały były poddane analizie w ramach tzw. „desk research”. Analiza źródeł wtórnych to poszukiwanie informacji, które już istnieją. Często polega ona na analizie danych zgromadzonych przez inne podmioty. Podstawę analizy stanowią ustawy, akty prawne, dokumenty statystyki publiczne, sprawozdania, analizy i publikacje, roczniki statystyczne etc. Dodatkowo przeprowadzono analizę treści stosowaną powszechnie w naukach społecznych. Polega ona na analizie pojęć i stwierdzeń wykorzystanych w dostępnych materiałach i dokumentach. Służy budowaniu poglądu na temat sposobu ujmowania danego problemu czy zagadnienia w źródłach publikowanych dla szerszego użytku.

- dwa zogniskowane wywiady grupowe z udziałem biura LGD oraz Zarządu LGD, w których uczestniczyło łącznie 11 osób.

Zogniskowany wywiad grupowy to metoda badawcza wykorzystywana w badaniach jakościowych w psychologii, socjologii, badaniach społecznych i marketingowych. Obecnie w metodologii badań stosuje się kilka terminów akcentujących różne aspekty metody. Wyrażenie „zogniskowany wywiad grupowy” (focused group interview) to nazwa amerykańska, utworzona w latach czterdziestych XX wieku. Podkreśla ona aktywność prowadzącego (moderatora), który zadaje pytania - prowadzi wywiad równocześnie z kilkoma osobami. Nazwa „grupa zogniskowana” (focus group) sugeruje, że uczestnicy są skupieni na określonym temacie. Z kolei popularny w Europie termin „dyskusja grupowa” (group discussion) akcentuje aktywność uczestników, interakcję i wymianę poglądów. Niezależnie od tego, jaką zastosujemy nazwę, myślimy zasadniczo o tym samym - o aktywności badawczej polegającej na tym, że moderator prowadzi dyskusję zaproszonych wcześniej respondentów, dobranych zgodnie z kryteriami wynikającymi z celów projektu. Grupa dyskusyjna, wg współczesnych standardów, powinna

liczyć od 6 do 8 osób. Jedna sesja trwa zwykle około 1,5 - 2 godzin. Prototypem takiej sytuacji są autentyczne spotkania i dyskusje ludzi w świecie.

- pogłębiony grupowy wywiad telefoniczny z Radą LGD, w którym uczestniczyło 5 osób.

Wywiad telefoniczny jest prowadzony w podobny sposób co wywiad kwestionariuszowy, ale za pośrednictwem telefonu. Osobą przeprowadzającą wywiad jest badacz, który zaznacza odpowiedzi respondentów i automatycznie przetwarza je do bazy danych. W kwestionariusze wywiadów telefonicznych można wkomponować elementy badań jakościowych w postaci pytań otwartych i półotwartych.

- indywidualne wywiady pogłębione z beneficjentami działań LGD – 8 wywiadów.

Wykorzystana technika to jakościowa metoda zbierania informacji podczas indywidualnej rozmowy z respondentem. W wywiadzie pogłębionym nacisk kładzie się na swobodę wypowiedzi. Ankieter tak kieruje rozmową, aby poruszone były wszystkie tematy, ale pozwala na pełną swobodę wypowiedzi respondenta. Dzięki wywiadam pogłębionym: dobrze poznajemy opinie i postawy rozmówców, opisujemy motywy działań, sprawdzamy stopień rozumienia pomysłów czy też eksplorujemy wizerunek organizacji.

III Opis wyników badania wraz z ich interpretacją

III.1 Analiza stopnia realizacji pierwszego kamienia milowego

W poniższej tabeli zilustrowano postęp w zakresie realizacji pierwszego kamienia milowego. Ujęto w analizie 23 zmienne. Warto podkreślić, że poniższa tabela ma charakter monitorujący, tzn. odnosi się jedynie do postępu rzeczowego w realizacji poszczególnych wskaźników. Tym samym zostanie ona uzupełniona komentarzem opierającym się o badania jakościowe, które pozwalają na analizę danych z punktu widzenia praktyki działalności LGD. Należy zwrócić uwagę, że spośród katalogu zmiennych ujętych w tabeli poniżej: sześć cechuje się wartością powyżej 100%, a dodatkowe sześć poniżej tego pułapu (trzy wskaźniki nie były przedmiotem naborów w okresie analizy). W wymiarze ilościowym wyniki cechują się bardzo dobrym poziomem.

Tabela 2 Realizacja wskaźników kamienia milowego 2016-2018

L.p.	Nazwa wskaźnika	Wartość liczbowa danego wskaźnika wskazanego w LSR do osiągnięcia	Osiągnięta wartość liczbowa danego wskaźnika wskazanego w LSR do osiągnięcia	% osiągnięcia danego wskaźnika
1.	Liczba zrealizowanych operacji polegających na utworzeniu nowego przedsiębiorstwa	17	15	88%
2.	Liczba zrealizowanych operacji polegających na rozwoju istniejącego przedsiębiorstwa	1	1	100%
3.	Liczba nowych inkubatorów przetwórstwa lokalnego	0	0	0%
4.	Liczba nowych lub przebudowanych obiektów infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej	5	13	260%
5.	Liczba wspartych obiektów infrastruktury zlokalizowanych na rewitalizowanych obszarach	9	9	100%
6.	Powierzchnia obszarów objęta rewitalizacją	7,8	6,26	80%
7.	Długość przebudowanych dróg gminnych	0,2	0,19	95%
8.	Liczba osób korzystających ze zrewitalizowanych obszarów	820	820	100%

L.p.	Nazwa wskaźnika	Wartość liczbowa danego wskaźnika wskazanego w LSR do osiągnięcia	Osiągnięta wartość liczbowa danego wskaźnika wskazanego w LSR do osiągnięcia	% osiągnięcia danego wskaźnika
9.	Liczba osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym objętych wsparciem w programie	490	490	100%
10.	Liczba osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym, poszukujących pracy po opuszczeniu programu	64	64	100%
11.	Liczba osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym, poszukujących pracy po opuszczeniu programu (łącznie z pracującymi na własny rachunek)	35	35	100%
12.	Liczba osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym, których wzrosła aktywność społeczna	270	270	100%
13.	Liczba wydarzeń / imprez	0	0	0%
14.	Liczba szkoleń	0	0	0%
15.	19.4 liczba osobodni szkoleń dla pracowników LGD	60	147	245%
16.	19.4 liczba osobodni szkoleń dla organów	150	186	124%
17.	19. 4 liczba podmiotów którym udzielono doradztwa	200	246	123%
18.	19.4 liczba spotkań/wydarzeń adresowanych do mieszkańców	50	89	178%
19.	19. 4 liczba wydanych opracowanych publikacji i materiałów informacyjno-promocyjnych	3	3	100%
20.	19.4 liczba wydarzeń promocyjnych na których promowano działalność LGD i obszar LSR	30	37	123%
21.	19.4 liczba stron internetowych	1	1	100%

L.p.	Nazwa wskaźnika	Wartość liczbową danego wskaźnika wskazanego w LSR do osiągnięcia	Osiągnięta wartość liczbową danego wskaźnika wskazanego w LSR do osiągnięcia	% osiągnięcia danego wskaźnika
22.	19.3 liczba LGD uczestniczących w projektach współpracy finansowanych w ramach LSR	4	4	100%
23.	19.3 liczba zrealizowanych projektów współpracy	1	1	100%

Źródło: dane biura LGD Czarnoziem na Soli

Należy podkreślić wysoki poziom realizacji wskaźników od 15 do 32, których realizacja jest w pełni zależna od efektywności podejmowanych działań przez biuro LGD. Jako szczególnie kłopotliwe z punktu widzenia praktyki funkcjonowania należy ocenić realizację wskaźnika: liczba zrealizowanych operacji polegających na utworzeniu nowego przedsiębiorstwa. Kwestie proceduralne i przede wszystkim przewlekłość procedur wpływa na masowe rezygnacje wnioskodawców z ubiegania się o środki finansowe.

