

Raport końcowy

**METAEWALUACJA EWALUACJI
ZEWNĘTRZNYCH (EX POST) LOKALNYCH
STRATEGII ROZWOJU
REALIZOWANYCH PRZEZ LOKALNE GRUPY
DZIAŁANIA**

Zamawiający:

Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Wykonawcy:

EGO – Evaluation for Government Organizations S.C.

Autorzy:

Joanna Abramowicz, dr Izabela Grabowska, Zofia Polańska,
Maria Popielawska, Piotr Kamiński

„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”

Badanie realizowane na zlecenie Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 - Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

Badanie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Pomocy Technicznej Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020



Ministerstwo Rolnictwa
i Rozwoju Wsi



SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	3
Streszczenie	4
Metodologia badania	11
Ocena wpływu w poszczególnych obszarach	13



WPROWADZENIE

Oddajemy w Państwa ręce raport będący wynikiem prac badawczych polegających na analizie raportów ewaluacyjnych z realizacji Lokalnych Strategii Rozwoju (LSR) na terenie całej Polski.

Strona | 3

Wiedza płynąca z raportów jest rozproszona oraz niejednorodna ze względu na zastosowaną metodykę badań ewaluacyjnych i podejście do badań. Wymagała zatem precyzyjnej analizy, której zadaniem było:

- konsolidacja i skatalogowanie całej wiedzy nt. (1) efektów osiągniętych na poziomie programu, jak i wybranych LGD, (2) funkcjonowania LGD oraz (3) jakości badań ewaluacyjnych.
- agregacja, uzupełnienie oraz synteza wiedzy w określonych obszarach tematycznych, które wynikają z zapytania ofertowego.
- wypracowanie rekomendacji, w oparciu o propozycje zawarte w dotychczasowych badaniach, jak i wiedzę i doświadczenie wykonawcy oraz ekspertów zewnętrznych.

Tak sformułowane zadania niniejszej analizy wpisują się w cele badania wskazane w zapytaniu ofertowym (poniżej).

Cele badania wynikające z zapytania ofertowego:



- podsumowanie efektów osiągniętych dzięki wdrażaniu działania LEADER,
- ocena osiągnięcia założonych celów oraz przedstawienie wniosków na przyszłość,
- ocena jakości przeprowadzonych przez LGD ocen ex post oraz identyfikacja dobrych praktyk z zakresu realizacji ewaluacji ex post LSR.

Raport składa się z kilku części. W pierwszej części opisana została metodologia badania. W dalszej części opisane zostały wyniki badania wpływu podejścia Leader ramach poszczególnych obszarów tematycznych. Kolejna część dotyczy oceny funkcjonowania LGD i oceny procesu wdrażania. Następnie dokonano oceny jakości przeprowadzonych badań ewaluacyjnych oraz identyfikacja dobrych praktyk z zakresu realizacji ewaluacji ex post LSR. Raport kończą wnioski i rekomendacje.

STRESZCZENIE

Przedsiębiorczość

Badane raporty ewaluacyjne wskazują, że prawie wszystkie Lokalne Grupy Działania (LGD) udzielały dotacji przedsiębiorstwom. Jednak tworzenie inkubatorów przetwórstwa i sieci współpracy było zdecydowanie mniej popularne.

Analizowane raporty skupiają się na opisanu działań podjętych w obszarze przedsiębiorczości, przywołując w tym celu dane z systemu monitoringu: liczbę wspartych operacji, wykonanie budżetu. Rzadziej, w około połowie raportów informowano także o osiągniętych wskaźnikach rezultatu tj. przede wszystkim o liczbie utworzonych i utrzymanych miejsc pracy.

W większości raportów (około 70%) opisywano również ogólną sytuację gospodarczą na terenie LGD. W tym celu przywoływano wybrane wskaźniki ze statystyki publicznej (takie jak liczba przedsiębiorstw, liczba osób bezrobotnych) lub też odwoływano się do opinii mieszkańców LGD. Trudno jednak tego typu dane powiązać bezpośrednio z działaniami na rzecz przedsiębiorczości w ramach LSR.

W ramach ewaluacji nie badano jednak głębiej efektów tj. korzyści (lub też innych konsekwencji) jakie przedsiębiorcom lub osobom, które rozpoczęły działalność gospodarczą przyniósł udział w projektach. Nie analizowano też trwałości efektów.

Z tego powodu, rekomendacje zawarte w raportach są ogólnikowe. Większość sugeruje jedynie kontynuację działań bez dokładnego określenia, jakie korekty lub zmiany są potrzebne. Brakuje sprecyzowanych rekomendacji dotyczących skuteczniejszego wsparcia przedsiębiorczości w ramach kolejnych edycji LSR.

Grupy defaworyzowane, ubóstwo i wykluczenie społeczne

W analizowanych raportach ewaluacyjnych weryfikowano katalog grup defaworyzowanych wskazanych w LSR, do których najczęściej zaliczono: osoby młode i młodzież, kobiety (w tym kobiety powracające na rynek pracy),



osoby bezrobotne, w tym w szczególności o niskich kwalifikacjach, osoby korzystające z pomocy społecznej, osoby z niepełnosprawnościami, seniorzy lub kombinacje powyższych grup. Do weryfikacji poprawności identyfikacji grup stosowano dane statystyczne lub ankiet skierowane do mieszkańców. Jednak w ok. 25% analizowanych raportów ewaluacyjnych analiza ograniczała się do eksperckiego komentarza, że grupy defaworyzowane zostały prawidłowo zidentyfikowane bez głębszej analizy.

Generalnie niemal wszystkie analizowane raporty ewaluacyjne wskazywały, że LGD realizowało działania skierowane do zidentyfikowanych grup defaworyzowanych. Jednak wsparcie tych grup było rozumiane nie jako cel główny tych działań, ale jako dodatkowy, który premiowany był dodatkowymi punktami w ramach lokalnych kryteriów wyboru.

W ramach prowadzonych na poziomie LGD ewaluacji ocenie poddawano produkty rozumiane jako liczba osób z grup defaworyzowanych uczestnicząca w określonych działaniach. Dokonywano także dość ogólnej oceny wsparcia odwołując się do ankiet z mieszkańcami i ogólnych pytań o działania skierowane do osób z grup defaworyzowanych. Nie dokonywano natomiast oceny efektów (zarówno krótko, jak i długookresowych) rozumianych jako weryfikacja zmian jakie wywołała interwencja LSR na rzecz osób z grup defaworyzowanych, które uczestniczyły w finansowanych działaniach.

Ocena oddziaływania dokonywana była na podstawie wskaźników ekonomiczno-społecznych dla obszaru, często bez związku z realizowanymi działaniami. Należy jednak podkreślić, że ocena oddziaływania LSR na ubóstwo i wykluczenie społeczne jest trudna do przeprowadzenia na poziomie LGD i nieuzasadniona, ze względu na małą skalę wsparcia i realizację innych celów głównych. Dodatkowo zrozumienie procesu zmiany wywołanej interwencją utrudnia fakt, że w zdecydowanej większości raportów nie próbowano dokonać odtworzenia teorii zmiany - a więc ciągu przyczynowo-skutkowego prowadzącego od działań, poprzez produkty do rezultatów i szerszego oddziaływania.



Turystyka i dziedzictwo kulturowe

Obszary te zostały poddane analizie ewaluacyjnej i ujęte w większości raportów.

Ważnym punktem, na którym koncentrował się opis sytuacji w danym LGD był potencjał przyrodniczy i zasoby naturalne. Dostęp do naturalnej przyrody stanowi potencjał dla rozwoju sektora usług turystycznych w analizowanych obszarach. Jako lokalne zasoby wskazywano również na dziedzictwa kulturowe w postaci zabytków, w tym również sakralnych.

W ramach Lokalnych Strategii Rozwoju działania z obszaru turystyki i dziedzictwa kulturowego były realizowane na kilka zasadniczych sposobów.

- Inwestycje w tworzenie lub rozwijanie infrastruktury rekreacyjnej i sportowej – z których mogą korzystać lokalni mieszkańcy
- Rozwój lub tworzenie zaplecza turystycznego – baza noclegowa, baza restauracyjna
- Remonty i renowacje zabytków
- Promocja i publikacje dotyczące danego obszaru
- Organizacja wydarzeń promocyjnych: targi, warsztaty, imprezy

Turystyka i dziedzictwo kulturowe, chociaż ujmowane w ewaluacjach łącznie, w większości dotyczyły działań związanych z turystyką lub promocją regionu. Wskazuje to na potrzeb doprecyzowania, czym jest dziedzictwo kulturowe i rozdzielenia tego obszaru od kultury i sztuki.

Pomimo zagrożeń zewnętrznych, mających wpływ na ten sektor, m.in. pandemia COVID i wynikające z niej obostrzenia, realizacja założeń w obszarze turystyki i dziedzictwa kulturowego przebiegała co do zasady sprawnie.

Ekspertcy wskazywali na ograniczenia i trudności w jednoznacznym mierzeniu ruchu turystycznego, a ocena wykorzystania danej inwestycji przez turystów, a nie przez lokalnych mieszkańców jest bardzo trudna do uchwycenia.

Rekomendacje znalazły swoje miejsce się w około 60% analizowanych raportów, jednak są bardzo ogólne i w dominującej większości dotyczą kontynuacji dalszego wspierania tych obszarów.

Kapitał społeczny

Kapitał Społeczny wskazywany był we wszystkich analizowanych raportach. Jednak należy podkreślić na dużą trudność, jaką jest mierzenie kapitału społecznego w danej społeczności. Tym większym wyzwaniem jest wykazanie związku pomiędzy realizacją konkretnej inicjatywy, a wzmocnieniem kapitału społecznego. Eksperti, biorący udział w panelu eksperckim, wskazywali, że w kontekście trudności badawczych warto koncentrować się na analizie efektów tzw. miękkich i danych jakościowych.

Ma to swoje odbicie również w ewaluowaniu działań z tego obszaru, które były ukazywane nieprecyzyjnie, np. „działania animacyjne”. W ewaluacjach podawano też działania z innych obszarów, które miały „przy okazji” ich realizacji przyczynić się do wzmocnienia kapitału społecznego, np. budowa infrastruktury, organizacja wydarzeń.

W analizowanych ewaluacjach sporo miejsca poświęcono sytuacji lokalnych organizacji pozarządowych, oraz barierom ich stabilnego funkcjonowania jakimi są wymogi formalne aplikowania o dotacje na realizację działań. Zwracano również uwagę na problem wypalenia i przeciążenia lokalnych liderów i społeczników.

Innowacyjność

Ze względu na bardzo szeroką definicję innowacyjności przyjętą przez LGD (wszystko co jest nowe lub udoskonalone w odniesieniu do obszaru miejscowości lub gminy) większość operacji realizowanych w ramach LSR, do których zastosowano kryterium innowacyjności, została uznana za innowacyjną. W ewaluacjach podkreślano jednak niski poziom innowacyjności projektów – nie wyróżniono żadnej innowacji o charakterze ponadlokalnym.

Ocena funkcjonowania LGD

Bardzo dużą część raportów zajmowały kwestie związane z funkcjonowaniem LGD w zakresie wdrażania LSR. W tym przypadku, pewna część wiedzy zgromadzonej w wyniku ewaluacji była wcześniej niedostępna dla przedstawicieli LGD i mogła być dla nich użyteczna, co sygnalizują opinie uczestników wywiadów pogłębionych. Dzięki badaniom terenowym przedstawiciele LGD mogli poznać nie zawsze oczywistą perspektywę beneficjentów i odbiorców pomocy, uzyskując opinie na temat swojej pracy, rozwiązań, które zastosowali i informacji zwrotnych z wdrożonych projektów. To zrozumienie może pomóc w lepszym dopasowaniu działań do potrzeb społeczności oraz wzmocnić relacje z lokalnymi partnerami i interesariuszami. Interesujące dla przedstawicieli LGD mogą być zatem zarówno wyniki samych badań, jak i możliwość poszerzenia perspektyw oraz doskonalenia swojej pracy na podstawie analizy danych oraz opinii beneficjentów i odbiorców pomocy.

Mowa tu o informacjach, jakie dostarczyły badania ankietowe przeprowadzone wśród beneficjentów oraz mieszkańców. W tym obszarze badano najczęściej następujące zagadnienia:

Beneficjenci:

- Źródła informacji o dofinansowaniu i konkursach w ramach LSR: LGD mogą poznać, które źródła informacji są najbardziej efektywne i popularne, co pozwoli im na lepsze dostosowanie swoich strategii komunikacji oraz dotarcia do większej liczby potencjalnych odbiorców.
- Ocena pracy biura LGD: Analiza wsparcia na różnych etapach od ubiegania się o środki po realizację projektów i rozliczanie dofinansowania może pomóc w identyfikacji obszarów, które wymagają poprawy, co z kolei może przyczynić się do zwiększenia efektywności pracy biura.
- Chęć ubiegania się o wsparcie w przyszłości: Zrozumienie motywacji mieszkańców do ubiegania się o wsparcie w przyszłości może pomóc w opracowywaniu bardziej atrakcyjnych ofert oraz lepszego dopasowania inicjatyw do potrzeb społeczności.



- Ocena procedur i kryteriów wyboru: Poznanie opinii beneficjentów na temat procedur i kryteriów wyboru pozwala na ich usprawnienie, co może prowadzić do bardziej sprawiedliwego i transparentnego procesu selekcji projektów.

Mieszkańcy

- Rozpoznawalność LGD wśród mieszkańców: Badanie stopnia rozpoznawalności LGD może pomóc beneficjentom w opracowaniu strategii promocji oraz zwiększenia świadomości mieszkańców o istnieniu i działaniach organizacji.
- Źródła informacji o działalności LGD wśród mieszkańców: Zrozumienie, jak mieszkańcy dowiadują się o działalności LGD, może pomóc w lepszym planowaniu działań informacyjnych i promocyjnych, mających na celu zwiększenie zasięgu i wpływu organizacji.
- Udział w wydarzeniach organizowanych przez LGD wśród mieszkańców: Badanie udziału mieszkańców w wydarzeniach organizowanych przez LGD może pomóc w identyfikacji interesujących form aktywności, które przyciągają mieszkańców i zwiększają ich zaangażowanie.
- Potrzeby lokalnych społeczności/preferowane kierunki wsparcia: Poznanie potrzeb i preferencji lokalnych społeczności pozwala na lepsze dostosowanie swojej oferty do oczekiwań mieszkańców oraz skierowanie wsparcia w obszary o największym potencjale rozwojowym.
- Aktywność mieszkańców, skłonność do działania na rzecz wspólnych spraw: Zrozumienie poziomu aktywności mieszkańców oraz ich gotowości do współpracy w projektach.

Są to ogólne kategorie, które LGD mogą wykorzystać jako ważne źródło wiedzy, jednak na ile to robią, nie udało się zweryfikować w badaniu z uwagi na ograniczenia metodyczne. Z przeprowadzonych wywiadów i panelu eksperckiego wynika, że LGD nie zestawiały wyników swoich badań ze sobą (np. w ramach województwa). Biorący udział w wywiadach pogłębionych



przedstawiciele LGD, wskazywali, że szczególnie ważna jest dla nich m.in. informacja o rozpoznawalności LGD w poszczególnych gminach, co pomoże im ukierunkować działania informacyjne i animacyjne, oraz dane na temat zainteresowania wsparciem ze strony lokalnych przedsiębiorców, co będzie ważne przy ustalaniu branż priorytetowych.

Ocena funkcjonowania LGD pochodząca z raportów ewaluacyjnych ex-post jest bardzo wysoka. Trzeba przy tym pamiętać, że badania ankietowe przeprowadzane z mieszkańcami w zdecydowanej większości przypadków były niereprezentatywne, co ograniczało ich wiarygodność (choć przedstawiciele LGD niekoniecznie zdawali sobie z tego sprawę). W nielicznych raportach ewaluacyjnych podjęto próbę zdefiniowania wartości dodanej podejścia Leader. W większości analizowanych raportów ograniczono się jednak tylko do lakonicznych odpowiedzi na pytania badawcze. Najczęściej powtarzano ustalenia poczynione wcześniej odnośnie do kapitału społecznego i do podjętych działań informacyjno-promocyjnych.

Ocena jakości przeprowadzonych badań ewaluacyjnych

Przeprowadzona analiza 80 raportów ewaluacyjnych wykazała, że większość z nich jest podobna pod względem zawartości i skupia się głównie na aspektach wdrożeniowych, przedstawianiu danych monitoringowych oraz opisanie ogólnej sytuacji społeczno-gospodarczej na terenie LGD.

Ewaluacje nie dokumentują jednak efektów projektów dla mieszkańców ani nie tłumaczą, w jaki sposób te efekty zostały osiągnięte. Tym samym nie dostarczają wiedzy, która pozwalałaby ocenić wartość projektów (przez pryzmat korzyści jakie przynoszą mieszkańcom) ani też ich rozwijać/doskonalić w przyszłości.

Skupienie raportów na aspektach wdrożeniowych może wynikać z kilku przyczyn. Po pierwsze jest to mniej pracochłonne niż badanie efektów. Analiza efektów wymagałaby większego wysiłku (w tym obecności w terenie) i podejścia badawczego, dostosowanego do specyfiki poszczególnych typów projektów, realizowanych w ramach LSR. Po drugie przedstawiciele LGD sami zaangażowani w realizację LSR, mogli koncentrować się na kwestiach wdrożeniowych, nie doceniając konieczności badania efektów. Po trzecie mogła tu w grę wchodzić chęć uniknięcia krytyki. Ewentualne pokazanie

słabszych efektów lub ich braku, może być odczytywane przez przedstawicieli LGD, jako stawiające ich w złym świetle.

Przedstawiciele LGD wysoko oceniają swoje kompetencje w zakresie zlecenia i prowadzenia ewaluacji. Co do zasady są też zadowoleni z jej wyników tj. wiedzy jaką ona przyniosła. Dotyczy to również tych obszarów, których, jak pokazała analiza treści 80 raportów, badania ewaluacje co do zasady nie poruszają (jak np. ocena efektów wsparcia oraz ich trwałości). Może to wskazywać na istotne luki wiedzy wśród przedstawicieli LGD nt. ewaluacji (jakich informacji powinna dostarczać i jak je można wykorzystywać, czego oczekiwać od ewaluatorów).

W przyszłości ewaluacje ex-post na poziomie LGD powinny koncentrować się na analizie efektów (wybranych) projektów dla mieszkańców LGD oraz na zrozumieniu, w jaki sposób projekty doprowadziły do zmiany. Powinny zatem realizować podejście tzw. ewaluacji opartej na teorii (tj. odtwarzać założenia projektu/interwencji oraz sprawdzać, co wydarzyło się w praktyce).

Potrzebne są także działania, które zapewnią wysoką jakość ewaluacji na poziomie LGD, a także porównywalność wyników, umożliwiającą kumulację wiedzy (na poziomie całego kraju). W tym celu powinno zostać opracowane wspólne podejście metodyczne do ewaluacji LSR (jednak wypracowujące osobne, konkretne rozwiązania dla oceny poszczególnych typów projektów).

Powinna też powstać dodatkowa płaszczyzna do wymiany wiedzy pomiędzy przedstawicielami LGD i rozwijania ich kultury ewaluacyjnej. Proponujemy by były to warsztaty refleksyjne prowadzone na poziomie województw, gdzie omawiane byłby wyniki i doświadczenia z ewaluacji ex-post.

METODOLOGIA BADANIA

Głównym celem naszego badania była **metaewaluacja badań** ewaluacyjnych realizowanych przez LGD, która odnosiła się do celów szczegółowych i pytań ewaluacyjnych wskazanych przez Zamawiającego. Zaprezentowane wnioski będą w sposób wyczerpujący i spójny prezentować sytuację w obszarach wskazanych przez Zamawiającego w zapytaniu ofertowym.



Projektując koncepcję realizacji niniejszego badania zdecydowaliśmy się na podzielenie go na pięć etapów:

Etap 1: Opracowanie raportu metodologicznego, obejmującego pytania badawcze i metody badawcze

W ramach raportu zaproponowano dodatkowe pytania badawcze, które odnosiły się do poziomu meta w poszczególnych obszarach.

Etap 2: Przegląd i selekcja badań ewaluacyjnych

Kolejnym ważnym krokiem badawczym był wybór 80 raportów ewaluacyjnych, które zostały poddane szczegółowej analizie. Uwzględniono następujące kryteria:

- Region – uporządkowano badania w podziale na województwa
- Jakość ewaluacji- określono metody i źródła danych jakimi się posłużono przy prowadzeniu badań ewaluacyjnych

Badaniem została objęta w przybliżeniu ¼ LGD (i ich raportów ewaluacyjnych) z każdego województwa¹.

Etap 3: Analiza badań ewaluacyjnych

Analiza raportów ewaluacyjnych została przeprowadzona za pomocą programu MAXgda. Dzięki odpowiednim funkcjonalnościom programu, raporty zostały przeszukane pod kątem (częstotliwości) występowania odpowiednich słów kluczowych - kodów. W pierwszym kroku zbudowano drzewo kodowe zawierające interesujące nas słowa klucze a następnie każdy z 80 raportów został przeanalizowany pod kątem tych kluczowych określeń a odpowiednie fragmenty tekstu zostały przypisane do drzewa kodowego. Dzięki temu możliwa była analiza materiału pod kątem poszukiwana odpowiedzi na pytania badawcze.

Etap 4: Realizacja badań terenowych

Badania terenowe – IDI, ankieta CAWI miały uzupełniający charakter w stosunku do informacji pozyskanych ze źródeł zastanych. W ramach tych badań zadano pytania o wartość, jaką wniosły przeprowadzone ewaluacje ex-

¹ Badaniem zostanie objęte 80 LGD, co stanowi w przybliżeniu ¼ spośród wszystkich 324 LGD funkcjonujących w naszym kraju. Ta proporcja została przeniesiona na poszczególne województwa.

post oraz pytania o doświadczenia z realizacji ewaluacji, współpracy z wykonawcami badań.

Etap 5: Synteza wyników danych zastanych i danych pierwotnych, w tym weryfikacja kluczowych hipotez badawczych. Przygotowanie rekomendacji.

W ostatnim etapie pracy, opierając się na dowodach zebranych w toku przeglądu źródeł zastanych i badań terenowych dla każdego pytania badawczego przygotowano szczegółowe odpowiedzi.

