

Tworzenie lokalnych strategii rozwoju w okresie programowania 2014-20

Piotr Jaworski, CGAP

Program

- Nowe LSR – wskazówki KE i PROW i inne,
- Charakterystyka LGD,
- Analiza obszaru LSR,
- Identyfikacja celów i wskaźników,
- Wybór i ocena operacji,
- Organizacja wewnętrzna LGD,
- Budżet LSR,
- Plan działania,
- Plan komunikacji,
- Innowacyjność, zintegrowanie,
- Monitoring i ewaluacja.

Źródła wiedzy

1. **Rozporządzenie** Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr **1303/2013** z dnia 17 XII 2013r.
2. **Rozporządzenie** Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr **1305/2013** z dnia 17 XII 2013r.
3. Projekt Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014 – 2020.
4. Zasady realizacji instrumentu *Rozwój Lokalny kierowany przez społeczność* w Polsce, MliR, kwiecień 2014.
5. Wytyczne do opracowania Lokalnych Strategii Rozwoju na lata 2014-20 Podręcznik dla LGD. 2014
6. Wspólne wytyczne Dyrekcji Generalnych Komisji Europejskiej, AGRI, EMPL, MARE i REGIO, na temat rozwoju kierowanego przez lokalną społeczność w ramach europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych (IV 2013).
7. Raport: Grupa Fokusowa nr 4: Lepsze Lokalne Strategie Rozwoju (VI 2012),
8. Przewodnik DG AGRI dotyczący wdrażania osi LEADER w programach rozwoju obszarów wiejskich na lata 2007-2013 finansowanych z EFRROW (III 2011).
9. ETO: Implementation of the LEADER approach for rural development (2010).

Czym jest RLKS (*Community-led local development*)?

Rozwój kierowany przez lokalną społeczność [...] jest:

1. skoncentrowany na konkretnych terytoriach subregionalnych;
2. kierowany przez lokalną społeczność w postaci lokalnych grup działania, w których skład wchodzi przedstawiciele publicznych i prywatnych lokalnych interesów społeczno-gospodarczych, przy czym na poziomie podejmowania decyzji ani sektor publiczny, ani żadna z grup interesu nie reprezentuje więcej niż 49 % głosów;
3. prowadzony na podstawie zintegrowanych i wielosektorowych strategii rozwoju lokalnego;
4. zaprojektowany z uwzględnieniem lokalnych potrzeb i potencjału oraz zawiera elementy innowacyjne w kontekście lokalnym i zakłada tworzenie sieci kontaktów oraz, w stosownych przypadkach, współpracę.

Strategia RLKS zawiera przynajmniej:

a) określenie obszaru i ludności objętych strategią;

6. Liczba ludności obszaru, o którym mowa w ust. 1 lit. a), nie może być mniejsza niż 10 000 i większa niż 150 000 mieszkańców. Jednak w należycie uzasadnionych przypadkach i na wniosek państwa członkowskiego, Komisja może przyjąć lub zmienić te limity w decyzji akceptującej lub zmieniającej odpowiednio umowę partnerstwa, na podstawie art. 15 ust. 2 lub 3 w przypadku tego państwa w celu uwzględnienia obszarów o bardzo niskiej lub wysokiej gęstości zaludnienia lub w celu zapewnienia spójności terytorialnej obszarów objętych strategiami rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność.

Rozporządzenie 1303/2013, Art. 33.1

Jedna LSR będzie realizowana na obszarze zamieszkanym przez minimum 30 000 mieszkańców i maksimum 150 000 mieszkańców i obejmować będzie obszar przynajmniej 2 gmin.

Strategia RLKS zawiera przynajmniej:

- b) analizę potrzeb i potencjału obszaru w zakresie rozwoju, w tym analizę mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń;
- c) opis strategii i jej celów, opis zintegrowanego i innowacyjnego charakteru strategii oraz hierarchię celów, w tym wartości docelowe dotyczące produktów lub rezultatów. W odniesieniu do rezultatów wartości docelowe mogą być ujęte ilościowo lub jakościowo. Strategia jest spójna z odpowiednimi programami wszystkich właściwych EFSI;
- d) opis procesu zaangażowania społeczności w opracowanie strategii;
- e) plan działania wskazujący, w jaki sposób cele przekładają się na działania;
- f) opis rozwiązań w zakresie zarządzania i monitorowania strategii wykazujący potencjał lokalnej grupy działania do realizacji strategii oraz opis szczegółowych rozwiązań dotyczących ewaluacji;
- g) plan finansowy strategii, w tym planowaną alokację każdego z właściwych EFSI.

Jakość LSR: wyniki badań fokusowych w UE

- a) Wczesny początek prac,
- b) Dobra analiza sytuacji: SWOT!
- c) Podejście partycypacyjne (dół => góra),
- d) Logika oddziaływania (ang. *Intervention logic*),
- e) Mierzalne cele,
- f) Plan działania: skład partnerstwa, plan wdrożenia, profil finansowy, struktura decyzyjna, funkcje i procedury operacyjne LGD,
- g) Monitoring,
- h) Procedura (samo)ewaluacyjna.

Jakość LSR wg KE

- **Strategia ma służyć lokalnym celom.** Konkretnie cele i priorytety muszą zostać określone na poziomie lokalnym, odpowiadać na lokalne potrzeby, a jednocześnie być zgodne z celami polityki określonymi w programach.
- **LSR** ma zostać sporządzony **na podstawie SWOT**. Zarówno analiza SWOT jak i rozwój strategii powinny być podejmowane w sposób współuczestniczący, aby zapewnić zaangażowanie społeczności i identyfikację ze strategią.
- Wybrane lokalnie projekty powinny wspierać realizację celów strategii rozwoju lokalnego, powinny się wzajemnie uzupełniać i nie mieć sprzecznych celów.
- **LSR** powinny być „zintegrowane i wielosektorowe”. Chociaż punktem wyjścia mogą być konkretny sektor (rybołówstwo lub turystyka), temat lub grupa docelowa, strategia powinna wspierać powiązania z innymi sektorami, ponieważ otwierają one nowe możliwości i są niezbędne dla długoterminowego wspierania rozwoju danego obszaru.

Jakość LSR wg KE

- **Strategie powinny mieć innowacyjny charakter.** Innowacyjność może przybierać różne formy: nowe usługi, nowe produkty, nowe metody organizacji, innowacje społeczne, itp. Innowacyjność powinna być oceniona w odniesieniu do lokalnej sytuacji i pod względem skuteczności w porównaniu do istniejących metod i rozwiązań stosowanych w tym obszarze: działania, które są innowacyjne w określonym miejscu, mogą być już stosowane gdzie indziej.
- **Współpraca i tworzenie sieci** z innymi obszarami mogą być kluczowym elementem strategii.
- **Tworzenie sieci.**
- **Realistyczne budżety:** państwa członkowskie lub regiony muszą zagwarantować, że budżety rozwoju kierowanego przez lokalne społeczności są odpowiednie do osiągnięcia celów określonych w strategiach lokalnych. (minimalna wielkość budżetu dla pełnoprawnej zintegrowanej strategii rozwoju lokalnego wynosi około 3 mln Euro z funduszy publicznych na cały okres).

Główne ryzyka wdrażania LSR wg PROW

1. Potencjalny konflikt interesów podczas wyboru projektów przez LGD,
2. Wybór strategii o niewystarczającej jakości,
3. Określenie w strategii niemierzalnych wskaźników,
4. Biurokratyzacja ograniczająca wartość dodaną podejścia Leader.

Przykłady kryteriów wyboru LSR wg. KE

Kryterium wyboru	Waga	Kryteria punktacji na dziesięć
Czy istnieją dowody, że społeczność lokalna uczestniczyła w opracowywaniu strategii?	2	np. lista skonsultowanych osób, lista spotkań, oświadczenia potwierdzające, techniki partycypacyjne (np. partycypacyjna analiza SWOT, inne techniki planowania)
Czy strategia odzwierciedla potrzeby rozwojowe terytorium?	2	Istnieje jasny i logiczny związek między strategią i działaniami oraz analizą SWOT
Czy strategia jest istotna z punktu widzenia priorytetów i celów?	2	Struktura priorytetów, każdy priorytet ma obiektywne, działania, wskaźniki
Czy plan działania jest spójny?	2	Plan działania jest zorganizowaną listą działań, z których każde jest szeroko opisane.
Czy budżet jest logicznie rozdzielony między główne działania i czy odzwierciedla strategię?	1	Budżet jest podzielony na odpowiednie pozycje w programie prac
Czy przewidziane środki finansowe są wystarczające do wdrożenia planu działania? (tzn. czy jest on wykonalny?)	1	Środki finansowe zostały oszacowane dla każdej pozycji planu działania
Czy strategia stanowi uzupełnienie innych interwencji w obszarze, zwłaszcza innych lokalnych strategii rozwoju?	1	Strategia zwraca uwagę na inne interwencje (są one wymienione, mapowane i powiązane)

Przykłady kryteriów wyboru LSR wg. KE

Kryterium wyboru	Waga	Kryteria punktacji na dziesięć
Jaki jest związek z innymi partnerstwami?	1	Inne partnerstwa zostały określone i mapowane w odniesieniu do tego partnerstwa
Czy istnieją metody i systemy koordynacji, które zapewniają synergę z innymi funduszami interweniujących w obszarze?		Systemy koordynacji zostały utworzone (np. regularne spotkania z innymi LGD)
Jakie doświadczenia i możliwości posiadają partnerstwa i partner wiodący w zakresie zarządzania administracyjnego i finansowego?	2	Partner wiodący ma doświadczenia w prowadzeniu partnerstwa na rzecz lokalnego rozwoju. Partner wiodący wyznaczył osoby do organizacji zarządzania administracyjnego i finansowego.
Czy partnerstwo odzwierciedla priorytety strategii, zwłaszcza w przypadku finansowania z kilku funduszy ESI?		Liczba i pochodzenie partnerów Obszar objęty politykami
Czy istnieje możliwość aktywizacji obszaru?	1	Zabezpieczono środki na prace aktywizacyjne
Czy procedury robocze i decyzyjne są jasne i przejrzyste?	2	Opisano strukturę zarządzania
Czy obszar jest wystarczająco spójny i ma odpowiednią masę krytyczną	1	Wielkość obszaru w km ² i populacja, charakter geograficzny i spójność

Kryteria wyboru LSR wg PROW

- Kryteria wyboru dotyczą oceny potencjału i doświadczenia LGD oraz jakości LSR (wynika z wytycznych KE do RLKS).
- W procesie wyboru LSR dodatkowe punkty zostaną przyznane obszarom o niekorzystnej sytuacji społeczno-gospodarczej uwzględniając poziom bezrobocia w szczególności osób młodych i powyżej 50 lat, kobiety, PKB oraz liczbę osób niepełnosprawnych.
- Premiowane będą LSR, które zawierają już na etapie wyboru opis projektu współpracy.

Jeżeli projekt współpracy zawarty jest w LSR, musi to mieć odzwierciedlenie we wskaźnikach przewidzianych w LSR. Powinno być jasno wskazane, które cele szczegółowe LSR zostaną zrealizowane przez dany projekt współpracy i na osiągnięcie jakiego wskaźnika realizacja projektu wpłynie. Wskaźnik powinien mieć określoną wartość wyjściową i docelową.

