

Jacek Puchała\*

## ROLA DORADCÓW I EKSPERTÓW W USUWANIU BARIER WDRAŻANIA LOKALNYCH STRATEGII ROZWOJU

**Abstrakt.** W ramach *Program Rozwoju...* (2006) zostały przygotowane lokalne strategie rozwoju (LSR). Są to plany rozwoju jednej bądź kilku gmin, które zostały opracowane dzięki współpracy trzech sektorów: publicznego, prywatnego i społecznego, tworzących lokalne grupy działania (LGD). Skomplikowane procedury wymagały ciągłego dostosowywania się i nabywania wiedzy przez te organizacje. Pomagały w tym Ośrodki Doradztwa Rolniczego, Centrum Doradztwa Rolniczego, Krajowa Sieć Rozwoju Obszarów Wiejskich, firmy prywatne i eksperci. W artykule skoncentrowano się na roli doradców i ekspertów w usuwaniu barier wdrażania LSR. Wskazano na potrzebę funkcjonowania specjalistycznego systemu doradztwa dla lokalnych grup działania.

**Słowa kluczowe:** lokalna grupa działania, lokalne strategie rozwoju, doradztwo.

### 1. Specyfika doradztwa dla organizacji pozarządowych

Problem potrzeb doradczych w organizacjach pozarządowych jest poruszany przy wielu okazjach. Biorąc pod uwagę jedynie teoretyczne aspekty realizacji poszczególnych funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie, przywództwo i kontrola), można zastanawiać się nad różnicami w zarządzaniu firmą komercyjną i organizacją pozarządową. Porządkowanie, przydzielanie, koordynowanie działań i zasobów poszczególnym członkom organizacji jest inne w zależności od struktury sektorowej członków. Potrzeby doradcze można podzielić na: powszechnie występujące i indywidualne (wynikające z lokalnej specyfiki). Problemy powszechnie występujące w sferze doradztwa można rozwiązać szybciej (jak się wydaje) niż te indywidualne.

W literaturze wskazano wiele problemów wdrażania idei LEADER, np. brak wykorzystania „wiedzy lokalnej” dla wyznaczania celów strategicznych i sposobów

---

\* Dr inż., Zakład Rozwoju Obszarów Wiejskich i Doradztwa, Instytut Ekonomiczno-Społeczny, Wydział Rolniczo-Ekonomiczny, Uniwersytet Rolniczy w Krakowie, Al. Mickiewicza 21, 31-120 Kraków.

ich realizacji oraz bariery budowy kapitału społecznego (Bukra-Ba-Rylska 2011: 14; Zajda 2011: 156). Tego typu problemy próbuje się rozwiązać poprzez szkolenia oraz wpływ doradców i ekspertów na funkcjonowanie LGD.

Dużym utrudnieniem dla sprawnego zarządzania gospodarką jest nadmierne liczbą zmieniających się regulacji prawnych, które np. mogą spowodować, że określone wcześniej cele nie mogą być osiągnięte (Piotrowska-Marczak, Uryszek 2009: 16). Także brak pozytywnych wyników pracy eksperckiej może wynikać z nienadążania za zmieniającymi się przepisami w warunkach braku ekspercko-doradczego systemu wsparcia.

## 2. Cel i metodyka badania

Artykuł jest wynikiem współpracy autora i Centrum Doradztwa Rolniczego (CDR w Brwinowie Oddział w Krakowie). Celem badań było określenie tematycznego zakresu doradztwa, z którego skorzystały LGD oraz ocena pracy doradców i ekspertów świadczących usługi dla lokalnych grup działania. Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego (sondaż powtarzalny).

Pierwsze badanie zostało przeprowadzone w 2011 r. przez CDR O/Kraków. Ankieta została wysłana do wszystkich lokalnych grup działania (337) za pomocą poczty elektronicznej. Spośród 91 ankiet, które wróciły wypełnione do nadawcy, 6 ankiet odrzucono ze względu na brak wskazania województwa, z którego one pochodzą (Leśnik 2011: 35). Następnie ankiety z każdego województwa posegregowano od wypełnionej w największym stopniu do zawierającej odpowiedzi na najmniej pytań. Spośród tak posegregowanej próby wybrano 60 ankiet wypełnionych w największym stopniu, które posłużyły do dalszej analizy.