Zwieńczeniem działań projektowych było opracowanie wniosków, które na podstawie wyników badań, zostały przedyskutowane w trakcie paneli z ekspertami zewnętrznymi. Tematyka paneli dotyczyła efektów osiągniętych w LSR oraz procesu realizacji badań ewaluacyjnych przez LGD.

Do uczestnictwa w panelach zostali zaproszeni eksperci wywodzący się ze środowiska naukowo-badawczego, specjalizujący się w obszarach odpowiadających obszarom analizowanym w ramach metaewaluacji a więc turystyce, kulturze, przedsiębiorczości, rozwoju lokalnym, ubóstwu i ewaluacji.

OCENA WPŁYWU W POSZCZEGÓLNYCH OBSZARACH

1. Przedsiębiorczość

W ramach Lokalnych Strategii Rozwoju przedsiębiorczość była wspierana na kilka zasadniczych sposobów. Zgodnie z zapisami PROW finansowane były przede wszystkim następujące operacje :

- Dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej lub też rozwinięcie istniejących już przedsiębiorstw
- Tworzenie i rozwój inkubatorów przetwórstwa lokalnego (z których mogą korzystać lokalni producenci rolni)
- Tworzenie sieci (współpracy pomiędzy lokalnymi przedsiębiorcami) w zakresie krótkich łańcuchów dostaw i rynków lokalnych (rynków zbytu dla lokalnych produktów i usług).

Część Lokalnych Grup Działania wsparcie z PROW mogła także uzupełnić o środki z PO Rybactwo i Morze² oraz z Regionalnych Programów Operacyjnych (w przypadku LGD z woj. podlaskiego i kujawsko-pomorskiego). Co do zasady programy te uwzględniały podobne typy operacji w zakresie rozwoju przedsiębiorczości co PROW (choć nie każdy z nich wszystkie).

Autorzy wszystkich badanych ewaluacji analizując obszar przedsiębiorczości odnosili się do dwóch pytań badawczych postawionych w wytycznych MRiRW:

- W jakim stopniu realizacja LSR przyczyniła się do rozwoju przedsiębiorczości?
- Czy i w jaki sposób wspieranie przedsiębiorczości w ramach kolejnych edycji LSR jest wskazane?

Poniżej zostanie przedstawiony sposób w jaki na te pytania odpowiadano oraz podsumowana wiedza jaką w tym zakresie przyniosły ewaluacje.

Wpływ na rozwój przedsiębiorczości

Raporty ewaluacyjne przynoszą przede wszystkim informacje o tym co zostało zrobione w ramach LSR by wesprzeć przedsiębiorczość. Przy czym jest to informacja, która w swojej zasadniczej części bazuje na danych monitoringowych.

Na tej podstawie można zauważyć, że prawie wszystkie badane LGD (poza jednym) udzielały dotacje na uruchomienie działalności gospodarczej lub też na rozwój istniejących już przedsiębiorstw. W znacznie mniejszym stopniu wsparto tworzenie inkubatorów przetwórstwa lokalnego (około 20% LGD), a rozwój sieci współpracy między przedsiębiorcami miał znaczenie marginalne (sieci wsparto jedynie w 5 badanych LGD)³.

Tabela 1. Przedsiębiorczość-zakres wsparcia w ramach zrealizowanych LSR

Typ operacji	LGD wspierające dany typ operacji w ramach LSR
Tworzenie nowych lub rozwój istniejących przedsiębiorstw	99%
Tworzenie i rozwój inkubatorów przetwórstwa lokalnego	19%
Tworzenie sieci w zakresie krótkich łańcuchów dostaw i rynków lokalnych	6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie próby raportów z ewaluacji ex-post wdrażania LSR (n=80)

² Niniejsze badanie nie obejmuje LGD działających wyłącznie w oparciu o finansowanie z PO Rybactwo i Morze

³ Liczba ta uwzględnia także sieci współpracy w zakresie turystyki.

Prawie wszystkie raporty (93%) informują także o stopniu wykonania budżetu w zakresie operacji powiązanych z rozwojem przedsiębiorczości. Natomiast tylko około połowa podaje dane o osiągnięciu wskaźników rezultatu (przede wszystkim o liczbie utworzonych i utrzymanych miejsc pracy).

Tabela 2. Przedsiębiorczość- zakres danych monitoringowych przywoływanych w raportach ewaluacyjnych

Stopień realizacji	Raporty (%)
Wskaźników produktu	100%
Wskaźników rezultatu	55%
Budżetu	93%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie próby raportów z ewaluacji ex-post wdrażania LSR (n=80)

Na podstawie lektury raportów, można dojść do wniosku, że realizacja założeń w obszarze przedsiębiorczości przebiegała co do zasady sprawnie. Stan wdrażania działań był zadawalający, a osiągnięcie wskaźników docelowych niezagrażone⁴ (nawet w przypadku wystąpienia pewnych opóźnień).

Jedynie w trzech raportach odnotowano problemy na tyle duże, że miało to wpływ na możliwość osiągnięcia postawionych celów. Jeden z LGD zrezygnował z tworzenia inkubatora przetwórstwa ze względu na małe zainteresowanie przedsiębiorców, w innym utworzono inkubator lecz przynajmniej do chwili prowadzenia ewaluacji nie było podmiotów chętnych do korzystania z jego oferty. W jednym przypadku stwierdzono duże ryzyko nieosiągnięcia wskaźników związanych z udzielaniem dotacji na uruchomienie lub rozwój przedsiębiorstw.

Ogólnie rzecz biorąc jedynie około 11% raportów stwierdza jakiegokolwiek trudności z realizacją działań na rzecz przedsiębiorczości⁵. Wynikały one przede wszystkim z niższego niż zakładano zainteresowania przedsiębiorców lub też z rezygnacji ze wsparcia. To z kolei tłumaczono kilkoma czynnikami:

- Zbyt skomplikowanymi procedurami i obciążeniem administracyjnym, które odstrasza małych przedsiębiorców (3 raporty).

⁴ Choć trzeba pamiętać, że w około połowie raportów analizowano tylko wskaźniki produktu, pomijając wskaźniki rezultatu.

⁵ Może to nie tyle wynikać z faktu, że takie trudności nie wystąpiły, co z powierzchowności analiz.

Szczególnie trudnym elementem miało być tworzenie biznesplanów (2 wskazania);

- Obawą przed przyjęciem zobowiązania odnoszącego się do utrzymania miejsc pracy przez kolejne 2 lub 3 lata. Ma to wynikać albo z trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników na lokalnym rynku pracy, albo z obawy co do losów/kondycji finansowej swojego przedsiębiorstwa w przyszłości (5 raportów);
- Za małą kwotą dofinansowania, która w niewystarczającym stopniu kompensuje obciążenia biurokratyczne oraz zobowiązania wynikające z utrzymania etatów (2 raporty). W przypadku jednego LGD z województwa kujawsko-pomorskiego stwierdzono, że wsparcie z PROW było mniej atrakcyjne finansowo niż te oferowane z EFRR, stąd przedsiębiorcy wybierali je w drugiej kolejności;
- Zamrożeniem/ograniczeniem działalności przedsiębiorców w okresie największych obostrzeń związanych z pandemią Covid-19, trudności z wywiązaniem się z obowiązków zatrudnienia dodatkowych pracowników (trzy wskazania).

W dwóch raportach wskazano dodatkowo, że opóźnienia wdrożeniowe wynikają z długiego czasu oceny wniosków o dofinansowanie przez Urzędy Marszałkowskie (instytucje pośredniczące).

Powyższe dane z realizacji działań stanowią trzon wiedzy jaką zawierają ewaluacje na temat znaczenia LSR dla lokalnej przedsiębiorczości. Przy czym nie są to co do zasady analizy pogłębione. Jak zaznaczono powyżej, niewiele raportów pokazuje trudności w zakresie realizacji działań, czy też zakres dostosowania oferty do potrzeb i możliwości przedsiębiorców. Nawet tak podstawowe informacje jak branża, czy też specyfika działalności wspartych przedsiębiorstw, znajdziemy w stosunkowo niewielkiej części raportów (24%).

Warto też zauważyć, że badane ewaluacje w ogóle nie podejmują kwestii małego zaangażowania LGD w tworzenie inkubatorów przetwórstwa oraz sieci współpracy pomiędzy przedsiębiorcami. Nie wiemy z jakiej przyczyny w tak małym zakresie środki z LSR zostały skierowane na tego rodzaju przedsięwzięcia.



Jednak najbardziej uderzającą cechą badanych ewaluacji jest fakt, że w znikomym stopniu analizują one efekty, tj. bezpośrednie korzyści (i ewentualne inne konsekwencje) jakie odnieśli przedsiębiorcy wsparci w ramach LSR.

Autorzy ewaluacji opisują efekty niemal wyłącznie poprzez przywołanie wskaźników rezultatu tj. liczby utworzonych i utrzymanych miejsc pracy (a to dotyczy tylko nieco ponad połowy raportów). Prawie w ogóle nie starają się udokumentować efektów szerzej. Dlatego, po przeprowadzeniu ewaluacji co do zasady nieznane pozostają:

1. Trwałość efektów: czy wsparte przedsiębiorstwa funkcjonują po okresie trwałości, czy utrzymują wsparte miejsca pracy.

Tę kwestię podjęto jedynie w 5 raportach, przy czym zrobiono to w sposób bardzo zdawkowy. Opierając się na opinii przedstawicieli LGD, na ogół zadowolano się konstatacją, że wiele ze wspartych przedsiębiorstw ciągle działa, zdobywa nowych klientów i/lub utrzymuje/rozwija stan zatrudnienia. Jedyne w jednym przypadku opierając się na danych udostępnionych przez Biuro LGD podano bardziej konkretne informacje.⁶

a) **Korzyści odniesione przez przedsiębiorców:** jak np. czy osoby, które rozpoczęły działalność osiągają z niej satysfakcjonujące dochody (pozwalające się utrzymać), czy przedsiębiorstwa zwiększyły przychody, weszły na nowe rynki⁷ itp.

Do tego zagadnienia odniesiono się jedynie:

- o W 4 ewaluacjach zrealizowanych przez Fundację na rzecz Collegium Polonicum⁸, gdzie w ramach badań ilościowych zadano przedsiębiorcom pytanie, czy dzięki otrzymanym środkom poprawiła się sytuacja finansowa przedsiębiorstwa

⁶ Osiem firm wspartych w 2016 r. nadal działa, w przypadku wniosków na premię, jedynie dwukrotnie zawieszono działalność. Ewaluacja zewnętrzna LSR Lokalnej Grupy Działania „Pogórze Przemysko-Dynowskie”.

⁷ Na przykład pozyskały nowy segment odbiorców, zaczęły zdobywać klientów na szerszym obszarze (np. w skali województwa, kraju, za granicą).

⁸ Był to wykonawca, który przeprowadził wszystkie ewaluacje zewnętrzne w województwie lubuskim..

(každorazowo wszystkie lub prawie wszystkie odpowiedzi pozytywne)⁹;

- o W ewaluacji przeprowadzonej dla LGD Puszcza Notecka, w ramach badania ilościowego zapytano przedsiębiorców, jak zmieniła się pozycja konkurencyjna firmy po realizacji wsparcia (75% stwierdziła, że się poprawiła, 25% że pozostała bez zmian)¹⁰. Dodatkowo 69% badanych przedsiębiorców weszło na nowe rynki (większość w skali lokalnej- nowa gmina/nowoczes powiat, ale były też odpowiedzi wskazujące na inne województwa a także rynki zagraniczne). Natomiast wyniki badania ilościowego przeprowadzonego w grupie osób, które otrzymały premię na rozwój działalności gospodarczej¹¹ pokazują, że połowa z nich jest równocześnie zatrudniona na umowę o pracę w innym miejscu. Co wskazują na małą skalę tych przedsięwzięć (dochody jakie one przynoszą są zapewne niewielkie).

b) Inne trudne do przewidzenia skutki otrzymanego wsparcia (w tym negatywne)

Odnotowują je tylko dwa raporty. W ewaluacji wykonanej dla LGD Puszcza Notecka, ankietowani przedsiębiorcy wskazali po stronie negatywnych konsekwencji, trudności finansowe, jakich doświadczyli długo oczekując na refundację wydanych przez siebie środków (3 przypadki z badanych 16 przedsiębiorców). W zakresie nieoczekiwanych efektów pozytywnych,

⁹ Tak wysoki odsetek odpowiedzi pozytywnych, nie jest niczym dziwnym, zważywszy, że przedsiębiorcy w ramach LSR otrzymywali wsparcie o charakterze finansowym. Wydaje się, że nie jest to najlepiej sformułowane pytanie pod kątem badania korzyści odniesionych przez przedsiębiorców. Trzeba też tu dodać, że w tych ewaluacjach zadawane są w ramach badań ilościowych dodatkowe pytania o to czy otrzymana dotacja wpłynęła na poszerzenie oferty, zwiększenie przychodów, zwiększenie zatrudnienia. Jednak wydaje się (co nie jest w pełni jasne), że były one zadawane wszystkim beneficjentom, także tym otrzymującym wsparcie w ramach innych działań, nie powiązanych bezpośrednio z przedsiębiorczością. Dlatego te dane są trudne w interpretacji i nie są tu przywoływane. Zwraca uwagę też mała próba badanych beneficjentów, w każdym przypadku to około 20%, co przy małych rozmiarach całej populacji docelowej (tj. populacji wszystkich beneficjentów) skutkuje dużym błędem pomiaru (około 15%).

¹⁰ Badaniem objęto 16 z 18 beneficjentów, którym przyznano środki na rozwój przedsiębiorstwa.

¹¹ W raporcie nie podano ilu tego typu beneficjentów objęto badaniem.

wskazano na wzrost jakości pracy zatrudnionych pracowników (nie wyjaśniono mechanizmów tego zjawiska).

W przypadku drugiego raportu stwierdzono, że dzięki dofinansowaniu wiele z podmiotów świadczących usługi wykończeniowe „wyszło z szarej strefy” (LGD „Kraina Mlekiem Płynąca”). Nie przedstawiono jednak żadnych dowodów na udokumentowanie tej tezy, najprawdopodobniej oparto ją na opinii zaczerpniętej z wywiadu przeprowadzonego z przedstawicielem LGD.

Siłą rzeczy, autorzy ewaluacji nie podejmują też próby oceny, w jakim zakresie wsparcie z LSR było potrzebne tj. czy podobne działania podjęliby (potencjalni) przedsiębiorcy bez dofinansowania, a w konsekwencji czy zbliżonych efektów nie dałoby się osiągnąć bez tego wsparcia. Jedynie w jednej ewaluacji w ramach badania ilościowego zapytano o to przedsiębiorców. Wszyscy zadeklarowali, że bez środków z LSR nie zrealizowaliby podobnych działań (LGD „Ujście Baryczy”)¹².

W znacznej części badanych raportów (72%), można zauważyć próbę pokazania wpływu LSR na sytuację gospodarczą na terenie LGD (chodzi o oddziaływanie na kondycję całej społeczności, abstrahując niejako od wpływu na sytuację poszczególnych beneficjentów).

Służą temu dwa podstawowe typy zabiegów:

- Przywoływanie wskaźników ze statystyki publicznej opisujących sytuację gospodarczą w gminach LGD. Zestawiane są ze sobą ich wartości z okresu przed uruchomieniem interwencji (zazwyczaj z 2014 r) oraz pod jej koniec (z 2021 r.). Autorzy ewaluacji najczęściej posługują się wskaźnikami odnoszącymi się do liczby pracujących, stopy bezrobocia, liczby podmiotów zarejestrowanych w rejestrze REGON, liczby podmiotów gospodarczych na 1 tys. oraz 10 tys. mieszkańców. Tego typu zestawienia znajdujemy w 43% badanych raportów;
- Porównanie z obszarami niewchodzącymi w skład LGD. Była to odmiana analizy wskaźnikowej, w której zestawiono zmianę sytuacji

¹² Z informacji zawartych w raporcie wiemy, że badaniem ilościowym objęto 73% wszystkich beneficjentów. Nie wiadomo jaka część beneficjentów, będących przedsiębiorcami brała udział w badaniu.

na terenie LGD ze zmianami jakie zaszły w innych gminach. W ten sposób otrzymano pewną miarę, pozwalającą ocenić jak dany LGD rozwija się na tle innych obszarów. Tego rodzaju analizę znajdziemy w 4 ewaluacjach przeprowadzonych przez Fundację na rzecz Collegium Polonicum w województwie lubuskim. Zmiana sytuacji gospodarczej na terenie LGD (określona poprzez zmianę wybranych wskaźników pomiędzy rokiem 2014 a 2021) porównana jest ze zmianą (tych samych wskaźników, w tym samym okresie) na terenie trzech gmin województwa mazowieckiego, które jako nieliczne w kraju nie są objęte LSR 2014-2020. Można dodać, że jest to analiza trudna w interpretacji, wskaźniki przyjmują różną wartość w przypadku z każdej gmin, trudno jednoznacznie wyodrębnić obszary najszybciej i najwolniej rozwijające się. W bardziej zaawansowany sposób do tej kwestii podchodzi ewaluacja przeprowadzona dla LGD „Puszcza Notecka”. Za pomocą zespołu wskaźników i odpowiednich analiz statystycznych, wszystkie gminy województwa wielkopolskiego zostały tu podzielone na 4 klasy ze względu na poziom rozwoju społeczno- gospodarczego (niski, przeciętny, wysoki, bardzo wysoki). Następnie sprawdzono czy w stosunku do okresu przed interwencją, pozycja poszczególnych gmin LGD się zmieniła (awansowały do wyższej klasy, lub spadły niżej-większość notuje regres, lub stagnację);

- Przywołanie wyników badań ilościowych z mieszkańcami (30% analizowanych raportów) lub rzadziej z beneficjentami (5%). Mieszkańcy pytani byli, czy w ciągu ostatnich 5 lat dostrzegają pozytywne zmiany na terenie swoich gmin w zakresie: ogólnej sytuacji na rynku pracy, atrakcyjności ofert pracy, liczby nowych firm, inwestycji gospodarczych. Natomiast beneficjentów proszono zazwyczaj o ocenę wpływu LGD i LSR na poziom przedsiębiorczości, skłonność mieszkańców do podejmowania działań przedsiębiorczych.

Trzeba w tym miejscu podkreślić, że powyższe dane nie dostarczają informacji na temat oddziaływania LSR na rozwój gospodarczy obszarów LGD (nie udowadniają, że było ono pozytywne, ani nie stanowią oszacowania jego rozmiaru). Na rozwój społeczności wpływa bardzo wiele czynników, dużo bardziej znaczących niż LSR (ogólna sytuacja gospodarcza,



uwarunkowania prawne i polityczne, aktywność mieszkańców, pandemia, zmiany demograficzne itp.). Stąd też wartości wskaźników, czy też opinie mieszkańców należy traktować, tylko jako element opisu/oceny ogólnej sytuacji gospodarczej na terenie badanych LGD¹³.

Część autorów ewaluacji (21%) zdaje sobie z tego sprawę i wyraźnie podkreśla, że biorąc pod uwagę zaangażowane środki i rozmiar interwencji, wpływ LSR na ogólny rozwój gospodarczy gmin wchodzących w skład LGD należy uznać za niewielki. Część jednak (19%) przytacza wskaźniki i opinie mieszkańców jako dowód i miarę znaczącego oddziaływania LSR. Część w końcu pozostawia te dane bez komentarza (33%), po prostu je relacjonując (co może u niektórych czytelników zrodzić przekonanie, że są to szacunki oddziaływania LSR)¹⁴.

Rekomendacje

W większości raportów (80%) można znaleźć pewne rekomendacje dla obszaru wspierania przedsiębiorczości. Przy czym, co do zasady są one dość zdawkowe i zalecają po prostu kontynuację działań. Uzasadniano to najczęściej dużym zainteresowaniem beneficjentów, pozytywną oceną mieszkańców, czy też ogólną sytuacją gospodarczą (gorszymi niż gdzie indziej wskaźnikami przedsiębiorczości, trudnościami gospodarczymi po okresie pandemii itp.).

Około 25% badanych raportów przy ogólnym zaleceniu kontynuacji, postuluje pewne korekty wsparcia, jednak także w sposób bardzo ogólnikowy. Najczęściej mowa o konieczności koncentracji działań na wybranych branżach priorytetowych, przy czym kolejne analizy i badania

¹³ Również porównanie z gminami nierealizującymi LSR nie wiele tu pomaga. Na nie również oddziałuje wiele czynników. Można też założyć, że różnią się one znacząco od gmin objętych badaniem, co samo w sobie podważa zasadność porównań (np. mają prawdopodobnie niższy poziom kapitału społecznego, skoro nie udało im się stworzyć LGD i/lub uruchomić LSR).

¹⁴ Można też dodać, że niektórzy wykonawcy, ewaluujący większą liczbę LSR, w zależności od przypadku, inaczej interpretują te same dane. Jeśli wskaźniki zmieniają się w korzystnym kierunku, odpowiedzi respondentów w przeważającej mierze są pozytywne, skłonni są widzieć w tym rolę LSR (lub przynajmniej pozostawić to bez komentarza). Jeśli natomiast dane pokazują niekorzystne tendencje rozwojowe, w sposób bardziej realistyczny podkreślają znaczenie innych czynników, leżących poza LSR.

mają pomóc dopiero je określić (czasem pada sugestia na temat turystyki, czy dalej kłaść na nią nacisk, czy może poszukiwać innych specjalizacji).

W kilku raportach odnajdujemy zalecenie by skupić się na mikro i małych przedsiębiorstwach ograniczając wsparcie dla średnich, które łatwiej mogą sięgnąć po inne fundusze i które wygrywają konkurencję po dofinansowaniu z mniejszymi przedsięwzięciami (m.in. dlatego, że łatwiej radzą sobie z wymogami formalnymi np. wykonaniem biznesplanu). Miałyby się to odbywać albo poprzez przeznaczenie większości środków na premie na rozpoczęcie działalności, albo poprzez kierowanie mniejszych kwot na rozwój (co pozwoliłoby zmniejszyć wymogi formalne) tylko do mikro i małych przedsiębiorstw. Trzeba zaznaczyć jednak, że są to pojedyncze rekomendacje, słabo też udokumentowane. Trudno powiedzieć na czym się opierają, poza przekonaniem (być może zaczerpniętym od pracowników LGD), że warto wspierać najmniejszych przedsiębiorców (na pewno nie przeanalizowano efektów wsparcia dla różnych typów beneficjentów)¹⁵.

