

Raport z ewaluacji on-going
„Lokalne Strategii Rozwoju na lata 2014-2020”
Lokalne Grupy Działania Czarnoziem na Soli

06.2020 r.

Spis treści:

Streszczenie	3
1. Cel i zakres badania	5
2. Pytania badawcze	5
3. Metodologia i sposób realizacji badania	8
4. Opis wyników badania	8
4.1 Finansowy postęp realizacji LSR	9
4.2 Rzeczowy postęp realizacji LSR	16
4.3 Efektywność procesów i procedur stosowanych w działaniach LGD	21
4.4 Skuteczność działań informacyjno-promocyjnych LGD	22
5. Odpowiedź na wszystkie pytania badawcze	23
6. Rekomendacje	29
7. Spis tabel	30

Streszczenie:

Ewaluacja on-going „Lokalne Strategii Rozwoju na lata 2014-2020” (dalej: LSR) Lokalnej Grupy Działania Czarnoziem na Soli (dalej: LGD) jest elementem systemu monitoringu i ewaluacji, pozwalającym na śledzenie bieżących postępów w realizacji LSR i identyfikację ewentualnych obszarów ryzyka.

Zasady prowadzenia badań ewaluacyjnych LSR w latach 2014-2020 zostały określone w:

- Umowie o warunkach i sposobie realizacji LSR (dalej: umowa ramowa),
- Wytycznych nr 5/3/2017 w zakresie monitoringu i ewaluacji strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020,
- Samej LSR (rozdział XI „Monitoring i ewaluacja”).

W ramach niniejszego badania szczególny nacisk został położony na ocenę efektywności działań informacyjno-promocyjnych stosowanych przez LGD. Raport podsumowuje także postęp finansowy i rzeczowy we wdrażaniu LSR (według stanu na 31.12.2019 r.).

W toku ewaluacji on-going zebrane zostały dane z dostępnych źródeł (z zachowaniem zasady triangulacji), które następnie posłużyły za punkt wyjścia w serii wywiadów indywidualnych, przeprowadzonych z kluczowymi aktorami, zaangażowanymi w działania LGD Czarnoziem na Soli.

Przeprowadzone analizy pozwoliły na sformułowanie kluczowych wniosków z badania ewaluacyjnego:

1. Postęp finansowy i rzeczowy realizacji LSR (wg. stanu na koniec 2019 r.) należy określić jako dostateczny. Mimo licznych naborów i wysokiej łącznej wartości operacji wybranych przez Radę LGD do realizacji, poziom kontraktacji środków oraz wysokość środków wypłaconych beneficjentom poddziałania 19.2 są stosunkowo niewielkie.
2. Stopień wykorzystania dostępnych w budżecie LSR środków jest najwyższy dla działań finansowanych z EFS, umiarkowany dla działań finansowanych z EFRR i niewystarczający w odniesieniu do działań finansowanych z EFFROW (szczególnie w działaniach wspierających przedsiębiorczość).
3. Stosunkowo pozytywne oceny pracy LGD w odniesieniu do pozostałych obszarów badawczych (kapitał społeczny, przedsiębiorczość, turystyka kulturowa i dziedzictwo, grupy defaworyzowane, innowacyjność, projekty współpracy, ocena funkcjonowania LGD, ocena procesu wdrażania LSR oraz wartość dodana podejścia LEADER)

wymagają istotnego zastrzeżenia: w ewaluacji brano pod uwagę dane do końca 2019 r. Tymczasem bieżąca sytuacja w kraju i nowe, niespodziewane zjawisko w postaci pandemii stwarzają krytyczne ryzyko dla osiągnięcia wszystkich założeń LSR.

4. LGD powinna jak najszybciej dostosować wewnętrzne regulacje i procedury tak, aby możliwe było osiągnięcie założeń LSR nawet w stanie zagrożenia epidemicznego (i ewentualnych ponownych ograniczeń w przemieszczaniu się). Dotyczy to procesu składania i obsługi wniosków o przyznanie pomocy, wniosków grantobiorców, sposobu funkcjonowania wszystkich organów LGD (posiedzenia i głosowania zdalne, uznanie dokumentów przesyłanych elektronicznie za równoważne z formą papierową itp.) oraz przede wszystkim działań informacyjno-promocyjnych ujętych w Planie komunikacyjnym.
5. Istnieje pilna potrzeba korekty Planu komunikacji i wprowadzenia większego wachlarza bezkontaktowych narzędzi komunikacyjnych. Poważną barierą są tutaj wymogi UM w zakresie dokumentowania działań komunikacyjnych (listy obecności, ankiety satysfakcji). Wśród działań łagodzących warto rozważyć stworzenie platformy do kontaktu z mieszkańcami online, w tym prowadzenia w ten sposób szkoleń, spotkań informacyjnych czy doradztwa dla beneficjentów.
6. Działania informacyjno-promocyjne LGD w latach 2015-2019 należy ocenić pozytywnie. Stosowano zróżnicowane kanały i formy komunikacji z mieszkańcami, osiągając (a często przekraczając) zakładane efekty rzeczowe (wskaźniki).
7. LGD Czarnoziem na Soli bardzo szybko zmieniła też formy kontaktu z mieszkańcami po ogłoszeniu stanu zagrożenia epidemicznego (przenosząc większość działań informacyjno-promocyjnych do świata wirtualnego). Problemem jest jednak pomiar ich skuteczności – dokumenty wymagane przez UM wymagają własnoręcznych podpisów uczestników, nie przewidziano narzędzi dostosowanych do działań online.
8. Kryzys gospodarczy wywołany zatrzymaniem gospodarki narodowej w związku z koronawirusem może jeszcze bardziej utrudnić wydatkowanie środków w ramach wspierania przedsiębiorczości. Zakładanie nowych firm i tworzenie nowych miejsc pracy może cieszyć się mniejszym zainteresowaniem mieszkańców, w szczególności w odniesieniu do zakazu łączenia wsparcia z LSR z innymi środkami publicznymi (i wątpliwościami dotychczasowych beneficjentów, czy mogą korzystać oni z mechanizmów tarcz antykryzysowych).
9. Szansą na poprawę atrakcyjności naborów dla przedsiębiorców jest m.in. zwiększenie kwoty premii na podejmowanie działalności gospodarczej z 60.000 do 100.000 zł.
10. Wśród członków LGD i uczestników spotkań konsultacyjnych przeważa też pogląd, że należy dokonać przesunięć w budżecie LSR, ograniczając zakres i kwoty dla projektów grantowych z PROW i jednocześnie zwiększając pulę środków na działania

infrastrukturalne, zapewniające namacalne i wieloletnie efekty w postaci bazy do działań aktywizacyjnych.

1. Cel i zakres badania:

Ewaluacja on-going, przeprowadzona w czerwcu 2020 r., miała na celu:

1. Ocenę postępu finansowego i rzeczowego we wdrażaniu LSR (wraz z identyfikacją ewentualnych obszarów ryzyka, szczególnie w kontekście założeń przyjętych przez LGD w Planie działania),
2. Ocenę efektywności działań informacyjno-promocyjnych, podejmowanych przez LGD Czarnoziem na Soli,
3. Ocenę stopnia zadowolenia mieszkańców ze zmian wprowadzonych do tej pory w procesie realizacji LSR (wraz z określeniem ewentualnych obszarów, w których nadal konieczne jest wprowadzenie korekt).

Badanie obejmowało swoim zasięgiem zasadniczo lata 2015-2019, jednak ze względu na wystąpienie niespodziewanej okoliczności, o znamionach krytycznego ryzyka (epidemia koronawirusa – COVID-19), w raporcie wzięto pod uwagę także okres pomiędzy styczniem a czerwcem 2020 r.

Charakter badania (ewaluacja on-going, prowadzona w trakcie realizacji ocenianych procesów) pozwala na bieżącą ocenę zgodności działań podejmowanych przez LGD z szeregiem celów, wskazanych w LSR. Rolą ewaluacji jest przede wszystkim wskazanie elementów stwarzających zagrożenie dla osiągnięcia kluczowych założeń strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność i zaproponowanie ewentualnych działań naprawczych.

2. Pytania badawcze:

Badanie ewaluacyjne zostało zaprojektowane w taki sposób, aby umożliwić jednoznaczną odpowiedź na zdefiniowane wcześniej pytania badawcze. Kluczowe obszary i pytania badawcze, mające zastosowanie w procesie ewaluacji LSR w latach 2014-2020, sformułowane zostały w Wytycznych nr 5/3/2017. W niniejszym badaniu do listy obowiązkowej dodany został obszar „Działania informacyjno-promocyjne LGD”, koncentrujący się na ocenie

skuteczności dotychczasowych działań, propozycjach zmian i nowym wyzwaniu w postaci realizacji działań komunikacyjnych, skierowanych do mieszkańców, w stanie zagrożenia epidemicznego (przy ograniczeniach w przemieszczaniu się, limitach osób biorących udział w wydarzeniach lokalnych czy minimalnych odstępów pomiędzy uczestnikami szkoleń i spotkań informacyjnych).

Tabela 1. Lista obszarów i pytań badawczych.