Podczas ewaluacji przeprowadzono również weryfikację realizacji zobowiązań przez LGD w terminach określonych w obowiązujących aktach prawnych. Analiza wskazuje, że wspomniany warunek jest realizowany w sposób należyty. Warto nadmienić o kontrolach, które w tym zakresie były realizowane. Wystąpienie pokontrolne dotyczące umowy ramowej 00019-6933-UM0220019/15 z dnia 19 maja 2016 r. wskazało, iż: LGD mimo uchybień realizuje swoje zobowiązania. Jednocześnie czytamy w nim, że „w przypadku zobowiązania dotyczącego zapewnienia swobodnego i niedyskryminacyjnego członkostwa w LGD wszystkim podmiotom z obszaru LGD uchwały w sprawie odmowy przyjęcia podmiotów w poczet Stowarzyszenia nie zawierają stosownego uzasadnienia”. W efekcie wdrożono plan naprawczy w tym zakresie. Tym samym w kolejnej kontroli przeprowadzonej w dniach od 5.10.2018 r. do 27.12.2018 r. stwierdzono brak jakichkolwiek uchybień oraz nie sformułowano zaleceń pokontrolnych (na podstawie pisma znak: WS-IV.1710.1.26.2018 z dnia 27 grudnia 2018 roku).

III.2 Analiza stopnia realizacji celów i wskaźników LSR – stan na 2018 rok

Rdzeniem działań LGD z punktu widzenia zapisów LSR jest realizacja określonych, zdefiniowanych przedsięwzięć. Warto skonfrontować osiągnięte wartości wskaźników do końca 2018 roku z wartościami końcowymi zakładanymi do osiągnięcia. W zakresie celu szczegółowego 1.1 Rozwój przedsiębiorczości na obszarze LSR do 2023 r., dostrzega się dużą różnicę w stosunku do wartości docelowych, szczególnie w kontekście operacji polegających na utworzeniu nowego przedsiębiorstwa oraz kwestii powstania inkubatora przetwórstwa lokalnego produktów rolnych. Obszar stanowi duże wyzwanie realizacyjne. Niepokoi również dość niska liczba wspartych obiektów infrastruktury zlokalizowanych

na rewitalizowanych obszarach. Warto podkreślić, że dotychczas nie zrealizowano działań z zakresu realizacji przedsięwzięć edukacyjnych, kulturalnych oraz integracyjnych. Bez wątpienia natomiast monitoring wskazuje na bardzo dobre funkcjonowanie biura LGD jako struktury organizacyjnej oraz instytucjonalnej.

Tabela 3 Stopień realizacji celów – wskaźniki dedykowane przedsięwzięciom w LSR

Przedsięwzięcie	Grupy docelowe	Sposób realizacji	Nazwa	Jednostka miary	Wartość początkowa 2014 rok	2018 wartość w trakcie ewaluowania	Wartość końcowa 2023 rok
1.1.1 Zakładanie nowych firm na obszarze LSR do 2023 r.	Osoby planujące rozpoczęcie działalności gospodarczej	Konkurs – premia ryczałtowa	Liczba operacji polegających na utworzeniu nowego przedsiębiorstwa	Sztuka	0	15	75
			Liczba operacji ukierunkowanych na innowacje	Sztuka	0	1	15
1.1.2 Rozwijanie działalności gospodarczej na obszarze LSR do 2023 r.	Przedsiębiorcy (Mikro I Małe przedsiębiorstwa)	Konkurs	Liczba operacji polegających na rozwoju istniejącego przedsiębiorstwa	Sztuka	0	1	3
			Liczba operacji ukierunkowanych na innowacje	Sztuka	0	1	1
1.1.3 Tworzenie inkubatorów przetwórstwa lokalnego produktów rolnych na obszarze LSR do 2023 r.	Przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe, instytucje publiczne, mieszkańcy obszaru	Konkurs	Liczba centrów przetwórstwa lokalnego	Sztuka	0	0	1
2.1.1 Budowa lub przebudowa infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej na obszarze LSR do 2023 r.	Mieszkańcy obszaru, organizacje pozarządowe, instytucje publiczne	Konkurs	Liczba nowych lub zmodernizowanych obiektów infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej	Sztuka	0	13	20
2.1.2 Rewitalizacja wsi na obszarze LSR do 2023 r.	Mieszkańcy obszaru, osoby wykluczone i zagrożone wykluczeniem społecznym	Konkurs	Liczba wspartych obiektów infrastruktury zlokalizowanych na rewitalizowanych obszarach	Sztuka	0	9	35
			Powierzchnia obszarów objętych rewitalizacją	Ha	0	6,26	10 000
			Długość przebudowanych dróg	Km	0	0,19	3,8
3.1.1 Aktywizacja społeczno-zawodowa mieszkańców obszaru LSR do 2023 r.	Mieszkańcy obszaru, osoby zagrożone ubóstwem i wykluczeniem społecznym	Konkurs	Liczba osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym objętych wsparciem w programie	Osoba	0	0	200
3.2.1 Realizacja przedsięwzięć edukacyjnych, kulturalnych oraz integracyjnych do 2023 r.	Mieszkańcy obszaru, organizacje pozarządowe	Projekt grantowy	Liczba wspartych przedsięwzięć edukacyjnych, kulturalnych oraz integracyjnych	Sztuka	0	0	120

Przedsięwzięcie	Grupy docelowe	Sposób realizacji	Nazwa	Jednostka miary	Wartość początkowa 2014 rok	2018 wartość w trakcie ewaluowania	Wartość końcowa 2023 rok
			Liczba przeprowadzonych szkoleń	Sztuka	0	0	40
3.2.2 Funkcjonowanie LGD do 2023 r.	LGD, mieszkańcy obszaru	Koszty bieżące, aktywizacja	Liczba osobodni szkoleń dla pracowników LGD	Osobodzień	0	147	200
			Liczba osobodni szkoleń dla organów LGD	Osobodzień	0	186	300
			Liczba osób/podmiotów, którym udzielono indywidualnego doradztwa	Podmioty / osoby	0	246	400
			Liczba spotkań informacyjno-konsultacyjnych LGD z mieszkańcami	Sztuka	0	89	100
			Liczba wydanych, opracowanych publikacji i materiałów informacyjno-promocyjnych	Sztuka	0	3	10
			Liczba wydarzeń promocyjnych, na których promowano działalność LGD i obszar LSR	Sztuka	0	37	100
			Liczba stron internetowych LGD	Sztuka	0	1	1
3.2.3 Realizacja projektów współpracy do 2023 r.	LGD, mieszkańcy obszaru, turyści	Projekty współpracy	Liczba zrealizowanych projektów współpracy	Sztuka	0	1	2
			Liczba zrealizowanych projektów współpracy międzynarodowej	Sztuka	0	0	1
			Liczba LGD uczestniczących w projektach współpracy, finansowanych w ramach LSR	Sztuka	0	4	6
3.3.1 Opracowanie publikacji oraz materiałów informacyjno-promocyjnych do 2023 r.	Mieszkańcy obszaru, organizacje pozarządowe, turyści	Projekt grantowy	Liczba wspartych operacji dotyczących działań informacyjno-promocyjnych	Sztuka	0	0	40

Źródło: dane biura LGD Czarnoziem na Soli

III.3 Analiza stopnia wykorzystania budżetu

Jedynym źródłem finansowania zewnętrznego Strategii Rozwoju Lokalnego (LSR) LGD Czarnoziem na Soli na okres programowania PROW 2014-2020 jest Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020. W wymiarze liczbowym wsparcie w ramach poszczególnych programów było pełne, udział środków był równy 100% a w przypadku EFRROW znacznie przekraczał 100% i kształtował się na poziomie 186,19%.