2. Grupy dewaloryzowane (lub ubóstwo i wykluczenie społeczne)

W odniesieniu do grup defaworyzowanych pierwszym krokiem analiz prowadzonych w ramach ewaluacji LSR była weryfikacja czy grupy te zostały prawidłowo zidentyfikowane. Oczywiście poszczególne LSR różniły się między sobą, ale można wyodrębnić katalog grup defaworyzowanych, które były w LSR wskazane. Należą do nich:

- osoby młode i młodzież,
- kobiety (w tym kobiety powracające na rynek pracy),
- osoby bezrobotne, w tym w szczególności o niskich kwalifikacjach,
- osoby korzystające z pomocy społecznej,

¹⁵ Nota bene wyniki jednej z ewaluacji pokazały, że około 50 % osób, które założyło działalność nadal pracuje równolegle na etacie w innych miejscach. Można się na tej podstawie zastanawiać, czy premia na start faktycznie przynosi najlepsze efekty przynajmniej w obszarze ograniczania bezrobocia (być może lepszym pomysłem jest wsparcie większych i istniejących przedsiębiorstw, zakładając, że tworzą one stabilne miejsca pracy- czego swoją drogą nie wiemy). Jest to jednak tylko jedna ewaluacja i wyniki uzyskane z przebadania bardzo małej liczby beneficjentów (około 8). Trudno na tej podstawie wyciągać szersze wnioski dla całej inicjatywy LEADER.

- osoby z niepełnosprawnościami,
- seniorzy,

lub kombinacje powyższych grup.

Warto zaznaczyć, że każda LSR wskazała grupy defaworyzowane, co zostało odnotowane w raportach ewaluacyjnych. W drugim kroku weryfikowano, czy grupy te zostały prawidłowo zidentyfikowane. Przyjęto tu generalnie 3 strategie weryfikacji poprawności identyfikacji grup:

- poprzez analizę danych statystycznych w zakresie np. udziału osób starszych i młodych w populacji, liczby beneficjentów pomocy społecznej, stopy bezrobocia rejestrowanego, itp. (ok. 20% badanych raportów ewaluacyjnych) i odniesienia tych danych do katalogu grup defaworyzowanych wskazanych w LSR.
- poprzez pytania ankietowe skierowane do mieszkańców dotyczące tego czy dostrzegają oni wokół siebie grupy, które wymagają wsparcia (ok. 25% badanych raportów ewaluacyjnych).
- kombinację analizy podstawowych wskaźników statystycznych oraz wyników ankiet z mieszkańcami (ok. 30% badanych raportów ewaluacyjnych).
- ekspercki komentarz bez głębszej analizy, który we wszystkich przypadkach dość arbitralnie stwierdza, że grupy zostały zidentyfikowane prawidłowo (25% badanych raportów ewaluacyjnych).

Grupy defaworyzowane zgodnie z zapisami raportów ewaluacyjnych z realizacji LSR były wspierane na kilka sposobów:

- poprzez organizację szkoleń, wydarzeń kulturalno-edukacyjnych oraz działań animacyjnych skierowanych w szczególności do grup defaworyzowanych w celu wyrównywania ich szans na rynku pracy i włączenia społecznego.
- poprzez realizację działań (naborów) skierowanych na rozwój działalności gospodarczej na terenie objętym LSR.

- poprzez uczestnictwo w różnego typu działaniach aktywizacyjnych realizowanych w ramach różnych projektów dofinansowanych z LSR.

Generalnie niemal wszystkie analizowane raporty ewaluacyjne wskazywały, że tego typu działania były realizowane. Jednak wsparcie grup defaworyzowanych było rozumiane nie jako cel główny tych działań, ale jako dodatkowy, który premiowany był dodatkowymi punktami w ramach lokalnych kryteriów wyboru. W kilku przypadkach opisywano pojedyncze projekty, które były skierowane na osoby z grup defaworyzowanych. Były to głównie projekty grantowe i 3 projekty współpracy.

Analiza wsparcia dla grup defaworyzowanych skupiła się na kilku kwestiach:

Analiza produktów

Analiza w tej części była dokonywana poprzez wskazanie działań, w których mogły wziąć udział osoby z grup defaworyzowanych. W około 65% analizowanych raportach ewaluacyjnych dokonano jedynie tego typu analizy wskazując, że działania były dostępne dla grup defaworyzowanych.

Pozostała 35% raportów odwoływała się do liczby osób z poszczególnych grup defaworyzowanych, które brały udział w różnych działaniach realizowanych przez LGD. Jeśli określono w LSR wskaźniki dotyczące grup defaworyzowanych to odnosiły się one wyłącznie do liczby osób biorących udział w konkretnych działaniach. Dotyczy to jednak stosunkowo niewielkiej liczby ocenianych raportów - ok. 15% raportów ewaluacyjnych. Jeśli wskaźniki dotyczące grup defaworyzowanych nie były tak wskazane, to analizowano liczbę osób z grup defaworyzowanych pochodzącą z systemu monitoringu - około 20% raportów ewaluacyjnych.

Analiza dostosowania działań do potrzeb grup defaworyzowanych

Ta część analiz była bardzo ogólnie potraktowana. W około 60% analizowanych raportów można było odnaleźć bezpośrednio lub pośrednio próbę odpowiedzi na pytanie o dostosowanie działań LGD do potrzeb grup defaworyzowanych. Wśród nich niemal wszystkie raporty powoływały się na ankiety z mieszkańcami, których pytano czy mieszkańcy dostrzegają działania skierowane do konkretnych grup, jak je oceniają i ewentualnie czy

działania te są dostosowane do potrzeb grup defaworyzowanych. Nie dokonywano pogłębionej analizy beneficjentów działań mającej na celu weryfikację, co w ich sytuacji życiowej zmienił fakt uczestniczenia w określonych działaniach w ramach LSR. Nawet jeśli analiza perspektywy beneficjentów była dokonywana, to tylko w odniesieniu do poziomu zadowolenia z działań, a nie mierzenia zmiany sytuacji w dłuższej perspektywie.

W pozostałej 40% badanych raportów porzeczano na ogólnych stwierdzeniach, że realizowane działania odpowiadały na potrzeby grup defaworyzowanych i miały na nie istotny wpływ. Twierdzenia te nie były jednak poparte materiałem badawczym, były luźną refleksją ewaluatora.

Generalnie niemal wszystkie analizowane raporty potwierdzały, że grupy defaworyzowane zostały wskazane prawidłowo. Najczęściej wskazywano, że największą popularnością cieszyły się działania skierowane do kobiet i seniorów. Odnotowywano trudności w rekrutacji osób bezrobotnych czy z niepełnosprawnościami.

Wpływ LSR na ubóstwo i wykluczenie społeczne

Była to odrębna kategoria analiz, która miała bardzo szczątkowy charakter. Około 30% analizowanych raportów w ogóle nie odnosiło się do tej kwestii, pomijając to pytanie badawcze. Kolejne 30% wskazywała ogólnie, że LSR miała niewątpliwie pozytywny wpływ na ubóstwo i wykluczenie społeczne, jednak nie przedstawiano żadnych danych na poparcie tych tez. W ramach 40% raportów próbowano dokonać powiązania działań LSR z poprawą wskaźników ogólnych dotyczących obszaru, na którym działa LGD w zakresie wskaźników bezrobocia czy korzystania z pomocy społecznej. Jednak nawet w takich sytuacjach często wskazywano, że na poprawę tych ogólnych wskaźników miało wpływ szereg innych czynników. W 10 analizowanych raportach wprost wskazano, że LSR mają niewielki wpływ na ubóstwo i wykluczenie społeczne z dwóch powodów. Po pierwsze, realizowane działania nie były nakierowane na poprawę ubóstwa czy zmniejszenie wykluczenia społecznego, realizacja projektów, które uwzględniały grupy defaworyzowane była po prostu dodatkowo premiowana przy wyborze. Zatem potencjał wpływu tych działań na ubóstwo i wykluczenie społeczne



był niewielki. Po drugie, skala wsparcia działań, w których brały udział osoby z grup defaworyzowanych była niewielka, zatem trudno się spodziewać rezultatów w tym obszarze na poziomie całego obszaru LGD.

Podsumowując ten wątek należy wskazać na kilka kwestii. W raportach dokonywano prób oceny prawidłowości identyfikacji poszczególnych grup, jednak było to w większości przypadków dość powierzchowna analiza. Ocenie poddawano produkty rozumiane jako liczba osób z grup defaworyzowanych uczestnicząca w określonych działaniach. Dokonywano także dość ogólnej oceny wsparcia odwołując się do ankiet z mieszkańcami i ogólnych pytań o działania skierowane do osób z grup defaworyzowanych. Nie dokonywano natomiast oceny efektów (zarówno krótko, jak i długookresowych) rozumianych jako weryfikacja zmian jakie wywołała interwencja LSR na rzecz osób z grup defaworyzowanych, które uczestniczyły w finansowanych działaniach. Ocena oddziaływania dokonywana była na podstawie wskaźników ekonomiczno-społecznych dla obszaru, często bez związku z realizowanymi działaniami. Ocena efektów rozumiana jako interakcja pomiędzy podejmowanymi działaniami a ich użytkownikami - a więc odpowiedź na pytanie jakie zmiany w odbiorcach (konkretni członkowie grup defaworyzowanych) wywołała interwencja - jest możliwa, zarówno w krótkiej, jak i dłuższej perspektywie. Istnieje potencjał, zarówno w formach badawczych realizujących badania, jak i samych LGD do przeprowadzenia tego procesu badawczego. Jednak ocena oddziaływania LSR na ubóstwo i wykluczenie społeczne jest trudna do przeprowadzenia na poziomie LGD i nieuzasadniona, ze względu na małą skalę wsparcia i realizację innych celów głównych. Dodatkowo zrozumienie procesu zmiany wywołanej interwencją utrudnia fakt, że w zdecydowanej większości raportów nie próbowano dokonać odtworzenia teorii zmiany - a więc ciągu przyczyno-skutkowego prowadzącego od działań, poprzez produkty do rezultatów i szerszego oddziaływania.

Rekomendacje

W raportach ewaluacyjnych można odnaleźć także elementy rekomendacji dotyczących grup defaworyzowanych. Większość rekomendacji wskazywała na potrzebę kontynuacji działań. W około 20% przypadków wskazywano na



potrzebą uzupełnienia grupy docelowej. Najwięcej rekomendacji (35% analizowanych raportów) dotyczyło potrzeby zwiększenia znaczenia kryterium realizacji działań z udziałem grup defaworyzowanych w procesie oceny projektów grantowych realizowanych w ramach LGD w przyszłości. Znaczna część raportów - około 45% w ogóle nie wskazywała rekomendacji w odniesieniu do grup defaworyzowanych.

W naszej opinii w kolejnej edycji LGD powinny określić w LSR lub w dokumencie jej towarzyszącym mechanizm zmiany, jaki ma zostać wywołany w grupach defaworyzowanych biorących udział w projekcie. Chodzi o realistyczne ujęcie tego, co wywoła w osobach biorących udział w działaniach (lub i ich rodzinach i najbliższym otoczeniu) interwencja podejmowana w ramach LSR (efekty). Na kwestię tę wskazywali uczestnicy panelu ekspertów:

chodzi o to żeby zobaczyć, jaka jest logika tego, tych wszystkich działań, do jakich zmian na prowadzić. Warto skoncentrować się ostatecznie na tych zmianach, które zostały wywołane". (Ekspert 1)

„...może dobrym pomysłem jest skupienie się na tym, co te osoby wyniosły albo co ta konkretna grupa osób wyniosła z tego konkretnego działania bez aspiracji pokazania tego, jak to wpływa na wskaźniki zaufania czy liczbę liczby organizacji pozarządowych i po prostu się tym zadowolić i nie mieć aspiracji do tego, żeby pokazać, jak to się przekłada na jakieś obiektywne wskaźniki.” (Ekspert 2)

Najprostszym ujęciem mechanizmu zmiany jest zastanowienie się jakie korzyści dla odbiorców, ich rodzin i otoczenia wywoła dane działanie/intervencja. Dla zobrazowania tego zagadnienia podajmy przykład działania w postaci uczestnictwa w określonym szkoleniu. Rolą LGD jest doprecyzowanie korzyści jakie to szkolenie może mieć dla osoby biorącej w niej udział, jej rodziny i otoczenia. Może to być np. podniesienie kompetencji poszukiwanych na lokalnym rynku pracy, co poprawi szanse danej osoby na znalezienie pracy/zwiększenie zarobków, itp. Dla rodziny to oznaczać może poprawę sytuacji materialnej. Innym przykładem korzyści może być zwiększenie pewności siebie związanej z poszukiwaniem lub zmianą pracy, większą aktywnością społeczną i większym poczuciem sprawności w swoim

życiu. Każdorazowo korzyści te zależą od danego działania. W kolejnym kroku należy je zagregować dla danych typów działań. Skala działań w obszarze wsparcia osób z niepełnosprawnościami jest stosunkowo niewielka, nie ma zatem potrzeby zakładania dużej liczby efektów. Na podstawie tak rozumianego mechanizmu zmian ustalenie realistycznych wskaźników efektów (przypisanych do produktów) będzie prostsze. Nie rekomendujemy wskazywania wskaźników oddziaływania w obszarze przeciwdziałania ubóstwu i wykluczeniu społecznemu na poziomie LSR ze względu na stosunkowo małą skalę działania w tym obszarze, a także na ograniczone możliwości badawcze. Ocena oddziaływania w tym obszarze może odbywać się na poziomie kraju, w ramach oceny realizacji podejścia Leader w całym kraju. Odtworzenie mechanizmu zmiany należy dokonywać już na poziomie przygotowań do LSR w dialogu z kluczowymi osobami/mieszkańcami w środowiskach lokalnych, których należy traktować jako grupę ekspertów lokalnych. Celem pracy z tymi osobami na etapie przygotowań do LSR jest identyfikacja korzyści wynikających z udziału w określonych działaniach dla ich odbiorców (minimum), ich rodzin i otoczenia (jeśli jest to możliwe). Rola te grupy osób nie powinna skończyć się na etapie opracowywania LSR, ale powinni oni brać udział być w warsztatach refleksyjnych służących usprawnianiu działań LGD w trakcie realizacji LSR. Podczas warsztatów refleksyjnych rolą tych ekspertów będzie weryfikacja czy założony na etapie przygotowań mechanizm zmiany dla danych typów działań faktycznie się zrealizował czy nie. Kolejnym krokiem byłoby stworzenie rekomendacji usprawnień czy zmian w sposobie realizacji działań, itp. Na rozwiązanie to wskazywali uczestnicy panelu ekspertów:

„... Wydaje mi się, że jednym z rozwiązań mogłoby być - ja to nazwałabym na swój użytek - wprowadzenie takich punktów społecznego pomiaru. Chodzi o to, żeby mieć takie stałe grupy albo osoby, które reprezentują pewne środowiska lub grupy istotne jako interesariusze. Przy czym chodzi mi o osoby, które wszystkim są odbiorcami efektów tego, co robią LGD w ramach strategii. (...) Mogą to być osoby uczestniczące w przygotowaniach LSR, które potem na etapie realizacji oceniają czy podjęte działania były udane.”

(Ekspert 2)

3. Turystyka i dziedzictwo kulturowe (lub rozdzielone, jeśli jest taka potrzeba)

Turystyka i dziedzictwo kulturowe były tematami, jakie poddane zostały analizie ewaluacyjnej i ujęte w większości raportów. W ramach analizowanej próby raportów jedynie jedna LGD celowo nie analizowała i nie podejmowała działań z zakresu turystyki. Dotyczyło to gminy położonej w bezpośrednim sąsiedztwie aglomeracji warszawskiej, która z własnych analiz dysponowała wiedzą o braku potencjału na rozwój turystyki na swoim terenie. Inna gmina również wskazywała na bliskość lokalizacyjną dużej aglomeracji miejskiej, jednak ukazane było to jako potencjał rozwoju turystyki jednodniowej.

„Obszar LGD ma niski potencjał do rozwoju turystyki pobytowej (za małą odległość od ośrodka miejskiego). Bliskość dużego miasta daje natomiast szanse na rozwój turystyki jednodniowej lub weekendowej z kilkoma noclegami – pieszej, rowerowej, konnej, kajakowej czy motocyklowej.” (38 EWALUACJA LSR LGD Kraina wokół Lublina, Poz. 272)

Dodatkowo, 4 raporty z analizowanej puli wskazywały na brak dedykowanych działań z zakresu turystyki, jednak realizacja działań w ramach LSR, w tym np. rozwój infrastruktury, poprawa przedsiębiorczości, wydarzenia animacyjne w lokalnej społeczności, przyczyniły się pośrednio do rozwoju obszaru turystyki w danym obszarze.

„W LSR uznano, iż z uwagi na to, że obszar LGD nie posiada szczególnie znaczących walorów turystycznych, tematyka ta nie znajduje odzwierciedlenia w celach i przedsięwzięciach LSR. Należy także zauważyć, że dość słabo prezentuje się kwestia turystycznych obiektów noclegowych na obszarze LGD, ponieważ niektóre gminy dysponują jedynie pojedynczymi obiektami tego typu. Oceny ankietowanych mieszkańców gmin dotyczące zwiększenia ruchu turystycznego w konsekwencji nie prezentowały się dobrze.”

W raportach, w których opisywano sytuację w gminach LSR, w większości koncentrowano się na ukazaniu potencjału przyrodniczego danego obszaru. Fokus kierowany był na naturę, dostęp do naturalnych zbiorników wodnych, terenów leśnych. Wskazuje to, że to właśnie dostęp do naturalnej przyrody

stanowi potencjał dla rozwoju sektora usług turystycznych w analizowanych obszarach. W około 30% analizowanych raportów wskazywano na zasoby dziedzictwa lokalnego, związanego z zabytkami, w tym również sakralnymi. Prezentowano również lokalne dziedzictwo kulturowe, w tym rękodzieło, produkty regionalne. W ramach prezentowania sytuacji turystyki, pojawiały się również zestawienia zasobów noclegowych w danej gminie.

W ramach Lokalnych Strategii Rozwoju działania z obszaru turystyki i dziedzictwa kulturowego były realizowane na kilka zasadniczych sposobów.

- Inwestycje w tworzenie lub rozwijanie infrastruktury rekreacyjnej i sportowej – z których mogą korzystać lokalni mieszkańcy
- Rozwój lub tworzenie zaplecza turystycznego – baza noclegowa, baza restauracyjna
- Remonty i renowacje zabytków
- Promocja i publikacje dotyczące danego obszaru
- Organizacja wydarzeń promocyjnych: targi, warsztaty, imprezy

Warto odnotować, iż turystyka i dziedzictwo kulturowe, chociaż analizowane łącznie, w dużej części raportów (około 70% analizowanych ewaluacji) dotyczyły głównie działań związanych z turystyką lub promocją regionu, a nie dziedzictwa kulturowego per se. Jak zauważyli eksperci, biorący udział w panelu (panel ekspercki realizowany w ramach badania Metaewaluacji ewaluacji ex-post LSR), obszar dziedzictwa kulturowego wymaga doprecyzowania. W ramach analizowanych raportów, kultura była ujmowana w różny sposób, np. jako element dziedzictwa lokalnego – tradycji, zabytków, rękodzieła, specjałów kulinarnych. Mowa była również o działaniach związanych z animacją kulturalną, a w jednym raporcie pojawił się przykład warsztatów z arteterapii dedykowanych młodzieży i rodzinom. Zdaniem ekspertów, należy jasno doprecyzować obszar rozumienia kultury i oddzielić go od działań związanych ze sztuką.

Kolejnym ważnym wnioskiem z analizowanego materiału jest zwrócenie uwagi, iż inwestycje w obszar turystyki i dziedzictwa kulturowego nie były skierowane jedynie do turystów. Jak wskazuje analiza przedstawiona poniżej, realizowane projekty w znacznej mierze skupiały się na trwałych projektach,

w tym na infrastrukturze sportowo-rekreacyjnej, z której korzystali mieszkańcy gminy.

„Nie oznacza to jednak, iż nie warto kontynuować operacji. Warto odnotować, że tylko 2 spośród 22 ankietowanych beneficjentów wskazało, że to turyści byli głównymi odbiorcami ich projektów. Aktualne problemy znajdują odzwierciedlenie w danych dotyczących turystycznych obiektów noclegowych, których liczba jest mała i nie uległa w ostatnich latach zwiększeniu. Warto także dodać, że sami badani mieszkańcy do obszarów wymagających dalszego dofinansowania zaliczyli rozwój promocji obszaru czy oferty kulturalnej. (Raport LGD Podgórzeńskie Stowarzyszenie Rozwoju)”

Autorzy badanych ewaluacji analizując obszar turystyki i dziedzictwa kulturowego odnosili się do dwóch pytań badawczych postawionych w wytycznych MRiRW:

W jakim stopniu LSR przyczyniła się do budowania lokalnego potencjału w zakresie turystyki i dziedzictwa kulturowego?

Jakie spójne dla wszystkich Lokalnych Grup Działania rekomendacje można zidentyfikować w ramach analizowanych raportów ewaluacyjnych, w obszarze: kierunki wspierania rozwoju lokalnego i potencjału turystycznego?

Poniżej zostanie przedstawiony sposób w jaki na te pytania odpowiadano oraz podsumowana wiedza, jaką w tym zakresie przyniosły ewaluacje.

Wpływ na rozwój turystyki i dziedzictwa kulturowego

Raporty ewaluacyjne przynoszą przede wszystkim informacje o tym, co zostało zrobione w ramach LSR, by wesprzeć turystykę regionu. Informacje zawarte w raportach odnoszą się w zasadniczej części do danych monitoringowych.

Na tej podstawie można wymienić główne typy realizacji działań w ramach LSR:

- Inwestycje w tworzenie lub rozwijanie infrastruktury rekreacyjnej i sportowej – z których mogą korzystać lokalni mieszkańcy



W zależności od raportu, zakres inwestycji został opisany w różnym stopniu szczegółowości. Inwestycje w tym zakresie dotyczyły m.in. tworzenia szlaków turystycznych, tras rowerowych i pieszych, znakowania szlaków turystycznych, budowa placów zabaw, siłowni zewnętrznych

- Rozwój lub tworzenie zaplecza turystycznego

Ta grupa działań koncentrowała się na wspieraniu rozwoju przedsiębiorczości lokalnej, rozwoju bazy noclegowej, remontu zaplecza gastronomicznego. W jednym raporcie ujęto otwarcie wypożyczalni sprzętu turystycznego.