W październiku 2012 r. ta sama ankieta została wysłana (w ten sam sposób) do LGD. Była rozesłana do wszystkich organizacji tego rodzaju. Otrzymano zwrot 61 ankiet, które posłużyły do dalszej analizy. Badane organizacje stanowią ok. 18% wszystkich tego typu instytucji, jednak ze względu na przypadkowość doboru próby nie można mówić o reprezentatywności wyników dla populacji generalnej. W badaniach z 2012 r. wykorzystano to samo narzędzie badawcze, które zastosowano w roku 2011. Respondentami w obydwu badaniach byli pracownicy biur LGD.

## 3. Charakterystyka badanych organizacji

Przed nowym okresem programowania toczy się dyskusja nad koniecznością zwiększenia zdolności administracyjnych, finansowych i większego uniezależnienia LGD od wpływu samorządów. Zwiększenie liczby gmin wchodzących

w skład obszaru funkcjonowania LGD ma spowodować osłabienie wpływu sektora publicznego na to, co dzieje się w LGD. W badanej próbie dominują organizacje działające na obszarze od 4 do 10 gmin (tabela 1). Obszar do 3 gmin obejmuje co czwarta spośród badanych LGD. Organizacje mające wśród swoich członków więcej niż 10 gmin stanowią niespełna 1/10 część próby badawczej. Zatem udało się uzyskać do badań zarówno „małe” obszarowo organizacje, jak i te „średnie”. Warto też zauważyć, że struktura badanych LGD pod względem liczby gmin obejmujących obszar funkcjonowania z roku 2011 nie różni się znacząco od tej z 2012 r.

**Tabela 1.** Liczba badanych LGD ze względu na liczbę gmin objętych obszarem funkcjonowania LGD

| Rok badań | Liczba gmin objętych obszarem funkcjonowania LGD |      |       |            | Suma |
|-----------|--------------------------------------------------|------|-------|------------|------|
|           | do 3                                             | 4–10 | 11–15 | powyżej 15 |      |
| 2011      | 14                                               | 41   | 5     | 0          | 60   |
| 2012      | 15                                               | 39   | 5     | 2          | 61   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Połowa badanych organizacji działa na obszarze zamieszkałym przez nie więcej niż 5 tys. mieszkańców (tabela 2). Ma to przełożenie na finanse grup oraz możliwość korzystania z płatnych usług doradczych i eksperckich. Jedynie rzadziej niż co dziesiąta organizacja funkcjonuje na obszarze zamieszkałym przez ponad 100 tys. mieszkańców. Jak widać w trakcie poprzednich badań (z 2011 r.), w przedziale powyżej 100 tys. mieszkańców nie znalazła się żadna organizacja.

**Tabela 2.** Liczba badanych LGD ze względu na liczbę mieszkańców obszaru oddziaływania organizacji

| Rok badań | Liczba mieszkańców obszaru funkcjonowania LGD |                |                 | Suma |
|-----------|-----------------------------------------------|----------------|-----------------|------|
|           | 10 000–50 000                                 | 50 001–100 000 | 100 001–150 000 |      |
| 2011      | 30                                            | 30             | 0               | 60   |
| 2012      | 30                                            | 26             | 5               | 61   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Strukturę badanych LGD ze względu na liczbę członków organizacji cechuje rozkład zbliżony do rozkładu normalnego (tabela 3).

Najwięcej jest organizacji średnich pod względem liczby członków (61–100 osób – 41% próby). Najmniej jest organizacji o najniższej i najwyższej liczbie członków (do 30 osób i powyżej 150 osób ma podobny udział w badanej próbie).

**Tabela 3.** Liczba badanych LGD ze względu na liczbę członków organizacji

| Rok badań | Liczba członków LGD |       |        |         |             | Suma |
|-----------|---------------------|-------|--------|---------|-------------|------|
|           | do 30               | 31–60 | 61–100 | 101–150 | powyżej 150 |      |
| 2011      | 4                   | 21    | 26     | 8       | 0           | 59   |
| 2012      | 3                   | 19    | 25     | 10      | 4           | 61   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Porównując próby badawcze z obecnego i poprzedniego okresu, można zauważyć większy udział organizacji w najwyższych przedziałach wartości omawianej cechy.