LSR: charakterystyka LGD

- nazwa LGD-

- Formą prawną LGD w okresie 2014-20 jest stowarzyszenie „specjalne” posiadające osobowość prawną.

Obok osób fizycznych, członkami zwyczajnymi mogą być także osoby prawne, nadzór nad nim sprawuje marszałek województwa i może ono prowadzić działalność gospodarczą służącą realizacji LSR.



LSR: charakterystyka LGD

- potencjał LGD-

Opis sposobu powstania i doświadczenie LGD.

- powody powstania LGD,
- inicjatora/inicjatorów utworzenia LGD,
- data rejestracji LGD,
- doświadczenie LGD – np.: osiągnięte wskaźniki, zrefundowane środki (2004-06, 2007-13, inne podobne),
- doświadczenie kadr,
- sposób wykorzystania dotychczasowego potencjału (LGD 2007-13).

LSR: charakterystyka LGD

- potencjał LGD-

Reprezentatywność LGD.

- struktura partnerstwa - ilu członków, jakie sektory reprezentuje?
- trójsektorowość:
 - władze publiczne** (również podmioty zarządzane lub finansowane co najmniej w 50% ze środków publicznych),
 - partnerzy społeczni** (stowarzyszenia, fundacje, związki zawodowe, organizacje społeczno-zawodowe rolników oraz inne dobrowolne zrzeszenia i ruchy obywatelskie (KGW, rady sołeckie, rady parafialne itp), a także osoby fizyczne,
 - partnerzy gospodarczy** (podmioty prowadzące działalność gospodarczą).
- grupy defaworyzowane?

LSR: charakterystyka LGD

- potencjał LGD-

Zasady funkcjonowania LGD

- Dokumenty wewnętrzne (również sposób uchwalania i aktualizacji).
 - i. Statut,
 - ii. Regulamin Walnego Zebrania Członków LGD,
 - iii. Regulamin organu/ów decyzyjnego/ych LGD,
 - iv. Regulamin Komisji Rewizyjnej,
 - v. Regulamin zarządu LGD,
 - vi. Regulamin biura LGD,
 - vii. Regulamin ... (w zależności od potrzeb LGD).
- Potencjał ludzki - opis kompetencji wymaganych na poszczególnych stanowiskach w biurze, zarządzie i organie decyzyjnym LGD.

LSR: charakterystyka LGD

- potencjał LGD-

Zasady funkcjonowania LGD

- Dokumenty wewnętrzne.
 - i. LSR nie powinna zawierać szczegółowych zapisów wynikających ze stosowanych dokumentów wewnętrznych, dokumenty te nie powinny być załącznikami do LSR, aby w przyszłości nie istniała konieczność aktualizacji LSR w przypadku zmian dokumentów niższego rzędu;
 - ii. rodzaje dokumentów wewnętrznych, proponowane kwestie regulowane w tych dokumentach oraz sposób ich uchwalania zależą będą od potrzeb danej LGD
 - iii. szczegółowość Statutu decydować będzie o konieczności prowadzenia dokumentów niższego rzędu
 - iv. w przypadku sprzeczności zapisów w Statucie i dokumentach wewnętrznych ważne są zapisy określone w statucie.

Procedury LGD wg PROW

- LGD zobowiązana będzie do przedstawienia przejrzystej **procedury** postępowania w przypadku wystąpienia **konfliktu interesów**.
- Zostanie sformułowany obowiązek publikowania **deklaracji o bezstronności i protokołów z posiedzeń** dotyczących wyboru operacji.
- LGD zobowiązana będzie do zawarcia w LSR przejrzystej **procedury aktualizacji LSR**. Każda zmiana LSR wymagać będzie uzasadnienia i zatwierdzenia przez podmiot wdrażający. Zmiana celów szczegółowych LSR powinna wynikać z konsultacji ze społecznością lokalną.

LSR: partycypacyjny charakter LSR

Opis metod wykorzystanych w trakcie budowania LSR

- opis badań, analiz, ekspertyz, itp., które wykorzystano przy tworzeniu LSR,
- wskazanie wniosków z badań i przypisanie grup docelowych do poszczególnych wniosków (ze szczególnym wskazaniem grup defaworyzowanych!),
- wskazanie które, z wniosków zostały wykorzystane w procesie formułowania celów, przedsięwzięć i wskaźników strategii,
- opis metod i zasięgu aktywizacji społeczności lokalnej do udziału w tworzeniu LSR (liczby uczestników działań, charakterystyka grup docelowych, opis wsparcia zewnętrznego).

LSR: partycypacyjny charakter LSR

Rola społeczności w tworzeniu LSR (tutaj tylko główne wnioski)

- na etapie definiowania problemów i potrzeb (tzw. partycypacyjna diagnoza),
- na etapie określania celów i ustalania ich hierarchii,
- na etapie poszukiwania rozwiązań, stanowiących sposoby realizacji strategii,
- na etapie formułowania wskaźników realizacji LSR,
- na etapie identyfikacji grup docelowych strategii.

Rola społeczności w realizacji LSR

- planowany udział społeczności lokalnej w procesie wyboru projektów,
- rola społeczności w definiowaniu i realizacji projektów,
- zaangażowanie społeczności w monitorowanie i ocenę realizacji strategii,
- udział społeczności w procesie aktualizacji strategii,
- udział społeczności w opracowaniu i zmianie lokalnych kryteriów wyboru.

LSR: diagnoza - opis obszaru i ludności

- charakterystyka gospodarki/przedsiębiorczości, branż rozwojowych,
- opis rynku pracy (poziom zatrudnienia i stopa bezrobocia - liczba bezrobotnych do liczby ludności czynnej zawodowo),
- przedstawienie działalności organizacji pozarządowych,
- określenie grup defaworyzowanych i ich problemów,
- wskazanie problemów społecznych, skali wykluczenia społecznego (dostęp do miejscowej infrastruktury, kultury),

Dla każdego z ww. punktów należy przedstawić krótki opis podstawowych wskaźników/danych statystycznych i źródła informacji (np. GUS, badania własne LGD – ankiety). Dane statystyczne należy przedstawić za okres ostatnich 7 lat (dotyczy przedsiębiorczości oraz rynku pracy). W przypadku pozostałych elementów należy wskazać dane wg stanu na koniec 2013 r.

LSR: diagnoza - opis obszaru i ludności

- opis zagospodarowania przestrzennego/układu osadniczego, (opis układu przestrzennego, opis warunków zagospodarowania terenów oraz ograniczeń w ich użytkowaniu, dostęp do infrastruktury),
- krótki opis dziedzictwa kulturowego/zabytków,
- krótka charakterystyka obszarów atrakcyjnych turystycznie oraz wskazanie potencjału dla rozwoju turystyki, liczba gospodarstw agroturystycznych, wskaźnik Schneidera (intensywność ruchu turystycznego),
- opis produktów lokalnych, tradycyjnych i regionalnych podkreślających specyfikę danego obszaru (krótki opis charakterystycznych produktów)
- charakterystyka rolnictwa i rynku rolnego (kierunki produkcji, liczba gospodarstw, osób zatrudnionych w rolnictwie, średnia pow. gospodarstw),
- opis innych/pozostałych obszarów istotnych dla LSR.

LSR: SWOT

Diagnoza

Strenghts
Silne strony
organizacji

Weaknesses
Słabe strony
organizacji

Prognoza

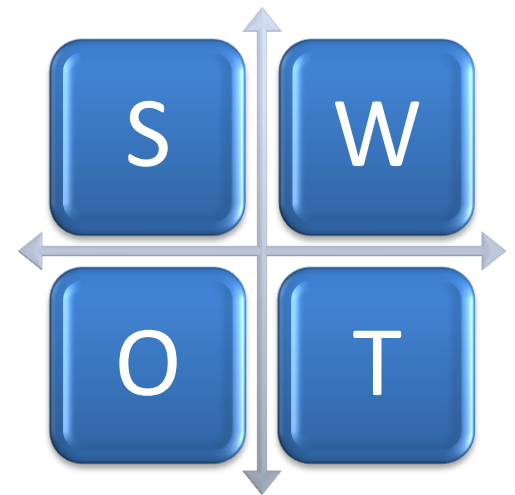
Opportunities
Szanse w
otoczeniu
organizacji i w
niej samej

Threats
Zagrożenia w
otoczeniu
organizacji i w
niej samej

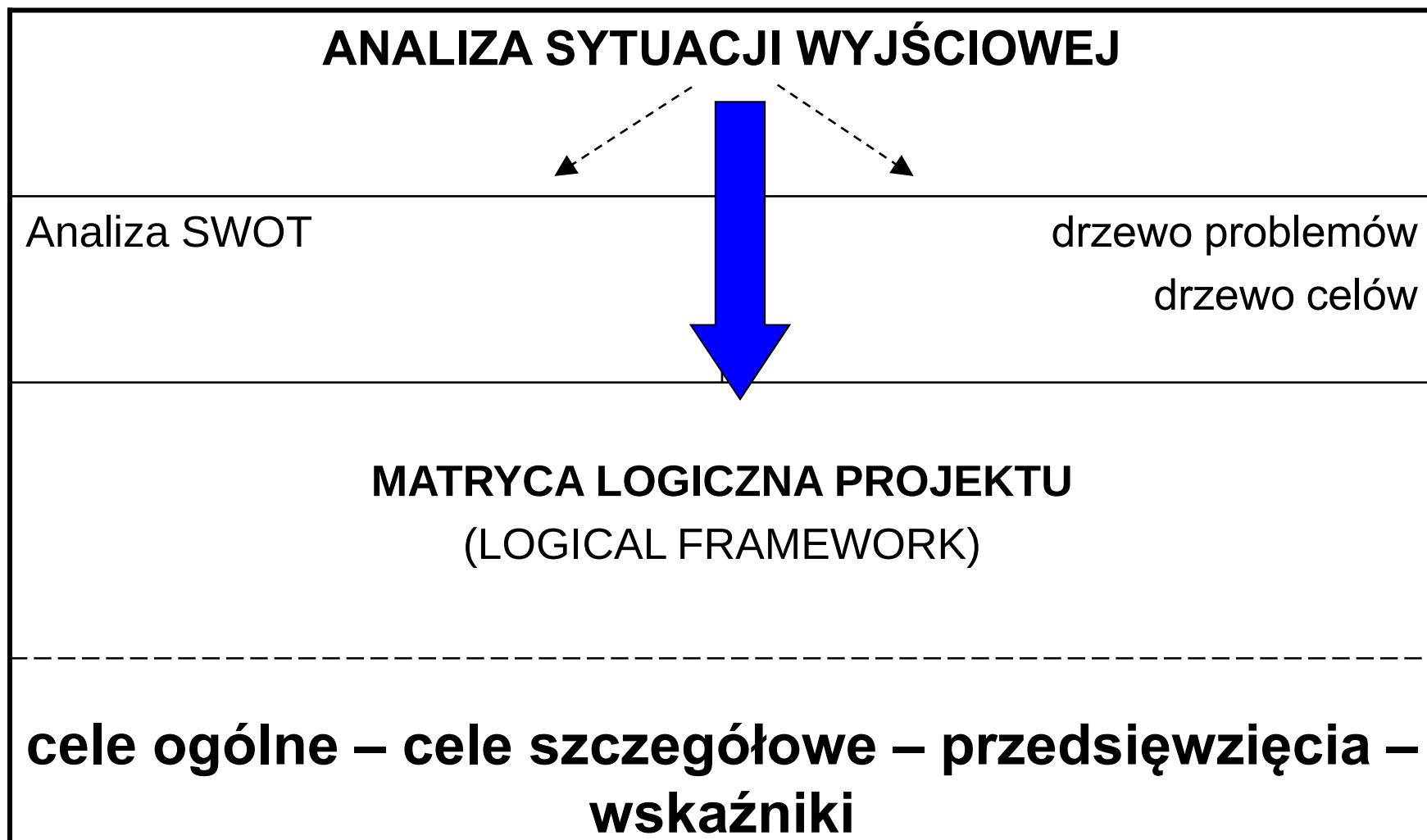
LSR: SWOT

1. Silne strony – wykorzystaj, buduj na nich!
2. Szanse – wykorzystaj, uwzględnij w swoich planach!
3. Słabe strony - ogranicz, wyeliminuj.
4. Zagrożenia – obserwuj, unikaj, uwzględnij w swoich planach!
5. Połącz diagnozę (S/W) i prognozę (O/T),

DIAGNOZA → SWOT → CELE → WSKAŹNIKI



LSR: Cele i wskaźniki



Dwie fazy w podejściu logframe

Matryca logiczna (logframe)

Technika / narzędzie służąca do identyfikacji i analizy danej sytuacji, a także określenia celów i działań, które należy podjąć w celu poprawy tej sytuacji.