Ocena wpływu na główny cel LSR (jeśli inny niż obszary poniżej)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaki jest stopień osiągnięcia celu głównego i przypisanych do niego wskaźników LSR?
Ocena wpływu na kapitał społeczny	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaki jest wpływ LSR na kapitał społeczny, w tym w szczególności na aktywność społeczną, zaangażowanie w sprawy lokalne? ▪ W jaki sposób należałoby wspierać rozwój kapitału społecznego w przyszłości?
Przedsiębiorczość	<ul style="list-style-type: none"> ▪ W jakim stopniu realizacja LSR przyczyniła się do rozwoju przedsiębiorczości? ▪ Czy i w jaki sposób wspieranie przedsiębiorczości w ramach kolejnych edycji LSR jest wskazane?
Turystyka i dziedzictwo kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ W jakim stopniu LSR przyczyniła się do budowania lokalnego potencjału w zakresie turystyki i dziedzictwa kulturowego? ▪ W jakich kierunkach należy wspierać rozwój lokalnego potencjału turystycznego?
Grupy defaworyzowane	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Czy w LSR właściwie zdefiniowano grupy defaworyzowane oraz czy realizowane w ramach LSR działania odpowiadały na potrzeby tych grup? ▪ Jaki był wpływ LSR na poziom ubóstwa i wykluczenia społecznego? ▪ Jakie działania należy podejmować w skali lokalnej na rzecz ograniczania ubóstwa i wykluczenia społecznego?
Innowacyjność	<ul style="list-style-type: none"> ▪ W jakim stopniu projekty realizowane w ramach LSR były innowacyjne? ▪ Jakie można wyróżnić typy innowacji powstałych w ramach LSR?
Projekty współpracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaka była skuteczność i efekty działania wdrażania projektów współpracy? ▪ Jaką formę i zakres powinny przyjmować projekty współpracy w przyszłości?

Ocena funkcjonowania LGD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Czy sposób działania partnerów w ramach LGD pozwalał na efektywną i skuteczną realizację LSR? ▪ Jaka jest skuteczność i efektywność działań biura LGD (animacyjnych, informacyjno-promocyjnych, doradczych?) ▪ Jakie zmiany należy wprowadzić w działaniach LGD by skuteczniej realizowała LSR?
Ocena procesu wdrażania	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Czy realizacja finansowa i rzeczowa LSR odbywała się zgodnie z planem? ▪ Czy procedury naboru, wyboru i realizacji projektów były wystarczająco przejrzyste i przyjazne dla beneficjentów? ▪ Czy kryteria pozwalały na wybór najlepszych projektów (spójnych z celami LSR)? ▪ Czy przyjęty system wskaźników pozwalał na zebranie wystarczających informacji o procesie realizacji LSR i jej rezultatach?
Wartość dodana podejścia LEADER	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Czy działalność LGD wpływa na poprawę komunikacji pomiędzy różnymi aktorami, budowanie powiązań między nimi i sieciowanie? ▪ Czy stworzony dzięki wsparciu w ramach LSR potencjał rozwojowy jest w dostateczny sposób wykorzystywany i promowany? ▪ Czy projekty realizowane w ramach LSR są spójne ze zidentyfikowanym potencjałem rozwojowym obszaru objętego LSR i czy te projekty przyczyniają się do jego wzmocnienia? ▪ Czy przeprowadzone w ramach LSR inwestycje są komplementarne względem siebie lub względem wiodącego projektu/tematu określonego w LSR?
Działania informacyjno-promocyjne LGD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Czy dotychczasowe narzędzia i techniki komunikacji z mieszkańcami obszaru są skuteczne? ▪ Czy należy dokonać zmian w Planie komunikacji, wdrażanym przez LGD Czarnoziem na Soli? ▪ W jaki sposób utrzymać kontakt z mieszkańcami w stanie zagrożenia epidemicznego?

Źródło: opracowanie własne.

3. Metodologia i sposób realizacji badania:

Badanie ewaluacyjne obejmowało zarówno dane ilościowe, jak i jakościowe. Punktem wyjścia do analiz jakościowych były dane zastane w postaci:

- Danych monitoringowych, gromadzonych przez Biuro LGD,
- Zestawień porównawczych LGD w województwie kujawsko-pomorskim, opracowanych przez Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego,
- Lokalnej Strategii Rozwoju Lokalnej Grupy Działania Czarnoziem na Soli na lata 2014-2020 wraz z załącznikami,
- Umowy ramowej wraz z załącznikami (w tym archiwalne wersje tych dokumentów),
- Raportu z poprzedniej ewaluacji on-going LSR (przeprowadzonej w 2019 r.),
- Sprawozdań rocznych z realizacji LSR oraz danych zgromadzonych w ramach corocznych warsztatów refleksyjnych (ewaluacja wewnętrzna LGD),
- Danych statystycznych ujętych w Banku Danych Lokalnych GUS.

Ze względu na realizację badania ewaluacyjnego w stanie zagrożenia epidemicznego (w 06.2020 r.) jedynym źródłem danych jakościowych były wywiady telefoniczne z kluczowymi aktorami (członkami władz LGD, szeregowymi członkami stowarzyszenia i beneficjentami pomocy przyznawanej w ramach poddziałania 19.2 PROW 2014-2020). W trakcie badania zrealizowano 12 wywiadów – po cztery wywiady z przedstawicielami każdej z wymienionych wcześniej grup.

4. Opis wyników badania:

Wyniki przeprowadzonego badania ewaluacyjnego zostały podzielone na cztery części tematyczne, czyli:

1. Analizę postępu finansowego LSR,
2. Analizę postępu rzeczowego LSR (stopień osiągnięcia zakładanych wskaźników),
3. Analizę efektywności procesów i procedur stosowanych w działaniach LGD,
4. Analizę skuteczności działań informacyjno-promocyjnych LGD.

W części 5 przedstawiono syntezę wniosków badawczych w oparciu o listę obszarów i pytań badawczych wymienionych w Tabeli 1.

4.1 Finansowy postęp realizacji LSR:

W ramach badania ewaluacyjnego ocenie poddano postęp finansowy realizacji LSR w latach 2014-2019. Źródłem danych było ostateczne „Sprawozdanie z realizacji LSR za rok 2019” LGD Czarnoziem na Soli.

Na wstępie należy zaznaczyć, że LGD zawarła umowę ramową dopiero 19 maja 2016 roku, zaś pierwsze nabory wniosków w ramach poddziałania 19.2 zostały ogłoszone w kwietniu 2017 roku. Faktycznie więc na osiągnięcie zakładanych efektów finansowych i rzeczowych LGD miała 2-3 lata, zamiast pięciu.

Sytuacja, w której LGD mogła realnie uruchomić wsparcie dla mieszkańców dopiero w połowie okresu programowania na lata 2014-2020, wyraźnie odbiła się na wynikach efektywności wdrażania LSR, zarówno w wymiarze finansowym, jak i rzeczowym. Opóźnienie w uruchomieniu środków w ramach budżetu LSR było zjawiskiem ogólnokrajowym, wszystkie umowy ramowe zawierane były w maju 2016 r. Potem LGD musiały dokonać jeszcze wymaganych poprawek i doprecyzowań w procedurach wyboru operacji i grantobiorców. Pierwsze nabory udało się niektórym LGD ogłosić w grudniu 2016 roku. W przypadku LGD Czarnoziem na Soli proces ten trwał nieco dłużej, ze względu na dużą liczbę projektów grantowych oraz dodatkowe zaangażowanie w budżet LSR Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), dopuszczony jedynie na terenie województwa kujawsko-pomorskiego.

Ramowe założenia dotyczące tempa wydatkowania poszczególnych funduszy, składających się na budżet LSR, okazały się zupełnie nierealne. Przygotowując LSR (a przede wszystkim Plan działania) grupy musiały spełnić ogórne wymagania Instytucji Zarządzających określone dla każdego z funduszy: EFRROW, EFS i EFRR.

W przypadku EFRROW LGD musiała zaplanować wydanie co najmniej 20% środków w poddziałaniu 19.2 do końca 2018 roku, a do końca 2021 roku minimalne wydatkowanie miało wynieść 50% (z dodatkowymi warunkami dotyczącymi odsetka wykorzystanych środków na wsparcie grup defaworyzowanych i operacji wspierających lokalną przedsiębiorczość). Wymogi te (wraz z dodatkowymi zasadami dotyczącymi postępu rzeczowego) składały się na tak zwany pierwszy i drugi „kamień milowy”. Pierwotne brzmienie przepisu mówiło o „wykorzystaniu środków finansowych” rozumianym jako suma końcowych płatności przekazanych beneficjentom poddziałania 19.2.

Już w momencie zawierania umów ramowych jasne było, że spełnienie warunków, określonych dla pierwszego kamienia milowego, jest mało realne. Przeprowadzenie naborów,

weryfikacja poprawności złożonych wniosków, zawarcie umów o dofinansowaniu, realizacja operacji oraz jej kompletne rozliczenie (z ewentualną kontrolą na miejscu i/lub weryfikacją poprawności przeprowadzonego postępowania przetargowego) nie mogło się dokonać w ciągu zaledwie 2,5 roku (między 05.2016 r. i 12.2018 r.).