#### **4. Informacje i oceny dotychczasowych doświadczeń LGD we współpracy z ekspertami i doradcami**

Badane w 2012 r. organizacje korzystały z usług doradczych najczęściej w dwóch obszarach: opracowywanie LSR, prowadzenie działań szkoleniowych (po ok. 7% wskazań). Przy aktualizacji LSR z porad ekspertów korzystało jedynie 3 na 100 organizacji. Rozczarowanie spowodowane brakiem realizmu zakładanych celów niektórych strategii to – jak się wydaje – powód 2-krotnego zmniejszenia udziału doradztwa przy aktualizacji LSR względem tworzenia strategii. W niektórych komentarzach poddano ostrej krytyce pracę ekspertów.

Najwięcej zastrzeżeń dotyczyło przygotowania przez nich lokalnych strategii rozwoju. Wskazywano wprost, że „opracowanie przez eksperta LSR była słabej jakości, bez wskaźników, wymagała późniejszych poprawek”. Kilku respondentów uważało, że powodem słabej jakości usług eksperckich jest brak jednoznacznego stanowiska „MRiRW, dotyczącego funkcjonowania LGD, oraz brak jednoznacznych zasad wdrażania LSR”. Jeśli w obecnym okresie programowania, opracowanie LSR było w wielu wypadkach kopiowaniem strategii gminnych, to wynikało to z braku profesjonalnego podejścia do tematu – niektóre zintegrowane strategie rozwoju obszarów wiejskich były zgodne z podejściem LEADER bardziej niż niejedna LSR. Zdaniem respondentów „brakowało praktycznych porad, jak opracować strategię dla spójnego terytorium (nie potrzeba prezentować informacji z podziałem na gminy, ale łącznie dla całego obszaru)”. Inne uwagi odnoszące się do LSR: „strategia zawierała wiele nieścisłości, niestety w sprawie LSR pomoc ekspertów okazała się niskiej jakości”, „jakość usług świadczonych przez eksperta opracowującego LSR oceniamy jako średnią”, „usługa przygotowania LSR pozostawia wiele do życzenia”, „LSR stworzona została w sposób szablonowy, na podstawie danych statystycznych dotyczących obszaru funkcjonowania LGD”, „opracowanie i nowelizacja LSR zbyt małe zaangażowanie eksperta”.

Najbardziej smuci taka oto ocena usług doradczych „podejście ekspertów było tradycyjne, podczas gdy LSR wymagają innowacyjnego myślenia i innowacyjnych rozwiązań, które dotychczas nie były w Polsce stosowane”. Wydawałoby się, że nie ma niczego prostszego niż wymyślanie pomysłów „na kierunki rozwoju”, tworzenie czegoś specjalnego i pasującego do lokalnej specyfiki. Widać wyraźnie, że techniki heurystyczne (np. „mapa myśli” lub też dobrze znana „burza mózgów”) są pożądane na etapie tworzenia LSR, a przepisywanie strategii poszczególnych gmin z obszaru funkcjonowania LGD nie jest drogą do realizacji podejścia LEADER<sup>1</sup>.

Dokonując porównań badań własnych i L. Leśniaka (2011), zauważyć można podwojenie udziału szkoleń w strukturze korzystania z ekspertów i doradców względem roku 2011 (tabela 4). Trudno nie odnieść wrażenia, że tak znaczna różnica w liczbie wskazań to nie przypadek.

**Tabela 4.** Liczba korzystających z usług doradczych w wyszczególnionym zakresie

| Rok badań | Zakres usług doradców |                 |                 |                          |                                                   |                                   | Suma |
|-----------|-----------------------|-----------------|-----------------|--------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------|------|
|           | opracowanie ZSROW     | opracowanie LSR | nowelizacja LSR | ewaluacja wskaźników LSR | prowadzenie działań informacyjnych i promocyjnych | prowadzenie działań szkoleniowych |      |
| 2011      | 14                    | 43              | 25              | 27                       | 6                                                 | 45                                | 160  |
| 2012      | 12                    | 46              | 21              | 23                       | 11                                                | 84                                | 197  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Zwiększenie udziału korzystających ze szkoleń jest skorelowane z obniżeniem oceny ekspertów/doradców prowadzących te szkolenia (tabela 5: 2011 r. – ocena 4,0; 2012 r. – ocena 3,5). Powodem może być nadmiar pracy na jednego doradcę (nie jest on w stanie się przygotować tak dobrze, jak wcześniej, kiedy miał mniej pracy) lub rosnące wymagania słuchaczy – uczestników szkoleń. Jeśli pogorszenie oceny pracy doradcy wynika tylko z nadmiaru obowiązków, to konieczne byłoby stworzenie nowych miejsc pracy w doradztwie. Jeśli jednak rosną wymagania osób szkolonych, to pożądane byłoby powołanie do życia wyspecjalizowanego systemu ekspercko-doradczego dla organizacji pozarządowych, których celem jest rozwój lokalny (w tym dla LGD). Ten system powinien wspierać doradcę w rozwoju jego wiedzy i umiejętności jej przekazywania.