- Remonty i renowacje zabytków, w tym obiektów sakralnych, pałaców, muzeów, dofinansowanie rozbudowy lokalnych świetlic, siedzib OSP.
- Promocja i publikacje dotyczące danego obszaru

Wiele gmin podjęło działania promocyjne, wydawane były przewodniki i publikacje turystyczne, dotyczące regionu, historii lokalnej. Powstały e-portale, publikacje on-line, w jednym raporcie wskazano na działania związane ze stworzeniem oferty geocachingu i VR. LGD realizowały działania z obszaru budowania marki lokalnej i identyfikacji wizualnej.

- Organizacja wydarzeń promocyjnych: targi, warsztaty, imprezy

Oprócz wydarzeń związanych z targami turystyki i specjałów regionalnych, działania dotyczyły również promocji ekologii, wiedzy o lokalnej przyrodzie i środowisku. Pojawiły się przykłady działań animacyjnych i edukacyjnych skierowanych do dzieci i młodzieży oraz rodzin.

Prawie wszystkie raporty (około 90%) informują także o stopniu wykonania budżetu w zakresie operacji powiązanych z rozwojem turystyki i dziedzictwa kulturowego.

Tabela 3 Stopień realizacji wskaźników produktu i budżetu

Stopień realizacji	Raporty (%)
Wskaźników produktu	99%
Budżetu	90%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie próby raportów z ewaluacji ex-post wdrażania LSR (n=80)

W większości analizowanych raportów (około 80% raportów) pojawił się opis produktów zrealizowanych w ramach LSR. Poniżej przedstawiona jest szczegółowa analiza częstotliwości występowania wskaźników w LSR, zgodnie z wytycznymi MRiRW do monitoringu i ewaluacji (dokument nr 10.1.2022).

Tabela 4 Stopień realizacji wskaźników LSR

Wskaźniki w LSR	Liczba raportów	Procent z analizowanych raportów (n=80)
Liczba nowych obiektów infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej	13	16%
Liczba przebudowanych obiektów infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej	6	8%
Liczba nowych miejsc noclegowych	10	12%
Liczba osób, które skorzystały z nowych miejsc noclegowych w ciągu roku w nowych lub przebudowanych obiektach turystycznych	2	2%
Długość wybudowanych lub przebudowanych ścieżek rowerowych i szlaków turystycznych	2	2%
Liczba zabytków poddanych pracom konserwatorskim lub restauratorskim	23	28%
Liczba zrealizowanych operacji obejmujących wyposażenie mające na celu	10	12%

szerzenie lokalnej kultury i dziedzictwa lokalnego		
Liczba podmiotów wspartych w ramach operacji obejmujących wyposażenie mające na celu szerzenie lokalnej kultury i dziedzictwa lokalnego	11	13%
Liczba wydarzeń / imprez	12	14%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie próby raportów z ewaluacji ex-post wdrażania LSR (n=80)

Na podstawie lektury raportów można dojść do wniosku, że realizacja założeń w obszarze turystyki i dziedzictwa kulturowego przebiegała co do zasady sprawnie. Stan wdrażania działań był zadawalający, a poziom osiągnięć wskaźników docelowych w większości był niezagrożony, nawet w sytuacji występowania pewnych opóźnień.

W kilku raportach pojawiły się jednak ryzyka realizacji założonych działań w obszarze turystyki i dziedzictwa kulturowego. Zagrożenia te wynikały z ogólnej sytuacji dotyczącej ten sektor – pandemii COVID 19.

Skuteczność podejmowanych działań w zakresie turystyki i dziedzictwa kulturowego obszaru spowolniła pandemia. Respondenci dostrzegali drzemiący na obszarze potencjał jednak wskazywali na większą potrzebę rozwoju funkcji rekreacyjnych. (Raport_Ewaluacja_Ex-OSTATECZNA LGD Z Tradycją w Nowoczesno,)

Innym ryzykiem, zagrażającym realizacji, była katastrofa biologiczna na rzece Odrze (2022rok), której przebieg zbiegł się z realizacją LSR, jednak długotrwałe efekty nie zostały odnotowane w ewaluacji.

Jak wskazano w jednym z raportów: W tym kontekście respondenci mówią, że choć turystyka jest priorytetem, to jednak występuje wiele czynników ryzyka zagrażających tej branży (również pandemia, sytuacja gospodarcza, etc.).

„Podsumowując żadna z odpowiedzi nie wskazywała na to, aby projekty nie były trafione lub nie wpływały w przynajmniej umiarkowanym stopniu na wzrost jakości zasobów turystycznych. Trudno się temu dziwić, bowiem JSFP

(jednostki sektora finansów publicznych) dysponują szeroką diagnozą własnego kapitału, stąd ukierunkowanie projektów na turystykę w przypadku obszaru o wysokim potencjale turystycznym z natury powinno być trafne. Historia ostatnich lat w Polsce pokazuje jednak również inne przypadki jak np. przeinwestowanie gminy Rewal w kolej turystyczną czy spirala zadłużenia już nieistniejącej gminy Ostrowice, również w pewnej części spowodowana niespłacającymi się inwestycjami turystycznymi.”
(Ewaluacja LSR_Raport końcowy zatw.)

Jest to zatem impuls do inwestowania w działania z obszaru rekreacji, które mogą być wykorzystywane również przez lokalną społeczność.

W analizowanych raportach pojawiały się stwierdzenia, że inwestycje nastawione na turystów, są jednocześnie ważnym elementem poprawy życia dla danej społeczności, wpływają na zadowolenie z mieszkania we własnej okolicy. Jednak w analizowanym materiale badawczym brakuje wskaźników potwierdzających jednoznacznie tę tezę.

„Częściej dostrzega się wpływ LSR na jakość życia – aż 2/3 odpowiedzi brzmiało „mieszkańcy mojej gminy” – zresztą słusznie, bo z większości inwestycji turystycznych korzysta właśnie społeczność lokalna.” (Ewaluacja LSR_Raport końcowy zatw.)

Zdaniem ekspertów, trudno jest jednoznacznie mierzyć ruch turystyczny. W trakcie panelu eksperckiego realizowanego w ramach badania metaewaluacji, wskazano, że ocena wykorzystania danej inwestycji przez turystów, a nie przez lokalnych mieszkańców jest bardzo trudna do uchwycenia.

„Jednak w kontekście analizowanego pytania o zwiększenie się ruchu turystycznego okazuje się, że to wciąż za mało by przyciągnąć turystów i tym samym zaktywizować społeczność i tereny LGD “Siedlisko” pod względem turystycznym i przedsiębiorczym.” (Raport Siedlisko ostateczny)

Autorzy ewaluacji opisują efekty w głównej mierze poprzez wylistowanie zrealizowanych działań (najczęściej nie jest to wyczerpujący wykaz zrealizowanych działań). Po przeprowadzonej analizie brakuje informacji co do:



- Trwałości efektów,
- Korzyści odniesionych przez lokalną społeczność,
- Innych skutków otrzymanego wsparcia.

Wśród analizowanych raportów znajdują się opisy pozytywnych efektów działań jednak są to bardzo ogólne stwierdzenia. W analizowanym materiale trudno znaleźć analizę bezpośrednich korzyści z przeprowadzonych działań. Ma to również swoje odbicie w braku analizy korzyści (lub innych konsekwencji), jakie odnieśli przedsiębiorcy z tej branży wsparci w ramach LSR.

W analizowanym materiale badawczym brakuje informacji dotyczących trwałości inwestycji. Z informacji uzyskanych w trakcie pogłębionego wywiadu IDI, przedstawiciel jednego z LGD wskazał wyzwania związane z utrzymaniem infrastruktury: konieczność remontowania powstałej infrastruktury, wymiany zwłaszcza obiektów małej infrastruktury turystycznej i outdoorowej, która na skutek warunków atmosferycznych ulega zniszczeniu i przez to nie jest to inwestycja zrównoważona.

Rekomendacje w obszarze turystyki i dziedzictwa kulturowego

W dominującej większości z analizowanych raportów, można zauważyć próbę pokazania wpływu LSR na rozwój turystyki i dziedzictwa kulturowego, jednak w głównej mierze wpływ jest na poziomie deklaracyjnym.

Rekomendacje pojawiają się w około 60% analizowanych raportów, jednak są bardzo ogólne i w dominującej większości dotyczą kontynuacji dalszego wspierania tych obszarów.

„Generalna konkluzja jest taka, że LGD w znacznym stopniu przyczyniła się do budowania lokalnego potencjału w zakresie turystyki i dziedzictwa kulturowego poprzez rozwój infrastruktury.”

Nie pojawiają się informacje o wpływie LSR na rozwój sektora kultury. Pojawiają się informacje dotyczące wspierania lokalnego dziedzictwa kulturowego, jednak brakuje wskaźników które opisywałyby na ile podjęte działania są skuteczne i warte powtarzania.



Dominująca większość (około 80%) rekomendacji podkreśla konieczność dalszego inwestowania w remonty zabytków, infrastrukturę, w tym miejsc noclegowych, gastronomii.

Wskazywane jest również, aby rozwój infrastruktury był „przemysłany” i zawierał zintegrowane i konkretne oferty turystyki, uwzględniające lokalne specyfiki, np. turystyka historyczna, turystyka jednodniowa, geocaching, turystyka przyrodnicza.

Rekomendacje dedykowane obszarowi dziedzictwa kulturowego w głównej mierze koncentrują się na wzmacnianiu tożsamości kulturalnej danej okolicy, dziedzictwie kulturowym, lokalnym zwyczajom, rękodziełu.

Pojawiają się rekomendacje dotyczące włączania nowych technologii, np. poprzez tworzenie e-portali, publikacji online, produktów VR.

4. Kapitał społeczny

Kapitał społeczny jest terminem wywodzącym się z nauk społecznych, odnoszącym się do zjawisk organizacji społeczeństwa. Kapitał społeczny może być rozumiany jako zaufanie, normy i powiązania między członkami danej społeczności, które mogą przekładać się na zwiększanie poziomu współpracy i sprawność społeczeństwa. Niektórzy badacze wskazują, iż kapitał społeczny to zjawisko kulturowe obejmujące obywatelskie nastawienie członków społeczeństwa.

Zdaniem ekspertów, biorących udział w panelu eksperckim, przeprowadzonym w ramach projektu Metaewaluacji, mierzenie kapitału społecznego w danej społeczności jest trudne, zwłaszcza uchwycenie związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy realizacją konkretnej inicjatywy, a wzmocnieniem kapitału społecznego. Do mierzenia stosuje się zatem szereg wskaźników, które pojedynczo nie mierzą bezpośrednio kapitału społecznego, jednak w szerszej analizie mogą wskazywać na dynamikę i obecność relacji i poziomu współpracy w danej społeczności. Zdaniem ekspertów, wskaźnikami rekomendowanymi do mierzenia kapitału społecznego mogą być: wskaźniki dotyczące liczby osób, które aktywnie działają w różnego rodzaju organizacjach pozarządowych, w nieformalnych grupach działania, inicjatywy podejmowane na poziomie lokalnym,

niezwiązane bezpośrednio z realizacją danego programu, czyli wskaźniki pokazujące zaangażowanie mieszkańców w życie społeczności. Innym wskazywanym przez ekspertów podejściem do mierzenia poziomu kapitału społecznego może być podejście jakościowe, pogłębiające analizę danego przypadku i relacji między osobami uczestniczącymi. Metodą rekomendowaną do tego rodzaju analizy jest Theory Based Evaluation, czyli skupienie się w analizie na doświadczeniu, jakie wyniosły z danego projektu czy działania konkretne osoby, bez aspiracji do ukazywania wpływu w statystykach lub w innych wskaźnikach. Trudnością pomiaru kapitału społecznego jest również ograniczenie się do ewaluacji ex-post, tymczasem do badania wpływu w tym obszarze potrzebne jest zachowanie perspektywy czasu od zakończenia działania i przeprowadzenie ewaluacji np. po upływie 2 lat od zakończenia.

Kapitał Społeczny wskazywany był we wszystkich analizowanych raportach. Wśród większości analizowanych ewaluacji (około 70%) opisana została sytuacja w gminach w zakresie kapitału społecznego. Za wskaźnik informujący o sytuacji w gminie w kontekście kapitału podawana była informacja o liczbie organizacji pozarządowych na danym terenie (około 40% przeanalizowanych raportów). W niektórych raportach informacje o sytuacji w kontekście kapitału społecznego odnosiły się do ankiet przeprowadzonych wśród lokalnej społeczności, w których pytano między innymi o poziom zadowolenia z mieszkania w danym miejscu.

Autorzy badanych ewaluacji analizując obszar kapitału społecznego odnosili się do dwóch pytań badawczych postawionych w wytycznych MRiRW:

- Jaki jest wpływ LSR na kapitał społeczny, w tym w szczególności na aktywność społeczną, zaangażowanie w sprawy lokalne?
- Jakie spójne dla wszystkich Lokalnych Grup Działania rekomendacje można zidentyfikować w ramach analizowanych raportów ewaluacyjnych?

Poniżej zostanie przedstawiony sposób w jaki na te pytania odpowiadano oraz podsumowana wiedza, jaką w tym zakresie przyniosły ewaluacje.



Wpływ LSR na kapitał społeczny

W większości analizowanych raportów (około 80% raportów) pojawił się opis działań zrealizowanych w ramach LSR. Działania z obszaru kapitału społecznego były realizowane na kilka zasadniczych sposobów.

- Realizacja projektów grantowych
- Realizacja projektów określanych jako skierowane na kapitał społeczny: wspieranie i animacja lokalnych grup, w tym grup definiowanych przez LGD jako defaworyzowane
- Projekty współpracy
- Wzmacnianie osób tworzących lokalne organizacje pozarządowe: podnoszenie kompetencji osób pracujących w lokalnych organizacjach, organizacja szkoleń i warsztatów

Podawane w ewaluacjach przykłady zadań nie były wyczerpujące, czasem były ukazywane zbiorczo, np. działania aktywizujące, jednak nie były określone dokładnie jakie konkretnie działania zostały przeprowadzone.

Poniżej przedstawiona jest analiza częstotliwości występowania wskaźników w LSR, zgodnie z wytycznymi MRiRW do monitoringu i ewaluacji (dokument nr 10.1.2022).

Tabela 5 Częstotliwość występowania wskaźników w LSR

Wskaźniki w LSR	Liczba raportów	Procent z analizowanych raportów (n=80)
Liczba godzin pracy wolontariuszy zaangażowanych w realizację operacji	0	0
Liczba sieci w zakresie usług turystycznych, które otrzymały wsparcie w ramach realizacji LSR	3	4%
Liczba sieci w zakresie krótkich łańcuchów żywnościowych lub rynków lokalnych, które otrzymały wsparcie w ramach realizacji LSR	2	2,5%
Liczba spotkań / wydarzeń adresowanych do mieszkańców	0	0
Liczba przygotowanych projektów współpracy	14	18%

Liczba projektów współpracy wykorzystujących lokalne zasoby	0	0
---	---	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie próby raportów z ewaluacji ex-post wdrażania LSR (n=80)

Jak wynika z powyższego zestawienia, pomimo iż nie było to wymagane, to około 20% analizowanych raportów zawierało w opisie realizacji tego obszaru wskaźniki z wytycznych.

Podkreślić należy, że prezentowane projekty działań z obszaru kapitału społecznego były niejednokrotnie opisami zrealizowanych działań z innych obszarów, np. z obszaru przedsiębiorczości, turystyki, kultury. Realizacja projektów z innych obszarów, zdaniem ewaluatorów, przyczyniała się, niejako w formie wartości dodanej, do generowania i wzmacniania lokalnego kapitału społecznego. Następowo to, zdaniem autorów, poprzez samo uczestniczenie osób w realizowanych działaniach i wydarzeniach, jednak brakuje wskaźników popierających tę tezę.

W kontekście rekomendacji ekspertów, biorących udział w panelu eksperckim organizowanym na potrzeby Metaanalizy ewaluacji, z zakresu mierzenia efektów LSR w obszarze kapitału społecznego na szczególną uwagę zasługują informacje tzw. miękkie, uzyskane w trakcie badania ewaluacyjnego. Dane jakościowe dają głębsze zrozumienie specyfiki lokalnych w tym obszarze. Dobrym przykładem takich informacji, których wątki wybrzmiewały w niektórych raportach, może być ewaluacja LGD Krainy Łęgów Odrzańskich.

Generalna konkluzja jest taka, że wdrażanie LSR przez LGD miała bardzo pozytywny wpływ na rozwój kapitału społecznego, poprzez wspieranie i aktywizację lokalnych organizacji, wsparcie osób fizycznych realizujących granty. Zaowocowało to większą integracją mieszkańców oraz rozwój działań z zakresu aktywizacji społecznej. Konkluzja ta nie dotyczy jednak wszystkich gmin, to na ich aktywizacji powinno się skupić LGD w najbliższych latach. Warto zwrócić uwagę, że pojawiają się symptomy wypalenia, niektórych liderów oraz zauważalna jest niska aktywność młodzieży czy działań na rzecz jej aktywizacji.” (Raport z Ewaluacja Krainy Łęgów Odrzańskich)

W analizowanych raportach znaleźć można opis zdiagnozowanych ryzyk dotyczących tego obszaru. Są to w pierwszej kolejności kwestie związane z procesem aplikowania o środki na realizację projektów. Informacje te znalazły potwierdzenie w trakcie wywiadu pogłębionego na potrzeby niniejszego badania. Rozmówca – osoba zatrudniona w LGD wskazała, że barierą stanowi wymagana duża liczba dokumentów, jakie muszą wypełnić przedstawiciele organizacji pozarządowych, aby uzyskać dofinansowanie na działanie. Kolejną barierą stanowi prefinansowanie działań przez organizacje pozarządowe, które wymaga inwestowania środków własnych, co jest realną barierą dla wielu lokalnych organizacji.

W przeanalizowanych ewaluacjach powtarzał się również problem wypalenia wśród lokalnych liderów oraz potrzeby wspierania lokalnych działaczy i aktywistów, którzy są inicjatorami działań animacyjnych. Wskazywano również na problem braku liderów wśród młodych pokoleń i niskiego zaangażowania młodzieży w sprawy swojej społeczności.

„Dodatkowo w niektórych gminach brak jest liderów lub aktywnych organizacji. Uczestnicy zauważyli również, że samorzady lokalne nie zawsze chętnie wspierają aktywność społeczną, natomiast organizacje wykonują potrzebną pracę na rzecz integrowania społeczności, temu służą m.in. imprezy.” (Raport z Ewaluacją Kraju Łęgowo-Odrzańskich

Autorzy analizowanych raportów ewaluacyjnych opisują efekty w głównej mierze poprzez wylistowanie zrealizowanych działań (najczęściej nie jest to wyczerpujący wykaz zrealizowanych działań). Po przeprowadzonej analizie brakuje informacji co do:

- Trwałości efektów,
- Korzyści odniesionych przez lokalną społeczność,
- Innych skutków otrzymanego wsparcia.

Wśród analizowanych raportów znajdują się opisy pozytywnych efektów działań jednak są to bardzo ogólne stwierdzenia.



Rekomendacje dla LSR w obszarze kapitału społecznego

Rekomendacje dotyczące kapitału społecznego dotyczyły w głównej mierze (około 60% analizowanych ewaluacji) dalszego wspierania organizacji pozarządowych i przeznaczania dalszych środków na ten obszar.

Strona | 42

Rekomendacją powtarzającą się w analizowanych raportach była kwestia uproszczenia procedur dla lokalnych organizacji przy aplikowaniu o środki na działanie (około 20% analizowanych ewaluacji).

Wspierania lokalnych liderów, osób działających w sformalizowanych organizacjach oraz wzmacniania liderów nieformalnych, to kolejna rekomendacja, obecna w analizowanych raportach. Brakuje jednak konkretnych działań, które byłyby odzwierciedleniem takiego wsparcia. W analizowanych raportach była również mowa o kontynuowaniu w kolejnych latach działań dedykowanych wybranym grupom defaworyzowanym, w zależności od gminy wskazywano specyficzne dla danego obszaru grupy.

Zdaniem ekspertów warto, aby kolejne działania związane z mierzaniem efektu działań w zakresie kapitału społecznego, uwzględniały aspekty związane ze współpracą i różnorodnością i równością, w tym również równością płci.

Podsumowując ten obszar, warto podkreślić, że autorzy ewaluacji wskazywali na różne wskaźniki, mające odnosić się do kapitału społecznego. Od przytaczania mierzalnych danych statystycznych, np. liczby zarejestrowanych organizacji pozarządowych na danym obszarze, po stwierdzenia o wzroście kapitału społecznego. Jednak w większości analizowanych raportów, analiza była powierzchowna. Niejednokrotnie, poddawano ocenie projekty, które z założenia były realizowane w innych obszarach, np. przedsiębiorczości, turystyce, a w których kapitał społeczny był jedynie dodatkowym elementem, wskazywanym jako wartość dodana.

Warto podkreślić fakt, wskazywany przez ekspertów w trakcie panelu, o trudnościach w mierzaniu kapitału społecznego, zwłaszcza bezpośrednio po zakończeniu interwencji.



W analizowanym materiale badawczym brakuje oceny, jakie zmiany wprowadziły interwencje i realizowane przez LSR działania w ujęciu dłuższym i krótszym. Brakuje analizy, na ile efekty, znajdujące się w opisywanych efektach powstały w wyniku zrealizowanych działań, a na ile z powodu innych czynników społecznych w danym czasie i obszarze.

5. Innowacyjność projektów

Jednym z najważniejszych, przekrojowych założeń inicjatywy Leader jest innowacyjność. Składane projekty do LGD były oceniane zgodnie z definicją innowacji zawartą w poszczególnych LSR:

„Przez innowacyjne rozwiązania rozumie się wdrożenie nowego na danym obszarze lub znacząco udoskonalonego produktu, usługi, procesu, organizacji lub nowego sposobu wykorzystania lub zmobilizowania istniejących lokalnych zasobów przyrodniczych, historycznych, kulturowych czy społecznych:

- a) procesowy – beneficjent zakłada opracowanie, wdrożenie lub zastosowanie nowej lub znacząco ulepszonej technologii
- b) produktowy – beneficjent zakłada opracowanie i wprowadzenie do produkcji nowego produktu lub usługi (w tym zastosowanie nowatorskiej metodologii)
- c) organizacyjna - beneficjent zakłada zastosowanie nowych rozwiązań organizacyjnych
- d) marketingowa - beneficjent zakłada zastosowanie nowych technik marketingowych”.