Obawy LGD okazały się uzasadnione – przeciągające się uruchamianie konkursów i długi czas weryfikacji wniosków o przyznanie pomocy w Urzędzie Marszałkowskim spowolniły tempo realizacji wszystkich LSR w Polsce. Zjawisko wystąpiło tak powszechnie, że MRiRW zmieniło treść umowy ramowej, odnosząc wymogi zawarte w „pierwszym kamieniu milowym” nie do płatności ostatecznych, ale do podpisanych umów o dofinansowaniu. Nawet zmiana sposobu wyliczeń nie uchroniła jednak LGD przed sankcjami finansowymi, w każdym województwie znalazły się bowiem grupy, które nie spełniły złagodzonych wymagań (i w związku z tym zmniejszono im środki na wdrażanie LSR, a w konsekwencji – także środki na funkcjonowanie biur).

Obecnie sytuacja się powtarza: LGD raportują, że nie osiągną wymogów zawartych w „drugim kamieniu milowym”, zaś Komitet Monitorujący przy MRiRW rozpoczyna prace nad zmianą treści lub zniesieniem tego warunku. Tym niemniej w mocy pozostaje wciąż warunek wypłacania środków na funkcjonowanie biur LGD (poddziałanie 19.4) tylko do wysokości 15% środków wypłaconych beneficjentom poddziałania 19.2. Brak przyrostu płatności końcowych dla beneficjentów będzie skutkowało „zamrożeniem” środków niezbędnych do wypłaty wynagrodzeń i utrzymania biur, a to może sparaliżować proces wdrażania LSR. Podobna sytuacja miała miejsce w poprzedniej perspektywie finansowej – LGD musiały ratować płynność finansową pożyczkami od JST i banków, podnoszeniem składek członkowskich i redukcją wszystkich kosztów, których poniesienie nie było absolutnie niezbędne dla ciągłości prac biura (przede wszystkim działania informacyjno-promocyjne, aktywizacja mieszkańców itp.).

W przypadku LGD z województwa kujawsko-pomorskiego „kamienie milowe” dotyczyły także dwóch pozostałych funduszy – EFS i EFRR. Tu jednak umieszczono wymogi dotyczące tempa osiągania wskaźników realizacji (omówione w części 4.2 Postęp rzeczowy). Tym niemniej na postęp finansowy LSR wpływ miała specyficzna logika interwencji, stosowana w przypadku przedsięwzięć rewitalizacyjnych. W skrócie: wsparcie w ramach EFRR można było pozyskać na inwestycje niezbędne do walki z wykluczeniem społecznym (oś 7 RPO) pod warunkiem późniejszego przeprowadzenia na zmodernizowanych obiektach działań aktywizacyjnych, finansowanych środkami EFS (oś 11 RPO). Oznaczało to, że środki w budżecie LSR, stanowiące wsparcie z EFS powinny zostać uruchomione dopiero po przeprowadzeniu inwestycji finansowanych w ramach osi 7/EFRR.

Tabela 2. Postęp finansowy realizacji LSR Lokalnej Grupy Działania Czarnoziem na Soli wg. stanu na 31.12.2019 r.

Cele ogólne				Cele szczegółowe				Przedsięwzięcia						
Nazwa	Budżet w LSR [PLN]	Realizacja budżetu [PLN]	Realizacja budżetu [%]	Nazwa	Budżet w LSR [PLN]	Realizacja budżetu [PLN]	Realizacja budżetu [%]	Nazwa	Program / fundusz	Budżet w LSR [PLN]	Pomoc przyznana		Pomoc wypłacona	
											Realizacja budżetu [PLN]	Realizacja budżetu [%]	Realizacja budżetu [PLN]	Realizacja budżetu [%]
1. Wsparcie rozwoju gospodarczego obszaru LSR do 2023 r.	5 800 000	840 000	14,48%	1.1 Rozwój przedsiębiorczości na obszarze LSR do 2023 r.	5 800 000	840 000	14,48%	1.1.1 Zakładanie nowych firm na obszarze LSR do 2023 r.	EFRROW	4 500 000	1 800 000	40,00 %	840 000	18,66 %
								1.1.2 Rozwijanie działalności gospodarczej na obszarze LSR do 2023 r.		800 000	61 937	7,74%	0	0
								1.1.3 Tworzenie inkubatorów przetwórstwa lokalnego produktów rolnych na obszarze LSR do 2023 r.		500 000	0	0	0	0
2. Zwiększenie atrakcyjności obszaru LSR do 2023 r.	13 000 000	3 360 908	25,85%	2.1 Rozbudowa i poprawa standardu infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej oraz rewitalizacja i poprawa estetyki przestrzeni publicznej na obszarze LSR do 2023 r.	13 000 000	3 360 908	25,85%	2.1.1 Budowa lub przebudowa infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej na obszarze LSR do 2023 r.	EFRROW	3 500 000	2 150 950	61,45 %	2 150 950	61,45 %
								2.1.2 Rewitalizacja wsi na obszarze LSR do 2023 r.		EFRR	9 500 000	3 259 191	34,30 %	1 209 957

3. Wzmocnienie kapitału społecznego i włączenie społeczne na obszarze LSR do 2023 r.	7 750 000	989 878	12,77%	3.1 Włączenie społeczne mieszkańców obszaru LSR do 2023 r.	3 800 000	0,00	0,00%	3.1.1 Aktywizacja społeczno - zawodowa mieszkańców obszaru LSR do 2023 r.	EFS	3 800 000	3 800 000	100%	0	0,00%
				3.2 Aktywizacja i integracja mieszkańców obszaru LSR do 2023 r.	3 550 000	989 878	27,88%	3.2.1 Realizacja przedsięwzięć edukacyjnych, kulturalnych oraz integracyjnych do 2023 r.	EFRROW	300 000	0,00	0	0	0
								3.2.2 Funkcjonowanie LGD do 2023 r.		3 050 000	3 050 000	100%	989 878	32,45 %
								3.2.3 Realizacja projektów współpracy do 2023 r.		200 000	99 169	49,58 %	0	0
				3.3 Promocja zasobów lokalnych obszaru LSR do 2023 r.	400 000	0,00	0	3.3.1 Opracowanie publikacji oraz materiałów informacyjno - promocyjnych do 2023 r.	EFRROW	400 000	146 484	36,62 %	0	0
RAZEM										14 367 731	54,11	4 200 908	15,82	
w tym PROW 2014 - 2020										7 308 540		3 980 828		

Źródło: Sprawozdanie z realizacji LSR za 2019 r.

Zgodnie z danymi w tabeli 2 postęp finansowy wdrażania LSR można uznać za dostateczny (przy złagodzonych „kamieniach milowych”), ale znacznie poniżej oczekiwań LGD Czarnoziem na Soli na tym etapie realizacji LSR. Z łącznego budżetu LSR o wartości ponad 14 milionów złotych do końca 2019 roku udało się zakontraktować 7,3 miliona złotych (54,11%), a suma wsparcia wypłaconego do tej pory wynosi 4,2 miliona złotych.

W przypadku celu ogólnego 1 „Wsparcie rozwoju gospodarczego obszaru LSR do 2023 r.” i celu szczegółowego 1.1 „Rozwój przedsiębiorczości na obszarze LSR do 2023 r.” stan realizacji wynosi 14,48% (mierzony wartością płatności końcowych – do tej pory wypłacono łącznie 840.000 zł wsparcia, spośród łącznie 5,8 miliona złotych zabezpieczonych na ten cel w budżecie LSR). Nieco lepiej wygląda sytuacja w przypadku oceny poziomu kontraktacji – w ramach celu 1 zawarto już umowy o dofinansowaniu na łączną kwotę 1.861.937 zł, co stanowi 32,1% dostępnych środków.

Spośród trzech przedsięwzięć składających się na cel 1 najszybciej wydatkowane są środki na podejmowanie działalności gospodarczej (EFRROW). Stanowi to duże zaskoczenie dla LGD, która przygotowując plany budżetowe w tym właśnie obszarze spodziewała się największych trudności (słabe przygotowanie beneficjentów, skomplikowanie biznesplanu, długi czas oczekiwania na ocenę UM bez możliwości uruchomienia firmy przed dniem zawarcia umowy o przyznaniu pomocy, konieczność bezwzględnego utrzymania tworzonego miejsca pracy przez ponad 2 lata etc.). Tymczasem, mimo wystąpienia wszystkich wspomnianych powyżej problemów, nie brakuje chętnych na środki wspierające zakładanie nowych firm, a część beneficjentów otrzymała już płatności końcowe.

To w przypadku dwóch pozostałych przedsięwzięć objętych celem 1 (rozwijanie firm i tworzenie inkubatorów kuchennych) wystąpiły niespodziewane problemy. Mimo przeprowadzenia dwóch naborów na wsparcie dla istniejących przedsiębiorstw do dnia dzisiejszego podpisano zaledwie jedną umowę (wniosek ma wciąż status nierozliczonego) na kwotę zaledwie 62 tysięcy złotych. Tymczasem na wsparcie dla istniejących firm zabezpieczono w budżecie LSR aż 800.000 zł. Kolejne niewykorzystane 0,5 mln złotych to środki na stworzenie inkubatora przetwórstwa lokalnego. Jedyne podmioty zainteresowane skorzystaniem z tych środków nie były w stanie złożyć wniosku o dofinansowanie aż do 2020 roku (mimo przeprowadzenia pierwszego naboru w tej tematyce już w 2018 r.). Ewentualne niepowodzenie wniosku na dalszych etapach oceny i realizacji projektu stwarza krytyczne ryzyko dla osiągnięcia założeń celu nr 1, a LGD zmuszona byłaby do przesunięcia niezagospodarowanych środków na inne działania w bardzo niekorzystnym momencie (tuż przed końcem perspektywy finansowej, bez gwarancji, że uda się je wydać na czas za pomocą innego przedsięwzięcia).