Tabela 4 Analiza wykorzystania budżetu

Program	Środki przewidziane na realizację LSR na okres 2016-2018	Udzielone wsparcie w ramach poszczególnych programów (podpisane umowy)	% wykorzystanie środków finansowych przeznaczonych na okres 2016-2018 wg udzielonego wsparcia
EFRROW	1 965 000,00 zł	3 658 679,10 zł	186,19%
EFS	3 800 000,00 zł	3 800 000,00 zł	100,00%
EFRR	1 688 996,70 zł	1 688 996,70 zł	100,00%
Suma EFS + EFRR	5 488 996,70 zł	5 488 996,70 zł	100,00%
SUMA	12 942 993,40 zł	14 636 672,50 zł	-

Źródło: dane biura LGD Czarnoziem na Soli

III.4 Zestawienie przeprowadzonych naborów w badanym okresie

W poniższej tabeli przedstawiono specyfikację prowadzonych w badanym okresie naborów. Potwierdzają one omówiony uprzednio poziom realizacji LSR. Warto podkreślić płatność końcową w zakresie przedsięwzięcia pn. „Budowa lub przebudowa ogólnodostępnej i niekomercyjnej infrastruktury turystycznej lub rekreacyjnej.” Dodatkowo zwraca uwagę liczba odrzuconych wniosków przez UM oraz tych pozostających w weryfikacji, co nie jest bez znaczenia w kontekście wyzwań związanych z realizacją LSR.

Tabela 5 Zestawienie przeprowadzonych naborów w badanym okresie

L.p.	Numer konkursu	Nazwa działania	Liczba złożonych wniosków	Liczba wybranych wniosków	Liczba podpisanych umów	Liczba projektów zgodnych z LSR	Kwota przyznanej pomocy - projekty wybrane	Poziom kontraktacji beneficjentów na dzień 31.12.2018
1.	1/2017	Budowa lub przebudowa ogólnodostępnej i niekomercyjnej infrastruktury turystycznej lub rekreacyjnej.	4	4	4	4	1 447 532,61 zł	płatność końcowa
2.	2/2017	Podjęcie działalności	25	18	12	25	720 000,00 zł	6 płatności końcowych, 4 bez rozpatrzenia, 2 rozwiązania umowy
3.	3/2017	Rozwijanie działalności gospodarczej	12	2	1	9	61 937,00 zł	1 wniosek bez rozpatrzenia
4.	4/2017	Budowa lub przebudowa infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej	3	3	3	3	1 051 291,84 zł	1 rozwiązanie umowy
5.	1/2018	Podjęcie działalności gospodarczej	38	35	3	38	2 100 000,00 zł	2 odrzucone wnioski przez UM
6.	2/2018	Budowa lub przebudowa infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej	4	2	2	2	654 590,61 zł	2 wycofane wnioski
7.	3/2018	Tworzenie inkubatorów przetwórstwa lokalnego produktów rolnych	0	0	0	0	- zł	brak złożonych wniosków w naborze
8.	4/2018	Rewitalizacja	5	5	2	5	4 441 570,86 zł	2 podpisane umowy
9.	5/2018/G	Granty EFS - Aktywizacja społeczno-zawodowa	8	7	0	0	- zł	0
suma			99	76	27	86	10 476 922,92	
2019								
10.	6/2018/G	Granty EFS - kluby młodzieżowe	7				w trakcie weryfikacji	w trakcie weryfikacji
11.	7/2018/G	Granty EFS - lider/animator	9				w trakcie weryfikacji	w trakcie weryfikacji
12.	8/2018/G	Granty EFS-Rozwój gospodarki i przedsiębiorczości społecznej	1				w trakcie weryfikacji	w trakcie weryfikacji

Źródło: dane biura LGD Czarnoziem na Soli

III.5 Opinie beneficjentów współpracujących z LGD

Badanie ewaluacyjne obejmowało również beneficjentów działań LGD – korzystających ze wsparcia realizowanego zgodnie z zapisami LSR. W trakcie indywidualnych wywiadów pogłębionych pozyskano opinie na temat praktyki funkcjonowania organizacji, jak również oceny związane z mocnymi i słabymi stronami LGD Czarnoziem na Soli. W trakcie badania skontaktowano się z losowo dobraną próbą 8 beneficjentów, którzy kooperowali z organizacją. Prowadzone rozmowy były skoncentrowane wokół sześciu zagadnień tematycznych. Poniżej syntetycznie omówiono główne pojawiające się głosy respondentów w zakresie funkcjonowania LGD Czarnoziem na Soli w ewaluowanym okresie (lata 2016-2018).

W pierwszej części badani opisywali charakter zawiązanej współpracy. Zasadniczo mówiono o realizacji projektów, w przypadku gmin była to budowa placów zabaw, ścieżek rowerowych czy też szerzej – wdrażanie przedsięwzięć infrastrukturalnych. Wskazywano również na oczekiwania związane z czekającą realizacją zadań rewitalizacyjnych. Drugim rodzajem były działania związane z rozwojem przedsiębiorczości skierowane do sektora biznesu oraz osób chcących rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej. Jeden z beneficjentów realizujący wniosek na rozwój działalności gospodarczej deklarował, że aktualnie kontynuuje współpracę z LGD i zamierza ją dalej rozwijać w przyszłości co szczególnie pozytywnie świadczy o LGD. Pozytywnie oceniono również udział w działaniu 19.2.2 związanym z dofinansowaniem na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Pozyskane wsparcie w istocie warunkowało możliwość rozpoczęcia prowadzenia działań biznesowych.

Drugim elementem podnoszonym podczas wywiadów była ocena jakości obsługi i wsparcia udzielanego przez LGD. Dla zdecydowanej większości respondentów była ona definiowana jako bardzo dobra, a jedynie w kilku przypadkach jako dobra. Podkreślano fachowość udzielanego wsparcia, „pomoc zawsze była świadczona gdy o nią proszono, gdy czegoś LGD nie wie lub nie jest pewne to się dowiaduje i następnie odpowiada”. Respondenci nie formułowali zasadniczych zarzutów odnośnie jakości obsługi, jeden z badanych natomiast stwierdził, że „małe zamieszanie jedynie było spowodowane tym, że LGD nie miało w ten czas jeszcze dokładnych informacji o tym naborze z UM”. Jednoznacznie należy ocenić obszar kontaktu z beneficjentem i profesjonalizm komunikowania bardzo pozytywnie.

Wśród zalet związanych z kooperacją z LGD wskazywano najczęściej na: kompetencje pracowników, sprawne udzielanie informacji („na bieżąco”) i skuteczną pomoc pracowników na każdym etapie aplikowania i następnie realizacji projektów. Podkreślano również cierpliwość pracowników biura oraz wysoką kulturę osobistą i poziom kompetencji interpersonalnych. Jeden z respondentów stwierdził, że „organizacja jest super, pracownik na miejscu udzielał szerokich informacji. Dodatkowo prowadzone jest dużo zewnętrznych szkoleń, goście pokazywane były także alternatywne źródła dofinansowań”.

Kluczowym aspektem tworzącym pozytywny obraz organizacji jest zaangażowanie kadr LDG w realizację założeń LSR.

Wśród negatywnych aspektów funkcjonowania LGD respondenci koncentrowali się na swoich osobistych doświadczeniach, niemniej nie miały one charakteru determinującego postrzeganie całości współpracy. Mówiono m.in. o tym, że „dofinansowanie miało rozpocząć się wcześniej, doskwierał brak informacji dla LGD ze strony Urzędu Marszałkowskiego. Często wskazywano to, że problemem było załatwianie formalności i działania związane z tworzeniem niezbędnej dokumentacji. Często deficyty wynikały z przyczyn niezależnych od LGD, niemniej ze względu na fakt, że organizacja jest najbliższej beneficjentów i działa również terenowo całość działań związanych z realizacją projektów jest przypisywana LGD.