W Lokalnych Kryteriach Wyboru dookreślono, że „(...) minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest, aby produkt, proces, metoda organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone). (...) Innowacyjność należy rozpatrywać w odniesieniu do obszaru miejscowości lub gminy.”¹⁶

¹⁶ Na podstawie Wytycznych MRiRW nr 10/1/2022 z dnia 31 maja 2022 r. w zakresie monitoringu i ewaluacji strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 oraz Poradnika dla Lokalnych Grup Działania w zakresie opracowania Lokalnych Strategii Rozwoju

Większość operacji realizowanych w ramach LSR, do których zastosowano kryterium innowacyjności, zostały uznane za innowacyjne.

Podkreślano jednak, że poziom innowacyjności w zdecydowanej większości projektów był niski. W żadnym z poddanych analizie raportów nie wyróżniono innowacji o charakterze szerszym niż tylko lokalny.

Wskazywano następujące przyczyny niskiego poziomu innowacyjności projektów:

- niska wartość wsparcia jednostkowego;
- działanie na obszarach wiejskich, oddalonych od biegunów wzrostu i głównych ośrodków dyfuzji innowacji;
- problemy z definiowaniem innowacyjności;
- konieczność przyznawania punktów za sam fakt zadeklarowania, że w projekcie jest innowacja, przy jednoczesnym braku możliwości zbadania przez Radę faktycznego występowania innowacji;
- niska wiarygodność dokumentów poświadczających o innowacyjności.

Najczęściej dana operacja była uznawana za innowacyjną w jednocześnie więcej niż jednym wymiarze, o którym mówi definicja innowacyjności. Przeważały jednak innowacyjne rozwiązania o charakterze produktowym (nowy lub udoskonalony produkt lub usługa).

Oto przykłady operacji uznanych za innowacyjne: strefa spa, usługi dekoratorskie, mobilny salon kosmetyczny, kawiarnia z ekologicznymi produktami lokalnymi, punkt gastronomiczny z zamówieniami z wykorzystaniem Internetu, pralnia chemiczna, planetarium, usługi fotograficzne z wykorzystaniem dronów, remont samolotu TS-8 Bies, leczenie stomatologiczne i ortodontyczne, wypożyczalnia sprzętu budowlanego, ogrodniczego i elektronarzędzi, instalacja małej elektrowni fotowoltaicznej, budowa ogrodu terapeutycznego, zajęcia z kreatywności dla dzieci z wykorzystaniem klocków lego, portal internetowy kojarzący masażystę z klientem.



Ewaluatorzy i przedstawiciele LGD zgodnie wskazują na potrzebę doprecyzowania definicji innowacyjności. Obecnie definicja jest tak szeroka, że w zasadzie każda operacja może być uznana za innowacyjną, jeśli tylko jej efektem ma być coś nowego lub udoskonalonego w odniesieniu do obszaru miejscowości lub gminy.

Brakuje również instrumentów umożliwiających identyfikację innowacyjności w różnych wymiarach: procesowym, produktowym, organizacyjnym, marketingowym. W tej chwili spełnienie kryterium innowacyjności weryfikują członkowie Rady na podstawie wniosku, przedstawionej argumentacji wnioskodawcy, własnej wiedzy oraz znajomości obszaru objętego LSR.

Członkowie Rad LGD, uczestnicy warsztatów refleksyjnych uważają, że warto zachować kryterium innowacyjności, ponieważ – szczególnie w obszarze przedsiębiorczości – jest ono szczególnie potrzebne, ze względu na ogólnie niski poziom innowacyjności lokalnej gospodarki. Ogłaszając konkursy LGD powinny zapraszać przedsiębiorców i uczyć, czym jest innowacyjność i jakie przynosi korzyści.

Rekomendacje

Doprecyzowanie definicji innowacji na potrzeby projektów realizowanych przez Lokalne Grupy Działania. Ewaluatorzy zauważają potrzebę dookreślenia kryterium innowacji a przy niewielkich zaangażowanych środkach trudno jest zapewnić spełnienie tego kryterium. Dlatego ważne jest uwspólnianie rozumienia pojęcia innowacji w odniesieniu do projektów realizowanych przez LGD i wdrożenie tego pojęcia/edukowanie wnioskodawców.

6. Ocena funkcjonowania LGD

Ocenę funkcjonowania LGD analizowano w dwóch perspektywach. Jedną z nich jest ocena skuteczności i efektywności we wdrażaniu lokalnych strategii rozwoju. Druga perspektywa dotyczy aktywności samych stowarzyszeń na rzecz rozwijania społeczności lokalnych.



A: W zakresie wdrażania LSR

Skuteczność i efektywność we wdrażaniu LSR zależy od wielu czynników, takich jak: właściwie przeprowadzona diagnoza przekładająca się na dobrze określone cele lokalnej strategii rozwoju, aktywna i otwarta komunikacja z mieszkańcami pozwalająca na skonsultowanie założeń strategii, sprawne organizowanie procesów naboru, zapewnienie dostępności informacji o możliwościach uzyskania dofinansowania potencjalnym wnioskodawcom, wsparcie doradcze dla beneficjentów, dobrze przygotowany i realizowany plan komunikacji i działań. To wszystko powinno przełożyć się na wysoką jakość składanych wniosków o dofinansowanie oraz ich sprawną realizację.

Ciężar odpowiedzialności za realizację strategii spoczywa na wszystkich organach Stowarzyszenia. Jednak największy nakład pracy związany z tym zadaniem wnosi biuro LGD. W analizowanych raportach ewaluacyjnych największa część opisów dotyczyła właśnie oceny funkcjonowania biur LGD. Zgodnie z Wytycznymi¹⁷ aspekty działań doradczych, komunikacyjnych, szkoleniowych stanowią ważną przesłankę do oceny skuteczności działalności LGD.

Beneficjenci ankietowani w ramach prowadzonych ewaluacji ex-post bardzo pozytywnie oceniają działalność LGD w aspekcie informowania o możliwościach pozyskania środków oraz szerokie wsparcie ze strony LGD na etapie składania wniosku. Wysokie oceny dotyczą także przygotowania merytorycznego doradców LGD. Badani mieszkańcy doceniają działania LGD, które wpływają na wzmocnienie tożsamości mieszkańców z regionem, aktywność społeczną, promocję obszaru, infrastrukturę oraz ofertę sportową, kulturalną i rekreacyjną.

Biuro i pracownicy LGD są oceniani wysoko, szczególnie za łatwość umawiania się na spotkanie, dostępność telefoniczną oraz dogodne godziny pracy biura. Strona internetowa LGD również zawiera aktualne informacje.

¹⁷ Na podstawie Wytycznych MRiRW nr 10/1/2022 z dnia 31 maja 2022 r. w zakresie monitoringu i ewaluacji strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

W odniesieniu do przyszłości realizacji LSR, większość mieszkańców uważa, że należy utrzymać obecne założenia, choć część oczekuje wprowadzenia zmian. Warto zauważyć, że pozytywne oceny funkcjonowania LGD przekładają się na zainteresowanie mieszkańców uczestnictwem w realizacji przedsięwzięć oraz na uznaniem społecznym dla działań LGD.

Należy podkreślić, że w raportach nie odnotowano opinii krytycznych na temat działalności biura LGD. Wysoka ocena LGD przez beneficjentów i mieszkańców uzyskana w ankietach ewaluacyjnych we wszystkich raportach ewaluacyjnych jest istotnym wskaźnikiem skuteczności prowadzonych działań w zakresie wdrażania LSR.

Działania doradcze

Wyniki ankiet realizowanych przez ewaluatorów w ramach ewaluacji ex-post, badających satysfakcję wskazują na wysokie zadowolenie wnioskodawców z prowadzonego doradztwa. Wskazania w badaniach w zakresie adekwatności doradztwa do potrzeb beneficjentów oraz kompetencji pracownika biura LGD uzyskują najwyższe noty.

Doradztwo udzielane przez biura LGD ma kluczowe znaczenie dla potencjalnych beneficjentów oraz realizacji projektów. Według ewaluatorów, na podstawie prowadzonych przez nich badań, wielość form doradztwa oraz dostosowanie ich do potrzeb i oczekiwań wnioskodawców przyczynia się do zwiększenia skuteczności i jakości wniosków.

Działania animacyjne

Obszar animacji jest opisywany w raportach ewaluacyjnych znacznie mniej obszernie a rozumienie animacji nie jest jednolite. LGD realizują szereg inicjatyw, które zaliczają do działań animacyjnych takich jak projekty kulinarne, konkursy, festyny, pikniki, rajdy, biegi, turnieje, pokazy, targi, festiwale starając się w ten sposób aktywizować i animować społeczność lokalną. Najczęściej LGD występują w roli współorganizatorów takich wydarzeń lub uczestniczą w imprezach lokalnych na które otrzymują zaproszenia. Na podstawie raportów ewaluacyjnych trudno jednak stwierdzić w ilu przypadkach są inicjatorem takich działań lub czy pełnią rolę animacyjną doprowadzając do powstawania nowych inicjatyw lokalnych.



Być może, jak wskazano jednym z raportów LGD skupiając się na pracy w społeczności nie ma gwarancji jak przełoży się to na liczbę wniosków.

Duży nacisk położony był na spotkania ze społecznością lokalną, które realizowane były przed naborami, co jednak nie zawsze przekładało się na liczbę wniosków. Zdarzało się, że wysoka frekwencja na spotkaniach nie skutkowałą dużą liczbą złożonych wniosków, co nie jest jednoznacznie negatywnym zjawiskiem, albowiem może wynikać z uracjonalnienia pomysłu przez samego potencjalnego wnioskodawcę w wyniku informacji dotyczących naboru pozyskanych na spotkaniu. (Raport ex-post LGD Dolina Soły)

Analiza i opis działań animacyjnych wydają się trudne dla ewaluatorów. Część z nich opisuje projekty grantowe jako sposób na aktywizację społeczności ale nie zawsze przynoszą one zamierzony efekt jeśli na danym obszarze jest niska aktywność społeczna mieszkańców. W niektórych raportach mieszane jest pojęcie animacji z działaniami komunikacyjnymi czy spotkaniami informacyjnymi – stąd wydaje się, że większość aktywności LGD opierających się na kontakcie z mieszkańcami jest uznawana za animację.

Stowarzyszenie częściej jest uczestnikiem różnego rodzaju imprez, niż ich organizatorem. LGD bardzo często przypomina o sobie organizatorom imprez by być zaproszonym i skorzystać z okazji do prowadzenia działań animacyjnych i promocyjnych. Zdarza się, że organizatorzy sami z siebie nie informują o zbliżającej się imprezie. Przed laty urzędy gminne informowały z wyprzedzeniem o kalendarzu imprez, ale obecnie brakuje takiej informacji. Okres pandemii zdecydowanie negatywnie odbił się na organizacji imprez i o ich wczesnym informowaniu. (Raport ex-post LGD Narew).

Działania komunikacyjne, które prowadzi LGD są szeroko opisane w raportach ewaluacyjnych. O ich skuteczności może świadczyć wysoka **rozpoznawalność** oraz adekwatność do potrzeb mieszkańców. W ankietach przeprowadzonych w ramach ewaluacji ex-post, pojedyncze osoby wskazywały, że w obszarze społecznym doskwiera brak aktywności mieszkańców i ich niewielkie zaangażowanie w sprawy lokalne.

Najczęściej wymieniane przez mieszkańców potrzeby dotyczyły:



- Integracji społecznej: integracja mieszkańców (14%), organizacja imprez i wydarzeń (11%), prowadzenie zajęć dla dzieci i młodzieży (6%), wsparcie osób potrzebujących, ze szczególnym uwzględnieniem seniorów (5%), wsparcie przedsiębiorców i promocja gospodarki lokalnej (4%).
- W sferze gospodarki: Zwiększenie liczby dostępnych miejsc pracy (17%), promocja i wsparcie rozwoju turystyki (8%), wsparcie lokalnych przedsiębiorców (4%) oraz zwiększenie dostępności placówek handlowych (w tym sklepów wielkopowierzchniowych) (4%), ogólny rozwój gospodarczy gminy (3%).
- W zakresie infrastruktury: Poprawa stanu dróg lokalnych (19%), poprawa stanu chodników oraz ich budowa (5%), rewitalizacja budynków (5%), budowa ścieżek rowerowych (4%), zwiększenie dostępności terenów zielonych, parków (3%), udogodnienia dla osób z niepełnosprawnościami (3%), zwiększenie liczby sklepów wielkopowierzchniowych (3%), mieszkania socjalne, mieszkania dla młodych (3%).

W obszarze problemów i deficytów, mieszkańcy wskazują na takie kwestie jak: przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu, bezpieczeństwo mieszkańców, dbałość o dziedzictwo historyczno-kulturowe i przyrodnicze gminy, inwestycje infrastrukturalne, usługi publiczne, integracja społeczna, wspieranie inicjatyw kulturalnych, rozwój agroturystyki i promocja regionu, aktywizacja gospodarcza i społeczna mieszkańców, podnoszenie świadomości ekologicznej mieszkańców, kursy i szkolenia dla bezrobotnych, pomoc dla osób narażonych na wykluczenie społeczne, wsparcie dla młodych przedsiębiorców oraz wsparcie rozwoju obszarów peryferyjnych.

Pewnym zagrożeniem jest migracja pracowników i utrata kompetentnej kadry na rzecz samorządów, które są w stanie zapewnić bardziej atrakcyjne warunki pracy i wynagrodzenia.

Podsumowując, funkcjonowanie LGD jest oceniane w raportach ewaluacyjnych jako bardzo dobre lub dobre. Pracownicy wykazują się dużą znajomością potrzeb lokalnych społeczności i są zaangażowani w realizację zadań. Działania animacyjne, aktywizacyjne i promocyjne są realizowane planowo, a systematyczne i poprawne świadczenie usług doradczych

wpływa na jakość składanych wniosków o dofinansowanie. Informacje o prowadzonych naborach są upowszechniane różnymi kanałami, w tym przez internet, ulotki, ogłoszenia i organizację spotkań informacyjnych na terenie gmin członkowskich.

Kolejnym z analizowanych aspektów był sposób działania partnerów w kontekście skuteczności we wdrażaniu LSR.

Ocena działania partnerów – rozumianych zarówno jako działania członków Stowarzyszenia jak i jako działalność członków Rady w analizowanych raportach ewaluacyjnych również wypadła wysoko. Szczególną uwagę poświęcono ocenie pracy członków Rady i ich zaangażowaniu oraz wiedzy merytorycznej podczas oceny wniosków.

Współpraca z sektorem publicznym (samorządami) oraz sektorem społecznym (organizacje pozarządowe) układa się według ewaluatorów dobrze, a Zarządy oraz Rady LGD wykazują duże zaangażowanie w prawidłowe i skuteczne zaplanowanie procesu dotyczącego organizowania naborów. Najsilniejszą pozycję zachowują samorzady natomiast najtrudniej pozyskać zaangażowanie sektora prywatnego.

Na taki obraz funkcjonowania partnerstw nałożyć można pewną korektę dotyczącą trudności i barier. Wspomniano o nich jedynie w 15 analizowanych raportach. Najczęściej wymieniano:

- Mało atrakcyjne środki dla sektora publicznego, co prowadzi do mniejszego zaangażowania samorządów.
- Brak efektywnej komunikacji między członkami LGD, co utrudnia podejmowanie decyzji podczas walnych zebrań.
- Różny czas poświęcony na współpracę i różny poziom zaangażowania członków LGD, w tym brak proporcjonalnego zaangażowania przedsiębiorców w funkcjonowanie Partnerstwa i trudność w utrzymaniu trwałej współpracy przedsiębiorców z LGD po otrzymaniu dofinansowania. Taka sytuacja powoduje „wypalenie” części członków rady, którzy są bardziej zaangażowani.
- Niszcząca infrastruktura na obszarze funkcjonowania LGD, zarządzana przez różne podmioty co powoduje problem ze

stworzeniem spójnej oferty lub np. jednego biletu na różne obiekty i atrakcje.

- Złożoność przepisów i procedur, trudności z ich zrozumieniem, co zniechęca wnioskodawców.
- Różnorodność oczekiwań członków LGD i mieszkańców co do kierunku rozwoju.
- Ograniczenia spowodowane pandemią COVID-19, utrudniające organizację spotkań, szkoleń i wydarzeń.
- Długotrwały proces pozyskiwania, realizacji i rozliczenia wniosków, szczególnie w sytuacji wzrastającej inflacji i zmian w dostępności maszyn i urządzeń. Taką trudność również w większości wskazywali beneficjenci oceniający proces wdrażania.

Ponadto w kilku raportach pojawiły się głosy, że LGD najłatwiej jest realizować projekty z obszaru turystyki, marki lokalnej i produktów lokalnych, w wyniku których powstają najbardziej widoczne efekty. Ponadto w tej sferze wnioskodawcy sami zgłaszają się po wsparcie i te projekty angażują przedsiębiorców i rękodzielników w największym stopniu.

Wskazano również, że projekty grantowe, choć generują duże obciążenie dla biur LGD, w największym stopniu angażują i aktywizują sektor społeczny.

Natomiast budowanie relacji i sieci powiązań, mogących w przyszłości zaprocentować na przykład zawiązaniem trwałych partnerstw jest trudną i obciążoną ryzykiem pracą, która wcale nie musi przynieść oczekiwanych efektów, potencjalni partnerzy mogą ostatecznie nie podjąć aktywności projektowej.

Skuteczność we wdrażaniu strategii należy także odnosić do stopnia realizacji wskaźników. Szerzej piszemy o tym w częściach dotyczących oceny wpływu na poszczególne obszary. Poniżej wymieniono bariery jakie respondenci najczęściej wskazywali w odniesieniu do realizacji wskaźników.

- Niedostateczne finansowanie: Wiele LGD boryka się z niewystarczającymi środkami finansowymi na realizację swoich celów. Ograniczone zasoby finansowe mogą prowadzić do trudności w



osiąganiu wskaźników, zwłaszcza tych wymagających znaczących inwestycji.

- Złożoność biurokratyczna: Proces realizacji projektów często wiąże się z dużą ilością formalności i biurokracji. Złożone procedury administracyjne mogą opóźnić realizację projektów i utrudniać osiągnięcie założonych wskaźników.
- Brak dostępnych danych: W niektórych przypadkach LGD może napotkać trudności w monitorowaniu i mierzeniu osiągniętych wskaźników, ze względu na brak dostępnych danych lub odpowiednich narzędzi do ich gromadzenia i analizy.
- Niewłaściwe lub nieaktualne wskaźniki: Wskaźniki wybrane na etapie planowania mogą okazać się nieadekwatne lub nieaktualne w trakcie realizacji projektów. W takich przypadkach osiągnięcie założonych wskaźników może być trudne lub niemożliwe.
- Zmiana priorytetów lokalnych: Czasami priorytety społeczności lokalnych mogą ulec zmianie w trakcie realizacji projektów, co może wpłynąć na osiągnięcie wskaźników. LGD muszą być elastyczne i dostosowywać się do tych zmian, aby nadal skutecznie wspierać rozwój lokalny.
- Niewystarczające zaangażowanie społeczności: Osiągnięcie wskaźników często zależy od aktywnego uczestnictwa i zaangażowania społeczności lokalnych. Jeśli społeczność nie angażuje się w realizację projektów lub nie widzi ich wartości, może to utrudnić osiągnięcie założonych wskaźników.
- Problemy z koordynacją między różnymi aktorami: Realizacja projektów często wymaga współpracy między różnymi aktorami, takimi jak jednostki samorządu terytorialnego, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa czy mieszkańcy. Problemy z koordynacją i komunikacją między tymi podmiotami mogą wpłynąć na osiągnięcie wskaźników.

B: W zakresie działań na rzecz społeczności lokalnych

Lokalne Grupy Działania to nie tylko dystrybucja środków na rozwój obszaru ale również forum wymiany wiedzy i doświadczeń, platforma do nawiązywania kontaktów pomiędzy podmiotami z różnych sektorów oraz



ważny aktor lokalny. Z raportów ewaluacyjnych wynika, że pozycja LGD, poziom ich aktywności poza realizacją LSR jest bardzo różny.

Jednym z aspektów, które opisują dodatkową aktywność LGD są **projekty współpracy**.

Ogólnie, dzięki projektom współpracy możliwa jest wymiana wiedzy i doświadczeń między różnymi podmiotami oraz wypracowywanie nowych pomysłów i rozwiązań. Współpraca ta przyczynia się do zwiększenia spójności rozwoju na obszarze szerszym niż realizacja samej lokalnej strategii rozwoju. W analizowanych raportach nie ma szczegółowych informacji na temat efektów tych projektów. Pojawiają się ogólne opisy efektów takich jak poprawa sytuacji społeczno-gospodarczej na danym obszarze oraz że współpraca między różnymi podmiotami może również wpłynąć pozytywnie na jakość życia mieszkańców danego obszaru poprzez rozwijanie infrastruktury, edukację, kulturę i sztukę.

Z tekstów raportów nie wynika wprost, w jaki sposób poprawiła się sytuacja społeczno-gospodarcza czy jakość życia mieszkańców dzięki projektom współpracy. Jednakże można wnioskować, że projekty te przyczyniły się do osiągnięcia celów zawartych w lokalnych strategiach rozwoju, a ich realizacja pozwoliła na lepsze wykorzystanie wiedzy i doświadczeń partnerów z innych regionów. Dzięki temu możliwe było korzystanie z już gotowych rozwiązań oraz wypracowanie nowych przy udziale partnerów. Projekty te były także traktowane jako sposób na wymianę informacji i doświadczeń oraz dobrych praktyk, co zwiększało spójność rozwoju na obszarze szerszym niż sama realizacja LSR. W ramach raportów opisywane są produkty i działania realizowane w ramach projektów współpracy jednakże konkretnych informacji na temat ich oddziaływania w tekstach raportów nie ma.