Faza Analizy:

- Analiza udziałowców;
- Analiza problemów;
- Analiza celów;
- Analiza strategii.

Faza Planowania:

- Logframe;
- Planowanie działań;
- Planowanie środków.

Logika działania

CEL –
oczekiwany stan w przyszłości

LSR

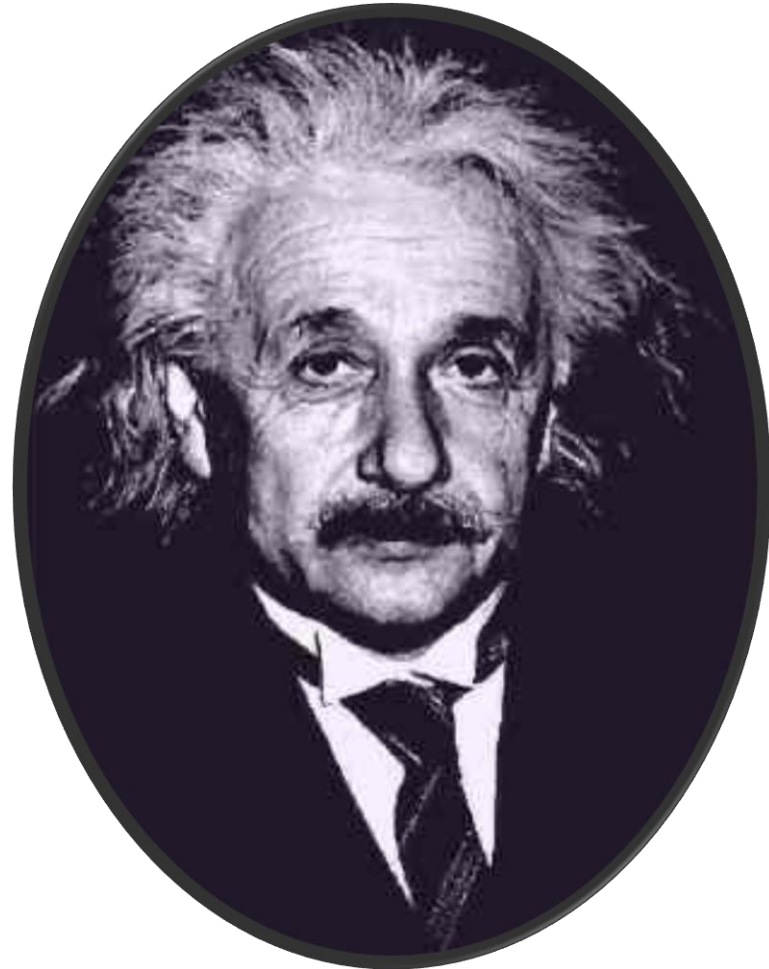
PROBLEM –
negatywny obraz rzeczywistości



Myślenie a działanie wg. A. Einstein'a:

Gdybym miał do dyspozycji jedną godzinę, aby ocalić świat poświęciłbym pięćdziesiąt pięć minut na próbę zdefiniowania problemu i pięć minut na jego rozwiązanie.

Albert Einstein



Analiza udziałowców (interesariuszy)

Udziałowiec – jednostka lub grupa, która może mieć jakiś związek z projektem:

- Pozytywny / negatywny
- Pośredni / bezpośredni
- Czynny / bierny



1. Określ potencjalnych udziałowców;
2. Podziel ich według pełnionych ról;
3. Podziel ich pod względem organizacyjnym i społeczno-ekonomicznym;
4. Analizuj ich oczekiwania, obawy, wzajemne relacje;
5. Oceń ich potencjał;
6. Wyciągnij wnioski!

Drzewo problemów

1. Określ główne problemy dotyczące danej sytuacji;
2. Wybierz jeden tzw. *problem startowy*;
3. Poszukaj innych problemów związanych z problemem startowym;
4. Ustal hierarchię powodów i skutków
 - problemy powodujące problem startowy poniżej
 - problemy wynikające z problemu startowego powyżej
5. Połącz problemy strzałkami powód – skutek;
6. Dokonaj końcowej weryfikacji diagramu.

Drzewo problemów - zasady

1. Formułuj problemy tak jak negatywne sytuacje;
2. Problemy mają być realne – nie przyszłe lub hipotetyczne;
3. Miejsce problemu w hierarchii nie wskazuje na jego znaczenie;
4. Problem to nie brak rozwiązania ale realnie istniejąca negatywna sytuacja;
5. Problemy nie mogą być ogólne.

Mieszkańcy opuszczają gminę

Ograniczenie życia towarzyskiego

Mniejsze dochody mieszkańców

Niski poczucie bezpieczeństwa

Mniejsze dochody lokalnych firm

Ograniczenie atrakcyjności inwestycyjnej

Wysoki poziom przestępczości

Skutki

Przyczyny

Niska skuteczność policji

Większość młodych ludzi utrzymuje się z rozboju

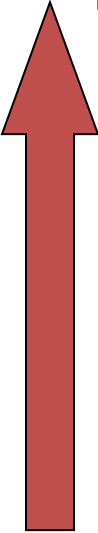
Brak oświetlenia ulic

Zbyt niska liczba policjantów

Nieznajomość technik samoobrony

Brak ofert pracy dla młodych

Niski poziom moralny młodych



Analiza problemów

Schemat sześciowyrazowy

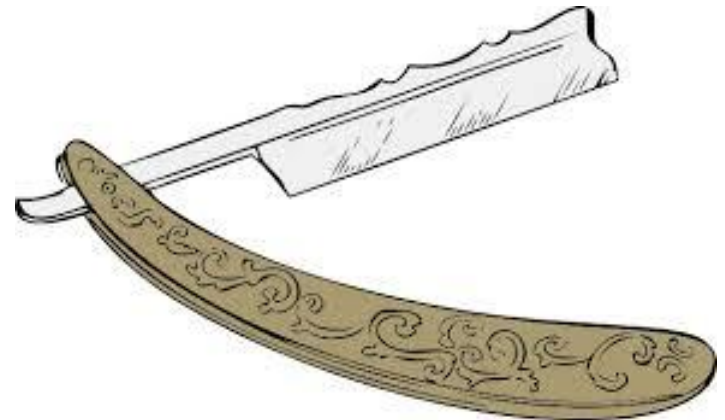
1. **Co** jest problemem?
2. **Kiedy** to się zdarza?
3. **Dlaczego** to się zdarza?
4. **Gdzie** to się zdarza?
5. **Kto** się przyczynia do wystąpienia problemu?
6. **Jak** się poznaje, że problem występuje?

1. A co nim nie jest?
2. A kiedy się nie zdarza?
3. A dlaczego się nie zdarza?
4. A gdzie się nie zdarza?
5. Kto się przyczynia do zlikwidowania problemu?
6. A jak się poznaje, że problem nie występuje?

Brzytwa Ockhama

Nie należy mnożyć bytów bez konieczności

1. Uporządkuj problemy wg tematów:
 - Czy to nasza sprawa?
 - Czy możemy coś z tym zrobić we właściwym terminie?
 - Czy możemy zebrać dane na ten temat (zbieramy fakty, nie opinie!),
 - Czy naprawdę chcemy to rozwiązać?
2. Precyzyjne sformułowanie problemu,
3. Co z tego wynika – czy warto zająć się tym problemem?



Ograniczenie ucieczki mieszkańców z gminy

Aktywizacja życia towarzyskiego

Zwiększenie dochodów mieszkańców

Zwiększenie poczucia bezpieczeństwa

Zwiększenie dochodów lokalnych firm

Zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej

Zmniejszenie poziomu przestępczości

Zwiększenie skuteczności policji

Zmniejszenie liczby młodych ludzi utrzymujących się z rozboju

Poprawa oświetlenia ulic

Zwiększenie liczby policjantów

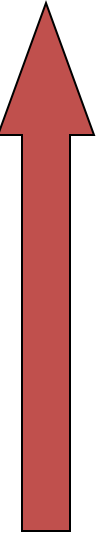
Nauczenie policjantów technik samoobrony