Kolejnym elementem podlegającym weryfikacji były doświadczenia związane z komunikowaniem się beneficjentów z Urzędem Marszałkowskim. Powszechnie deklarowano, że kontakt z instytucją był relatywnie dobry, niemniej wskazywano na szereg niekorzystnych zjawisk i procesów. Na poziomie najogólniejszym wprost stwierdzano, że kooperacja z UM cechuje się większą liczbą problemów (formalnych czy też proceduralnych). Bardzo duże znaczenie miały indywidualne cechy osoby odpowiedzialnej za kontakt z beneficjentem. Jeden z respondentów stwierdził, że ze strony UM doświadczył dużo cierpliwości, był bardzo zadowolony z opieki i ogólnie ocenił pomoc ze strony urzędu na plus. Niemniej bariery natury administracyjnej wpływają na to, że ludzie rezygnują z dotacji, z podpisywania umów bo przerasta ich biurokracja. Usprawnienie kwestii proceduralnych i ustandaryzowanie wsparcia udzielanego beneficjentom znacząco poprawiłoby sytuację.

Respondenci byli proszeni również o ocenę tego co mogłoby podlegać usprawnieniu w działaniach LGD. Wskazywano na różne obszary, z których szczególnie warto wymienić: większe uprawnienia w ocenie wniosków, które to działanie bardziej upodmiotowiłoby organizację. Wskazywano również na możliwość proponowania beneficjentom pomocy w wypełnianiu dokumentów. Działania związane z elementami coachingu, mentoringu i tutoringów znacząco poprawiłyby sytuację beneficjentów, niemniej realizacja tych praktyk jest związana z koniecznością zwiększenia środków finansowych przeznaczonych na obsługę biura. Warto przytoczyć również opinię mówiącą o tym, że „wiele od LGD nie zależy, ograniczają ich co raz to nowe strategie, rozporządzenia zewnętrzne, z których wywiązują się z mimo wszystko”. Świadczy to o świadomości ograniczeń natury formalno-prawnej, jak również o chęci postrzegania LGD jako podmiotu silniej zajmującego się animacją i pracą terenową.

Ostatnie pytanie badawcze dotyczyło opinii na temat przyszłości i perspektyw rozwojowych LGD również w kontekście nowej budżetu UE. Poniżej wylistowano najbardziej reprezentatywne spostrzeżenia:

- Należy kontynuować działania realizowane do tej pory, ewentualnie rozbudowywać je o nowe, dodatkowe formy wsparcia.

- Część respondentów mówiła o tym, że należy zmniejszyć nacisk na pomoc osobom wykluczonym oraz bezrobotnym, których już jest relatywnie mało. Jednocześnie upatruje się szansy w postawienie na integrację obszarów, współpracę między gminami, realizację projektów infrastrukturalnych czy też szkolenia w tematyce rozwoju turystycznego.
- LGD powinno pełnić możliwie efektywnie rolę animacyjną na terenie LSR. Tym samym respondenci wskazywali na potrzebę zaangażowania / wspierania działalności licznych Kół Gospodyń Wiejskich, promocji rękodzieła czy też ukierunkowania na rozwijanie działalności turystycznych i wykorzystywanie potencjału z tym związanego.
- Respondenci jednoznacznie opowiadali się za koniecznością kontynuacji współpracy z osobami, które otrzymały dotację oraz aktywnie promować się i być obecnym w terenie.
- Badani jednoznacznie upatrują w LGD struktury, które będzie wspierała proces korzystania ze środków krajowych, pośredniczenie oraz świadczenie usług lokalnych. Docelowo LGD powinno stać się silną organizacją infrastrukturalną o profilach animującym oraz pośredniczącym w wymiarze realizacji LSR.

Uznaje się, iż opinie beneficjentów, uczestników badania dobrze oceniają praktykę funkcjonowania Lokalnej Grupy Działania Czarnoziem na Soli w okresie 2016-2018. Jako największą zaletę należy wskazać zaangażowanie i aktywność pracowników biura LGD. Natomiast z punktu widzenia mankamentów dostrzega się relatywnie ograniczone zasoby ludzkie organizacji oraz wyzwania związane z kwestią procedur, co rzutuje na perspektywy realizacji LSR.

IV Odpowiedź na wszystkie pytania wskazane pytania badawcze

Z punktu widzenia całego procesu ewaluacji najważniejsze znaczenie mają informacje związane z odpowiedzią na postawione w badaniu pytania. Mając na uwadze kompleksowość badania, rozdział został rozbudowany o odpowiedzi na klasyczne kryteria ewaluacyjne. Tym samym z jednej strony dochowano wymogom przepisów Wytycznych nr 5/3/2017 w zakresie monitoringu i ewaluacji strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020, z drugiej natomiast syntetycznie przedstawiono jakościowy wymiar analizy skupiającej się na realizacji rzeczowej LSR.

IV.1 Odpowiedzi na pytania badawcze, synteza

W poniższej tabeli w zwięzły sposób odniesiono się do zdefiniowanych pytań badawczych. Treść odpowiedzi na pytania badawcze stanowi wypadkową zrealizowanych badań jakościowych oraz analiz dostępnych dokumentów.