Na podstawie analizy raportów można wyróżnić kilka elementów, które mogą stanowić utrudnienia w realizacji projektów współpracy:

- Trudności w koordynacji działań i komunikacji między partnerami z różnych lokalizacji geograficznych i organizacyjnych.
- Brak jednoznacznych kryteriów i mechanizmów oceny efektywności projektów, co może prowadzić do braku motywacji do ich realizacji.

- Problemy związane z pozyskiwaniem finansowania na projekty, szczególnie w przypadku dużych projektów międzyregionalnych.
- Trudności w zapewnieniu ciągłości działań po zakończeniu projektu, zwłaszcza jeśli nie zostały one zintegrowane z polityką rozwoju na szczeblu regionalnym czy krajowym.
- Niechęć niektórych podmiotów do włączenia się w projekty ze względu na obawę o konflikt interesów, konkurencję czy brak zainteresowania tematyką projektu.

W podrozdziałach poświęconych **wartości dodanej** podejścia Leader we wszystkich analizowanych raportach ewaluatorzy odpowiedzieli twierdząco na cztery pytania badawcze z Wytycznych MRiRW.

W większości raportów nie podjęto próby zdefiniowania, czym jest wartość dodana podejścia LEADER. W efekcie, w raportach ewaluacyjnych brakuje klarownego podsumowania całościowego oddziaływania podejmowanych działań na obszar objęty LSR.

Do nielicznych wyjątków należy Raport końcowy Dolina Noteci, gdzie sformułowano następującą definicję: „Wartość dodana tego podejścia wiąże się ze wzmocnieniem lokalnego zaangażowania poprzez rozwój lokalnej strategii, jej realizację i przydział zasobów.”

Inny przykład definicji wartości dodanej z Raportu ewaluacyjnego LGD Dorzecze Wisłoka: „O wartości dodanej można mówić w aspekcie ekonomicznym (produkcja i usługi), a więc czymś dodatkowym, co można wycenić w pieniądzu, a także w aspekcie edukacyjnym, (w tym o poszerzaniu wiedzy, zdobyciu doświadczenia, umiejętności); w aspekcie społecznym (np. o budowaniu zaufania, rozpoznawalności, aktywizacji itp.). Najbardziej popularna definicja mówi, iż wartość dodaną stanowią wszystkie elementy jakiegoś działania, które zostały osiągnięte ponad efekty planowane, a można je w jakiś sposób wartościować (ewaluować).”

W większości raportów ewaluacyjnych ex post najwięcej miejsca poświęcono odpowiedzi na pierwsze pytanie badawcze: „Czy działalność LGD wpływa na poprawę komunikacji pomiędzy różnymi aktorami, budowanie powiązań między nimi i sieciowanie?”



Można zatem założyć, że wartością dodaną podejścia Leader w ocenie ewaluatorów jest w największym stopniu budowanie więzi między różnymi aktorami społecznymi, współpraca międzysektorowa, zwiększanie integracji mieszkańców.

Odpowiadając na pierwsze pytanie badawcze, autorzy raportów przywoływali ustalenia dotyczące pozytywnego wpływu LSR na zwiększenie kapitału społecznego i ludzkiego oraz efekty działań promocyjno-informacyjnych. Często wykorzystywanym źródłem danych były badania ankietowe z mieszkańcami, w których zadawano między innymi pytania o rozpoznawalność LGD, źródła informacji o LGD, ocenę działalności LGD.

Autorzy raportów często podkreślają, że sama konstrukcja LGD-ów (parytety w Radzie) oraz podejmowane przez LGD-y działania (jak np. tworzenie Strategii) wpływają na poprawę komunikacji pomiędzy lokalnymi organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorcami i samorządami.

W części raportów pojawiła się obserwacja, że stosunkowo najmniej zainteresowanym budowaniem ciągłości współpracy jest sektor przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy są bardziej skoncentrowani na własnej działalności. Po uzyskaniu finansowania ich gotowość do współpracy spada.

Wskazywano na potrzebę bardziej trwałego zaangażowania przedsiębiorców do współpracy z pozostałymi sektorami.

W przypadku drugiego pytania badawczego „Czy stworzony dzięki wsparciu w ramach LSR **potencjał rozwojowy** jest w dostateczny sposób wykorzystywany i promowany?” najczęściej ograniczano się do krótkiej odpowiedzi twierdzącej. W części raportów przytaczano w tym miejscu informacje potwierdzające trwałość rezultatów działań (dalsze funkcjonowanie powstałych przedsiębiorstw, korzystanie z wybudowanej infrastruktury np. ze ścieżek rowerowych).

Lokalne Grupy Działania (LGD) prowadzą szeroką gamę inicjatyw i działań dodatkowych mających na celu aktywizację społeczności lokalnej, **promowanie** tradycji, kultury i przedsiębiorczości oraz wspieranie rozwoju lokalnych obszarów. Działania te obejmują:



- Organizację warsztatów, konkursów, spotkań i imprez.
- Tworzenie przestrzeni upamiętniających osoby i tradycje lokalne.
- Organizację festiwali i wydarzeń kulturalnych.
- Uroczystości rocznicowe i jubileusze.
- Promocję obszarów i marek regionalnych.
- Wyjazdy studyjne i współpracę międzynarodową.
- Udział w projektach mających na celu rozwiązywanie problemów społecznych.
- Organizację działań promocyjnych, informacyjnych i aktywizacyjnych.
- Promowanie regionów na targach i imprezach lokalnych.

Wszystkie te inicjatywy w swoich założeniach mają na celu zwiększenie zaangażowania mieszkańców, promowanie lokalnych produktów, tradycji i przedsiębiorczości oraz przyczynienie się do rozwoju i wzrostu rozpoznawalności obszarów objętych działaniem LGD. Sposób opisu prezentowany w raportach z ewaluacji, koncentruje się na produktach i zrealizowanych działaniach a nie pokazuje, w jaki sposób osiągnięto efekty w postaci zaangażowania mieszkańców czy wzrostu rozpoznawalności.

Odpowiadając na trzecie pytanie badawcze „Czy projekty realizowane w ramach LSR są **spójne** ze zidentyfikowanym potencjałem rozwojowym obszaru objętego LSR i czy te projekty przyczyniają się do jego wzmocnienia?“, ewaluatorzy twierdzą, że osiągnięta spójność jest zasługą wysokiej jakości analizy SWOT, trafnej diagnozy problemów i potrzeb mieszkańców, właściwemu sformułowaniu celów w Strategii.

Najkrócej uzasadniano w raportach odpowiedź twierdzącą na czwarte pytanie badawcze „Czy przeprowadzone w ramach LSR inwestycje są **komplementarne** względem siebie lub względem wiodącego projektu/tematu określanego w LSR?“ Najczęściej na zasadzie dedukcji (ocierając się czasem o tautologię) wywodzono komplementarność projektów z ich spójności z potencjałem rozwojowym obszaru lub z samej konstrukcji systemu wsparcia:

„Dzięki wysokiej spójności celów działań sformułowanych w LSR inwestycje są komplementarne.” (Raport ex-post LGD_ Chata Kociewia)



„Dzięki zastosowaniu pełnej formuły RLKS można mówić o dużym stopniu komplementarności prowadzonych działań.” (Ewaluacja_Raport_Świecie).

Wyniki badania ilościowego przeprowadzonego z przedstawicielami LGD wskazują na ich pozytywną ocenę opisu wartości dodanej podejścia Leader zawartego w raportach ewaluacyjnych.

Pytanie ankietowe brzmiało, czy „Przeprowadzona ewaluacja ex-post opisuje wyczerpująco wartość dodaną podejścia Leader, zwłaszcza w zakresie adekwatności i spójności realizowanych projektów ze zdiagnozowanym potencjałem rozwojowym”. Zdecydowana większość ankietowanych – 83% – wybrała odpowiedź „zdecydowanie się zgadzam” lub „raczej się zgadzam”.¹⁸

W trakcie panelu eksperci doszli do wniosku, że ze względu na ograniczony finansowo zakres wsparcia, bardzo zróżnicowane uwarunkowania poszczególnych LGD określenie wartości dodanej podejścia Leader powinno mieć charakter przede wszystkim jakościowy, a nie ilościowy (oparty na liczbowych wskaźnikach). Rekomendowanym narzędziem do opisu wartości dodanej są warsztaty refleksyjne, na których przedstawiciele LGD-ów będą opowiadali o dobrych praktykach, o tym jakie rozwiązania się sprawdziły, jakie przyniosły korzyści dla ich lokalnej społeczności – krótko i długofalowe.

Rekomendacje

1. Elastyczność we wdrażaniu Strategii: Przyjęcie bardziej elastycznego podejścia w zakresie procedur pozwoli na bieżące modyfikowanie działań w ramach Strategii, tak aby odpowiadały one na wyzwania wynikające ze zmieniających się realiów społeczno-gospodarczych.
2. Uproszczenie procesu wdrażania poprzez skrócenie dokumentacji konkursowej, przyspieszenie trybu zawierania umów o dofinansowanie: Dobrym rozwiązaniem byłoby stworzenie mechanizmu pozwalającego beneficjentom ubiegać się o dodatkowe fundusze. Dodatkowe wsparcie pokrywałoby różnicę między kwotą dofinansowania, a obecnym kosztem rynkowym usług lub produktów.
3. Zapewnienie systemu wynagradzania pracowników LGD konkurencyjnego do wynagrodzeń dostępnych w sektorze

¹⁸ Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego CAWI z przedstawicielami LGD (n = 100).

samorządowym i opracowanie systemu motywacyjnego pozafinansowego.

4. Doprecyzowanie definicji animacji, jak powinna być rozumiana i jakie działania można uznać za animację lub aktywizację społeczności lokalnej w odróżnieniu od spotkań informacyjnych, eventów, festynów. Taka świadomość mogłaby pomóc LGD w skoncentrowaniu się na tych działaniach, które pobudzą aktywność społeczną w tych obszarach, gdzie jej brakuje.
5. Zwiększenie roli bezpośrednich kontaktów z mieszkańcami oraz zintensyfikowanie działań na rzecz wzmacniania kapitału społecznego, budowania więzi, wspierania grup potrzebujących konkretnych usług, miejsc spotkań, działań aktywizacyjnych (ukierunkowanie na młodzież, seniorów).
6. Zwiększenie roli działań komunikacyjnych mających na celu lepsze dotarcie i włączenie szerszej grupy odbiorców, zwiększenie rozpoznawalności LGD, lokalnych walorów turystycznych, produktów regionalnych, promowanie wartości i tożsamości lokalnej.
7. Zapewnienie odpowiedzi na realne potrzeby mieszkańców, co jest możliwe dzięki odpowiedniej diagnozie potrzeb i precyzyjnym określeniu problemów mieszkańców poprzez włączenie ich w proces decyzyjny podczas opracowywania strategii lokalnej.

8. Ocena jakości przeprowadzonych badań ewaluacyjnych oraz identyfikacja dobrych praktyk z zakresu realizacji ewaluacji ex post LSR.

Autorzy wszystkich badanych ewaluacji kierowali się wskazówkami zawartymi w wytycznych MRiRW. W zakresie tematycznym badania uwzględnili wszystkie pytania z wytycznych a także zalecane minimum metodologiczne. We wszystkich ewaluacjach przeprowadzono:

1. **Analizę danych zastanych:** najważniejszymi źródłami były tu sprawozdawczość z realizacji LSR oraz dane ze statystyki publicznej w zakresie sytuacji społeczno-gospodarczej na terenie LGD;
2. **Badania jakościowe:** we wszystkich ewaluacjach były to indywidualne wywiady pogłębione, najczęściej z przedstawicielami LGD (pracownikami biur, członkami zarządu, rady- 80% raportów) oraz z



beneficjentami (35%). Inną popularną metodą jakościową były zogniskowane wywiady grupowe (FGI). Przeprowadzono je w 60% badanych ewaluacji, także i w tym przypadku najczęściej obejmowano nimi przedstawicieli LGD i beneficjentów. Panele podsumowujące najważniejsze wyniki badania organizowano dużo rzadziej (8% ewaluacji);

3. **Badania ilościowe:** przeprowadzono we wszystkich ewaluacjach, zdecydowanie najczęściej były to badania CAWI, którymi obejmowano dwa typy respondentów: beneficjentów oraz mieszkańców. Badania z beneficjentami były prawdopodobnie reprezentatywne (linki do ankiety wysyłało zazwyczaj wszystkim beneficjentom, choć rzadko wiadomo jaki ich odsetek odpowiedział na ankietę, najczęściej podawano tylko ich liczbę). Badania z mieszkańcami co do zasady nie były reprezentatywne. Najczęściej link do ankiety umieszczano na stronach gminy, więc tylko osoby odwiedzające te strony i posiadające odpowiednią motywację je wypełniały (przeciętnie na LGD przypadało około 150 respondentów). Jedynym wyjątkiem były badania wykonane przez Pracownię Badań Soma. Soma przeprowadzała badania CATI (przez telefon, z udziałem ankietera) na wylosowanej próbie mieszkańców. Rozmiar zrealizowanej próby nie był duży (od 27 do 127 mieszkańców na LGD). W tych przypadkach, gdzie próba przypadająca na LGD wynosiła przynajmniej 100 respondentów, można mówić o reprezentatywności badania (było to 13 z 26 przebadanych przez Somę LGD).

Bez wątplenia ewaluatorzy wypełnili nałożone przez wytyczne wymogi, uwzględnili wszystkie pytania badawcze, zastosowali zróżnicowaną metodologię, co pomimo pewnych trudności z reprezentatywnością, powinno pozwolić na przeprowadzenie solidnych badań ewaluacyjnych. Pomimo to, znaczenie przeprowadzonych ewaluacji jest ograniczone, ponieważ nie przynoszą one (nowej) wiedzy, która pozwoliłaby ocenić wartość przeprowadzonych w ramach LSR działań. Wynika to ze sposobu w jaki ewaluatorzy zinterpretowali pytania badawcze i zdecydowali się na nie odpowiedzieć. Wyśitek badawczy i zastosowane metody badawcze zostały ukierunkowane na kwestie wdrożeniowe (czy zrealizowano wszystkie



zaplanowane działania i projekty) oraz na opisanie sytuacji społeczno-gospodarczej w gminach LGD. Nie zbadano natomiast efektów jakie konkretne projekty przyniosły dla konkretnych mieszkańców LGD. Nie zrealizowano zatem podstawowej funkcji ewaluacji ex-post, jaką jest udokumentowanie i ocena zmiany, do której doprowadziła realizacja interwencji. Tym samym na podstawie przeprowadzonych ewaluacji nie można ocenić wartości wdrożonych w ramach LSR projektów. Ewaluacje po prostu nie gromadzą na to dowodów. Poniżej ta kwestia jest szerzej omówiona.

Ukierunkowanie badań ewaluacyjnych

W doniesieniu do ukierunkowania badań ewaluacyjnych można odnotować trzy podstawowe wnioski.

Po pierwsze, badane ewaluacje mocno skupiają się na aspekcie wdrożeniowym LSR. W odniesieniu do zrealizowanych projektów zbierają informację nt. liczby wdrożonych operacji/wspartych podmiotów, o realizacji wskaźników rezultatu oraz stopniu wykonania budżetu. Są to dane z monitoringu LSR, czasami poszerzone o dodatkowe informacje na temat projektów (np. wymieniane są branże w jakiej działają wsparte przedsiębiorstwa, rodzaj powstałej infrastruktury rekreacyjnej - ścieżka rowerowa lub siłownia na świeżym powietrzu). Są to informacje dobrze znane przedstawicielom LGD, to oni prowadzą monitoring projektów¹⁹, najlepiej też znają ich specyfikę i to zapewne oni dostarczyli tych danych ewaluatorom zewnętrznym.

Po drugie, ewaluacje koncentrują się na opisanie ogólnej sytuacji społeczno-gospodarczej na terenie LGD. Tego typu informacje często zajmują wiele miejsca w raportach oraz przywoływane są w kontekście projektów realizowanych w głównych obszarach tematycznych LSR (przedsiębiorczość, turystyka i dziedzictwo kulturowe, ubóstwo i wykluczenie społeczne, kapitał społeczny). Charakterystyka sytuacji społeczno-gospodarczej opiera się zwykle na wskaźnikach ze statystyki publicznej, których wartości przywoływane są zazwyczaj dla okresu około 2014 oraz 2021 roku (np. liczba

¹⁹ Dane z monitoringu, zbierają też i agregują na poziomie województw oddziały regionalne Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa



pracujących w gminach LGD, liczba przedsiębiorstw na 10 tys. mieszkańców, liczba osób korzystających z pomocy społecznej, liczba zarejestrowanych organizacji pozarządowych, liczba miejsc noclegowych). Często przywoływane są również wyniki badań ankietowych z mieszkańcami, w których oceniają oni warunki życia na terenie LSR oraz deklarują czy dostrzegają poprawę różnych ich aspektów na przestrzeni ostatnich 5 lat.

Trzeba przy tym zaznaczyć, że powyższe dane nie są pomocne w ocenie wartości zrealizowanych projektów. Na ogólną sytuację społeczno-gospodarczą (którą próbujemy opisywać poprzez wskaźniki lub opinie mieszkańców) wpływa bardzo wiele czynników, dużo bardziej znaczących niż działania i środki zaangażowane w ramach LSR. Wprawdzie za pomocą różnego rodzaju analiz statystycznych i modelowania makroekonomicznego możliwe jest przybliżone szacowanie wpływu inicjatywy Leader na rozwój społeczno-gospodarczy (mierzony odpowiednimi wskaźnikami np. PKB), ale tego rodzaju analizy wymagają bardzo wielu obserwacji i możliwe są do wykonania na poziomie całego kraju, nie poszczególnych LGD.

Wreszcie po trzecie i najważniejsze, ewaluacje nie pokazują efektów zrealizowanych projektów tj. korzyści lub negatywnych skutków, jakie przyniosły one odbiorcom wsparcia (lub też pośrednio innym osobom, nie zaangażowanym w projekty). Z raportów nie dowiemy się zatem jak poszczególne interwencje oddziaływały na wybranych mieszkańców czy też ich grupy. Nie wiemy czy i w jaki sposób wywołały zmiany w ich postawach, sposobie funkcjonowania, wzajemnych relacjach, ani jakie były konsekwencje tych zmian. Jest to bardzo duży brak badanych raportów. Podstawową funkcją ewaluacji ex-post jest ocena wartości przeprowadzonych interwencji przez pryzmat korzyści jakie one przynoszą mieszkańcom (w tym przypadku mieszkańcom LGD). Bardzo dobrze też, gdy ewaluacje ex-post oprócz dokumentowania efektów, wyjaśniają sposób ich powstania (opisują tzw. mechanizmy zmiany). Dzięki temu możliwe jest zrozumienie „co działa” w interwencji i jej dalsza poprawa/doskonalenie. Badane raporty ani nie dokumentują zmiany ani siłą rzeczy jej nie wyjaśniają. Z tego powodu, zawarte w raportach rekomendacje są bardzo zdawkowe, co do zasady zalecają kontynuację podobnych typów projektów w przyszłości. Proponowane korekty są zazwyczaj ogólnikowe (np. konieczność wyboru

branż priorytetowych, w których wspierane będą przedsiębiorstwa). Nieliczne bardziej konkretne propozycje zmian (np. skierowanie wsparcia tylko dla mikro i małych przedsiębiorstw, ograniczenie kwot wsparcia) oparte są na wątpliwych przesłankach (np. jedynie na opinii przedstawicieli LGD, analizie typów wnioskodawców i beneficjentów, bez porównania efektów jakie przynoszą projekty realizowane przez różne grupy beneficjentów).

Drogą do poprawy rekomendacji jest zatem w pierwszym rzędzie ukierunkowanie raportów na rzetelne zbadanie efektów wdrożonych projektów. Dopiero na tej podstawie możliwe jest wypracowanie szczegółowych, a nawet zawierających konkretne rozwiązania rekomendacji.

Warto też dodać, że rekomendacje powinny być opracowywane wspólnie z zamawiającymi, aby uniknąć tworzenia rozwiązań, które nie są potrzebne lub nieodpowiednie dla konkretnego kontekstu. Współpraca pomiędzy ewaluatorami a zamawiającymi może prowadzić do lepszego zrozumienia potrzeb, wyzwań i oczekiwań obu stron, co z kolei przyczyni się do opracowania bardziej trafnych i użytecznych rekomendacji. Włączając zamawiających w proces tworzenia rekomendacji, można zwiększyć szanse na ich akceptację i wdrożenie, co przyczyni się do osiągnięcia pożądanych efektów i poprawy jakości projektów oraz działań realizowanych przez beneficjentów.

Ocena funkcjonowania LGD

Bardzo dużą część raportów zajmowały kwestie związane z funkcjonowaniem LGD w zakresie wdrażania LSR. W tym przypadku, pewna część wiedzy zgromadzonej w wyniku ewaluacji była wcześniej niedostępna dla przedstawicieli LGD i mogła być dla nich użyteczna, co sygnalizują opinie uczestników wywiadów pogłębionych. Dzięki badaniom terenowym przedstawiciele LGD mogli poznać nie zawsze znaną perspektywę beneficjentów i odbiorców pomocy, uzyskując opinie na temat swojej pracy, rozwiązań, które zastosowali.. To zrozumienie może pomóc w lepszym dopasowaniu działań do potrzeb społeczności, której służą oraz wzmocnić relacje z lokalnymi partnerami i interesariuszami. Interesujące dla przedstawicieli LGD mogą być zatem zarówno wyniki samych badań, jak i

możliwość poszerzenia perspektyw oraz doskonalenia swojej pracy na podstawie analizy danych oraz opinii beneficjentów i mieszkańców.

Mowa tu o informacjach, jakie dostarczyły badania ankietowe przeprowadzonych wśród beneficjentów oraz mieszkańców. W tym obszarze badano najczęściej następujące zagadnienia:

1. Beneficjenci:

- Źródła informacji o dofinansowaniu i konkursach w ramach LSR: LGD mogą poznać, które źródła informacji są najbardziej efektywne i popularne, co pozwoli im na lepsze dostosowanie swoich strategii komunikacji oraz dotarcia do większej liczby potencjalnych odbiorców.
- Ocena pracy biura LGD: Analiza wsparcia na różnych etapach od ubiegania się o środki po realizację projektów i rozliczanie dofinansowania może pomóc w identyfikacji obszarów, które wymagają poprawy, co z kolei może przyczynić się do zwiększenia efektywności pracy biura.
- Chęć ubiegania się o wsparcie w przyszłości: Zrozumienie motywacji mieszkańców do ubiegania się o wsparcie w przyszłości może pomóc w opracowywaniu bardziej atrakcyjnych ofert oraz lepszego dopasowania inicjatyw do potrzeb społeczności.
- Ocena procedur i kryteriów wyboru: Poznanie opinii beneficjentów na temat procedur i kryteriów wyboru pozwala na ich usprawnienie, co może prowadzić do bardziej sprawiedliwego i transparentnego procesu selekcji projektów.