Stworzenie możliwości pracy dla młodych

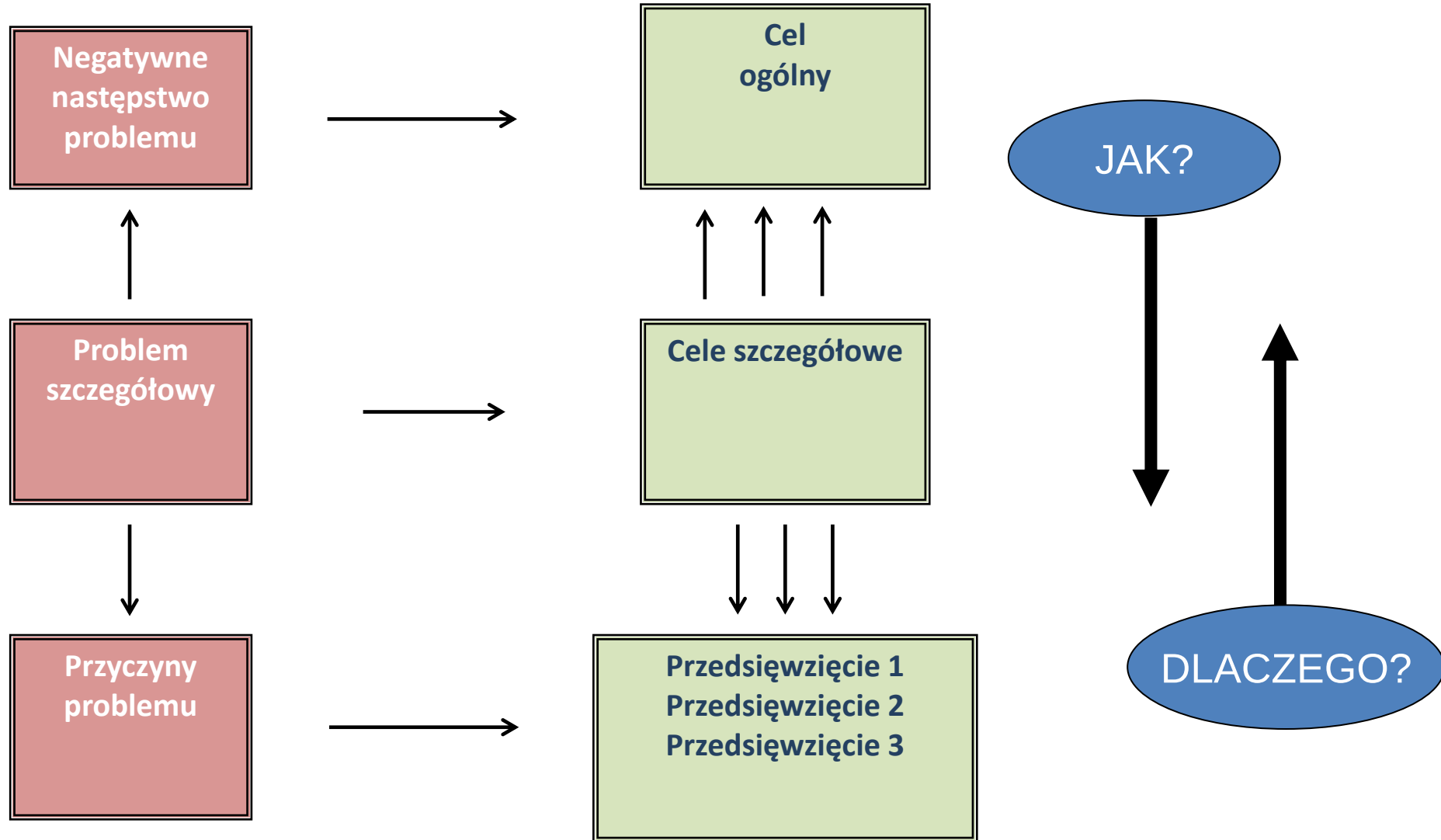
Zwiększenie poziomu moralnego młod.

Cele

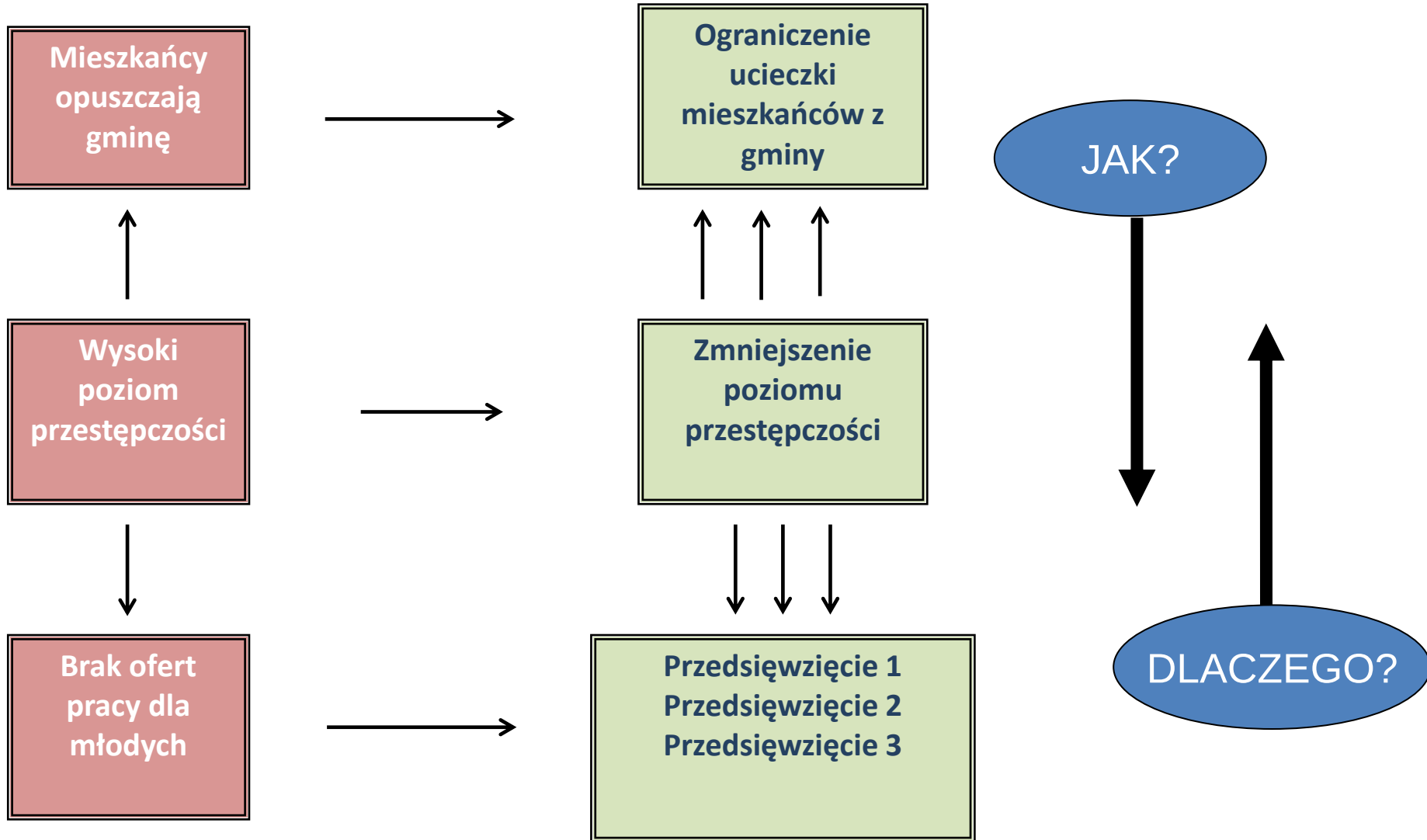
Środki



Określanie celów



Określanie celów



Określanie celów

Konkretne	• Sformułowane w sposób zwięzły i jednoznaczny.
Mierzalne	• Oparte na liczbach – ilość , jakość, koszt, czas.
Osiągalne	• Oparte na obiektywnej ocenie własnych możliwości oraz zaakceptowane przez zainteresowane strony.
Realistyczne	• Oparte wyłącznie na dostępnych zasobach, potrzebne i możliwe do zrealizowania.
Określone w czasie	• Precyzyjnie określające terminy wykonania.

Określanie celów

Istotność

- Powinny obejmować najważniejsze obszary działalności.
- Powinny odzwierciedlać istotne potrzeby społeczno-ekonomiczne zawarte m.in. w dokumentach strategicznych.
- Muszą być postrzegane jako potrzebne zarówno z punktu widzenia społeczeństwa, jak i jednostek realizujących te cele.
- Powinny w sposób istotny (skala oraz zakres czasowy i przedmiotowy rezultatu) przyczyniać się do zaspokojenia potrzeb społecznych.
- Istotność celu podrzędnego ma oznaczać, że osiągnięcie ww. celu ma być ważne dla realizacji celu nadrzędnego.

Określanie celów

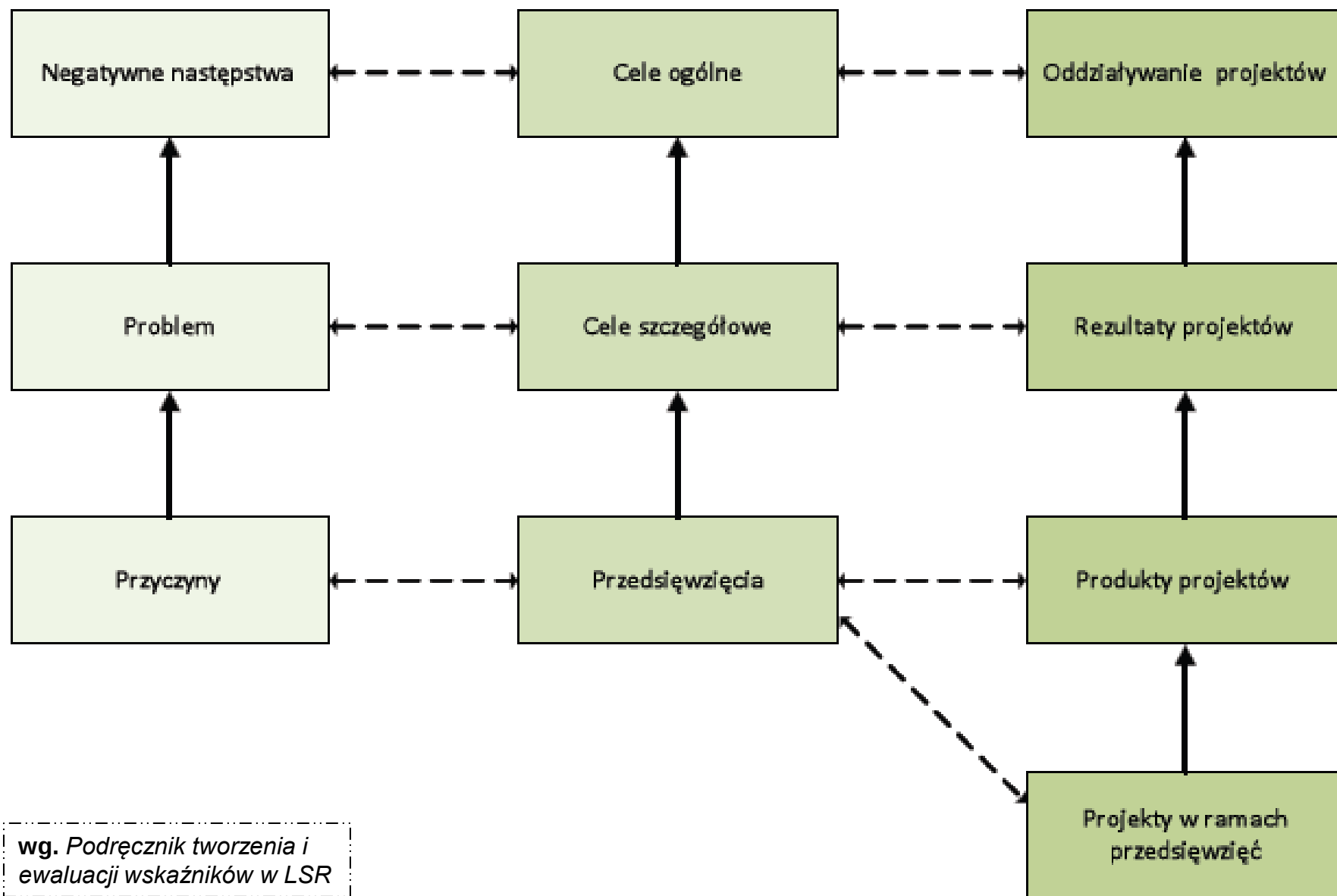
Precyzja i konkretność

- Powinny odnosić się bezpośrednio do podstawowego, zamierzonego wyniku realizacji.
- Powinny być formułowane w sposób jasny i zapewniający ich jednoznaczną interpretację.
- Nie powinny być opatrzone szczegółowymi, obszernymi definicjami.
- Nie powinny być technicznymi skrótami bez ich objaśnienia.
- Nie powinny być opisem działania/czynności realizowanej przy użyciu wydatków, ale powinny wskazywać rezultat/efekt interwencji samorządu wykonywanej przy zastosowaniu tych środków.
- Powinny zawierać w sobie opis przedmiotu lub stanu rzeczy, które mają być wynikiem ich realizacji.