W przypadku LGD Czarnoziem na Soli ewentualne przesunięcia środków w ramach wsparcia przedsiębiorczości mogą trafić jedynie na zwiększenie puli dla osób podejmujących działalność gospodarczą (drugi typ pomocy – dla firm już istniejących – nie osiąga zakładanych rezultatów i też może być pozbawiany części pierwotnie zaplanowanych środków). Należy tu podkreślić, że LGD planuje zwiększyć kwotę premii dla osób zakładających swoje firmy z 60 do 100.000 złotych, co znacznie usprawni proces wydatkowania środków. Pełne wykorzystanie niezakontraktowanych do tej pory środków w ramach celu 1 (łącznie prawie 4 miliony złotych) wymagałoby realizacji 40 premii po 100.000 zł zamiast aż 67 identycznych wniosków z kwotą pomocy po 60.000 złotych. To bardzo istotna różnica, nabierająca szczególnego znaczenia w końcowym okresie perspektywy finansowej.

Cel ogólny drugi „Zwiększenie atrakcyjności obszaru LSR do 2023 r.” jest najbardziej zaawansowany w realizacji. Spośród 13 milionów złotych podpisano umowy na kwotę 5,4 mln zł, a 3,3 mln złotych wypłacono już beneficjentom. To oznacza, że najwyższy stan realizacji w ocenie postępu finansowego wynosi na koniec 2019 r. zaledwie 25,85% (poziom kontraktacji to 41,54%). Dobry wynik w odniesieniu do całego celu 2. to głównie zasługa przedsięwzięcia 2.1.1 „Budowa lub przebudowa infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej na obszarze LSR do 2023 r.”. Z zaplanowanych w budżecie LSR 3,5 mln zł udało się zakontraktować i wypłacić 2,15 mln złotych, osiągając stan realizacji wynoszący 61,45%. To jedyny przypadek, gdzie na konta beneficjentów wypłacono ponad połowę planowanych pieniędzy. Duże kwoty przeznaczane na projekty infrastrukturalne nie pomagają jednak LGD w osiągnięciu zakładanych wskaźników dotyczących wartości wsparcia dla grup defaworyzowanych czy na generowanie nowych miejsc pracy (stanowiących elementy oceny w ramach „kamieni milowych”).

Znacznie trudniejsza sytuacja panuje w odniesieniu do drugiego z przedsięwzięć - 2.1.2 „Rewitalizacja wsi na obszarze LSR do 2023 r.”. Jest to przedsięwzięcie o największym budżecie w skali całej LSR, na wsparcie rewitalizacji ze środków EFRR przeznaczono aż 9,5 mln zł z czternastomilionowej puli środków finansowych. Niestety, w projektach rewitalizacyjnych wystąpiły największe opóźnienia, wynikające z trudnego i długotrwałego procesu opracowywania przez poszczególne gminy Gminnych/Lokalnych Programów Rewitalizacji oraz konieczności akceptacji tych dokumentów przez Urząd Marszałkowski w Toruniu. Skutki kilkuletnich opóźnień są wyraźnie widoczne – do tej pory podmioty z obszaru LGD Czarnoziem na Soli zawarły umowy na łączną kwotę 3,2 mln zł, a beneficjentom wypłacono zaledwie 1,2 mln zł. W związku z tym stan realizacji wynosi zaledwie 12% (płatności) lub 34% (zawarte umowy).

Powolne uruchamianie pomocy w ramach przedsięwzięcia 2.1.2 miało wpływ na wydatkowanie środków w ramach powiązanego przedsięwzięcia 3.1.1 „Aktywizacja społeczno- zawodowa mieszkańców obszaru LSR do 2023 r.”. 3,8 mln zł z EFS miało służyć przede wszystkim sfinansowaniu działań aktywizacyjnych, prowadzonych na obiektach unowocześnionych ze środków przedsięwzięcia 2.1.2. Jednak ze względu na problemy w tym zakresie LGD musiała podjąć decyzję o uruchomieniu środków dla większej liczby podmiotów, których projekty nie musiały być bezpośrednio związane z inwestycjami z osi 7 RPO. Był to jedyny sposób na rozpoczęcie kontraktacji grantów przed upływem terminów weryfikacji w ramach „kamieni milowych”. Część gmin, która późno rozpoczęła procesy rewitalizacyjne, właściwie nie może już skorzystać z tych środków, bo zostały one przyznane innym podmiotom z obszaru LGD. To stwarza potencjalne ryzyko dla osiągnięcia zakładanych „miękkich” efektów aktywizacyjnych z perspektywy poszczególnych LPR/GPR.

Kolejne przedsięwzięcie - 3.2.1 „Realizacja przedsięwzięć edukacyjnych, kulturalnych oraz integracyjnych do 2023 r.” – to drugi element LSR z zerowymi wypłatami pomocy i kontraktacją (poza przedsięwzięciem związanym z tworzeniem inkubatorów przetwórstwa lokalnego). Brak choćby umowy na realizację projektu grantowego (między LGD a UM) stwarza ryzyko dla pełnego wykorzystania dostępnej puli środków, wynoszącej 300.000 zł.

Drugie przedsięwzięcie składające się na cel szczegółowy 3.2 to 3.2.2 „Funkcjonowanie LGD do 2023 r.”. Jest to drugie najbardziej zaawansowane finansowo przedsięwzięcie w całej LSR. Zakontraktowane zostało całe 3,05 mln zł, a do tej pory na konto LGD wypłacono ponad 989 tysięcy zł (stan realizacji: 32%). Należy tu jednak podkreślić, że wysokość wypłat w ramach przedsięwzięcia 3.2.2 jest uzależniona od stopnia wykonania całej LSR, na koszty działania biur można przeznaczyć maksymalnie 15% wartości środków wypłaconych ostatecznie beneficjentom innym niż LGD. Według stanu na koniec 2019 r. z budżetu LSR wypłacono 4.200.907 zł, 15% z tej kwoty to 630.136,05 zł, co oznacza, że LGD Czarnoziem na Soli już otrzymała płatności z Funkcjonowania na kwotę wyższą o połowę w stosunku do obecnego stanu zaawansowania finansowego. Może to skutkować wstrzymaniem kolejnych płatności w ramach tego przedsięwzięcia do czasu rozliczenia większej liczby operacji w ramach LSR.

Kolejne przedsięwzięcie w tej grupie to 3.2.3 „Realizacja projektów współpracy do 2023 r.”. To drugie działanie, którego beneficjentem jest sama LGD Czarnoziem na Soli. Do tej pory LGD zrealizowała jeden krajowy projekt współpracy na kwotę 99 tysięcy złotych, wykorzystując prawie połowę dostępnych środków. Niestety projekt nie został jeszcze rozliczony i kwota ta stanowi jedynie wartość kontraktacji dla tego przedsięwzięcia.

Ostatnie przedsięwzięcie składające się na LSR to 3.3.1 „Opracowanie publikacji oraz materiałów informacyjno-promocyjnych do 2023 r.”. W tym przypadku udało się zawrzeć jedną

umowę na kwotę 146 tysięcy zł (stanowiących 37% dostępnych środków), ale nie dokonano jeszcze żadnych wypłat.

4.2 Rzeczowy postęp realizacji LSR:

W toku opracowania LSR przyjęto zestaw wskaźników realizacji strategii pozwalających ocenić postęp rzeczowy realizacji LSR. Dla oceny efektywności działań LGD kluczowa jest kontrola osiągniętych wartości wskaźników produktu i rezultatu (wskaźniki oddziaływania z założenia miały dotyczyć sfer i zjawisk, na które LGD ma jedynie niewielki, pośredni wpływ).

Analiza dotychczasowego postępu rzeczowego prowadzi do podobnych wniosków, jak w przypadku oceny postępu finansowego realizacji LSR. Jedynymi wskaźnikami produktu, które w oparciu o wypłaty pomocy, zostały już osiągnięte są: liczba spotkań/wydarzeń adresowanych do mieszkańców i liczba stron internetowych LGD. Niestety, aż w 9 wskaźnikach produktu po 4 latach realizacji LSR stan wykonania wynosi zero. W przypadku pozostałych wskaźników osiągnięto od 18 do 95% zakładanych wartości docelowych.

Pod względem postępu rzeczowego największym zaawansowaniem charakteryzuje się cel ogólny 2. Wszystkie wskaźniki produktu zostały tu osiągnięte na poziomie od 24 do 95% zakładanych wartości docelowych. W ramach celu ogólnego 1 jedyne osiągnięte wskaźniki dotyczą liczby nowych miejsc pracy w zakładanych działalnościach gospodarczych, zaś w celu 3 – tych wynikających z działań własnych LGD (Funkcjonowanie LGD i projekty współpracy).