Tabela 6 Odpowiedzi na pytania badawcze – katalog obligatoryjny

L.p.	Pytania badawcze / Odpowiedzi
1.	Jaki jest stopień osiągnięcia celu głównego i przypisanych do niego wskaźników LSR? <p>Założony cel główny został osiągnięty zgodnie z zapisami zawartymi w Strategii. Świadczy o tym przede wszystkim poziom realizacji wskaźników oraz ocena dostępnej dokumentacji. Warto jednak zwrócić uwagę, że LSR została poddana aktualizacji (w 2018 roku) i w odniesieniu do pierwotnych założeń realizacja budżetu była niższa o około 1/3. Jak wskazywano wydatkowanie (jego stopień) jest również istotne z punktu widzenia transferowania dobrych praktyk przez LGD.</p>
2.	Jaki jest wpływ LSR na kapitał społeczny, w tym w szczególności na aktywność społeczną, zaangażowanie w sprawy lokalne? <p>Zaplanowane działania (przedsięwzięcia) związane ze stymulowaniem (wzmocnieniem) kapitału społecznego nie były realizowane w badanym okresie. Należy natomiast podkreślić, że Stowarzyszenie aktywnie pełniło funkcję animacyjną w terenie, angażując się w sprawy lokalne. Argumentem potwierdzającym tą tezę jest wzrost liczby członków organizacji oraz trwałe i widoczne zaangażowanie (obecność) na obszarze gmin tworzących LGD Czarnoziem na Soli.</p>
3.	W jaki sposób należałoby wspierać rozwój kapitału społecznego w przyszłości? <p>Rozpatrując perspektywy związane z możliwościami i mechanizmami wspierania kapitału społecznego kluczowe są działania ukierunkowane na organizacje pozarządowe i grupy o sformalizowanym charakterze. Dostrzega się duże zainteresowanie trzeciego sektora środkami, które będą dystrybuowane w formie małych grantów przez LGD. Należy zwrócić uwagę, że najpoważniejszym identyfikowanym zagrożeniem jest istniejąca formuła ich wydatkowania</p> <ul style="list-style-type: none"> – zasada refundacji poniesionych kosztów, która dla części podmiotów będzie stanowiła barierę w dostępie do udzielanego wsparcia. Postulowanym mechanizmem finansowania jest zaliczkowanie.
4.	W jakim stopniu realizacja LSR przyczyniła się do rozwoju przedsiębiorczości? <p>Z punktu widzenia opinii zgłaszanych przez Stowarzyszenie (przede wszystkim biuro LGD) skala oraz liczba podpisanych umów na chwilę obecną nie uprawnia do dokonywania pogłębionych ocen jakościowych oraz weryfikacji efektów realizacji operacji ukierunkowanych na stymulowanie przedsiębiorczości. Warto niemniej zwrócić uwagę na to, że beneficjenci jednoznacznie uważają, iż realizacja LSR przyczyniła się do rozwoju przedsiębiorczości na terenie LGD. Tym samym uznaje się, że interwencja przyczyniła się do rozwoju przedsiębiorczości. Aspekt powinien być pogłębiony i rozbudowany o dodatkową analizę w trakcie ewaluacji ex-post.</p>
5.	Czy i w jaki sposób wspieranie przedsiębiorczości w ramach kolejnych edycji LSR jest wskazane? <p>W przyszłości kierunek związany ze wspieraniem przedsiębiorczości winien być kontynuowany w kolejnej edycji LSR. Wskazywano, że pomimo korzystnych przemian społeczno-gospodarczych aktualna jest potrzeba interwencji w przedsiębiorczość i tego typu przedsięwzięcia będą istotne dla społeczności lokalnej. Jednocześnie wskazywano na potrzebę zmian zasad związanych z dystrybucją środków oraz deklarowano konieczność silniejszego ukierunkowania na rozwijanie istniejących działalności gospodarczych, z punktu widzenia poprawiania jakości miejsc pracy. Dodatkowo wskazywano na potrzebę odejścia od traktowania zjawiska zatrudnialności jako priorytetowego kryterium dostępu do środków.</p>
6.	W jakim stopniu LSR przyczyniła się do budowania lokalnego potencjału w zakresie turystyki i dziedzictwa kulturowego? <p>Obszar turystyczny został bardzo korzystnie oceniony przez uczestników badania ewaluacyjnego, jak również jawił się jako bardzo efektywny w kontekście analizy danych zastanych. Jednocześnie w turystyce upatruje się potencjalnego koła zamachowego dla obszaru LGD. Ponadto można mówić o powstaniu mechanizmu wspierania sektora w kontekście zarówno podejmowania działalności gospodarczych, jak również doposażania obszaru LGD w niekomercyjną infrastrukturę turystyczną. Szczególnie pozytywnie odbierane jest organizowanie i wspieranie cyklicznych imprez animujących życie kulturalne na terenie LGD.</p>
7.	W jakich kierunkach należy wspierać rozwój lokalnego potencjału turystycznego? <p>Kierunek rozwoju lokalnego LGD Czarnoziem na Soli, uwzględniający turystykę, powinien być realizowany możliwie wszechstronnie zarówno ze względu na poziom identyfikowanych potrzeb, jak również występowanie widocznych zapóźnień i potencjałów obszaru w zakresie realizacji LSR. Szczególnie istotne jest budowanie oferty z punktu widzenia turystów odwiedzających Inowrocław, definiowany jako miasto nierozzerwalnie związane ze swoim obszarem funkcjonalnym, w istocie pokrywającym się z obszarem LGD Czarnoziem na Soli. Komplementarność atrakcji turystycznych na terenie LGD w stosunku do potencjału miasta uprawnia do definiowania turystyki jako szansy rozwojowej. Jednocześnie warto rozwijać działania związane z certyfikacją usług turystycznych czy też zintegrowaną promocją obszaru.</p>

L.p.	Pytania badawcze / Odpowiedzi
8.	Czy w LSR właściwie zdefiniowano grupy defaworyzowane oraz czy realizowane w ramach LSR działania odpowiadały na potrzeby tych grup?
	W trakcie ewaluacji on-going jednoznacznie wskazywano na fakt, że rozumienie, definiowanie grup defaworyzowanych jest różne w odniesieniu do różnych programów. Bliższe i bardziej praktyczne z punktu widzenia prowadzenia działalności przez LGD są wytyczne PROW w tym zakresie. Na szczególne trudności napotykają działania związane z aktywizacją społeczno-zawodową odnoszącą się do ludzi najuboższych. Wskazywano na wysoką bierność w zakresie potencjału do zmiany postaw i zachowań życiowych przez część tych środowisk. Korzystnie oceniono natomiast efekty działań ukierunkowanych na osoby najmłodsze oraz seniorów.
9.	Jaki był wpływ LSR na poziom ubóstwa i wykluczenia społecznego?
	Wpływ LSR na poziom ubóstwa i wykluczenia społecznego jest trudny do weryfikacji na aktualnym etapie realizacji Strategii. Rzeczowa realizacja działań jest przewidziana na okres od 2019 roku. Zatem planowana interwencja wykracza poza okres przedmiotowej ewaluacji. Tym niemniej można wprost stwierdzić, że działania związane z stymulowaniem przedsiębiorczości korzystnie wpływają na ograniczenie negatywnych zjawisk społecznych na terenie LGD. Uznaje się, że kontynuowanie działań zmierzających do zwiększenia poziomu przedsiębiorczości na terenach wiejskich stanowi spore wyzwanie na aktualnym oraz przyszłym etapie realizacji LSR.
10.	Jakie działania należy podejmować w skali lokalnej na rzecz ograniczania ubóstwa i wykluczenia społecznego?
	Ze względu na brak relewantnych doświadczeń realizacyjnych LGD Czarnoziem na Soli trudno definiować i wskazywać na konkretne rozwiązania (postulaty czy też rekomendacje). Z punktu widzenia przyszłości wskazywano na konieczność gruntownego diagnozowania sytuacji w środowiskach marginalizowanych, tak ażeby dobrać narzędzia i instrumenty wsparcia w sposób adekwatny.
11.	W jakim stopniu projekty realizowane w ramach LSR były innowacyjne?
	Innowacyjność definiowana w operacjach realizowanych przez LGD koncentruje się na rozumieniu jej z punktu widzenia „nowości” dla beneficjenta oraz unikalności w wymiarze terytorialnym. W związku z trwającym obecnie etapem wdrażania projektów (rozumianych jako innowacyjne), nie można dokonać pełnej ich oceny. Niemniej, co warto podkreślić, ich liczba jest relatywnie niska co można ocenić jako element niezadowolający. Dodatkowo wskazywano na problematykę związaną z ocenianiem i kryteriami opisującymi innowacyjność jako niejednoznaczne i częstokroć niezrozumiałe dla beneficjentów.
12.	Jakie można wyróżnić typy innowacji powstałych w ramach LSR?
	Z punktu widzenia typów powstających innowacji (pozostających na etapie wdrożeniowym) w aplikujących przedsiębiorstwach, można mówić o innowacjach produktowych, technologicznych bądź procesowych. Warto podkreślić, że nie ma konkretnego profilu innowacyjności na terenie LGD. Problemem natomiast może być niewystarczająca jakość innowacji, które mają charakter zdecydowanie lokalny i odtwórczy z punktu widzenia szerszej skali, ujęcia regionalnego czy też makro skali.
13.	Jaka była skuteczność i efekty działania wdrażania projektów współpracy?
	Projekty współpracy są aktualnie na etapie przedrealizacyjnym. Warto podkreślić, że przedmiotem planowanego do wdrażania projektu (pozostającego aktualnie w ocenie) są działania turystyczne ogniskujące się wokół zagadnienia certyfikacji oraz utworzenia portalu dedykowanego obsłudze ruchu turystycznego. Zatem zakres przedsięwzięcia koresponduje z wyzwaniami związanymi ze wzmacnianiem branż turystycznych w obrębie LGD. Warto nadmienić, że partnerstwo ma charakter terytorialny i biorą w nim udział sąsiadujące ze sobą LGD (3 z województwa kujawsko-pomorskiego i jedno z województwa wielkopolskiego obejmujące teren pogranicza pałucko-kujawskiego).
14.	Jaką formę i zakres powinny przyjmować projekty współpracy w przyszłości?
	W dłuższej perspektywie czasowej projekty polegające na współpracy w wymiarze krajowym winny poszerzać i pogłębiać współpracę z mikroregionami i LGD, które cechują się podobną specyfiką i potencjałami. Najlepszym postulowanym kierunkiem wydaje się pogłębianie współpracy z organizacjami z terenu Kujaw Zachodnich oraz pogranicza pałucko-kujawskiego. Dodatkowo warto nawiązać współpracę z organizacjami dysponującymi dobrymi praktykami, które mają walor transferowalności na obszar LGD Czarnoziem na Soli.
15.	Czy sposób działania partnerów w ramach LGD pozwalał na efektywną i skuteczną realizację LSR?
	LGD Czarnoziem na Soli cyklicznie realizuje spotkania terenowe z przedstawicielami wszystkich sektorów tworzących organizację. Kontakty odbywają się z uwzględnieniem reprezentacji wszystkich aktorów i środowisk tzn. mieszkańców, liderów lokalnych, organizacji społecznych, biznesu oraz władz samorządowych. Płaszczyzna