Określanie celów

Spójność

- Powinny zapewniać wzajemną zgodność.
- Powinny być sformułowane w taki sposób, aby wzajemnie nie powielwały się nazwą, treścią oraz kierunkiem interwencji.



wg. Podręcznik tworzenia i ewaluacji wskaźników w LSR

DIAGNOZA STRATEGII

WYBORY STRATEGICZNE

**REALIZACJA STRATEGII
LOGIKA INTERWENCJI**

Cele główne LEADER wg PROW

1. Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu i wzmocnienie kapitału społecznego, w tym z wykorzystaniem rozwiązań innowacyjnych i wspieranie inicjatyw lokalnych. Realizacja tego wyzwania będzie przebiegała m.in. poprzez obowiązkowe wskazanie w LSR **grup defaworyzowanych**, które uzyskają wsparcie w ramach LSR wraz z opisem stosowanego podejścia.
2. Tworzenie miejsc pracy i stworzenie warunków umożliwiających podjęcie pracy osobom dotąd pozostającym bez pracy, a także stworzenie korzystnych warunków do tworzenia nowych firm, sprzyjających zwiększeniu potencjału osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy,
3. Wykorzystanie lokalnych zasobów: surowców, miejscowej infrastruktury, lokalizacji (położenia geograficznego), dziedzictwa, potencjału mieszkańców, itp.

Cele szczegółowe powiązane LEADER wg PROW

1. Poprawa konkurencyjności głównych producentów w drodze lepszego ich zintegrowania z łańcuchem rolno-spożywczym poprzez systemy zapewnienia jakości, dodawanie wartości do produktów rolnych, promocję na rynkach lokalnych i krótkie cykle dostaw, grupy i organizacje producentów i organizacje międzybranżowe.
2. Ułatwianie różnicowania działalności, zakładania i rozwoju małych przedsiębiorstw i tworzenia miejsc pracy.
3. Zwiększanie dostępności technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK) na obszarach wiejskich oraz podnoszenie poziomu korzystania z nich i poprawianie ich jakości.

Oddziaływanie

Oddziaływania to długotrwałe, pozytywne konsekwencje realizowanych w ramach strategii operacji dla bezpośrednich beneficjentów po zakończeniu ich udziału w projekcie lub po ukończeniu danej inwestycji, a także pośrednie konsekwencje dla innych adresatów, znajdujących się w otoczeniu.

Oddziaływanie - przykłady

- poprawa sytuacji społeczno-gospodarczej w pewnym okresie od zakończenia jego realizacji,
- wzrost poziomu bezpieczeństwa,
- zwiększony przepływ osób na obszarze LGD,
- wzrost aktywności społeczno-ekonomicznej.

Rezultaty

Rezultaty to zaobserwowane jeszcze w trakcie realizacji strategii lub pojedynczego projektu zmiany wśród tych, którzy korzystają z produktów.

Rezultaty - przykłady

- spotkania integracyjne mieszkańców, odbywające się w nowo wybudowanych świetlicach,
- zwiększenie kompetencji osób wychodzących z działalności rolniczej w wyniku szkoleń,
- zwiększenie ruchu rowerowego na nowo wybudowanych ścieżkach,
- nowe funkcje dla lokalnej społeczności, wprowadzone w obiektach zabytkowych, poddanych rewaloryzacji,
- poznanie obrzędów i tradycji lokalnych społeczności w trakcie imprez kulturalnych.

Produkty

Materialne efekty działań w programie/projekcie,
czyli wszystkie te elementy, zakupione za środki publiczne, które
stanowią efekt wszystkich robót, dostaw i usług.

Produkty - przykłady

- świetlice wybudowane na potrzeby spotkań,
- szkolenia dla osób wychodzących z działalności rolniczej,
- nowe ścieżki rowerowe,
- obiekty, wpisane do rejestru zabytków, poddane pracom konserwatorskim,
- wydarzenia kulturalne, sfinansowane w ramach przedsięwzięć.

Działania

W LSR do poziomu działań przypisać należy pojedyncze projekty.

W przypadku pojedynczych projektów/operacji, wdrażanych w ramach LSR, działaniami będą poszczególne usługi, dostawy i roboty budowlane.

Czy trzeba mówić o wskaźnikach?

75% badanych przedstawicieli LGD ocenia dobrze lub bardzo dobrze swoje wskaźniki.

Niemal 90% LGD nie widzi w ogóle konieczności zmiany wskaźników.

Około 92% celów w LSR nie spełnia wymogu:

- konkretności,
- mierzalnych,
- określenia w czasie.

Po co wskaźniki?

1. Co da się zmierzyć, będzie zrobione.
2. Jeśli nie mierzysz efektów, nie odróżnisz sukcesu od porażki.
3. Jeśli nie możesz zobaczyć sukcesu, nie możesz go nagrodzić.
4. Jeśli nie możesz nagrodzić sukcesu, prawdopodobnie nagrodzisz porażkę.
5. Jeśli nie umiesz zobaczyć sukcesu, nie potrafisz wyciągnąć z niego odpowiedniej nauki.
6. Jeśli nie możesz rozpoznać porażki, nie dasz rady jej skorygować.
7. Jeśli potrafisz zaprezentować efekty, możesz pozyskać poparcie społeczne

Funkcje wskaźników

1. Analiza trendów zmian poszczególnych wskaźników w kolejnych okresach,
2. Porównanie wartości mierników między różnymi podmiotami,
3. Porównanie wartości mierników z wartością wzorcową (banchmarking),
4. Formułowanie planów działania,
5. Określenie obszarów problemowych,
6. Wykorzystanie w tworzeniu planów motywacyjnych.
7. Rejestrowanie ważnych wydarzeń w jednostce,
8. Wykorzystanie w komunikacji wewnętrznej.

Projekt PROW: Przewiduje się okresową weryfikację osiągania przez LGD założonych wskaźników realizacji LSR oraz budżetu LSR (tzw. kamieni milowych). W przypadku nieosiągnięcia określonego poziomu realizacji wskaźników oraz budżetu we wskazanym czasie, możliwa będzie redukcja budżetu LSR.

Mierniki – wartości bezwzględne służące do obliczania wskaźnika (ile, co, w jakim czasie wykonuje się),

Wskaźniki – wartości względne (procent, średnia). Wskaźnik jest wynikiem działania matematycznego dwóch mierników, np.:

- 1) procent decyzji wydanych w terminie,*
- 2) odsetek odwołań zasadnych w stosunku do roku ubiegłego,*
- 3) odsetek odwołań zasadnych w stosunku do wydanych decyzji.*

Wskaźnik może być zdefiniowany jako miernik wyznaczonego celu, zmobilizowanych zasobów, osiągniętego efektu, miernik jakości lub zmienna kontekstowa.

Wskaźnik powinien składać się z definicji, wartości oraz jednostki miary.

Wartość docelowa wskaźnika – ustalona wartość miernika, którą chcemy osiągnąć.

Osiągnięta wartość wskaźnika – faktyczna wartość miernika, która została osiągnięta w danym okresie.

Klasyfikacja mierników

Wskaźniki skuteczności - np.:

- liczba wnioskodawców biorących udział w konkursach,
- odsetek pozytywnych wskazań w badaniu ankietowym mieszkańców.

Wskaźniki efektywności (kosztowy) - np.:

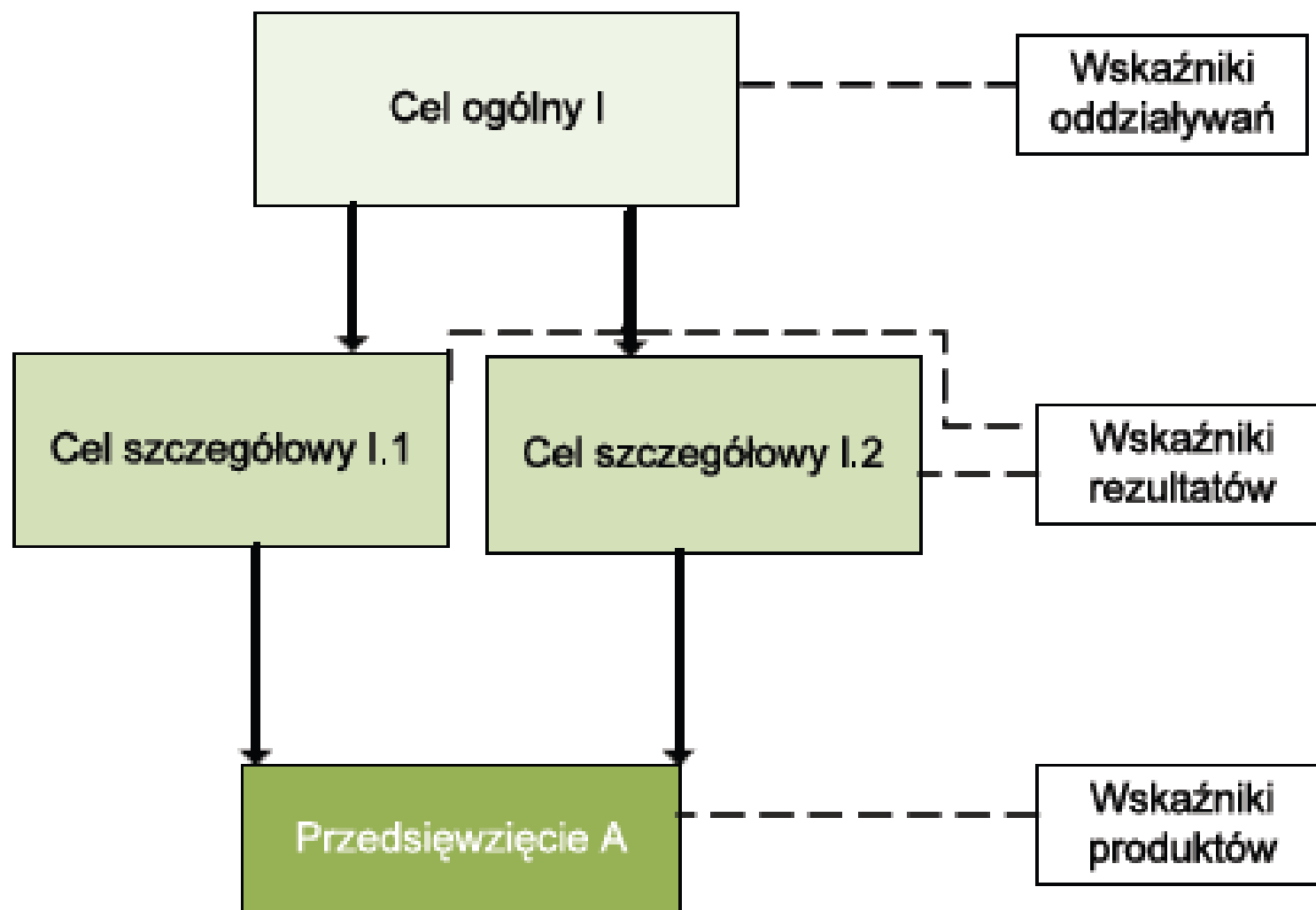
- kwota wydatków na dziecko/uczestnika
- średni koszt oceny jednego wniosku

Klasyfikacja mierników

Wskaźniki oddziaływania (cele ogólne) mierzą długofalowe konsekwencje realizacji zadania. Mogą one mierzyć bezpośrednie skutki wdrażania LSR, ale ujawniające się po dłuższym okresie czasu. Wskaźniki oddziaływania odnoszą się czasem do wartości, które tylko w części są efektem realizacji zadania (na efekty wpływają także inne, zewnętrzne czynniki) – np.: **odsetek osób uprawiających regularnie sport.**

Wskaźniki rezultatu (cele szczegółowe) mierzą efekty (korzyści) uzyskane w wyniku realizacji celów, realizowanych za pomocą odpowiednich wydatków – np.: **liczba osób korzystających z nowo wybudowanych ścieżek.**

Wskaźniki produktu (przedsięwzięcia) odzwierciedlają wykonanie danego przedsięwzięcia w krótkim okresie i pokazują konkretne dobra i usługi wyprodukowane w ramach LSR – np.: **długość (km) nowych ścieżek rowerowych.**

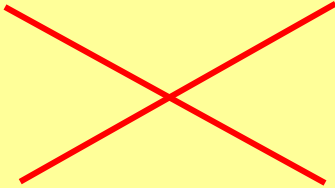


Klasyfikacja mierników

Wskaźniki nakładu określają zasoby (np.: finansowe) alokowane dla różnych poziomów celów – np.: **1 mln PLN alokowanych na Projekt „XYZ”**.