Na 20 wskaźników rezultatów przyjętych w LSR:

- W dwóch przypadkach już znacznie przekroczono zakładaną wartość docelową wskaźnika (dotyczy liczby osób uczestniczących w spotkaniach informacyjno-konsultacyjnych i liczby osób zadowolonych z tych spotkań),
- Jeden wskaźnik został wykonany w 100% (liczba miejsc pracy stworzonych w biurze LGD),
- Cztery wskaźniki zostały osiągnięte w umiarkowanym stopniu (od 10 do 52%; dotyczy to liczby nowych miejsc pracy, liczby osób korzystających z obiektów infrastruktury, liczby osób, które otrzymały wsparcie po doradztwie w LGD i liczby odbiorców materiałów informacyjnych),
- Aż w 14 przypadkach stan realizacji wskaźnika rezultatu wynosi zero.

Szczegółowe dane zawiera tabela poniżej.

Tabela 3. Rzeczowy postęp realizacji LSR Lokalnej Grupy Działania Czarnoziem na Soli wg. stanu na 31.12.2019 r.

Cel szczegółowy	Wskaźniki rezultatu	Jednostka miary	Stan początkowy	Stan docelowy	Realizacja (%)	Przedsięwzięcie	Wskaźniki produktu	Jednostka miary	Stan docelowy	Realizacja (%)	
										U	P
1.1 Rozwój przedsiębiorczości na obszarze LSR do 2023 r.	Liczba utworzonych miejsc pracy (ogółem) w przeliczeniu na pełne etaty średnioroczne	sztuka	0	80	22,50% (18)	1.1.1 Zakładanie nowych firm na obszarze LSR do 2023 roku	Liczba zrealizowanych operacji polegających na utworzeniu nowego przedsiębiorstwa	sztuka	75	40 % (30)	18,66 % (14)
						1.1.2 Rozwijanie działalności gospodarczej na obszarze LSR do 2023 roku	Liczba zrealizowanych operacji polegających na rozwoju istniejącego przedsiębiorstwa			sztuka	5
	liczba podmiotów korzystających z infrastruktury służącej przetwarzaniu produktów rolnych	sztuka	0	5	0	1.1.3 Tworzenie inkubatorów przetwórstwa lokalnego produktów rolnych na obszarze LSR do 2023 roku	Liczba nowych inkubatorów (centrów) przetwórstwa lokalnego	sztuka	1	0	0
2.1 Rozbudowa i poprawa infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej oraz rewitalizacja i poprawa estetyki przestrzeni publicznej na obszarze LSR do 2023 r.	liczba osób korzystających z obiektów infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej	osoba	0	22 000	52,34% (11.515)	2.1.1 Budowa lub przebudowa infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej na obszarze LSR do 2023 r.	liczba nowych lub przebudowanych obiektów infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej	sztuka	20	55 % (11)	55 % (11)
	liczba osób korzystających ze zrewitalizowanych obszarów	osoba	0	4 700	0	2.1.2 Rewitalizacja wsi na obszarze LSR do 2023 r.	liczba wspartych obiektów infrastruktury zlokalizowanych na rewitalizowanych obszarach	sztuka	37	56,75 % (21)	24,32% (9)
							powierzchnia obszarów objętych rewitalizacją	ha	19,80	39,54% (7,83)	31,62% (6,26)
						długość przebudowanych dróg gminnych	km	0,2	95 % (0,19)	95 % (0,19)	

3.1 Włączenie społeczne mieszkańców obszaru LSR do 2023 roku	liczba osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym, poszukująca pracy po opuszczeniu programu	osoba	0	64	0	3.1.1 Aktywizacja społeczno-zawodowa mieszkańców obszaru LSR do 2023 r.	liczba osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym objętych wsparciem w programie	osoba	490	100%	0
	liczba osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym, pracujących po opuszczeniu programu (łącznie z pracującymi na własny rachunek)	osoba	0	35	0						
	liczba osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym, u których wzrosła aktywność społeczna	osoba	0	270	0						
3.2 Aktywizacja i integracja mieszkańców obszaru LSR do 2023 roku	liczba uczestników przedsięwzięć edukacyjnych, kulturalnych oraz integracyjnych	osoba	0	5 000	0	3.2.1 Realizacja przedsięwzięć edukacyjnych, kulturalnych oraz integracyjnych do 2023 r.	liczba wydarzeń/imprez	sztuka	60	0	0
	liczba osób przeszkolonych	osoba	0	300	0						
	liczba osób z grup defaworyzowanych	osoba	0	200	0		liczba szkoleń	sztuka	20	0	0
	liczba osób oceniających szkolenia jako adekwatne do oczekiwań zawodowych	osoba	0	225	0						

liczba osób, które otrzymały wsparcie po uprzednim udzieleniu indywidualnego doradztwa w zakresie ubiegania się o wsparcie na realizację LSR, świadczonego w biurze	osoba	0	190	10% (19)	3.2.2 Funkcjonowanie LGD do 2023 r.	liczba osobodni szkoleń dla pracowników LGD	osobodzień	200	85,50% (171)	77,50% (155)
liczba utworzonych miejsc pracy (ogółem) w biurze LGD w przeliczeniu na pełne etaty średnioroczne	sztuka	0	4	100% (4)		liczba osobodni szkoleń dla organów LGD	osobodzień	300	82% (246)	64,33% (193)
liczba osób uczestniczących w spotkaniach informacyjno-konsultacyjnych	osoba	0	1000	135,9% (1.359)		liczba osób/podmiotów, którym udzielono indywidualnego doradztwa	osoby/ podmioty	400	78% (312)	66,75% (267)
Liczba osób zadowolonych ze spotkań informacyjno-konsultacyjnych przeprowadzonych przez LGD	osoba	0	700	194,14% (1.359)		Liczba spotkań / wydarzeń adresowanych do mieszkańców	sztuka	100	137%	106%
liczba odbiorców wydanych, opracowanych publikacji i materiałów informacyjno-promocyjnych	osoba	0	50 000	16,20% (8.100)		liczba wydanych, opracowanych publikacji i materiałów informacyjno-promocyjnych	sztuka	10	30% (3)	30% (3)
						liczba wydarzeń promocyjnych, na których promowano działalność LGD i obszar LSR	sztuka	100	60% (60)	42% (42)
						liczba stron internetowych LGD	sztuka	1	100% (1)	100% (1)

	liczba uczestników wydarzeń promocyjnych, na których promowano działalność LGD i obszar LSR	osoba	0	50 000	0	3.2.3 Realizacja projektów współpracy do 2023	liczba zrealizowanych projektów współpracy	sztuka	2	50% (1)	0
	liczba projektów współpracy wykorzystujących lokalne zasoby (przyrodnicze, kulturowe, historyczne, turystyczne, produkty lokalne)	osoba	0	2	0		W tym liczba zrealizowanych projektów współpracy międzynarodowej	sztuka	1	0	0
	liczba projektów współpracy skierowanych do następujących grup docelowych : przedsiębiorcy, grupy defaworyzowane (określone w LSR), młodzież, turyści, inne.	osoba	0	2	0		liczba LGD uczestniczących w projektach współpracy, finansowanych w ramach LSR	sztuka	5	80% (4)	0
3.3 Promocja zasobów lokalnych obszaru LSR do 2023 r.	liczba odbiorców opracowanych publikacji oraz materiałów informacyjno-promocyjnych	osoba	0	40 000	0	3.3.1 Opracowanie publikacji oraz materiałów informacyjno-promocyjnych do 2023r.	liczba wspartych operacji dotyczących działań informacyjno-promocyjnych	sztuka	20	50% (10)	0

Źródło: Sprawozdanie z realizacji LSR za 2019 r.

4.3 Efektywność procesów i procedur stosowanych w działaniach LGD:

Ocena tego elementu dokonywana była zarówno na podstawie danych zastanych (zestawienia, sprawozdania), jak i informacji uzyskanych w wywiadach indywidualnych. Wśród wszystkich respondentów panuje zgodne przekonanie, że źródłem większości problemów LGD są nadmiernie rozbudowane i skomplikowane, biurokratyczne procedury. Obecnie LGD jest niby organizacją pozarządową, ale w wielu codziennych czynnościach musi zachowywać się jak specjalistyczny organ administracji publicznej (np. dokonując zakupu bieżących materiałów biurowych). Ofiarami takiego podejścia są jednak przede wszystkim beneficjenci środków LSR, którzy miesiącami (a nawet latami) czekają na ocenę, realizację i rozliczenie swoich projektów.

Najgorzej ocenianym elementem są projekty grantowe (przede wszystkim ze środków PROW). W założeniu miały to być proste i szybkie pieniądze dla niewielkich organizacji wiejskich, bez doświadczenia w dotacjach unijnych. Tymczasem stopień trudności w pozyskaniu tych środków (i ich prawidłowym rozliczeniu) jest nawet większy niż w przypadku procedury konkursowej. W dodatku mała kwota wsparcia (max. 50.000 zł/projekt) i ograniczenie udziału podmiotów z sektora publicznego paraliżuje prace LGD. Zakontraktowanie raptem 300 tysięcy złotych w formule grantowej wymaga znalezienia od 6 do 20 podmiotów lokalnych, gotowych na wielomiesięczne oczekiwanie na ocenę wniosku i zdolnych do wyłożenia własnych środków na pokrycie kosztów projektu.