<sup>1</sup> Aby jednak nie powstało wrażenie, że uwagi respondentów odnosiły się do wszystkich strategii, warto zacytować jedyną z pozytywnych opinii odnośnie do pracy ekspertów przy pisaniu strategii „Przygotowanie LSR to profesjonalna usługa doświadczonego eksperta, który przeprowadził szereg spotkań ze społecznością lokalną”.

**Tabela 5.** Średnia ocena (w skali od 1–5) usług ekspertów i doradców w wyszczególnionym zakresie usług.

| Rok badań | Zakres usług doradców |                 |                 |                          |                                                   |                                   | Ocena ogólna |
|-----------|-----------------------|-----------------|-----------------|--------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------|
|           | opracowanie ZSROW     | opracowanie LSR | nowelizacji LSR | ewaluacji wskaźników LSR | prowadzenie działań informacyjnych i promocyjnych | prowadzenie działań szkoleniowych |              |
| 2011      | 3,6                   | 4,0             | 3,6             | 4,2                      | 3,8                                               | 4,5                               | 4,0          |
| 2012      | 4,0                   | 4,0             | 3,9             | 4,3                      | 3,9                                               | 2,6                               | 3,5          |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Szkolenia mogą być początkiem społecznych i gospodarczych zmian w danej społeczności. Eksperci są coraz bardziej skuteczni w realizacji stawianych im zadań – taki wniosek nasuwa się po analizie danych w tabeli 6. O ile przy poprzednim badaniu 20 osób z 55 korzystających z pomocy wskazało na istotną pomoc eksperta, o tyle obecnie twierdzi tak ponad połowa badanych.

**Tabela 6.** Liczba wskazań na przydatność doradcy/eksperta dla rozwiązania istotnego problemu badanej organizacji, wymagającego eksperckiej wiedzy i umiejętności

| Rok badań | Rozwiązanie istotnego problemu organizacji przez eksperta |                                        | Suma |
|-----------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------|------|
|           | Tak, rozwiązano istotny problem                           | Nie, nie rozwiązano istotnego problemu |      |
| 2011      | 20                                                        | 35                                     | 55   |
| 2012      | 29                                                        | 31                                     | 60   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Komentując przeprowadzone szkolenia badani bardzo często chwalili eksperta, z którym przyszło im współpracować. Te pozytywne opinie dotyczą szczególnie tych ekspertów, którzy „nie tylko posiadają wiedzę teoretyczną, ale zwłaszcza praktyczną, nie tylko z zakresu wdrażania operacji, ale także z jej rozliczania i monitoringu”. Zatem wymagania stawiane ekspertom są dość wysokie i szczególnie pożądana jest jak najszersza znajomość specyfiki zarządzania zasobami w LGD dla osiągnięcia celów strategicznych. Wyniki badania lokalnych grup działania w 2012 r. zawierają również pozytywne komentarze na temat pracy ekspertów, np.: „szkoczący są bardzo kompetentni, świetnie potrafili nawiązać kontakt z uczestnikami szkolenia”, „LGD przeprowadziła dwa szkolenia dla beneficjentów z udziałem ekspertów [...] ocena tych szkoleń to bdb (5,0) pod względem merytorycznym, beneficjenci wynieśli z nich duży zasób wiedzy jak i przydatnych materiałów”, „szkolenia były przeprowadzone w sposób rzeczowy i meryto-

ryczny, szkolący potrafili nawiązać kontakt uczestnikami, materiały szkoleniowe opracowane były na właściwym poziomie”, „Szkolenie spełniło oczekiwania potencjalnych wnioskodawców”. Powyższe komentarze pojawiają się, ale dotyczą osób szkolących dobrze znanych LGD. System ekspercko-doradczy dla realizacji LSR miałby za zadanie poprawić jakość szkoleń oraz umożliwić pojawienie się większej liczby doradców LGD.