Wskaźniki bazowe (kontekstowe) opisują aktualną sytuację. Służą również do przeprowadzenia analizy SWOT – np.: **liczba osób pracujących w sektorze „XYZ”**.

- Wskaźniki bazowe odnoszące się do celu,
- Wskaźniki bazowe odnoszące się do kontekstu,

	Logika oddziaływania	Wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
Oddziaływanie (osiągnięcie celów ogólnych)				
Rezultaty				
Produkty				
Działania		Środki/zasoby	Koszt	
				Warunek wstępny

► ustal wskaźnik wyjściowy, a następnie dodaj wskaźniki ilości, jakości i czasu:

krok 1	wskaźnik wyjściowy	liczba turystów
krok 2	dodaj ilość: ILE?	wzrost liczby turystów o 5%
krok 3	dodaj jakość: JAKIE?	wzrost liczby turystów o 5% ponownie odwiedzających nasz teren
krok 4	dodaj czas: KIEDY?	wzrost liczby turystów o 5% ponownie odwiedzających nasz teren do maja 2013

► rozważ dodanie wskaźników: grupy docelowej (KOMU?), miejsca (GDZIE?) oraz kosztu (ZA ILE?)

Źródła weryfikacji wskaźników

1. Zdecyduj jakie źródła weryfikacji będą potrzebne aby uzyskać informacje na temat wskaźników;
2. Określ jakie źródła mogą być zebrane w ramach projektu a jakie poza nim;
3. Sprawdź czy źródła zewnętrzne są:
 - wystarczająco dokładne,
 - odpowiednie pod względem formy,
 - rzetelne,
 - dostępne,
 - niezbyt kosztowne,
4. Pomiń te wskaźniki dla których nie masz źródeł weryfikacji.

Czy są różnice między wskaźnikami?

Cecha	Wskaźniki produktu	Wskaźniki rezultatu	Wskaźniki oddziaływania
Mierzą uzyskane efekty działań projektu	X		
Mierzą zmiany w grupie docelowej, objętej projektem		X	
Mierzą zmiany w całym otoczeniu (LGD)			X
Mierzą stany statyczne	X	X	
Mierzą stany dynamiczne	X	X	X
Wskaźnik musi mieć wartość początkową „zero“	X		
Wskaźnik może mieć wartość początkową „zero“		X	
Wskaźnik jest mierzony samodzielnie przez wdrażających strategię i projekty	X	X	
Wskaźnik jest mierzony przy pomocy danych zewnętrznych			X
Wskaźnik jest uzależniony w pełni od działań instytucji wdrażających strategię	X	X	
Wskaźnik jest niezależny od działań instytucji wdrażających strategię		X	X

Wskaźniki: najczęstsze błędy.

1. **Wskaźniki nie są adekwatne do celu** tj. - osiągnięcie miernika nie oznacza osiągnięcia celu!

(zły) przykład:

Cel: **Poprawa bezpieczeństwa w gminie.**

Miernik: **Liczba zakupionych książek na temat wojny.**

2. **Brak źródeł weryfikacji wartości miernika.**

(zły) przykład:

Cel: **Poprawa jakości obsługi...**

Miernik: **Odsetek zadowolonych klientów.**

Źródło weryfikacji: **Brak (nie ma środków ankietę)**



Wskaźniki: najczęstsze błędy.

3. Wartość miernika nie zależy od właściciela celu.

(zły) przykład:

Cel: Poprawa atrakcyjności turystycznej obszaru LSR.

Miernik: Liczba zdjęć umieszczonych na internecie przez turystów.

4. Miernik jest niemierzalny

(zły) przykład:

Cel: Poprawa atrakcyjności turystycznej obszaru LSR.

Miernik: Całkowita.

Wskaźniki: najczęstsze błędy.

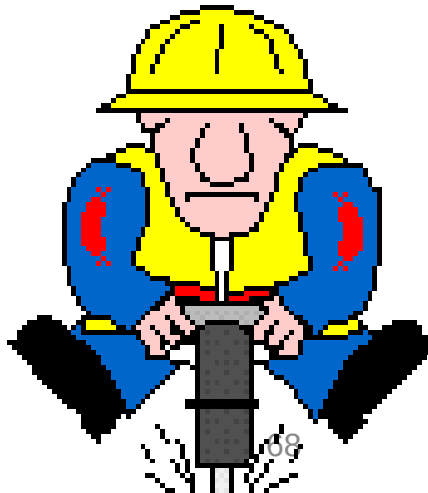
5. Wskaźniki ambitne, a wskaźniki świętego spokoju.

(zły) przykład:

Cel: Poprawa czytelnictwa książek wśród młodzieży wiejskiej.

Wskaźnik 1: Liczba lekcji bibliotecznych.

Wskaźnik 2: Odsetek uczniów wypożyczających co najmniej 1 książkę tygodniowo.



Wskaźniki: najczęstsze błędy.

6. Wskaźniki (de)motywuujące?

(zły) przykład:

Cel: **Poprawa bezpieczeństwa w gminie.**

Wskaźnik: **Liczba spraw skierowanych do sądów.**

7. Brak informacji o wartości początkowej wskaźnika

(zły) przykład:

Cel: **Remont drogi powiatowej między „x” a „y”.**

Wskaźnik: **Liczba wypadków (mniejsza o „x” od roku bazowego).**

Stan faktyczny: **W roku bazowym liczba wypadków to „0”!**

Wskaźniki: dodatkowe wskazówki.

- Wskaźniki powinny być dezagregowalne, tj. możliwe do zmierzenia z uwzględnieniem dezagregacji według różnych cech (np. kobiety/mężczyźni, wielkość przedsiębiorstwa);
- nie należy zbierać danych, które nie zostaną wykorzystane do oceny;
- wystrzeganie się kilkukrotnego liczenia beneficjentów /odbiorców /materiałów w projekcie,
- unikanie zaliczania do beneficjentów projektu osób, które nie powinny być uwzględnione przy szacowaniu wskaźnika rezultatu,
- wskaźniki nie powinny zawierać w sobie wielu składowych, które powinny być ujęte osobno.

Przyporządkowanie źródeł finansowania.

Z punktu widzenia zarządzania wielofunduszowymi LSR bardzo ważne będzie prawidłowe przyporządkowanie programów, lub konkretnych działań z poszczególnych programów do przedsięwzięć (ustalenie źródeł finansowania dla poszczególnych przedsięwzięć).

Należy tak formułować przedsięwzięcia, aby każde z nich miało przypisane tylko jedno źródło finansowania (program lub działanie - w zależności od regulacji zawartych w stosownych przepisach programowych).

LSR: kryteria i sposób wyboru operacji

- ogólna charakterystyka przyjętych rozwiązań formalno-instytucjonalnych uwzględniająca przede wszystkim opis sposobu wyboru operacji oraz określania kryteriów wyboru, kluczowe cele i założenia tego wyboru.
- procedury wyboru i oceny operacji - załącznik do umowy ramowej.
- lista kryteriów oceny operacji - załącznik do umowy ramowej.

LSR: kryteria i sposób wyboru operacji

- co w procedurach? -

- sposób zapewnienia parytetu w poszczególnych głosowaniach rady, (co najmniej 50% głosów spoza sektora publicznego);
- sposób postępowania w przypadku wystąpienia konfliktu interesów;
- podział zadań i odpowiedzialności poszczególnych organów LGD w procesie oceny (nadzór Zarządu nad Radą);
- sposób ustalania, zmiany i ogłaszania kryteriów oceny operacji;
- sposób organizacji naborów (np. czas trwania, termin rozpoczęcia naboru);
- sposób oceny zgodności operacji z LSR i wyboru operacji do dofinansowania (sposób postępowania przy jednakowej liczbie punktów);
- kworum i system głosowania (minimalne kworum to 50% składu rady).
- tryb odwołania się wnioskodawców od rozstrzygnięć rady.

Kryteria wyboru projektów

- Szczególna uwaga zostanie zwrócona na obiektywność, przejrzystość i mierzalność kryteriów wyboru operacji zastosowanych przez LGD.
- Premiowane będą kryteria oceny operacji opracowane przez LGD, które są powiązane z celem szczegółowym 6B „wspieranie lokalnego rozwoju na obszarach wiejskich”. Ponadto kryteria oceny operacji powinny zapewniać wybór takich operacji, które w sposób komplementarny i zintegrowany odpowiadają na zidentyfikowany w LSR problem.

Błędy LGR: stosowanie kryteriów

- **Brak logiki między brzmieniem kryterium a punktacją, np.:**
Kryterium: *„W jakim stopniu planowana operacja przyczyni się do poprawy dostępu do wód albo miejsc prowadzenia działalności rybackiej poprzez oznakowanie dojazdu?”*; ocena: tak – 3 pkt, nie – 0 pkt (punktacja nie pozwala na ocenę stopnia wpływu operacji na daną kwestię).

Błędy LGR: stosowanie kryteriów

- Mało precyzyjne określenie liczby punktów, jakie można otrzymać za spełnienie danego kryterium oraz warunków ich otrzymania,
- Brak jednoznaczności w zakresie mierzalności, weryfikowalności, zrozumiałości opisu, adekwatności punktacji.

Błędy LGR: stosowanie kryteriów

- Zakresy liczbowe zazębiają się:

Wnioskowana kwota pomocy - Do 75 000 zł - 2 pkt,

Od 75 000 do 150 000 – 1 pkt,

Powyżej 150 000 zł - 0 pkt

Ile pkt dostanie się za 75 000? Dwa czy jeden?

Operacja/projekt zawiera elementy promocji obszaru i regionu objętego działaniem LGR:

jeśli projekt zakłada do 5% budżetu na ten cel – 1 pkt; 10% - 2 pkt; 20% - 3 pkt; powyżej 20% - 4 pkt

ile punktów dostanie się za 15%?

LGR: problemy stwierdzone podczas audytu

- Ryzyko konfliktu interesów w procesie oceny wniosków np.:
 - ❖ osoba oceniająca jest związana służbowo z wnioskodawcą,
 - ❖ osoba oceniająca jest związana rodzinnie z wnioskodawcą.
- Dokonywanie oceny pomimo uprzedniego wykluczenia się z oceny.