2. Mieszkańcy

- Rozpoznawalność LGD wśród mieszkańców: Badanie stopnia rozpoznawalności LGD może pomóc beneficjentom w opracowaniu strategii promocji oraz zwiększenia świadomości mieszkańców o istnieniu i działaniach organizacji.
- Źródła informacji o działalności LGD wśród mieszkańców: Zrozumienie, jak mieszkańcy dowiadują się o działalności LGD,



może pomóc w lepszym planowaniu działań informacyjnych i promocyjnych, mających na celu zwiększenie zasięgu i wpływu organizacji.

- Udział w wydarzeniach organizowanych przez LGD wśród mieszkańców: Badanie udziału mieszkańców w wydarzeniach organizowanych przez LGD może pomóc w identyfikacji interesujących form aktywności, które przyciągają mieszkańców i zwiększają ich zaangażowanie.
- Potrzeby lokalnych społeczności/preferowane kierunki wsparcia: Poznanie potrzeb i preferencji lokalnych społeczności pozwala na lepsze dostosowanie swojej oferty do oczekiwań mieszkańców oraz skierowanie wsparcia w obszary o największym potencjale rozwojowym.
- Aktywność mieszkańców, skłonność do działania na rzecz wspólnych spraw: Zrozumienie poziomu aktywności mieszkańców oraz ich gotowości do współpracy w projektach.

Są to możliwe sposoby wykorzystania tej wiedzy. Co z tą wiedzą w praktyce robią beneficjenci nie udało się zweryfikować w badaniu z uwagi na ograniczenia metodyczne. Z przeprowadzonych wywiadów wynika jednak, że proces ten zachodzi u części bardziej zaangażowanych i świadomych pracowników LGD. Biorący udział w wywiadach pogłębionych przedstawiciele LGD, wskazywali, że ważna jest dla nich m.in. informacja o rozpoznawalności LGD w poszczególnych gminach, co pomoże im ukierunkować działania informacyjne i animacyjne, oraz dane na temat zainteresowania wsparciem ze strony lokalnych przedsiębiorców, co będzie ważne przy ustalaniu branż priorytetowych.

Trzeba przy tym pamiętać, że badania ankietowe przeprowadzane z mieszkańcami w zdecydowanej większości przypadków były niereprezentatywne, co ograniczało ich wiarygodność (choć przedstawiciele LGD niekoniecznie zdawali sobie z tego sprawę).

Zawartość informacyjna raportów- ocena ilościowa



Pewien pogląd o charakterze informacji jakie przynoszą raporty ewaluacyjne może przynieść ilościowa analiza ich treści. Poniższa tabela pokazuje przybliżoną strukturę przeciętnego raportu. Opracowano ją na podstawie analizy 10 losowo wybranych raportów różnych wykonawców.

Tabela nr. 6 Struktura przeciętnego raportu

Obszar tematyczny	Struktura przeciętnego raportu
Informacje wstępne: streszczenie, cele i zakres badania, metodologia	17%
Charakterystyka obszaru LGD	11%
Opinie i potrzeby mieszkańców	10%
Funkcjonowanie LGD: projekty współpracy, działania poza RLKS, działalność biura	18%
Wdrażanie LSR: w tym informacja o postępie finansowym, realizacja wskaźników	15%
Odpowiedź na pytania badawcze, w tym o znaczenie projektów LSR dla wybranych obszarów życia społeczno-gospodarczego	10%
Wnioski i rekomendacje	3%
Aneksy	16%

Źródło: Opracowanie własne

Oczywiście to tylko przybliżony szacunek, pokazuje on jednak, jak niewiele miejsca w raportach zajmuje ocena projektów wdrażanych w ramach poszczególnych obszarów tematycznych (takich jak przedsiębiorczość, turystyka itd.- w niektórych raportach przypada na nie po pół strony). Jest to zgodne z wrażeniem jakie można odnieść po przeglądzie jakościowym wszystkich 80 raportów. Pośrednio potwierdza to także tezę, że w ewaluacjach, co do zasady nie badano efektów zrealizowanych projektów.

Z naszych doświadczeń wynika, że opisana sytuacja może wiązać się z różnymi przyczynami (które mogą na siebie nachodzić):

- Autorzy raportów skupili się na kwestiach wdrożeniowych i opisie sytuacji społeczno- gospodarczej dlatego, że było to mniej wymagające i pracochłonne. Analizy oparto w dużej mierze na dostępnych danych z systemu monitoringowego LSR oraz ze statystyki publicznej. Uzupełniono je o informacje pozyskane od mieszkańców, beneficjentów i przedstawicieli LGD, których ogólnie pytano o kwestie wdrożeniowe lub sytuację w gminach LGD .

Zbadanie efektów wymagałoby znacznie większego wysiłku i mniejszej schematyczności postępowania. Do zbadania efektów konieczna jest wypracowanie osobnego podejścia badawczego do każdego typu projektów (innego dla wsparcia dla przedsiębiorców, innego dla infrastruktury służącej rekreacji itp.). Obejmuje ono zarówno rekonstrukcje założeń projektu (jaką zmianę, dla kogo, za pomocą jakich zasobów i mechanizmów ma wywołać), jak i zbadanie tego co w praktyce się wydarzyło (czy projekt działa zgodnie z założeniami). Wymaga to zazwyczaj obecności na miejscu realizacji projektów, zebrania szerokiego zasobu informacji, które pozwolą udokumentować zmianę (w tym to, czy w ogóle taka zaszła)²⁰. Tak więc skupienie na kwestiach implementacyjnych może wynikać z chęci szybkiego wykonania badania, co może być powiązane z ograniczeniami czasowymi (krótki termin wykonania ewaluacji), lub po prostu z dążeniem do ograniczenia własnego wysiłku badawczego.

- Przedstawiciele LGD będąc osobami zaangażowanymi w realizację LSR i rozliczanymi ze skuteczności w tym zakresie, sami mogą skupiać się na kwestiach wdrożeniowych, tracąc niejako z oczu konieczność badania efektów zrealizowanych przez siebie działań/projektów. Tym samym nie doceniając tej problematyki, mogli nie wymagać rzetelnego badania efektów przez ewaluatorów.
- Zarówno wykonawcy, jak i przedstawiciele LGD mogli przynajmniej w części kierować się chęcią uniknięcia krytyki. Udokumentowanie słabszych niż spodziewane/ braku pozytywnych efektów może być odbierane jako zagrożenie przez przedstawicieli LGD. Wiąże się to z częstym postrzeganiem ewaluacji jako narzędzia do rozliczania/ przypisywania winy za ewentualne niepowodzenia niż jako działania, które ma umożliwić uczenie się na błędach, poprawę interwencji. Z kolei wykonawcy poprzez formułowanie negatywnych wniosków,

²⁰ Dalej kluczowymi informatorami w tym zakresie pozostają beneficjenci, wybrani mieszkańcy- odbiorcy wsparcia, osoby dobrze zorientowane w życiu społeczności, pracownicy LGD. Trzeba pozyskać jednak od nich inną bardziej szczegółową wiedzę, ukierunkowana na specyfikę badanego projektu i na jego znaczenie dla tych osób. Znajomość projektu oparta na szątkowych danych z wniosku, systemu monitorowania i deklaracjach beneficjentów nie wystarczy.

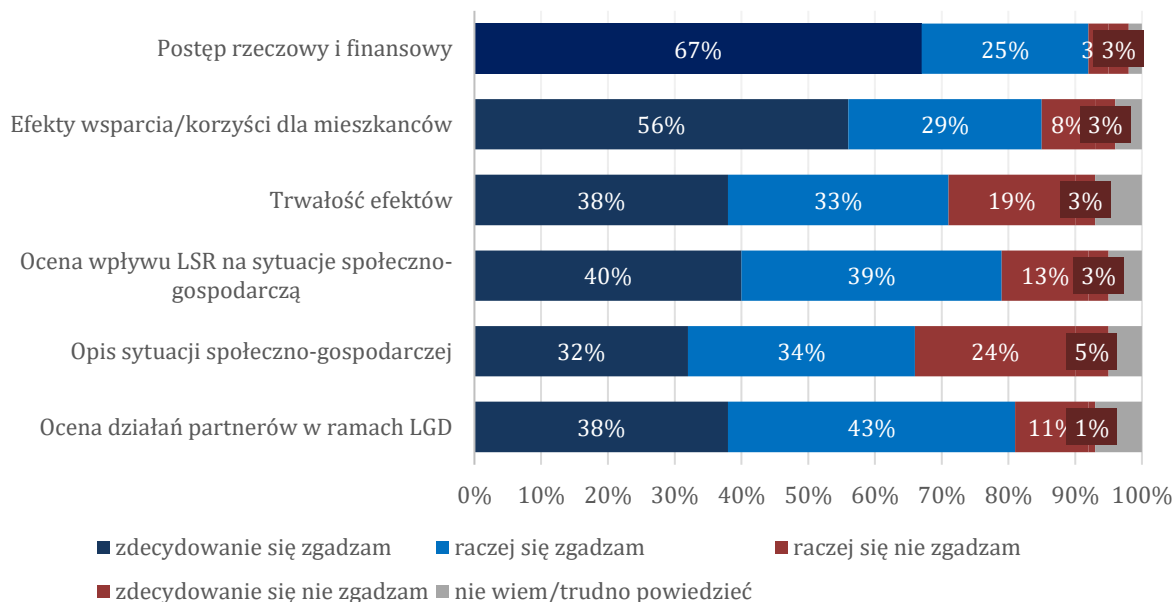
mogą nie chcieć wchodzić w konfrontację w przedstawicielami LGD (stroną zamawiającą i zatwierdzającą raporty).

Ocena ewaluacji przez przedstawicieli LGD

Wyniki badania ilościowego z przedstawicielami LGD, pokazują, że dobrze oceniają oni ewaluacje zewnętrzne.

Zdecydowana większość z nich uważa, że ewaluacje dostarczyły wyczerpującej i wiarygodnej wiedzy na temat różnych aspektów realizacji LSR (w zależności od aspektu, od około 65% do 90%). Dotyczy to nie tylko takich kwestii jak postęp finansowy i rzeczowy, czy ocena działań partnerów, ale też takich zagadnień jak: efekty wsparcia/korzyści dla mieszkańców (85% pozytywnych odpowiedzi), trwałość efektów (71%), ocena wpływu LSR na sytuację społeczno-gospodarczą (79%). Jest to wyraźnie rozbieżne z przedstawionymi powyżej wnioskami z analizy próby 80 raportów.

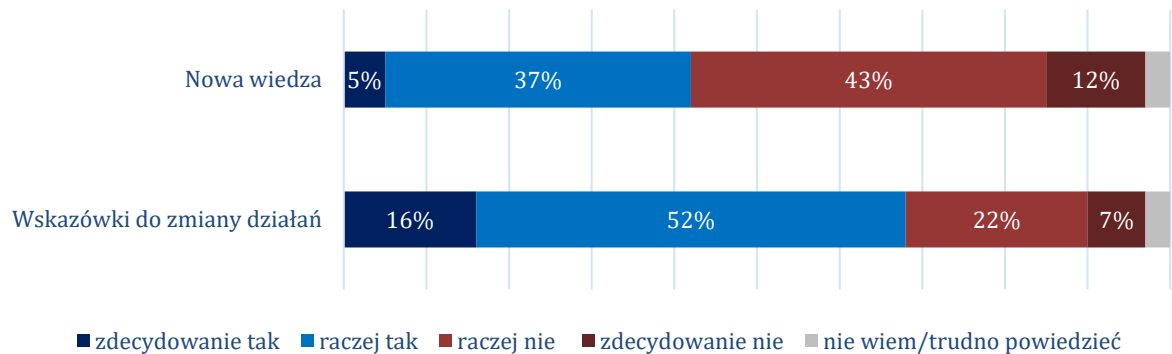
Wykres nr 1. Odpowiedź na pytanie: W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani, że przeprowadzona ewaluacja ex-post zawiera wyczerpujące i wiarygodne informacje na następujące tematy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego CAWI z przedstawicielami LGD (n = 100).

W tym kontekście warto jednak odnotować, że wyraźnie mniej respondentów (42%) uważa ewaluacje za źródło nowej wiedzy, której osoby zarządzające LGD wcześniej nie posiadały. Natomiast blisko 70% sądzi, że dostarczyły one użytecznych wskazówek jak zmieniać lub ukierunkowywać wsparcie z LSR w przyszłości.

Wykres nr 2. Odpowiedź na pytania: Czy, ogólnie rzecz biorąc, ewaluacja zewnętrzna dostarczyła a) nowej wiedzy, której osoby zarządzające LGD wcześniej nie posiadały; b) użytecznych wskazówek jak zmieniać lub ukierunkowywać wsparcie z LSR w przyszłości



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego CAWI z przedstawicielami LGD (n = 100).

Powyższe wyniki, zwłaszcza te odnoszące się do wysokiego zadowolenia respondentów z informacji zawartych w raportach, mogą być zaskakujące w świetle powyżej przeprowadzonej analizy treści 80 raportów ewaluacyjnych. Respondenci są zadowoleni m.in. z wiedzy, której jak pokazała analiza treści, raporty co do zasady nie dostarczają (przede wszystkim w zakresie efektów wsparcia i ich trwałości, oceny rzeczywistego wpływu LSR na ogólną sytuację społeczno-gospodarczą). Może to wskazywać na istotne luki wiedzy wśród przedstawicieli LGD nt. ewaluacji (jaką wiedzę powinna dostarczać i jak ją można wykorzystywać , czego oczekiwać od ewaluatorów).

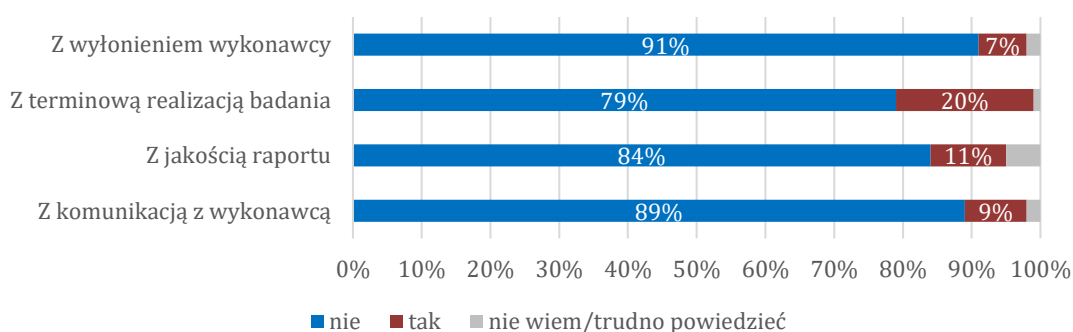
Około ¼ respondentów (25%) deklaruje, że niektóre rekomendacje, czy też wskazówki z raportów ex-post już wdrożyła. Odpowiedzi na pytania otwarte pokazują, że w wielu przypadkach były to rekomendacje zalecające kontynuowanie działań. Wskazywano jednak także i na pewne zmiany, które

wdrożono lub zostaną wdrożone w przyszłej LSR. Były to zazwyczaj unikalne tj. niepowtarzające się działania, można tu wymienić m.in.:

- poszerzenie grup docelowych o osoby starsze,
- rozwój działań animacyjnych i aktywizujących społeczność (odejście od samego informowania o LSR),
- wprowadzenie grantów,
- zwiększenie kwot dofinansowania dla przedsiębiorców,
- ograniczenie wsparcia w zakresie zakładania działalności gospodarczych,
- wsparcie osób z grup defaworyzowanych w zakładaniu działalności lub też przeciwnie, w innym przypadku- ograniczanie pomocy dla takich osób (nie przynosi im poprawy, a obniża jakość wniosków)
- doprecyzowanie kryteriów (w tym innowacyjności)
- zadbanie o przeciążonych pracowników biura LGD.

Z odpowiedzi uczestników badania wynika, że realizacja ewaluacji przebiegała sprawnie. Zdecydowana większość (80-90%) badanych LGD nie doświadczyła trudności z wyłonieniem wykonawcy, terminową realizacją badania, komunikacją z wykonawcą, czy z jakością raportu. Wyraźna większość jest też zadowolona ze współpracy z wykonawcą (75%, przy 15 % niezadowolonych).

Wykres nr 3. Występowanie problemów z realizacją ewaluacji ex-post



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego CAWI z przedstawicielami LGD (n = 100).

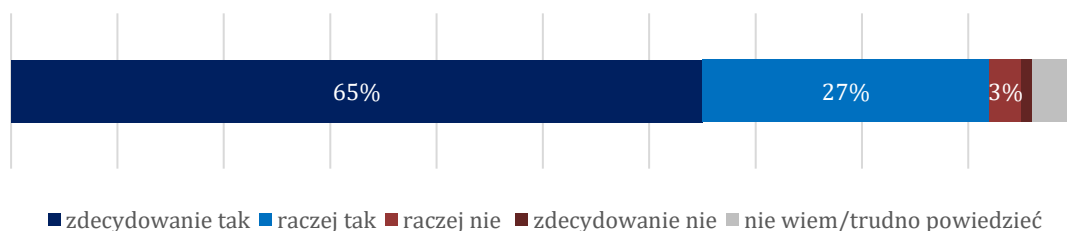
Interpretując te wskazania, można zauważyć, że przeprowadzenie ewaluacji (koordynacja i organizacja całego procesu) najwyraźniej nie przysporzyło większych trudności, co jest pozytywnym zjawiskiem.

Jednak z drugiej strony, taka ocena mogła wynikać z braku doświadczenia zamawiających oraz niezbyt wysokich oczekiwań co do końcowego rezultatu ich pracy (na co znowu wskazuje rozbieżność ocen jakości raportów, w ramach analizy eksperckiej oceniamy je dość krytycznie, przedstawiciele LGD, są z nich zadowoleni).

Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że nawet jeśli ewaluacje nie sprawiały trudności, istotne jest, aby LGD dostrzegały wartość ewaluacji jako narzędzia służącego udoskonaleniu LSR. W przeciwnym razie, ewaluacja może być postrzegana jedynie jako formalność, a nie jako źródło informacji i wskazówek, które mogą pomóc w dalszym rozwoju i usprawnieniu działania LGD oraz realizacji projektów związanych z LSR.

Kolejnym wątkiem badawczym jest samoocena kompetencji ewaluacyjnych w LGD. Wynik badania ankietowego wskazuje na wysoką samoocenę kompetencji ewaluacyjnych pracowników LGD. Aż 92% respondentów uważa, że mają odpowiednią wiedzę i doświadczenie, aby zlecać i przeprowadzać badania ewaluacyjne.

Wykres nr 4. Odpowiedź na pytanie: Czy wiedza i doświadczenie osób reprezentujących LGD były wystarczające by zlecać i prowadzić ewaluację



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego CAWI z przedstawicielami LGD (n = 100).

Możliwą interpretacją tak wysokiej samooceny przez pracowników LGD może być to, że osoby te faktycznie posiadają odpowiednie kompetencje i doświadczenie, które pozwala im na efektywne zarządzanie procesem

ewaluacji. W odniesieniu do aspektu samej organizacji i przeprowadzenia ewaluacji, nie ma powodu by kwestionować tą interpretację.

Jeśli jednak brać pod uwagę aspekt ukierunkowania tematycznego badania, egzekwowania merytorycznej jakości raportów, wysoka samocena respondentów może mieć inne źródło. Pracownicy LGD mogą być nieświadomi swoich luk w wiedzy i umiejętnościach ewaluacyjnych, co prowadzi do przeceniania własnych kompetencji. W takim przypadku, istnieje ryzyko, że ewaluacje mogły być nie zawsze przeprowadzane w sposób właściwy, a wnioski i rekomendacje wyciągane z nich mogły być niepełne lub nieadekwatne. W związku z tym, istotne jest, aby LGD inwestowały w szkolenia i rozwój swoich pracowników, aby rzeczywiście zyskać potrzebne kompetencje w zakresie ewaluacji

Dobre praktyki

Z przebadanych 80 raportów trudno wybrać takie, które zdecydowanie wyróżniałyby się jakością. Wszystkie raporty w dużej mierze są do siebie podobne. Mocno skupiają się na aspektach wdrożeniowych (w tym przedstawieniu danych monitoringowych) oraz na charakterystyce ogólnej sytuacji społeczno- gospodarczej na terenie LGD. Są to dane, którymi dysponują przedstawiciele LGD, lub też łatwo mogą je pozyskać (sprawdzając odpowiednie wskaźniki w bazie GUS BDL). Ewaluacje nie dokumentują natomiast efektów jakie dla mieszkańców przyniosły zrealizowane projekty, ani też nie tłumaczą w jaki sposób te efekty powstały.

Jedynym wyjątkiem jaki w tym kontekście można przywołać jest ewaluacja dla LGD „Puszcza Notecka”²¹. Ewaluatorzy zbadali tam jakie korzyści dla przedsiębiorców przyniosło udzielone wsparcie (wzrost przychodów, wejście na nowe rynki, wzrost jakości pracy pracowników - nie jest to jednak głębiej zbadane, nie wiemy dlaczego tak się stało). Z tej ewaluacji pochodzi też ciekawa obserwacja, że około połowa osób, która rozpoczęła działalność gospodarczą, osiąga z niej na tyle małe dochody, że równolegle pozostaje zatrudniona w innym miejscu pracy.

²¹ Wykonawcą tego badania była firma Research Breath, Magdalena Urban Consulting

W zakresie wiarygodności badań ilościowych z mieszkańcami LGD na pewno można wyróżnić Pracownię Badań Soma, która prowadziła je na wylosowanej próbie mieszkańców metodą CATI (wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny prowadzony przez ankietera). Jest to kosztowne badanie, więc rozmiar próby przypadającej na LGD był stosunkowo niewielki (od 27 do 120 obserwacji). W przypadkach, gdzie próba liczyła przynajmniej 100 obserwacji można mówić o jej reprezentatywności dla danego LGD. Jest tak w 11 z 26 badanych przez Somę LGD (w pozostałych próba jest zbyt mała, by na jej podstawie orzekać o całej populacji LGD) ²².