Im młodsza organizacja, tym bardziej docenia i pozytywnie komentuje pracę ekspertów. Respondenci wydają się szczególnie zadowoleni z jakości usług prawnych. Usługi tego typu świadczone są według określonych zasad i standardów. Jednak ekspertów, którzy nie są prawnikami, też powinny obowiązywać pewne standardy. Po pierwsze, standardem powinno być to, że w pracy szkoleniowej należy uwzględniać specyfikę wewnętrznych dokumentów LGD oraz potrzeby obszaru. Innymi słowy treści szkolenia powinny być odniesione do lokalnych problemów, gdyż celem LGD jest rozwój lokalny (w tym, a nie innym miejscu). Trudno doradzać w zakresie zarządzania lokalnymi zasobami bez znajomości lokalnej specyfiki. Może po prostu – jak sugeruje jedna z opinii ankietowanego – to, że „LEADER jest od niedawna wdrażany w Polsce, tłumaczy brak wiedzy eksperckiej”. Czy rzeczywiście od niedawna? Minęło ponad 6 lat. Warto zaznaczyć, że jeden z respondentów stwierdził, że przygotowana przez eksperta „strategia zawierała wiele nieścisłości, ale ekspert w sposób właściwy i adekwatny dokonał poprawy celów i wskaźników uwzględniając specyfikę obszaru LSR”. Z cytowanej wypowiedzi wynika, że zdarza się ekspertom rozwiązywać problemy, które wynikają z błędów dokonanych przez nich samych. Wynika to z braku standardów, spójności działania eksperckiego i być może platformy komunikacji dla ekspertów – konkurują zamiast współpracować i wzajemnie się od siebie uczyć. Tymczasem dobre efekty podejścia LEADER świadczyć mogą o dobrej pracy doradcy do spraw rozwoju obszarów wiejskich i przyczyniać się do podniesienia rangi, znaczenia zawodu – doradcy/eksperta.

W wielu przypadkach niska ocena eksperta, który w całości napisał LSR wynika z tego, że określone w niej cele nie odnosiły się do realnych potrzeb mieszkańców. Zabrakło być może szerszych konsultacji społecznych, mieszkańcy nie utożsamiają się z obranymi celami, czego konsekwencją są trudności z ich realizacją. W następnym okresie programowania więcej czasu i środków powinno być przeznaczonych na działania wspierające uczestnictwo mieszkańców w przygotowaniu strategii rozwoju ich obszaru (np. konkursy na najlepszy pomysł, charakterystykę obszaru).

Brak jednoznacznych regulacji prawnych skutkowało koniecznością aktualizacji celów LSR w trakcie wdrażania strategii. Być może dobrym pomysłem byłoby pozostawienie (tak wielu jak się tylko da) rozwiązań z obecnego okresu programowania w następnym okresie. Oszczędziłoby to wysiłków szkoleniowych i pozwoliło skoncentrować się badanym organizacjom na animacji, pracy z mieszkańcami i skutkowało osiągnięciem celów strategicznych – lepsze zarządzanie

to właśnie efektywniejsze osiąganie celów. Trudno nie odnieść wrażenia, że w obecnym okresie zbyt wiele kosztuje dostosowywanie się do zbyt często zmieniających się rozporządzeń.

Po przygotowaniu strategii następowało zwykle zamieszanie związane z opracowaniem i ewaluacją wskaźników. Jeśli chodzi o ewaluację wskaźników, to szkolenie zorganizowane było w kilku przypadkach przez Urząd Marszałkowski. Wskazywano przy tym, że eksperci „w sposób właściwy i adekwatny dokonali poprawy celów i wskaźników, uwzględniając specyfikę obszaru LSR i wielkość środków”. Z wypowiedzi wynika, że wiele grup jest bardziej zadowolonych z pracy przy poprawkach niż z pracy ekspertów przy przygotowywaniu lokalnych strategii. Jednak – co zaskakuje – średnia ocena opracowania strategii (4,0; tabela 5) jest nieznacznie wyższa niż ocena z jej aktualizacji (ocena 3,9).

W wielu badanych organizacjach przeprowadzono także szkolenie dla członków rady, zarządu i biura. Badani wskazywali, że dużą pomocą był ekspert doświadczony w dziedzinie PROW. Wiele z badanych organizacji prowadzenie działań szkoleniowych powierza doświadczonym osobom, które zajmują się tą tematyką. Podkreślano znaczenie szkoleń dla beneficjentów na temat zasad składania wniosków w ramach tego programu.