LSR: Plan działania

- wskazanie harmonogramu osiągania poszczególnych wskaźników produktu,
- oszacowanie planu działania z uwzględnieniem kamieni milowych.

Plan działania powinien dotyczyć każdego celu ogólnego z osobna, jednak ten cel byłby podawany informacyjnie, zaś realizacja w czasie dotyczyłaby poziomu przedsięwzięć,

W planie działania należy również przedstawić budżet celów szczegółowych w poszczególnych przedziałach czasowych.

Plan działania zawiera szczegółowe wskazanie harmonogramu osiągania poszczególnych wskaźników produktu (w przedziałach czasowych).

LSR: budżet

- planowanie wydatków na lata na całość LSR w rozbiu jedynie na poszczególne fundusze EFSI.
- zakłada się możliwości wykorzystania środków niewydatkowanych w danych roku w kolejnych dwóch latach

Rok	Wsparcie finansowe			
	PROW	RPO	inny	Razem EFSI
2016				
2017				
....				
2023				
Razem 2016-2023				

LSR: budżet

- W LSR należy również zawrzeć indykatywny budżet ma poszczególne poddziałania tj. realizacja operacji w ramach LSR, wdrażanie projektów współpracy, koszty bieżące i animacja.

Poddziałanie	Wsparcie finansowe				Wkład własny		
	PROW	RPO	inny	Razem EFSI	publiczny	prywatny	Razem wkład własny
Realizacja operacji w ramach LSR							
Wdrażanie projektów współpracy							
Koszty bieżące i animacja							

Plan komunikacyjny

Dodatkowo LGD zobowiązana będzie do przygotowania **planu komunikacyjnego** określającego m.in.:

- metody współpracy ze społecznością lokalną,
- wskazanie konkretnych grup docelowych,
- cele i efekty,
- powiązanie z celami i wskaźnikami LSR.

LSR: plan komunikacji

- główne cele działań komunikacyjnych wynikające z przeprowadzonej analizy potrzeb/problemów komunikacyjnych;
- działania komunikacyjne oraz odpowiadające im środki przekazu uwzględniające różnorodne rozwiązania komunikacyjne;
- wskazanie grup docelowych poszczególnych działań komunikacyjnych;
- zakładane wskaźniki w oparciu o planowany budżet działań komunikacyjnych (np.: 3 artykuły, 2 spotkania, 1 strona www);
- planowane efekty (rezultaty) działań komunikacyjnych;
- analiza efektywności działań komunikacyjnych i środków przekazu;
- opis wniosków/opinii zebranych podczas działań komunikacyjnych, sposobu ich wykorzystania w procesie realizacji LSR (**informacja zwrotna!**).

LSR: innowacyjność

Innowacyjność należy rozumieć w szerokim znaczeniu np.: wprowadzanie nowego produktu, nowego procesu, nowej organizacji lub nowego rynku.

Innowacyjność należy rozpatrywać w odniesieniu do obszaru LSR jako całości więc należy unikać lokalnych kryteriów w skali sołectwa, gminy itp. Oznacza to, że za innowacyjny należałoby uznać jedynie projekt, który jest po raz pierwszy wdrażany na obszarze LSR.

Wymóg uwzględnienia innowacyjności w kryteriach wyboru projektów wraz z przedstawieniem zasad jej oceny.

LSR: integracja

- integracja LSR z dokumentami planistycznymi/strategiami (województwa, powiatu, gminy);
- integracja podmiotów z różnych sektorów i miejscowości;
- integracja zasobów – w jaki sposób realizacja zaplanowanych przedsięwzięć jest związana z wykorzystaniem różnych zasobów obszaru;
- integracja wewnątrz danego sektora;
- integracja całego obszaru LSR;
- integracja funkcji – należy opisać w jaki sposób w ramach strategii dąży się do integrowania rozwoju w wymiarach środowiskowym, społecznym, kulturowym i przestrzennym.

LSR: monitoring i ewaluacja

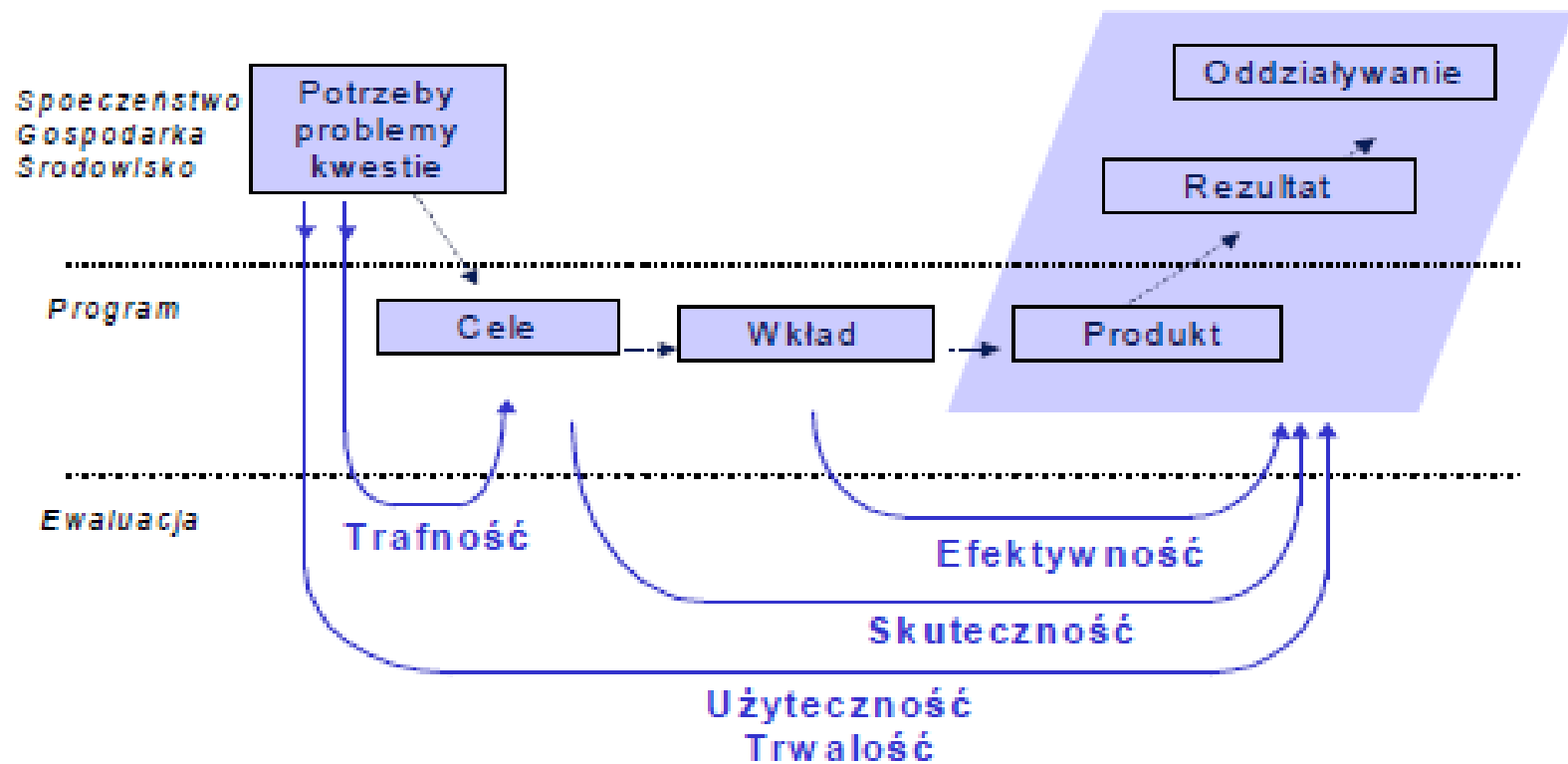
Monitoring to proces systematycznego zbierania i analizowania informacji ilościowych i jakościowych na temat funkcjonowania LGD oraz stanu realizacji strategii w aspekcie finansowym i rzeczowym, którego celem jest uzyskanie informacji zwrotnych na temat skuteczności i wydajności wdrażanej strategii, a także ocena zgodności realizacji projektów z wcześniej zatwierdzonymi założeniami i celami.

Ewaluacja to systematyczne badanie wartości albo cech konkretnego programu, planu, działania bądź obiektu (programu komputerowego, programu nauczania, rozwiązania technicznego) z punktu widzenia przyjętych kryteriów, w celu jego usprawnienia, rozwoju lub zrozumienia.

LSR: monitoring i ewaluacja

- wskazanie elementów funkcjonowania LGD, które będą podlegać ewaluacji,
- wskazanie elementów wdrażania LSR, które będą podlegać ewaluacji,
- wskazanie elementów, które LGD zamierza monitorować,
- wskazanie kryteriów, na podstawie których będzie przeprowadzana ewaluacja *on going* i *ex post* funkcjonowania LGD i realizacji LSR,
- określenie czasu, sposobu i okresu objętego pomiarem oraz wskazanie ewaluatora,
- wskazanie minimalnych wartości wskaźników, których nieosiągnięcie oznaczać będzie nieprawidłową realizację LSR lub funkcjonowanie LGD.

Kryteria oceny



Kryteria jakości LGD wg KE

- musi **sprzyjać włączeniu społecznemu**, tj. składać się z partnerów pochodzących z różnych grup społeczności lokalnej: sektora publicznego, sektora prywatnego i społeczeństwa obywatelskiego i odzwierciedlać charakter i skoncentrowanie strategii.
- **zaangażowanie sektora prywatnego** jest kluczowe dla zapewnienia trwałości projektów oraz zapewnienia niezbędnych środków prywatnych.
- **skład organu decyzyjnego** powinien być zrównoważony pod względem płci i sprawiedliwie reprezentować poszczególne grupy docelowe lokalnej strategii rozwoju, np. młodych ludzi, mniejszości etniczne, osoby upośledzone, grupy szczególnie wrażliwe, itp.
- **procedury pracy, zasady i struktury dla podejmowania decyzji** powinny zagwarantować, że wybór projektów jest zgodny z celami strategii, podejmowany w sposób niedyskryminacyjny i przejrzysty, i pozwala uniknąć w szczególności wszelkiego ryzyka konfliktu interesów. Jeśli chodzi o te ostatnie, LGD powinna ustanowić pisemne procedury.

Kryteria jakości LGD wg KE

- Członkowie oraz **pracownicy LGD** powinni mieć odpowiednie **kompetencje, umiejętności i zasoby** do tworzenia i zarządzania procesami rozwoju na poziomie lokalnym. Pracownicy muszą mieć również kwalifikacje i/lub doświadczenie w administracyjnym zarządzaniu lokalnymi projektami oraz w dziedzinie finansów.
- **Aktywizacja** wymaga pracowników o konkretnych umiejętnościach komunikacyjnych i organizacyjnych.
- Generalnie **minimalna liczba personelu** wymaganego do pełnienia podstawowych funkcji to dwie osoby - wykwalifikowany menedżer i asystent. Liczba pracowników ma być proporcjonalna do złożoności strategii i partnerstwa. (w krajach, które stosują LEADER od wielu lat w celu poprawy zdolności organizacyjnych i rozwoju lokalnego na swoich obszarach wiejskich, LGD liczą zwykle 4-5 osób).