L.p.	Pytania badawcze / Odpowiedzi
	dialogu i współpracy jaką jest LGD tworzy ramy dla możliwie efektywnej i skutecznej współpracy kluczowych aktorów zaangażowanych przede wszystkim w realizację LSR. Nie bez znaczenia jest fakt, że do każdej z grup w istocie dedykowana jest odrębna oferta co umożliwi elastyczne traktowanie poszczególnych podmiotów. Innymi słowy działania podejmowane w ramach LGD przez partnerów są w wystarczającym stopniu skuteczne ażeby umożliwić planowe wdrażanie LSR i osiąganie zakładanych wskaźników czego dowodem jest realizacja pierwszego kamienia milowego.
16.	Czy realizacja finansowa i rzeczowa LSR odbywała się zgodnie z planem? Realizacja finansowa i rzeczowa LSR została jednoznacznie oceniona jako spełniająca standardy minimum. Realizacja kamienia milowego jest bardzo dobrym podsumowaniem dotychczasowych działań realizowanych przez LGD Czarnoziem na Soli. Niemniej wśród badanych pojawiły się obawy związane z realizacją drugiego kamienia milowego. Ten stan rzeczy wynika ze zdiagnozowanych ryzyk, głównie o charakterze zewnętrznym, niezależnym od samego LGD.
17.	Czy procedury naboru, wyboru i realizacji projektów były wystarczająco przejrzyste i przyjazne dla beneficjentów? System przyjętych procedur budził wątpliwości zarówno beneficjentów, jak również samego Biura i Zarządu LGD Czarnoziem na Soli. Głównie odnoszono się do ich złożoności, częstych aktualizacji oraz niejasności (szczególnie z punktu widzenia beneficjentów, którzy nie dysponowali często precyzyjną wiedzą niezbędną do poruszaniu się w ramach wytycznych i przepisów urzędowych). Rekomendowane stanowisko badanych jednoznacznie odnosiło się do konieczności upraszczania ram prawnych określających realizację LSR.
18.	Czy kryteria pozwalały na wybór najlepszych projektów (spójnych z celami LSR)? O ile kryteria o charakterze zero-jedynkowym są jednoznaczne i nie budzą kontrowersji, to w zakresie ocenianych kryteriów (cechujących się możliwością subiektywnego przyznawania punktów) pojawiały się głosy negatywne oraz skrajne opinie kontestujące ten system. Jest to o tyle istotne, że możliwość dokonywania rzetelnego wyboru projektów jest nierozdzielnie związana z zobiektywizowaniem całego procesu selekcji. Wskazywano również na postawę Urzędu Marszałkowskiego, który relatywnie często neguje praktykę stosowania poszczególnych kryteriów przez LGD.
19.	Czy przyjęty system wskaźników pozwalał na zebranie wystarczających informacji o procesie realizacji LSR i jej rezultatach? System przyjętych wskaźników jest kompletny i w zbiorczym ujęciu bardzo dobrze prezentuje postępy w zakresie realizacji LSR. Badani przedstawiciele Biura LGD oraz jego Zarządu podkreślali trafny ich dobór. Warto podkreślić, że agregowane dane umożliwiają adekwatny i skuteczny monitoring, który stanowi bazę dla pogłębionych badań i analiz o charakterze ewaluacyjnym.
20.	Czy działalność LGD wpływa na poprawę komunikacji pomiędzy różnymi aktorami, budowanie powiązań między nimi i sieciowanie? Należy podkreślić, że działalność LGD jednoznacznie pozytywnie wpływa na poprawę komunikacji pomiędzy różnymi aktorami zaangażowanymi w działalność stowarzyszenia. Warto zwrócić uwagę, że LGD kładzie silny nacisk na pracę animacyjną i terenową. Jej efektem jest powstawanie licznych partnerstw międzysektorowych (również kooperacji o charakterze nieformalnym). Tworzenie relacji między organizacjami oraz ich skuteczne sieciowanie to misja LGD Czarnoziem na Soli i należy ocenić jej realizację bardzo pozytywnie.
21.	Czy stworzony dzięki wsparciu w ramach LSR potencjał rozwojowy jest w dostateczny sposób wykorzystywany i promowany? W opinii beneficjentów potencjał rozwojowy LSR jest w dostateczny sposób wykorzystywany i promowany. Na tak sformułowane pytanie osoby odpowiadające za realizację LSR nie były w stanie odpowiedzieć w analogiczny i wyczerpujący sposób. Tym samym zasadnym byłoby przeprowadzenie odrębnego badania społecznego (ilościowego), które pozwoliłoby na dokonanie takiej oceny. Rozległość terytorialna LGD również nie ułatwia dokonania pełnej oceny. Z punktu widzenia ewaluacji wykorzystanie potencjału należy ocenić jako dostateczne.
22.	Czy projekty realizowane w ramach LSR są spójne ze zidentyfikowanym potencjałem rozwojowym obszaru objętego LSR i czy te projekty przyczyniają się do jego wzmocnienia? Zawartość LSR jest zbieżna i komplementarna z uwarunkowaniami rozwojowymi obecnymi w dokumentach planistycznych różnych szczebli władz publicznych. Przyczynia się do tego również aktywność LGD Czarnoziem na Soli w różnych gremiach skupiających podmioty kreujące politykę rozwojową na poziomie lokalnym. Wspomniana obecność ma charakter formalny, ale również nieformalny.
23.	Czy przeprowadzone w ramach LSR inwestycje są komplementarne względem siebie lub względem wiodącego projektu/tematu określonego w LSR?

L.p.	Pytania badawcze / Odpowiedzi
	Przeprowadzone w ramach LSR inwestycje są komplementarne względem siebie. Wynika to z konstrukcji LSR na poziomie ustaleń planistycznych. Realizacja rzeczowa dodatkowo potwierdza, że komplementarność zachodzi w pełnym wymiarze (w okresie obejmującym przedmiotową ewaluację on-going).
24.	Jaka jest skuteczność i efektywność działań biura LGD (animacyjnych, informacyjno-promocyjnych, doradczych)?
	W zgodnej opinii beneficjentów praktyka działań LGD oceniana jest pozytywnie. Można ją definiować jako relatywnie skuteczną i efektywną. Wizerunek LGD jest natomiast często dodatkowo kreowany poprzez przypisywanie organizacji skutków działań, za które odpowiada bezpośrednio Urząd Marszałkowski. Tym samym opinie na temat samego LGD często przenikają się z niezrozumieniem dla podziału kompetencyjnego pomiędzy dwoma przywołanymi podmiotami.
25.	Jakie zmiany należy wprowadzić w działaniach LGD, by skuteczniej realizowała LSR?
	W odniesieniu do zmian planowanych i rozpatrywanych przez LGD na pierwszym planie pojawiają się elementy niezależne, zewnętrzne w stosunku do samej organizacji. Natomiast w kontekście działań, które musi / powinna wykonać LGD Czarnoziem na Soli można wskazywać na trzy podstawowe działania. Pierwszy z nich jest zmiana siedziby i trwałe ulokowanie w niej biura LGD, co jest szczególnie istotne w odniesieniu do komunikowania działań i promocji LSR. Drugi element to wyposażenie oraz zwiększenie liczby pracowników merytorycznych odpowiedzialnych za LSR – ten aspekt wskazuje na konieczność i możliwości związane z wykorzystaniem istniejących struktur oraz poprawą efektywności pracy. Ostatni wątek koncentruje się na zwiększeniu potencjału pracowników poprzez poprawę kompetencji i kwalifikacji w wyniku zintegrowanego systemu szkoleń.