W przypadku ewaluacji innych wykonawców, badania ilościowe z mieszkańcami z założenia nie mogły być reprezentatywne. Opierały się one na ankiecie umieszczanej na stronach gminy (lub innych stronach ukierunkowanych na sprawy lokalne). Można założyć, że osoby które je wypełniły, reprezentowały tylko określony typ mieszkańców (np. były to osoby starsze, mające czas, albo osoby zainteresowane sprawami gminy, już aktywne w społeczności lokalnej).

Za dobrą praktykę w zakresie wyboru wykonawcy nie można uznać wspólnego zlecenia ewaluacji przez większą grupę LGD np. z obszaru jednego województwa. Choć założenia stojące za tym rozwiązaniem mogły być słuszne, to ich praktyczna realizacja nie przyniosła merytorycznych korzyści (choć zapewne obniżyła koszty jednostkowe ewaluacji, na co wskazywali przedstawiciele LGD w ramach wywiadów). Wyniki ewaluacji nie były zestawiane i porównywane pomiędzy poszczególnymi LGD (ze względu na zakres zebranych informacji możliwe było to głównie w odniesieniu do danych monitoringowych). Można też odnieść wrażenie, że wykonawcy podchodzili do tych ewaluacji schematycznie, powtarzając pewne sformułowania/ fragmenty tekstu z dokumentu na dokument, uzupełniając je o odpowiednie dane liczbowe odnoszące się do wybranych LGD. Przy czym trzeba zaznaczyć, że pewien schematyzm, skupienie się na

²² Co ciekawe najmniej reprezentatywne są badania dla LGD z województwa pomorskiego, gdzie Soma przeprowadziła wszystkie ewaluacje (tylko w 2 przypadkach z 15 próba przekracza 100 obserwacji). W pomorskich LGD zrealizowano łącznie ponad 800 ankiet. Taki rozmiar próby zapewne gwarantuje reprezentatywność badania (co powinno być potwierdzone osobnymi obliczeniami) dla całej populacji mieszkańców wszystkich pomorskich LGD. Takich analiz jednak nie prowadzono, wyniki były przedstawione dla poszczególnych LGD.

przywołaniu łatwo dostępnych wskaźników, brak analiz efektów był cechą wspólną badanych ewaluacji, bez względu na to ile dany wykonawca sporządził raportów. Jednak w przyszłości, gdyby ewaluacje miały się skupić na rzetelnej ocenie efektów projektów, co wymaga większej obecności w terenie, zebrania danych bardziej szczegółowych i dostosowanych do specyfiki każdego typu projektów, realizacja wielu raportów przez jednego wykonawcę może rodzić problemy.

W takiej sytuacji może dojść do automatyzacji procesu ewaluacji wynikającej z konieczności przeprowadzenia dużej ilości badań w firmach ewaluacyjnych w krótkim czasie. Realizacja dużej ilości badań, na podobny temat przez jedną firmę (określony zespół badawczy) może wywołać efekt kotwiczenia „anchoring effect”. Ewaluatorzy mogą opierać się na wcześniejszych wynikach badań jako "kotwicach" i być niechętni do zmiany swojego podejścia czy oczekiwań, nawet jeśli nowe dane sugerują, że wcześniejsze wnioski mogą być nieaktualne lub nieprecyzyjne. Przeprowadzanie wielu podobnych badań wprowadza niebezpieczną rutynę w procesie badawczym, co z kolei może prowadzić do utraty kreatywności, innowacyjności i zdolności do odkrywania nowych kierunków badawczych. Ewaluatorzy wykonując badania opierają się na prostych heurystykach i schematach myślowych, zamiast dokładnie analizować i interpretować dane. W efekcie nie dostarczają nowej wiedzy, która może stanowić wartość dla zamawiających i przekonać ich do ewaluacji, jako nowoczesnego narzędzia zarządzania.

Oczywiście trudno precyzyjnie określić ile dany wykonawca jest w stanie wykonać rzetelnych badań ewaluacyjnych, jest to mocno uzależnione od jego potencjału. Niemniej jednak z całą pewnością sytuacja, w której jedna firma otrzymuje zlecenie na ewaluacje ponad 80 badań (jak to miało miejsce obecnie) jest taką, której w przyszłości należy unikać. Wydaje się, że warto przyjąć w tym zakresie pewne ograniczenia (np. jeden wykonawca mógłby wykonać maksymalnie do 10 ewaluacji, lub wszystkie na terenie jednego województwa, gdyby LGD w tym zakresie się porozumiały)²³.

²³ Jest to dość uznaniowe (kilka czy kilkanaście badań dla jednego wykonawcy) warto jednak pewne granice ustanowić, także po konsultacjach z LGD i przetestować je w praktyce.



O opinie nt. dobrych praktyk w zakresie ewaluacji poproszono także przedstawicieli LGD biorących udział w badaniu ankietowym. Około 1/10 z nich (11%) zadeklarowała, że może wskazać takie praktyki z własnego doświadczenia. Najczęściej zwracano uwagę na wykorzystanie różnych metod badawczych i źródeł danych (co jednak stosowano we wszystkich ewaluacjach). W jednym przypadku wskazano, że dzięki wspólnemu badaniu, przeprowadzonemu na poziomie województwa, przygotowano film promujący podejście Leader i zrealizowane projekty. Jeden z respondentów przywołał też jako dobrą praktykę, badania terenowe co pozwoliło ocenić efekty wsparcia w zakresie ochrony zasobów kulturowych i kształtowania krajobrazu wiejskiego. Nie była to ewaluacja, która była objęta naszym badaniem, jednak ta wypowiedź sygnalizuje, że w tym wypadku podjęto ciekawą próbę oceny efektów wsparcia.

System ewaluacji LSR, wskazówki na przyszłość

Głównym zadaniem ewaluacji (zwłaszcza ex-post) jest dostarczenie wiedzy o efektach projektów (zmianie jaką przynoszą dla odbiorców/ różnych grup mieszkańców). Na tej podstawie możliwa jest „rozliczenie interwencji” tzn. zademonstrowanie jej wartości dla społeczeństwa, a także decyzje o jej dalszych losach (kontynuacja, zmiana, zaprzestanie). Ewaluacja powinna również badać tzw. mechanizmy zmiany tj. pozwalać zrozumieć w jaki sposób projekty prowadzą do powstania efektów²⁴. Jest to kluczowa wiedza, która umożliwia rozwijanie/doskonalenie interwencji, a także uruchamianie ich w innych lokalizacjach.

²⁴ By lepiej zrozumieć różnicę między zbadaniem/udokumentowaniem efektów a ich wytłumaczeniem, można przywołać przykład kursów dla osób bezrobotnych. Osobną kwestią jest pokazać, że kurs ma dużą skuteczność (po pół roku lub roku duży odsetek uczestników pracuje), a osobną wytłumaczenie dlaczego się tak stało. Może być tak, że wiedza i umiejętności, które kursanci nabyli (np. w zakresie opieki nad osobami starszymi, obsługa wózka widłowego itp.) były poszukiwane na rynku pracy i zapewniły im powołanie. Może jednak się także okazać, że ważniejsze było wsparcie psychologiczne. Przy okazji kursów zawodowych powstała także grupa wsparcia, jej uczestnicy wymieniali doświadczenia, wzajemnie się motywowali do wysiłku, podbudowywali swoją wiarę w siebie itp. (inne wytłumaczenia i mechanizmy zmiany są również możliwe, to tylko przykłady).

Badane przez nas ewaluacje nie pełnią tej funkcji, ponieważ nie analizują efektów interwencji, skupiając się na jej aspekcie wdrożeniowym. Nie znaczy to jednak, że ewaluacja ex-post działań podjętych w ramach LSR nie jest potrzebna. Wręcz przeciwnie, trzeba jednak dążyć do tego by skupiała się ona na efektach projektów oraz by przedstawiciele LGD dostrzegali w nich ważne narzędzie doskonalenia interwencji, którą zarządzają.

Na podstawie przeprowadzonej analizy próby raportów oraz dyskusji w ramach panelu eksperckiego można sformułować kilka wskazówek odnoszących się do (systemu) ewaluacji LSR:

- **Poziom LGD:**

Ewaluacje prowadzone na poziomie LGD powinny służyć przede wszystkim doskonaleniu interwencji (powinny wspomagać uczenie się, w tym uczenie na błędach, głównie przedstawicieli LGD ale też realizatorów projektów). Z tego powodu ewaluacje ex-post powinny się skupiać na badaniu efektów konkretnych projektów (lub grup projektów) dla mieszkańców LGD. Powinny też dokumentować w jaki sposób projekty doprowadziły do zmiany. Odtworzenie tych mechanizmów pozwala na zrozumienie istoty interwencji („co w niej działa”) i dalsze jej poprawianie.

Tym samym realizowałyby one podejście tzw. ewaluacji opartej na teorii. Oznacza to, że powinny one odtwarzać założenia projektu/interwencji (po co jest realizowany, w jaki sposób chce doprowadzić do zmiany- jakimi działaniami, jakimi środkami, dlaczego ma to zadziałać), a następnie sprawdzać co wydarzyło się w praktyce (zweryfikować teorię zmiany). Dla przykładu, w przypadku premii na rozpoczęcie działalności gospodarczej, ewaluator po rozmowie z przedstawicielami LGD, może stwierdzić, że jej głównym celem jest tworzenie miejsc pracy, ograniczanie liczby bezrobotnych. Tymczasem badanie pokazuje, że niewiele osób bezrobotnych skorzystało z tego instrumentu, a duża część nowych przedsiębiorców, osiąga na tyle niskie przychody, że musi być zatrudniona także w poprzednim miejscu pracy. Ewaluator może następnie zbadać jakie czynniki decydują o ograniczonym powodzeniu części przedsiębiorców (np. brak kapitału, kompetencji, trudna branża i duża konkurencja). Wszystko to może skłonić przedstawicieli LGD do zmodyfikowania wsparcia. W innym



przypadku, projektu polegającego na utworzeniu siłowni na świeżym powietrzu, ewaluator może stwierdzić, że nie tyle jest ona wykorzystywana do ćwiczeń i poprawy kondycji fizycznej (bo np. jest źle wyposażona), co służy jako miejsce spotkań pewnej grupie mieszkańców (ponieważ przy okazji uporządkowano teren, zamontowano ławki itp.).

Tego typu podejście zakłada stosowanie mieszanych metod badawczych, jednak bardzo ważną rolę odgrywają w nim metody jakościowe pozwalające zrozumieć w jaki sposób działa interwencja (uchwycić związki przyczynowo skutkowe). Również mała skala i charakter interwencji w ramach LSR powodują, że bardzo duże znaczenie w ich ocenie mają metody jakościowe tj. wywiady z beneficjentami i z mieszkańcami (w tym z kluczowymi informatorami, osobami zaangażowanymi w życie społeczności np. sołtysami, społecznikami, mogą się one odbywać cyklicznie, przybierając charakter wywiadów narracyjnych²⁵) oraz metody obserwacyjne. Badanie ilościowe mogą być szczególnie użyteczne w odniesieniu do pewnych grup beneficjentów np. przedsiębiorców (nie powinny być jednak jedynymi stosowanymi wobec tych odbiorców).

Ważnym elementem tego procesu mogą być warsztaty refleksyjne prowadzone na poziomie poszczególnych LGD. Nie były one przedmiotem naszego badania, jednak z zebranych głosów w ramach wywiadów pogłębionych i panelu wynika, że mogą one pełnić istotną rolę. Przedstawiciele LGD, z którymi rozmawialiśmy, cenią je za możliwość wspólnego przedyskutowania istotnych kwestii dla funkcjonowania LGD. Z tym, że dotychczas poddawano tam refleksji kwestie wdrożeniowe (sprawność w zakresie uruchamiania kolejnych naborów/projektów, wydatkowania środków, bariery w tym zakresie itp.). Po przeprowadzeniu odpowiedniej ewaluacji ex-post może to być także forum refleksji nad efektami projektów, nad koniecznymi zmianami w zakresie form lub ukierunkowaniu wsparcia, Ważne by dyskusja ta odbywała się w szerokim

²⁵ Metoda narracyjna (ang. storytelling) jako metoda badawcza to proces, w którym uczestnicy badania opowiadają swoje osobiste historie, doświadczenia lub przemyślenia na temat określonego zjawiska, problemu lub kontekstu. W badaniach naukowych stosuje się tę metodę, aby zbadać indywidualne perspektywy i zrozumieć, jak ludzie interpretują i nadają znaczenie swoim doświadczeniom.

gronie, obejmującym nie tylko przedstawicieli LGD, ale także inne osoby ze społeczności LGD zaangażowane w sprawy lokalne oraz w miarę potrzeb również ekspertów zewnętrznych, którzy posiadając wiedzę dziedzinową, mogą podpowiedzieć jak rozwijać/modyfikować poszczególne typy projektów (np. w zakresie rozwoju turystyki, powstawania nowych firm itp.).

Można zatem powiedzieć, że warsztaty refleksyjne powinny zostać utrzymane. Ich tematyka może się zmieniać i zależeć od cyklu wdrażania LSR. W pierwszym okresie będzie się skupiać na kwestiach wdrożeniowych, później wraz z napływem danych o efektach, powinna się koncentrować na ocenie wartości projektów i wypracowaniu zmian w formule wsparcia w przyszłości.

- **Koordinacja procesu ewaluacji i rozwijanie kompetencji ewaluacyjnych na poziomie LGD**

W celu zapewnienia odpowiedniej jakości ewaluacji wykonywanych na poziomie LGD, a także by umożliwić porównywanie wyników i kumulowanie wiedzy²⁶ warto wypracować wspólne podejście metodologiczne do badania efektów LSR. Przy czym nie powinno to być podejście ogólne do badania LSR jako takiej, lecz rozwiązania opracowane osobno dla każdego z głównych typów projektów realizowanych w ramach LSR (osobne dla wsparcia dla przedsiębiorców, osobne dla działań szkoleniowych dla osób z grup defaworyzowanych, osobne dla projektów zmieniających zagospodarowanie przestrzeni, nakierowanych na rozwijanie rekreacji itp.) Tam gdzie to możliwe rozwiązania te powinny pozwalać na zebranie zestandaryzowanych danych na podstawie badań ilościowych (takim obszarem może być np. badanie efektów, jakie dla przedsiębiorców przyniosł udział w projektach).

Równocześnie jednak powinny zakładać duży udział metod jakościowych, które pozwolą wyjaśnić mechanizmy zmiany/ zrozumieć w jaki sposób w kontekście konkretnego LGD zadziałała interwencja i dlaczego tak się stało.

Wypracowanie wspólnej metodologii powinno być pewnym procesem, w który zaangażowani są zarówno przedstawiciele LGD jak i firm ewaluacyjnych

²⁶ Dane z wielu LGD mają większe znaczenie jako dowód, jak dana interwencja działa, niż z jednego obszaru, gdzie czasem mamy do czynienia zaledwie z kilkoma/kilkunastoma projektami w ramach danego obszaru LSR.

(potencjalnych wykonawców ewaluacji). Jednak koordynatorem tego procesu i podmiotem odpowiedzialnym za ostateczny jego wynik powinien być jeden wykonawca/ewaluator zewnętrzny. Opowiadał by on za przeprowadzenie warsztatów metodologicznych, ustalenie ich agendy, ukierunkowanie dyskusji i w oparciu o jej wyniki zaproponowanie wspólnej metodologii. Udział w takich warsztatach miałby dodatkowy aspekt edukacyjny dla przedstawicieli firm badawczych oraz, co może ważniejsze, dla przedstawicieli LGD. Większa świadomość znaczenia ewaluacji, może się przełożyć na większe oczekiwania przedstawicieli LGD wobec badań ewaluacyjnych, co będzie czynnikiem zwiększającym ich jakość (zlecający będzie jej pilnował, bo będzie mu zależało na wartościowej wiedzy).

Istotnym mechanizmem wspomagającym uczenie się mogą być także warsztaty refleksyjne obejmujące więcej niż tylko jeden LGD. Warto wprowadzić dodatkowe warsztaty refleksyjne poświęcone efektom, na których przedstawiciele różnych LGD wymieniałyby się wiedzą o swoich projektach (jakie przynoszą efekty, „co działa, a co nie”). Przedstawiciele LGD mogliby się w ten sposób uczyć na własnym doświadczeniu (modyfikować działania, wprowadzać nowe typy projektów), a także rozwijać swoją kulturę ewaluacyjną (świadomość znaczenia ewaluacji, umiejętność jej wykorzystania w praktyce itp.).

Trzeba tu dodać, że ewaluacje oparte na teorii mogą być pracochłonne. Ze względu na koszty możliwe, że nie wszystkie typy projektów we wszystkich LGD będą mogły być w ten sposób przebadane. Przeszkodą może też być ograniczony czas na wykonanie badań i niewystarczająca dostępność wykonawców (zwłaszcza przy nałożeniu ograniczeń, co do liczby zleceń jakie może przyjąć jeden podmiot). Trudno orzekać, czy te przeszkody wystąpią. Nie badaliśmy dokładnych kosztów ewaluacji, jakie poniosły LGD. Jednak trzeba zauważyć, że w ramach badania ankietowego nie zgłaszano większych problemów z wyłonieniem wykonawców²⁷, a dodatkowo tylko w dwóch przypadkach, wskazano, że przeszkodą w tym zakresie był za wysoki koszt badania. Warto też dodać, że choć doszło do sytuacji w której kilka podmiotów wykonuje dużą część badań, to jednak łącznie w ewaluacji LSR

²⁷ Ani szerzej z realizacją badania, w tym z jego aspektem organizacyjnym.

uczestniczyło ponad 30 firm badawczych, co wskazuje, że jest na rynku potencjał po stronie wykonawców by zrealizować te badania.

Istotnym sposobem na pokonanie ograniczeń związanych z kosztami, czasem i dostępnością wykonawców może być ograniczenie zakresu badania do wybranych typów (wybranego typu) projektów w skali poszczególnych LGD. W tej sytuacji LGD powinny mieć możliwość decydowania jaki typ projektu chcą poddać badaniu, ewaluacje powinny dostarczać informacji, które są istotne z punktu widzenia realizatorów LSR²⁸.

- **Poziom centralny, ewaluacja obejmująca całość interwencji**

Na poziomie krajowym ewaluacja powinna zbierać i analizować wyniki badań przeprowadzonych w całej sieci, w ramach poszczególnych LGD. Dane powinny być agregowane (tam gdzie możliwa była ich standaryzacja) oraz wyciągane ogólne wnioski odnoszące się do typów projektów (także w oparciu o dane jakościowe). Na tej podstawie inicjatywa Leader mogłaby być modyfikowana na poziomie krajowym, w zakresie szerszych ram w jakich może być realizowana LSR.

Analiza danych jakościowych powinna być przeprowadzona przy użyciu narzędzi umożliwiających sprawne przetworzenie i analizę dużej ilości danych jakościowych za pomocą sprawdzonych modeli LLM (*Large Language Model – GTP*).

Warto również opracować wizualizację wniosków z badań w tym w zakresie porównania efektów osiągniętych przez LGD (np. poprzez analizy geoprzestrzenne).

Na poziomie krajowym w miarę potrzeb można także zlecać dodatkowe badania ewaluacyjne, pogłębiające pewne zagadnienia, gdyby materiał zebrany w ramach ewaluacji na poziomie LGD był z jakichś powodów niewystarczający (np. dodatkowe studia przypadków w odniesieniu do wybranych typów projektów aby potwierdzić mechanizm zmiany i/lub dodatkowe, reprezentatywne badania ilościowe dostarczające informacji o osiągniętych efektach przez daną grupę beneficjentów).

²⁸ Nawet jednak przy ograniczeniu zakresu badania będzie to sytuacja lepsza niż obecna, gdzie ewaluacje nie badają efektów jakie przyniosły zrealizowane projekty.

Również, wpływ realizacji LSR na ogólną sytuację społeczno-gospodarczą (mierzoną wskaźnikami np. PKB, poziomem aktywności zawodowej) powinien być badany na poziomie całej interwencji (całego kraju), ponieważ tego typu przedsięwzięcia wymagają dużej próby i skomplikowanych analiz statystycznych. Podobnie rzecz się ma z badaniami kontrfaktycznymi (zazwyczaj w schemacie quasi-eksperymentalnym) szacującymi efekt netto interwencji (a więc efekt, który można przypisać LSR a nie innym czynnikom)²⁹.

Nadzorowanie procesu wdrażania LSR

Na kilka osobnych uwag zasługuje tu także nadzorowanie wdrażania LSR. Podstawowym narzędziem, który wspomaga ten proces jest monitoring i system wskaźników, pozwalający zbadać czy wydatkowanie środków, uruchamianie i realizowanie kolejnych operacji/ projektów przebiega zgodnie z planem.

Wskaźniki z poziomu LGD powinny być zbierane i agregowane na poziom województw i całego kraju. Jest to obecnie robione przez ARiMR, należy jednak upewnić się, że te dane są regularnie udostępnione LGD (tak, by mogły ocenić swoją pracę na tle innych) a także MRiRW, które nadzoruje LSR na poziomie całego kraju.

W zakresie wdrażania LSR, ewaluacja również może odegrać ważną rolę. W szczególności, gdy wystąpią jakieś problemy z realizacją rzeczową i finansową LSR (co sygnalizują wskaźniki), badanie ewaluacyjne może zostać uruchomione by wyjaśnić przyczyny tych problemów i zaproponować rozwiązania (taką interesującą kwestią mogłoby być np. pytanie, dlaczego tak mało LGD zdecydowało się wesprzeć inkubatory przetwórstwa lokalnego).

Należy jednak pamiętać, że sprawne wdrożenie LSR nie przesądza o jej szerszych efektach, które powinny być badane osobno.

9. Rekomendacje odnoszące się do jakości i zakresu ewaluacji zewnętrznych – Zał. Nr 1. Tabela rekomendacji

²⁹ W ten sposób można badać np. czy sytuacja przedsiębiorców, którzy otrzymali wsparcie jest istotnie lepsza od tych, którym go nie przyznano, choć o to aplikowali.