Pozytywne komentarze dotyczą jedynie sposobu działania biura i częstotliwości oraz sprawności organizacji posiedzeń organów LGD. Tu szczególnie podkreślano szybką reakcję LGD na obostrzenia związane z epidemią koronawirusa i zmiany umożliwiające nieprzerwane działanie grupy.

Elementy systemowe, ustalone od początku do końca przez LGD Czarnoziem na Soli, także są dobrze oceniane (np. użyteczność ustalonych kryteriów wyboru operacji, organizacja posiedzeń Rady ws. oceny i wyboru operacji, komunikacja między członkami LGD). Źródłem trudności, problemów i licznych wątpliwości interpretacyjnych są za to przepisy zewnętrzne, ustalane przez MRiRW, ARiMR oraz UMWK-P. Dotyczy to przede wszystkim:

- długotrwałej i bardzo szczegółowej oceny każdego wniosku o przyznanie pomocy (także w przypadku projektów grantowych),
- wyjątkowo skomplikowanego i czasochłonnego procesu tworzenia i zatwierdzania LPR/GPR (problem ten w takiej skali wystąpił tylko i wyłącznie w województwie kujawsko-pomorskim),

- braku zaliczek/wyprzedzającego finansowania dla beneficjentów (przede wszystkim niedochodowych NGO),
- niepotrzebnego komplikowania grantów i mnożenia wymogów wobec grantobiorców,
- niedostosowania przepisów do ewentualnego powtórnego „lockdown-u” społeczno-gospodarczego (np. obowiązek otwierania biur LGD i przyjmowania interesantów, podczas gdy wszystkie instytucje nadrzędne natychmiast skierowały swoich pracowników na pracę zdalną albo wstrzymały kontakty osobiste z petentami, załatwiając wszystkie sprawy drogą telefoniczną lub elektroniczną).

Także żadna z przeprowadzonych zewnętrznych kontroli prawidłowości funkcjonowania LGD Czarnoziem na Soli nie wykazała poważnych uchybień. Należy ocenić, że grupa ta realizuje swoje zadania i obowiązki możliwie poprawnie, biorąc pod uwagę zewnętrzne okoliczności (np. ograniczenia w budżecie na wsparcie działalności biura LGD).

4.4 Skuteczność działań informacyjno-promocyjnych LGD:

Wszyscy respondenci pozytywnie ocenili działania informacyjno-promocyjne realizowane przez Biuro LGD Czarnoziem na Soli. Podkreślano, że LGD osiągnęła sporą rozpoznawalność w lokalnej społeczności, ale głównie wśród osób zainteresowanych pozyskiwaniem środków unijnych. Są oni główną grupą docelową dla LGD, kluczową z punktu realizacji LSR. LGD realizuje liczne spotkania informacyjne, szkolenia, indywidualne doradztwo dla wnioskodawców. Do końca 2019 r. LGD przeprowadziła 137 spotkań informacyjno-konsultacyjnych, w których udział wzięło 1.845 osób.

Elementem wyróżniającym LGD Czarnoziem na Soli są liczne wydarzenia promocyjne, w których grupa bierze udział wystawiając swoje stoisko. Od 2016 r. do 06.2020 r. pracownicy biura i członkowie władz LGD brali udział w aż 70 takich wydarzeniach. W 2020 r. po raz pierwszy część takich wydarzeń odbywała się on-line (np. kurs malarstwa dostępny na platformie YouTube).

Niestety, w sferze wirtualnej nie da się zgromadzić dokumentów wymaganych w procesie rozliczania tego typu działań. Zgodnie z obowiązującymi wytycznymi konieczna jest papierowa lista obecności, podpisana własnoręcznie przez każdego z uczestników. Dodatkowo osoby korzystające z indywidualnego doradztwa i spotkań muszą wypełnić ankietę oceniającą ich satysfakcję ze spotkania (i dodatkowo podpisać się odręcznie na odpowiednich listach, potwierdzających ich obecność).

Brak możliwości organizowania tłumnych wydarzeń lokalnych może utrudnić LGD Czarnoziem na Soli osiągnięcie wszystkich zakładanych efektów działań informacyjno-promocyjnych. Konieczne jest też ułatwienie pracy biura bez kontaktów osobistych z mieszkańcami, wnioskodawcami w przypadku ponownego zaostrzenia sytuacji epidemicznej. Jednym z pomysłów LGD w tym zakresie jest stworzenie specjalnej platformy do organizacji spotkań i szkoleń online (konieczne jest tu jednak dopuszczenie na etapie rozliczania innych dokumentów niż tylko lista obecności z podpisami i papierowe ankiety zadowolenia).

Nieco trudniej ocenić skuteczność działań informacyjno-promocyjnych wśród osób zupełnie niezwiązanych z LGD („przeciętny mieszkaniec”). Ze względu na obowiązujące zasady i ograniczone fundusze, LGD koncentruje się na osobach i podmiotach, które mogą być beneficjentami wsparcia w ramach obecnej LSR. Tym niemniej podejmowane są inicjatywy mające na celu poprawę rozpoznawalności marki LGD Czarnoziem na Soli wśród ogółu mieszkańców powiatu inowrocławskiego. Przykładem takich działań są liczne konkursy (piosenek, ozdób, twórczości lokalnej), które pozwalają dotrzeć do zupełnie innej grupy odbiorców niż specjalistyczne szkolenia z wypełniania wniosków o dofinansowanie.

Działania informacyjno-promocyjne, otwierające LGD na kontakty z różnymi grupami mieszkańców LGD (np. dzieci, seniorzy, artyści) to powrót do idei LGD jako głównego ośrodka animacji lokalnej (a nie delegatury Urzędu Marszałkowskiego odpowiedzialnej wyłącznie za administracyjną obsługę dotacji unijnych). Pozwala to grupie na wielopoziomowe sieciowanie lokalnych aktorów, wymianę dobrych praktyk i tworzenie nowych inicjatyw, bazujących na połączonych doświadczeniach i zasobach tutejszych mieszkańców i instytucji. Regularne spotkania z osobami zamieszkującymi teren LGD (np. w formie stoisk promocyjnych na lokalnych imprezach) pozwalają też na bieżące gromadzenie informacji zwrotnych na temat m.in. zmian społeczno-gospodarczych zachodzących na tym terenie, nowych priorytetów rozwojowych lokalnych władz czy obszarów, które w kolejnej LSR powinny być wspierane w ramach dostępnych dotacji.

5. Odpowiedź na wszystkie pytania badawcze – podsumowanie wyników ewaluacji on-going:

Poniżej zaprezentowano podsumowanie wyników badania ewaluacyjnego w formie syntetycznych odpowiedzi na wszystkie pytania badawcze wskazane w Tabeli 1.

Tabela 4. Odpowiedzi na pytania badawcze – synteza:

Ocena wpływu na główny cel LSR (jeśli inny niż obszary poniżej)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaki jest stopień osiągnięcia celu głównego i przypisanych do niego wskaźników LSR (dotyczy celu ogólnego 2 – Zwiększenie atrakcyjności obszaru LGD)?
<p>Stan realizacji celu ogólnego 2 jest najwyższy spośród wszystkich elementów LSR, tym niemniej osiągnięte na koniec 2019 r. wartości znacznie odbiegają od pierwotnych założeń LGD Czarnoziem na Soli. Największe opóźnienia dotyczą projektów rewitalizacyjnych – opracowanie LPR/GPR wraz z uzyskaniem wpisu do wojewódzkiego „Wykazu programów rewitalizacji” (choćby z oceną pozytywną warunkową) zajmowało poszczególnym gminom 2-4 lata.</p>	
Ocena wpływu na kapitał społeczny	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaki jest wpływ LSR na kapitał społeczny, w tym w szczególności na aktywność społeczną, zaangażowanie w sprawy lokalne? ▪ W jaki sposób należałoby wspierać rozwój kapitału społecznego w przyszłości?
<p>LGD Czarnoziem na Soli kładzie w swoich działaniach szczególnie duży nacisk na działania aktywizacyjne, walkę z wykluczeniem społecznym i budowę kapitału społecznego w środowisku lokalnym (co potwierdza bardzo szeroka paleta podejmowanych działań). Jest to jeden z wyróżników tej LGD w stosunku do innych lokalnych grup. Stale zwiększa się też liczba członków LGD i podmiotów z nim współpracujących.</p> <p>Dalsze wspieranie działań rozwijających kapitał społeczny wymagałoby:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zwiększenia środków na działania aktywizacyjne (w jednym z wywiadów zaproponowano, aby środki na aktywizację były w przyszłej perspektywie odrębnym podziałaniem PROW – analogicznie do projektów współpracy – z wyodrębnionym budżetem i bez „progu zwalniającego” łączącym wysokość wsparcia dla LGD z wysokością wypłat w całej LSR). Obecnie animacyjna funkcja LGD traci na znaczeniu, bo mając do wyboru sfinansowanie niezbędnych pensji pracowników biura albo fakultatywnego udziału w kolejnej imprezie lokalnej, wszystkie LGD wybiorą pokrycie tych wydatków, które są absolutnie niezbędne do zachowania ciągłości prac. 2. Wpisania wprost „równorzędności” obu funkcji LGD – animacyjnej i administracyjnej – zapewniając równie porównywalne budżety. Obecne przepisy pozwalają LGD finansować jedynie inicjatywy służące efektywnemu wdrożeniu LSR i od decyzji konkretnego pracownika UM zależy czy uzna, że kurs rękodzieła lokalnego przyczyni się do zwiększenia poziomu wykorzystania budżetu LSR i zaowocuje ewentualnymi wnioskami o przyznanie pomocy. 3. Dopuszczenia finansowania działań prowadzonych wyłącznie w świecie wirtualnym – szczególnie w kontekście utrzymywania się stanu zagrożenia epidemiologicznego. 	