Źródło: opracowanie własne

IV.2 Ocena według przyjętych kryteriów ewaluacyjnych

Odpowiedź na wyspecyfikowane pytania badawcze powinna zostać uzupełniona o odpowiedzi odnoszące się do klasycznych kryteriów ewaluacji. Analogicznie jak w przypadku pozostałych komponentów badania, wnioski sformułowano na podstawie badań jakościowych oraz analizy danych zastanych.

Trafność

Czy cele programu odpowiadają potrzebom?

Ze zgromadzonych informacji i wypowiedzi wynika, iż cele obowiązującej Lokalnej Strategii Rozwoju na lata 2014-2020 w znacznej mierze odpowiadały realnym potrzebom obszaru i jego mieszkańców. Cele LSR oraz przyjęty katalog przedsięwzięć do realizacji należy ocenić jako trafny i adekwatny. Mimo zmieniających się uwarunkowań społeczno-ekonomicznych planowana interwencja jest trafna. Warto podkreślić, że szczególnie pozytywnie ocenione były działania nakierowane na budowanie niekomercyjnej infrastruktury turystycznej. Te działania wpisują się w potrzeby i szanse związane z rozwojem turystyki jako potencjalnie istotnego segmentu lokalnej gospodarki. Szczególnie dobrze należy ocenić współpracę z sektorem samorządowym. Jako równie trafne i istotne postrzegane są działania związane ze stymulowaniem przedsiębiorczości, szczególnie w kontekście zakładania i rozwijania działalności gospodarczych.

Efektywność

Czy cele osiągnięto najniższym możliwym kosztem?

W przyjętym kształcie LSR skupiała się m.in. na realizacji zadań o charakterze infrastrukturalnym, kluczowym dla rozwoju obszaru oraz związanym z rynkiem pracy i promocją samozatrudnienia. W tym kontekście jako najbardziej efektywne można wymienić m.in.

1.1.1 Zakładanie nowych firm na obszarze LSR do 2023 r.

2.1.1 Budowa lub przebudowa infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej na obszarze LSR do 2023 r.

Jednoznacznie wymienione działania były najbardziej efektywne. Niski poziom efektywności dotyczył natomiast działań związanych z rozwijaniem działalności gospodarczej; „po dwóch latach dokonano pierwszej płatności”, istniejąca praktyka tym samym skutecznie demotywuje potencjalnych beneficjentów i wnioskodawców. Kolejnym działaniem narażonym na niską efektywność jest rewitalizacja. Ten fakt wynika z poziomu skomplikowania i przewlekłości związanych z programowaniem rewitalizacji, jak również uzgadnianiem ostatecznego kształtu lokalnych / gminnych programów rewitalizacji. Ażeby wzmocnić efektywność, osiągać cele najniższym kosztem, należy ukierunkować się na uproszczenie zasad i procedur oraz poprawienie praktyki relacji na poziomie instytucjonalnym (pomiędzy LGD a Urzędem Marszałkowskim). Efektywność realizacji celów bezpośrednio jest związana również z potencjałem, kompetencjami czy też umiejętnościami różnych aktorów zaangażowanych w realizację LSR. Bez wątpienia najkorzystniej prezentuje się sektor samorządowy.

Skuteczność

Czy to, co osiągnięto jest tym, co planowano?

Szczegółowe informacje znajdują się w części odnoszącej się do oceny wdrażania poszczególnych przedsięwzięć tj. w wynikach monitoringu. Elementem potwierdzającym skuteczność, która przekłada się na zrealizowanie pierwszego kamienia milowego jest osiągnięcie w większości zakładanych wskaźników. Po drugie warto wspomnieć o aktualizacji LSR, która w istocie umożliwiła realizację założeń, poczynione przesunięcia i korekty stanowią aktualnie wyzwanie z punktu widzenia realizacji budżetu w trwającym począwszy od 2019 roku okresie. W kontekście skuteczności wskazywano również na zasadność silniejszego ukierunkowania na modernizację miejsc pracy i podnoszenie ich jakości, szczególnie w kontekście aktualnej sytuacji na rynku pracy. Podsumowując, skuteczność prowadzonych działań potwierdzają także wyniki prowadzonej analizy jakościowej (szczególnie mocno akcentowano zagadnienia infrastrukturalne jako najbardziej potrzebne i efektywnie realizowane). Jednocześnie wskazywano, iż w celu poprawy skuteczności prowadzonych interwencji, należy w przyszłości w LSR dodać kolejne działania, których efekt przyczyni się do bardziej skutecznego wprowadzania zmian. Rozpatrując kryteria wpływające na skuteczność prowadzenia działań przez LGD w wymiarze horyzontalnym wskazuje się na mechanizm refundacji, który jest niezadowolający.

Użyteczność/oddziaływanie

Czy efekty programu są korzystne dla różnych grup odbiorców?

Realizacja obowiązującego dokumentu przyczyniła się znacząco do poprawy sytuacji różnych grup mieszkańców terenu LGD. Szczególnie z punktu widzenia społeczności korzystających z efektów interwencji infrastrukturalnych rozsianych po terenie całego LGD. Drugim filarem oddziaływania jest szeroko rozumiana sfera biznesu i przedsiębiorczości. Mimo borykania się z przewlekłością procesu oraz dużą liczbą barier o charakterze biurokratycznym, ukierunkowanie na wzmocnienie potencjału ekonomicznego i aktywizowanie ludności miejscowej jest bardzo ważne. Oddziaływanie interwencji realizowanej przez LGD w dużej mierze integruje społeczność lokalną, stanowi inicjatywę dla sieciowania czy też wprost pozwala na zaangażowanie różnych płaszczyzn współpracy. Szczególnie warto odnieść się do możliwości wspierania organizacji pozarządowych, które będą beneficjentem grantów.

-Trwałość

Czy efekty działania są trwałe, długookresowe?

W wymiarze inwestycyjnym osiągnięte produkty i rezultaty mają znamiona trwałości. Podstawowym czynnikiem zapewniającym trwałość jest pozycja instytucjonalno-ekonomiczna beneficjentów (gmin tworzonych LGD). W przypadku interwencji w cel główny 1. Wsparcie rozwoju gospodarczego obszaru LSR do 2023 r. dokonanie rzeczywistej oceny będzie możliwe na dalszym etapie. Aktualnie identyfikowane podczas badania przesłanki wskazują na brak istotnych barier, które determinowałyby zagrożenie dla trwałości projektów w najbliższym okresie. Dla pozostałych działań nie można sformułować wniosków ze względu na aktualny poziom zaawansowania planowanych przedsięwzięć.