W wielu lokalnych strategiach rozwoju jednym z celów strategicznych jest rozwój turystyki na obszarze partnerstwa. Stąd w niektórych badanych organizacjach „analiza potencjału turystycznego” to ważny temat szkolenia dla LGD. Po jednym z nich ankietowany dzieli się z nami następującą refleksją: „uzyskaliśmy bardzo dobry materiał stanowiący podstawę do podjęcia działań zmierzających do pobudzenia ruchu turystycznego na obszarze LGD oraz działań związanych z promocją obszaru”. I przy tym jakże znamienne jest uwaga innego z badanych, która wskazuje na potrzebę rozwoju systemu ekspercko-doradczego, mianowicie osoba ta uważa, „że bardzo trudno znaleźć jest ekspertów z zakresu LSR, które są w stanie dostrzec prawdziwe potrzeby, walory obszaru”.

Badane organizacje poszukują wiedzy na temat problematyki rozwoju lokalnego, zarządzania. Często uczestniczą w szkoleniach w CDR oraz korzystają z pomocy ekspertów. Często przy wyborze doradcy kierują się wskazaniem Urzędów Marszałkowskich. Firmie zewnętrznej zleca się również ewaluację strategii. Zatem LGD to organizacje uczące się, ale wiele zadań wolą przekazywać podmiotom zewnętrznym. W niektórych przypadkach lepiej byłoby znaleźć osobę, która zaangażuje się w poszerzenie swojej wiedzy na pożądany dla LGD temat. Z doświadczeń jednego z ankietowanych wynika, że „Dopiero gdy całkowicie sami dokonaliśmy zmian w LSR, bez opierania się na zdaniu ekspertów, okazało się, że ma najmniej wad w treści i jest realizowana”. Jednak od kogoś trzeba usłyszeć, jakie są reguły jej tworzenia. W opinii ankietowanych „wszyscy doradcy powinni być bardziej krytyczni w zakresie oceny wypowiedzi mieszkańców gmin, brać pod uwagę rachunek ekonomiczny proponowanych przedsięwzięć (np. tradycyjne rzemiosło, podkowy, beczki itp.)”. Zatem należy większy nacisk położyć na

ekonomiczne kształcenie doradców/ekspertów np. w zakresie progu zysku i innych ważnych zagadnień z zakresu zarządzania finansami.

Różnorodność firm i osób zajmujących się doradztwem jest ogromna. Ankietowane osoby wskazały 53 razy na osoby fizyczne, 32 razy na podmioty prywatne, 12 razy na podmioty publiczne oraz 3 razy na inne podmioty szkolące LGD. Nie wymieniano nazwisk (poza nielicznymi przypadkami), stąd liczba wskazań nie przekłada się na liczbę doradców lub ekspertów zaangażowanych w pracę z grupami. Widać wyraźnie przewagę osób fizycznych w strukturze podmiotów szkolących badane organizacje (tabela 7). Zatem bez stworzenia systemu ekspercko-doradczego trudno jest naciskać na zachowanie standardów doradztwa przez niezależne od jakiegokolwiek instytucji osoby fizyczne. Warto powołać do życia wyspecjalizowany ośrodek, który przygotowywałby materiały, informacje przydatne dla ekspertów w zakresie realizacji strategii rozwoju lokalnego.

**Tabela 7.** Struktura podmiotów szkolących badane LGD według sektorów

| Rodzaj podmiotu szkolącego LGD |                  |                   |          |              | Suma wskazań |
|--------------------------------|------------------|-------------------|----------|--------------|--------------|
| osoba fizyczna                 | podmiot prywatny | podmiot publiczny | inne LGD | inny podmiot |              |
| 53                             | 32               | 12                | 3        | 3            | 103          |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych z roku 2012.