Przedsiębiorczość	<ul style="list-style-type: none"> ▪ W jakim stopniu realizacja LSR przyczyniła się do rozwoju przedsiębiorczości? ▪ Czy i w jaki sposób wspieranie przedsiębiorczości w ramach kolejnych edycji LSR jest wskazane?
<p>Do tej pory w wyniku realizacji LSR stworzono 22 nowe miejsca pracy (w tym 4 etaty w biurze LGD), a kolejne 17 miejsc pracy powinno powstać w wyniku operacji, które już mają zawarte umowy przyznania pomocy. Niestety, wciąż nie wykorzystano środków na stworzenie inkubatora przetwórstwa lokalnego, a wsparcie dla firm istniejących ogranicza się do jednej zawartej umowy na niedużą kwotę. Wydaje się, że LGD podjęła bardzo dobrą decyzję dedykując większość środków na wsparcie nowopowstających firm. Działanie to cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem mieszkańców (ale wielu wnioskodawców rezygnuje jeszcze przed zawarciem umowy w UM). Pomocne może tu być zwiększenie kwoty premii do maksymalnego poziomu 100.000 zł – wsparcie stanie się bardziej atrakcyjne, a liczba wniosków, które trzeba będzie obsłużyć, żeby wydać całą zaplanowaną kwotę, znacznie się zmniejszy.</p>	
Turystyka i dziedzictwo kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ W jakim stopniu LSR przyczyniła się do budowania lokalnego potencjału w zakresie turystyki i dziedzictwa kulturowego? ▪ W jakich kierunkach należy wspierać rozwój lokalnego potencjału turystycznego?
<p>Podmioty działające w sferze turystyki mogą liczyć na preferencyjne punkty w ocenie operacji, a na poprawę stanu infrastruktury turystycznej, kulturowej i rekreacyjnej przeznaczono możliwie dużą pulę środków w ramach LSR. Tym niemniej lokalne potrzeby są znacznie większe i LGD chętnie udostępniłaby jeszcze większe pule środków na to działanie (przede wszystkim w przedsięwzięciu 2.1.1).</p> <p>Wśród kierunków rozwoju lokalnego potencjału turystycznego respondenci wymieniali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sieciowanie lokalnych podmiotów z branży turystyczno-rekreacyjnej i tworzenie nowych produktów i atrakcji turystycznych, • Silne oparcie o zachowane elementy dziedzictwa kulturowego Kujaw, • Rozbudowę systemu bezpiecznych ścieżek, tras i szlaków rowerowych, • Wykorzystanie mody na wypoczynek „w dziczy”, z daleka od miast i skupisk ludzkich, która pojawiła się jako efekt pandemii. 	
Grupy defaworyzowane	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Czy w LSR właściwie zdefiniowano grupy defaworyzowane oraz czy realizowane w ramach LSR działania odpowiadały na potrzeby tych grup? ▪ Jaki był wpływ LSR na poziom ubóstwa i wykluczenia społecznego? ▪ Jakie działania należy podejmować w skali lokalnej na rzecz ograniczania ubóstwa i wykluczenia społecznego?
<p>LGD przyjęła możliwie szeroką definicję grup defaworyzowanych (wyłączając z nich właściwie jedynie pełnosprawnych mężczyzn w sile wieku). Zakres działań podejmowanych na rzecz tych grup był niezależny od LGD – sztywno określone wytyczne sprawiły, że większość wniosków stanowią „sztampy” – klub seniora, klub młodzieżowy itp. Obecnie nie ma możliwości określenia wpływu LGD</p>	

<p>Czarnoziem na Soli na poziom ubóstwa i wykluczenia społecznego – nie rozliczono jeszcze żadnej operacji z tego zakresu.</p> <p>Odnosnie proponowanego zakresu działań lokalnych nakierowanych na walkę z ubóstwem i wykluczeniem społecznym – wszyscy respondenci wyraźnie podkreślali, że LGD nie była, nie jest i nigdy nie będzie podmiotem lokalnym, który powinien pełnić wiodącą rolę w tym zakresie. Bieda, patologie, konflikty rodzinne, długotrwałe bezrobocie czy niepełnosprawność to nie są tematy, w których pracownicy czy członkowie władz LGD mogą udzielić realnej pomocy. Instytucjami, które powinny udzielać takiego wsparcia są ośrodki pomocy społecznej, centra interwencji czy powiatowy urząd pracy. Szczególne zdziwienie wśród członków LGD budzi wymóg kierowania wsparcia wyłącznie do osób wykluczonych, bez elementów integracji społecznej. W zajęciach animacyjnych mogą brać udział np. tylko dzieci z rodzin korzystających z zasiłków, bez obecności ich rówieśników z rodzin niedotkniętych tym problemem. Pogłębia to stygmatyzację takich osób, odcina je od innych wzorców zachowań i utrudnia pracę socjoterapeutyczną.</p>	
Innowacyjność	<ul style="list-style-type: none"> ▪ W jakim stopniu projekty realizowane w ramach LSR były innowacyjne? ▪ Jakie można wyróżnić typy innowacji powstałych w ramach LSR?
<p>LGD ocenia innowacyjność każdej operacji w ramach obowiązującego katalogu lokalnych kryteriów wyboru operacji. Najczęściej wnioskodawcy proponują innowacyjne produkty, usługi i rozwiązania, które stanowią nowość w skali lokalnej.</p>	
Projekty współpracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaka była skuteczność i efekty działania wdrażania projektów współpracy? ▪ Jaką formę i zakres powinny przyjmować projekty współpracy w przyszłości?
<p>LGD zrealizowała jeden krajowy projekt współpracy. Realizacja drugiego zaplanowanego projektu (tym razem międzynarodowego) jeszcze się nie rozpoczęła i może ulec dalszemu opóźnieniu w związku z ograniczeniami w transporcie międzynarodowym. W trakcie jednego z wywiadów zaproponowano, aby przyszłe środki na współpracę pomiędzy LGD obejmowały głównie pokrycie kosztów udziału przedstawicieli LGD w międzynarodowych i krajowych wydarzeniach, kierowanych do tego typu podmiotów. Zamiast tysięcy małych, często dwustronnych projektów sprowadzających się do wzajemnych odwiedzin można by było np. co kwartał organizować duże przedsięwzięcie w różnych rejonach UE i zapraszać przedstawicieli LGD zainteresowanych daną tematyką. Sieciowanie i transfer dobrych praktyk odbywałby się między zgromadzonymi uczestnikami zarówno w formule plenarnej, jak i trakcie towarzyszących spotkań kularowych.</p>	
Ocena funkcjonowania LGD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Czy sposób działania partnerów w ramach LGD pozwalał na efektywną i skuteczną realizację LSR? ▪ Jaka jest skuteczność i efektywność działań biura LGD (animacyjnych, informacyjno-promocyjnych, doradczych)? ▪ Jakie zmiany należy wprowadzić w działaniach LGD by skuteczniej realizowała LSR?
<p>W opinii badanych wszyscy członkowie LGD zaangażowali się w skuteczne wdrażanie obecnej LSR. Bardzo pozytywnie oceniono przede wszystkim działania Zarządu i Biura LGD. Z drugiej strony podkreślano, że beneficjentom środków z budżetu LSR brakuje nieco szerszej perspektywy –</p>	

porzucając swój projekt po jego wybraniu przez Radę stawiają LGD w trudnej sytuacji, bez wydanych pieniędzy i osiągnięcia zaplanowanych wskaźników. Tymczasem rezygnacje wnioskodawców zdarzają się bardzo często. Ponadto część beneficjentów po zawarciu umowy z UM zrywa bieżący kontakt z biurem LGD i wszelkie wątpliwości wyjaśnia bezpośrednio z pracownikami Urzędu Marszałkowskiego. To utrudnia bieżący monitoring postępu projektów i odbiera LGD szansę na nadzór nad prawidłowością realizacji i rozliczenia operacji. Kilkakrotnie podkreślono w wywiadach także niewystarczającą współpracę z Urzędem Marszałkowskim – LGD często brakuje kluczowych informacji albo spływają one ze znacznym opóźnieniem (np. stopień wykorzystania środków w ramach poszczególnych naborów).

Skuteczność i efektywność działań informacyjno-promocyjnych jest możliwie wysoka (więcej na końcu tej tabeli).

Postulowane zmiany w działaniu LGD, mające wpływ na skuteczność realizacji LSR, obejmowały:

- Częstsze pozyskiwanie z UM informacji o stanie realizacji poszczególnych operacji i ewentualnych trudnościach, problemach,
- Zmiany wewnętrznych procedur umożliwiające działanie wszystkich organów i biura bez konieczności osobistych spotkań,
- Dalsze zwiększanie liczby spotkań i szkoleń dla beneficjentów (z rosnącym znaczeniem szkoleń z zakresu poprawnej realizacji i rozliczania projektów).