V Podsumowanie zawierające wnioski i rekomendacje

V.1 Wnioski

Analiza niniejszego raportu ewaluacyjnego obejmującego swoim zakresem okres od 1.01.2016 r. do 31.12.2018 r. nasuwa wnioski, że LGD Czarnoziem na Soli efektywnie wydatkuje środki pieniężne oraz osiąga zamierzone wskaźniki celów i przedsięwzięć LSR na okres programowania 2014-2020. Pomimo tak pozytywnych wyników należy zwrócić uwagę na fakt zaktualizowania LSR, która odnosiła się do przesunięć realizacji wskaźników w poszczególnych okresach. Na korzystną ocenę wpływa jednoznacznie i wskazuje analiza postępu finansowego (rozumianego na potrzeby raportu jako środki zablokowane na operacje wybrane w ramach 100% limitu środków z naborów przeprowadzonych w badanym okresie) oraz postępu rzeczowego. Realizacja wskaźników zaprojektowanych dla działania 19. Wsparcie dla rozwoju lokalnego w ramach inicjatywy LEADER przebiega zgodnie z „Planem działania”

stanowiącym załącznik nr 3 do Lokalnej Strategii Rozwoju, Planem Komunikacji oraz Planem Szkoleń i nie budzi zastrzeżeń w ich dalszej realizacji. Wszelkie procedury wewnętrzne LGD zostały dostosowane do obecnie obowiązujących przepisów PROW 2014-2020, które razem z wypracowaną strukturą organizacyjną stanowią spójny system wdrażania LSR. Kolejnymi krokami podjętymi przez LGD w ramach wdrażania LSR będzie realizacja m.in. projektów współpracy, kontynuacji działań, co do których należy poprawić wartość wskaźnika oraz skoncentrowanie się na efektywnym realizowaniu celu 3. Wzmocnienie kapitału społecznego i włączenie społeczne na obszarze LSR do 2023 r.

Z wypowiedzi beneficjentów jawi się relatywnie pozytywny obraz funkcjonowania LGD. Na pierwszy plan wysuwa się jakość obsługi, cierpliwość i wspieranie podczas działań biurokratycznych i proceduralnych. Wysoka ocena kadr jest jednoznacznie pozytywną informacją, świadczy to również o dużym zaangażowaniu organizacji w pomoc społeczności lokalnej. Dodatkowo podkreśla się aktywność biura LGD na płaszczyźnie relacji z beneficjentami oraz potencjalnymi beneficjentami. Niejednokrotnie wpływa to na rozwijanie współpracy pomiędzy poszczególnymi podmiotami a LGD (lub planami na współpracę w przyszłości).

Wnioskiem o charakterze ogólnym, bardzo istotnym z punktu widzenia wdrażania LSR w perspektywie 2020 roku jest konieczność skoncentrowania się na kolejnym okresie realizacji LSR tak, ażeby uniknąć komplikacji, które były obecne w okresie ewaluowanym 2016-2018. Tym samym należy uznać, że bardzo dużym wyzwaniem strategicznym dla organizacji jest adaptacja i wdrożenie rekomendacji, które umieszczono w kolejnym podrozdziale.

V.2 Rekomendacje

Rekomendacje stanowią otwarty katalog działań, które winno się podjąć w okresie bezpośrednio następującym po akceptacji treści niniejszego opracowania – Raportu z ewaluacji on - going LSR na lata 2014-2020 LGD Czarnoziem na Soli. Zasadniczym materiałem wyjściowym do opracowania przedmiotowego rozdziału stanowiły zogniskowane wywiady grupowe oraz Raport podsumowujący warsztat refleksyjny LGD Czarnoziem na Soli przeprowadzony w dniu 25.02.2019 r.

1. Należy dokonać wszelkich starań na rzecz uproszczenia i klarowania procedur związanych z praktyką współdziałania pomiędzy Urzędem Marszałkowskim, Lokalną Grupą Działania oraz beneficjentami i partnerami. Szczególnie istotne jest budowanie relacji na partnerskim poziomie pomiędzy instytucjami i ich reprezentantami.
2. W związku ze zmieniającymi się uwarunkowaniami społeczno-gospodarczymi, takimi jak transfery socjalne oraz dobra koniunktura, należy rozpocząć możliwie wcześnie prace diagnostyczne ukierunkowane na dobre rozpoznanie potrzeb i zaprojektowanie interwencji.
3. Rekomenduje się w możliwym zakresie poszerzenie działań związanych z interwencją infrastrukturalną, która jest bardzo dobrze oceniana i charakteryzuje się dużą efektywnością.

Ponadto szczególnie ważne jest działanie na rzecz skutecznego zrealizowania projektów o specyfice rewitalizacyjnej w kontekście realizacji wskaźników LSR.

4. Należy poprawić funkcjonowanie biura poprzez: zwiększenie liczby pracowników Biura w kontekście wyzwań realizacji wielofunduszowej strategii, ukierunkowanie na kompetencje pracowników Biura i członków Rady (szczególnie w kontekście oceny biznesplanów i nowych wymogów w projektach EFS i EFRR, z którymi LGD nie miała do tej pory do czynienia).
5. Zaleca się przygotowanie wnioskodawców do prawidłowej realizacji projektów w ramach poszczególnych funduszy poprzez prowadzenie zintegrowanych szkoleń o charakterze warsztatowym.
6. Z punktu widzenia zasobów organizacji, Stowarzyszenie LGD Czarnoziem na Soli musi rozwiązać niedogodności o charakterze lokalowym. Nowa siedziba Biura powinna mieć charakter możliwie trwały, umożliwiając zwiększenie rozpoznawalności organizacji również z punktu widzenia pełnienia funkcji animacyjnej oraz obecności w terenie.
7. Rekomenduje się poruszanie na różnych gremiach praktyki współpracy z Urzędem Marszałkowskim. Badanie ewaluacyjne wprost dowiodło, że zasadnicza większość problemów związanych z funkcjonowaniem LGD ma charakter zewnętrzny i wymaga podejmowania dialogu, lobbingu oraz tworzenia szerszych koalicji podmiotów.
8. Postuluje się podjęcie wszelkich możliwych działań, które przyspieszą weryfikację wniosków o przyznanie pomocy w Urzędzie Marszałkowskim. Będzie to niezbędne, aby zakontraktować wszystkie dostępne w LSR środki przed upływem terminów granicznych, określonych dla poszczególnych funduszy. W przypadku LGD Czarnoziem na Soli może to znacząco poprawić realizację przedsięwzięcia 1.1.1 (zakładanie działalności gospodarczej z PROW), w którym czas oceny w UM i oczekiwania na możliwość uruchomienia swojej firmy jest najbardziej bolesny dla wnioskodawców.
9. Konieczne są specjalistyczne szkolenia i bieżące wsparcie eksperckie pracowników LGD jako doradców wnioskodawców i beneficjentów w ramach trzech różnych funduszy. Dobrze wyszkolone kadry LGD będą mogły przekazać następnie wiedzę mieszkańcom, co powinno znacząco poprawić jakość wniosków. Obecnie pracownicy biura sami mają wiele wątpliwości i pytań, a tym samym nie są w stanie skutecznie pomagać wnioskodawcom.
10. Konieczne jest doprecyzowanie wielu kryteriów obowiązkowych, programowych. Kryteria powinny pozwalać na wykorzystanie potencjału panelu ekspertów lokalnych, jakim jest Rada LGD i umożliwiać im swobodne wypowiedzanie swoich opinii.

Spis tabel

<i>Tabela 1</i> Obligatoryjny zakres badania	6
<i>Tabela 2</i> Realizacja wskaźników kamienia milowego 2016-2018.....	11
<i>Tabela 3</i> Stopień realizacji celów – wskaźniki dedykowane przedsięwzięciom w LSR.....	15
<i>Tabela 4</i> Analiza wykorzystania budżetu.....	17
<i>Tabela 5</i> Zestawienie przeprowadzonych naborów w badanym okresie.....	18
<i>Tabela 6</i> Odpowiedzi na pytania badawcze – katalog obligatoryjny.....	22