LGR: problemy stwierdzone podczas audytu

- Dokumentacja nie jest odpowiednio chroniona:
 - ❖ gromadzona dokumentacja przechowywana jest w szafach bez żadnego zabezpieczenia,
 - ❖ brak lub/i nieprzestrzeganie instrukcji kancelaryjnej,
 - ❖ budynek i pomieszczenia nie są objęte żadnym monitoringiem.

LGR: problemy stwierdzone podczas audytu

- Niewystarczająca ochrona danych elektronicznych:
 - ❖ Brak jednoznacznych zasad (np.: Polityka Bezpieczeństwa Informacji),
 - ❖ niewykonywanie przez LGR kopii zapasowych danych na zewnętrznym nośniku, w celu ograniczenia ryzyka bezpowrotnej utraty danych (np.: z powodu awarii sprzętu i/lub kradzieży),
 - ❖ brak umów z podmiotami zewnętrznymi (np.: na świadczenie usług internetowych).

MRiRW: najczęstsze błędy LGD

W zakresie procedury wyboru operacji przez organ decyzyjny LGD

1. Nieterminowe wykonanie czynności w ramach wyboru operacji (niezgodność z rozporządzeniem dotyczącym działania 413).
2. Wybór na nieaktualnej procedurze wyboru operacji.
3. Brak parytetu podczas głosowań.
4. Niestosowanie się organu decyzyjnego LGD do regulaminu organu decyzyjnego.
5. Upoważnianie osób trzecich do prac w organie decyzyjnym.
6. Wybór operacji bez zachowania kworum.
7. Wybór operacji w składzie niezaakceptowanym przez samorząd województwa.
8. Nieprawidłowe zastosowanie zapisów regulaminu organu decyzyjnego LGD podczas wyboru operacji (np. dalsza ocena projektów uznanych za niezgodne z LSR).
9. Osoba (z raportu nie wynika czy jest to członek rady/reprezentant członka) uczestniczył w procesie wyboru operacji, jednak nie jest podpisany na liście obecności.

MRiRW: najczęstsze błędy LGD

W zakresie protokołów z posiedzeń i list operacji

1. Brak protokołu z oceny.
2. Brak niektórych protokołów.
3. Błędy w punktacji na liście operacji. Niespójności i braki w listach ocenionych operacji.
4. Lista operacji ocenionych nie została udostępniona wnioskodawcom.
5. Rozbieżności dotyczące liczby oddanych głosów w protokole i liście obecności.
6. Posiedzenie organu decyzyjnego niezgodne regulaminem w zakresie: nieusprawiedliwienia nieobecności, informacji zarządu o przyznanej dotychczas pomocy w ramach działania 413, nie odnotowano liczby uprawnionych do głosowania, liczby głosów ważnych i nieważnych, błędnie podano wyniki głosowań, nie podpisano protokołu.
7. Brak listy obecności na posiedzeniu.
8. Niepodpisane protokoły z posiedzeń rady.
9. Rozbieżne daty posiedzeń w dokumentacji.
10. Zapisy protokołu przekopiowane z innego protokołu nie mające związku z przedmiotem obrad.
11. Protokoły nie wskazują członków biorących udział w głosowaniu ani wykluczonych z wyboru operacji.
12. W protokole w posiedzenia brak informacji o rozpatrzeniu 3 wniosków, które wpłynęły do LGD.

MRiRW: najczęstsze błędy LGD

W zakresie kart oceny

1. Karty oceny i wzory list niezgodne z przyjętymi.
2. Błędne przyznanie punktów (niezgodne z opisem kryteriów).
3. Karty oceny wypełnione częściowo.
4. Błędne wypełnianie kart (złe tytuły operacji, numery identyfikacyjne, NIP).
5. Niepodpisywanie kart oceny operacji.
6. Nieprawidłowe sumowanie punktacji, co powoduje zmiany kolejności na liście operacji wybranych.
7. Nieczytelne podpisy na kartach oceny.
8. Karty oceny operacji nie zawierają wypełnionej rubryki uzasadnienia.
9. Nieprecyzyjne kryterium: wkład własny beneficjenta wynosi 30%, a wnioskowana pomoc maks. 25 tys. zł – od 1 do 15 pkt (nie jest jasne za co przyznaje się poszczególne punkty).
10. W karcie oceny przyznano 4 pkt, a możliwe było uzyskanie 1 lub max 2.

11. Wobec jednego z wnioskodawców zastosowano inne kryteria oceny zgodności operacji z LSR.
12. Niepełne wypełnianie kart oceny – brak punktacji za niektóre kryteria.
13. Stwierdzenie niezgodności operacji z LSR na podstawie nieistniejącego kryterium (nie ma takiego kryterium w LSR).
14. Karty oceny operacji podpisane in blanco.
15. Niezakreślenie części z wymaganych pól w kartach oceny oraz brak wymaganych podpisów członków.
16. Niepoprawnie przyznano punktację w ramach operacji za kryterium „wysokość wkładu własnego”, przez co wnioskodawca nie spełnił minimum punktowego i nie został wybrany. W przypadku prawidłowego przyznania punktów, wnioskodawca byłby wybrany.
17. Punkty za członkostwo w LGD są przyznawane uznaniowo – nie przyznaje się punktów chociaż wnioskodawca jest członkiem LGD i odwrotnie.
18. W kartach oceny brak jednego z kryteriów określonych w LSR, w zakresie tego kryterium nie zostały przyznane punkty.
19. Rozbieżna liczba punktów dla operacji podana w karcie oceny oraz uchwale i liście rankingowej.
20. Rozbieżne odpowiedzi w ramach jednoznacznych kryteriów typu „wnioskodawca jest członkiem LGD” lub „operacja dotyczy obiektu zabytkowego”.
21. Liczne skreślenia w kartach oceny uniemożliwiają zidentyfikowanie czy operacja została wybrana.

MRiRW: najczęstsze błędy LGD

W zakresie informowania o wynikach oceny

1. Pisma informujące o wyniku naboru wysłane po terminie.
2. Brak informacji do wnioskodawcy o niewybraniu wniosku.
3. Nieprawidłowości w informowaniu wnioskodawców o terminie złożenia odwołania od wyników oceny.
4. Nie wysłano do wnioskodawców pism informujących o wyborze operacji do finansowania (po odwołaniach - § 10 b rozporządzenia 413).
5. W pismach informujących o wynikach oceny brakuje wskazania liczby punktów i miejsca na liście ocenionych operacji (§10 pkt 2 rozporządzenia 413).
6. W piśmie poinformowano wnioskodawcę, że operacja mieści się w limicie, a z dokumentacji wynika, że nie.
7. W piśmie poinformowano wnioskodawcę, że operacja nie mieści się w limicie, podczas gdy z dokumentacji wynika, że tak.

MRiRW: najczęstsze błędy LGD

W zakresie uchwał organu decyzyjnego LGD

1. Niekompletne uchwały (brak kwot).
2. W uchwale o wyborze nie wskazano liczby głosów.
3. Wybór operacji w składzie niezaakceptowanym przez samorząd województwa. Po zaleceniu podjęcia poprawnie sporządzonych uchwał, LGD przekazała samorządowi województwa nowe uchwały, lecz tym razem bez nr identyfikacyjnego (niezgodność z Zasadami przepływu informacji...) oraz nieczytelnymi podpisami.
4. Uchwała w sprawie niewybrania ma w treści zapis „w sprawie wyboru”.

MRiRW: najczęstsze błędy LGD

W zakresie procedury odwoławczej

1. Nie przeprowadzono procedury odwoławczej (pomimo wpływu odwołań).
2. Nieprawidłowo przeprowadzone odwołania (m.in. wnioskodawca załączył do wniosku dodatkowe dokumenty w wyniku czego operacja została wybrana).
3. Przyjęcie do ponownej oceny odwołań złożonych po terminie.
4. Błędne określony termin na odwołania od oceny.
5. Podczas wyboru operacji zastosowano karty oceny niezgodne z LSR, wnioskodawcy dostrzegli niezgodność i wszyscy złożyli odwołania. Ponownie przeprowadzono ocenę, jednak kolejny raz zastosowano niewłaściwe karty oceny, „czego nie zauważono” i głosowanie odbyło się na nieważnych kartach.
6. Procedura odwoławcza przeprowadzona niezgodnie z regulaminem – nie wypełniono ponownie kart oceny zgodności z LSR oraz kart oceny wg kryteriów.

MRiRW: najczęstsze błędy LGD

W zakresie procedury wyłączenia

1. Nie zastosowano procedury wyłączenia.
2. Brak deklaracji wyłączenia.
3. Brak czytelnych podpisów na deklaracjach bezstronności.
4. Procedura wyłączenia nie przewiduje podległości służbowej z wnioskodawcą.
5. Deklaracje bezstronności nie zawierają zapisu o wyłączeniu z oceny z uwagi na pokrewieństwo z wnioskodawcą.
6. Deklaracja wyłączenia bez wskazania operacji, których dotyczy wyłączenie.
7. Pomimo wyłączenia z wyboru operacji, członkowie głosowali na kartach i podpisali się pod nimi.
8. Pomimo wyłączenia członka rady od wyboru operacji w dokumentacji widnieje wypełniona przez niego wypełniona karta oceny operacji, z oceny której się wyłączył.

MRiRW: najczęstsze błędy LGD

W zakresie dokumentacji LGD

1. Niespójności pomiędzy zapisami regulaminu organizacyjnego Rady Stowarzyszenia i LSR w zakresie zawiadamiania członków Rady Stowarzyszenia o posiedzeniach.
2. LGD nie przechowuje kopii wniosków o przyznanie pomocy w ramach działania 413 złożonych przez wnioskodawców.
3. Rozbieżności w zapisach LSR i regulaminu organu decyzyjnego: w LSR wpisano, że procedurę wyłączenia określono w regulaminie, przy czym w regulaminie brak tej procedury.
4. Rozbieżności w zapisach regulaminu organu decyzyjnego i LSR: w regulaminie jest zapis, że jeśli operacje uzyskają jednakową liczbę punktów, o kolejności decyduje wyższa liczba pkt za innowacyjność, jednak nie ma takiego kryterium w LSR.

MRiRW: najczęstsze błędy LGD

W zakresie doradztwa i konsultacji

1. Brak udokumentowania prowadzonych konsultacji. Nieudokumentowane doradztwo.
2. Nieudokumentowane doradztwo. LGD posiada „Karty doradztwa w ramach działania 431 Funkcjonowanie LGD, nabywanie umiejętności i aktywizacja” prowadzonego w biurze.

W zakresie procedury naboru pracowników

1. Procedura naboru pracowników nie jest przestrzegana w zakresie terminu składania ofert.
2. Nie zastosowano procedury naboru pracownika na stanowisko Kierownika Biura LGD – brak wymaganego testu.
3. Kierownik biura LGD nie spełnia wymagań z LSR.

MRiRW: najczęstsze błędy LGD

W zakresie organu decyzyjnego

1. Powoływanie na członków organu decyzyjnego LGD osób o kwalifikacjach i doświadczeniu niższym niż w dniu wyboru.

Dodatkowe

1. Nieterminowe przekazywanie sprawozdań z realizacji LSR.
2. Nie opracowano formularza ankiety monitorującej.

Dziękuję za uwagę!

Piotr Jaworski

biuro.pera@gmail.com