Respondenci podkreślali też, że oczekują zmian głównie w zachowaniu instytucji zewnętrznych – UM, ARiMR oraz MRiRW – bo LGD „naprawdę robi co tylko może biorąc pod uwagę sztywny gorset przepisów i przerośniętej biurokracji”.

Ocena procesu wdrażania	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Czy realizacja finansowa i rzeczowa LSR odbywała się zgodnie z planem? ▪ Czy procedury naboru, wyboru i realizacji projektów były wystarczająco przejrzyste i przyjazne dla beneficjentów? ▪ Czy kryteria pozwalały na wybór najlepszych projektów (spójnych z celami LSR)? ▪ Czy przyjęty system wskaźników pozwalał na zebranie wystarczających informacji o procesie realizacji LSR i jej rezultatach?
-------------------------	--

Postęp rzeczowy i finansowy są znacznie wolniejsze niż pierwotne założenia LGD Czarnoziem na Soli. Wynika to głównie z nieprzewidzianych okoliczności zewnętrznych, niezależnych od LGD.

Procedury dla trybu konkursowego i grantowego we wszystkich funduszach składających się na budżet LSR są bardzo skomplikowane, nieprzyjemne i odstraszaające dla większości zainteresowanych mieszkańców. Zniechęca ich przede wszystkim wielomiesięczne oczekiwanie na ocenę projektu i ewentualne zawarcie umowy.

Kryteria wyboru operacji są raczej zero-jedynkowe (zgodnie z wymogiem MRiRW) i tak naprawdę nie pozwalają na całościową, jakościową ocenę projektu. Jeśli wniosek osiąga choć jeden wskaźnik realizacji LSR to może być wybrany (brakuje narzędzi do premiowania bardziej ambitnych wnioskodawców).

Istniejący system wskaźników pozwala monitorować podstawowe zjawiska. Wyraźnie brakuje jednak narzędzi do pomiaru wartości dodanej.

<p>Wartość dodana podejścia LEADER</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Czy działalność LGD wpływa na poprawę komunikacji pomiędzy różnymi aktorami, budowanie powiązań między nimi i sieciowanie? ▪ Czy stworzony dzięki wsparciu w ramach LSR potencjał rozwojowy jest w dostateczny sposób wykorzystywany i promowany? ▪ Czy projekty realizowane w ramach LSR są spójne ze zidentyfikowanym potencjałem rozwojowym obszaru objętego LSR i czy te projekty przyczyniają się do jego wzmocnienia? ▪ Czy przeprowadzone w ramach LSR inwestycje są komplementarne względem siebie lub względem wiodącego projektu/tematu określonego w LSR?
<p>LGD Czarnoziem na Soli podejmuje liczne inicjatywy na rzecz sieciowania lokalnych aktorów. Cyklicznie organizowane są spotkania, warsztaty i wyjazdy, służące nawiązaniu współpracy i wymianie dobrych praktyk.</p> <p>Stopień wykorzystania potencjału rozwojowego LGD należy określić na tym etapie jako umiarkowany. LGD w swojej strategii położyła nacisk na rozwój potencjału turystycznego obszaru i bazy infrastrukturalnej do działań z zakresu animacji społecznej. Na realizację celu ogólnego 2 przeznaczono możliwie największe pule środków finansowych (biorąc pod uwagę ograniczenia wynikające z przepisów dotyczących poszczególnych funduszy). Respondenci podkreślali jednak, że potrzeby w tym zakresie są większe i warto byłoby dokonać dalszego zwiększenia alokacji na ich wsparcie.</p> <p>Projekty finansowane ze środków LSR przyczyniają się do wzmocnienia potencjału rozwojowego obszaru, głównie w zakresie: modernizacji infrastruktury turystyczno-rekreacyjnej, modernizacji infrastruktury aktywizacji społecznej oraz zwiększenia poziomu przedsiębiorczości wśród mieszkańców.</p> <p>Poszczególne operacje inwestycyjne są komplementarne względem siebie w ujęciu terytorialnym (gminy) i dodatkowo przyczyniają się do poprawy jakości życia mieszkańców oraz stanowią niezbędną bazę do rozwoju społeczno-gospodarczego i turystycznego obszaru LGD.</p>	
<p>Działania informacyjno- promocyjne LGD</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Czy dotychczasowe narzędzia i techniki komunikacji z mieszkańcami obszaru są skuteczne? ▪ Czy należy dokonać zmian w Planie komunikacji, wdrażanym przez LGD Czarnoziem na Soli? ▪ W jaki sposób utrzymać kontakt z mieszkańcami w stanie zagrożenia epidemicznego?
<p>Narzędzia i techniki komunikacji z mieszkańcami zostały poprawnie określone w Planie komunikacyjnym i zapewniają skuteczne przekazywanie informacji w środowisku lokalnym.</p> <p>Ewentualne zmiany w Planie komunikacji powinny odnosić się do:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zwiększenia wartości docelowej wskaźników produktu i rezultatu dla spotkań informacyjno-konsultacyjnych (już przekroczono zakładane wartości), • Rozbudowania katalogu działań możliwych do prowadzenia on-line, bez konieczności osobistych kontaktów. 	

Największym wyzwaniem dla realizacji działań informacyjno-promocyjnych w badanym okresie była (w zgodnej opinii wszystkich respondentów) epidemia koronawirusa. Wprowadzone obostrzenia, wymuszające zachowanie dystansu społecznego, skutkowały odwołaniem wszystkich szkoleń, spotkań i wydarzeń lokalnych. W opinii badanych Plan komunikacji powinien w większym zakresie dopuszczać działania w świecie wirtualnym (np. szkolenia on-line), które będzie można prowadzić nawet w stanie zagrożenia epidemicznego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ewaluacji on-going i wywiadów z przedstawicielami LGD.

6. Rekomendacje:

Na podstawie wniosków z badania ewaluacyjnego on-going sformułowane zostały następujące rekomendacje dla LGD Czarnoziem na Soli:

1. Należy przeanalizować możliwość zmian w strukturze budżetu LSR w celu poprawy efektywności wykorzystania środków (np. przesunięcie środków niewykorzystanych do tej pory na kategorie interwencji, które cieszą się największym zainteresowaniem wnioskodawców, zwiększenie kwoty premii dla osób podejmujących działalność gospodarczą).
2. LGD powinna na bieżąco monitorować wskaźniki rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru i wpływ epidemii koronawirusa na lokalne uwarunkowania (w celu optymalnego określenia rodzajów wsparcia, w szczególności w odniesieniu do przedsiębiorców).
3. W Planie działania i Planie komunikacji należy zwiększyć wartości docelowe dla wskaźników, które już zostały osiągnięte.
4. LGD powinna jak najszybciej dostosować wewnętrzne regulacje i procedury oraz Plan komunikacji tak, aby możliwe było osiągnięcie założeń LSR nawet w stanie zagrożenia epidemicznego (i ewentualnych ponownych ograniczeń w przemieszczaniu się).
5. Grupa powinna podjąć wszelkie działania przyczyniające się do skrócenia czasu oceny operacji w Urzędzie Marszałkowskim. Wielomiesięczne oczekiwanie skutkuje licznymi rezygnacjami wnioskodawców, osłabiając tempo wdrażania LSR.
6. Ze względu na rosnący poziom kontraktacji warto rozbudować ofertę szkoleń z zakresu prawidłowej realizacji i rozliczania operacji.
7. Należy jak najszybciej przystąpić do realizacji międzynarodowego projektu współpracy biorąc pod uwagę ewentualne trudności w przemieszczaniu się po terytorium UE.
8. W kolejnym okresie programowania należy zabiegać o:

- Zwiększenie podmiotowości LGD i jej wpływu na rodzaje podejmowanych interwencji oraz sposób podziału środków w budżecie (zamiast gotowego katalogu inicjatyw i sztywnych proporcji w budżecie, wynikających z odgórnych regulacji),
- Odbiurokratyzowanie i uproszczenie zasad ubiegania się o pomoc ze środków LSR,
- Przywrócenie Radzie możliwości całościowej, jakościowej oceny operacji w kontekście założeń LSR i wprowadzenie mechanizmu premiującego projekty o najwyższej punktacji na etapie oceny w UM (szybsza weryfikacja, wyższy poziom dofinansowania itp.),
- Zwiększenie roli LGD jako animatora życia lokalnego wraz z oddzielnym budżetem na prowadzenie działań animacyjno-aktywizacyjnych dla wszystkich mieszkańców obszaru (a nie wyłącznie potencjalnych wnioskodawców czy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym), niezależnym od tempa wypłat środków dla beneficjentów LSR,
- Poprawę wymiany informacji i budowę bardziej partnerskich relacji, opartych na wzajemnym zaufaniu, pomiędzy LGD a UM,

7. Spis tabel:

1.	Tabela 1. Lista obszarów i pytań badawczych	6
2.	Tabela 2. Postęp finansowy realizacji LSR Lokalnej Grupy Działania Czarnoziem na Soli wg. stanu na 31.12.2019 r.	11
3.	Tabela 3. Rzeczowy postęp realizacji LSR Lokalnej Grupy Działania Czarnoziem na Soli wg. stanu na 31.12.2019 r.	17
4.	Tabela 4. Odpowiedzi na pytania badawcze – synteza	24