Najlepiej ocenione zostały lokalne grupy działania jako podmioty doradcze – wszyscy oceniający wystawili tym podmiotom bardzo dobrą ocenę (100% wskazań na ocenę 5,0 – tabela 8). Ocena ta może nie być reprezentatywna, gdyż odnotowano tylko trzy przypadki szkoleń prowadzonych przez LGD dla LGD, co stanowi niespełna 3% podmiotów szkolących badane organizacje. Uczenie się wzajemnie od siebie, które praktykują niektóre badane organizacje, to rodzaj *benchmarkingu*. W ramach szkolenia LGD porównuje praktyki stosowane przez siebie ze stosowanymi w innej LGD uważanej za najlepsze w danej dziedzinie (np. rozwoju produktu turystycznego). Lokalne grupy mogą być bardzo dobrym nauczycielem dla innych LGD. Na drugim miejscu pod względem liczby bardzo dobrych ocen pracy doradczej znalazły się osoby fizyczne (prawie 80% LGD przyznało osobom fizycznym ocenę 5). Oceniając swoich zleceniobiorców, którzy już otrzymali wynagrodzenia, trudno jest się przyznać – nawet w badaniach ankietowych – do pewnego niedosytu z jakości szkoleń. Trzeba jednak wskazać na pewne uchybienia w pracy doradczej i wielu ankietowanym nie brakowało odwagi, aby stwierdzić, że:

- opinia eksperta w żaden sposób nie była zbieżna ze zdaniem instytucji wdrażającej,

- było za mało zajęć praktycznych (warsztatów, ćwiczeń),

- nie ukazano dobrych przykładów w zakresie tematu szkolenia,

- nie powiązano szkolenia ze specyfiką terenu,
  - nie wskazano źródeł, gdzie można uzyskać bliższe informacje na tematy omawiane na szkoleniu,
  - szkolenie prowadzone było w mało profesjonalny sposób,
  - zabrakło troski o przystępny sposób przedstawiania materiału szkoleniowego,
  - ekspert używał pojęć wcześniej niezdefiniowanych (nie wszyscy wiedzieli o czym mowa),
  - ujemną stroną usługodawcy, który jest osobą fizyczną jest fakt, że nie świadczy on usługi kompleksowo (biuro LGD musi organizować salę, *catering* itp.).
- Tylko co dziesiąte szkolenie w badanej próbie przeprowadziły podmioty publiczne (tabela 8). Wynika to po części z tego, że zlecenie usługi podmiotowi publicznemu np. „wymaga bardzo wielu formalnych procedur”. Choć jedna z osób oceniła, że podmioty publiczne mają niskie przygotowanie merytoryczne, to jednak 2/3 pytanym przyznało publicznym instytucjom najwyższą ocenę (ponad 66% wskazań na 5 dla podmiotów publicznych). Z drugiej jednak strony co dziesiąta osoba przyznała im jedynie dostateczną ocenę z pracy doradczej (8,3% wskazań na notę 3).

**Tabela 8.** Struktura oceny osób fizycznych, podmiotów prywatnych, podmiotów publicznych oraz innych LGD jako usługodawców szkolących LGD

| Rodzaj podmiotu   | Ocena podmiotu doradczającego |       |               |             |                | Suma |
|-------------------|-------------------------------|-------|---------------|-------------|----------------|------|
|                   | bardzo dobra                  | dobra | wystarczająca | dostateczna | niedostateczna |      |
| Osoba fizyczna    | 79,2                          | 18,9  | 1,9           | 0,0         | 0,0            | 100  |
| Podmiot prywatny  | 65,6                          | 25,0  | 9,4           | 0,0         | 0,0            | 100  |
| Podmiot publiczny | 66,7                          | 16,7  | 8,3           | 8,3         | 0,0            | 100  |
| Inne LGD          | 100,0                         | 0,0   | 0,0           | 0,0         | 0,0            | 100  |
| Inne podmioty     | 33,3                          | 33,3  | 33,3          | 0,0         | 0,0            | 100  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

## 5. Podsumowanie

W świetle przeprowadzonych badań dla 1/3 pytanym najważniejsze jest kontynuowanie działań szkoleniowych. Na drugim miejscu znalazło się doradztwo indywidualne (prawie 1/4 wskazań). Na trzecim miejscu uplasowały się wizyty studyjne (1/5 wskazań). Choć trudno tu mówić o tendencji (z racji zbyt krótkiego okresu pomiędzy badaniami), to można powiedzieć, że badane organizacje bardziej preferują indywidualne podejście w doradztwie. Lokalne grupy działania coraz bardziej są świadome wyjątkowości i niepowtarzalności swojego obszaru i oczekują rozwiązań dopasowanych do ich specyfiki.

Co czwarty z badanych oczekuje wsparcia w zakresie ewaluacji strategii i interpretacji przepisów prawnych związanych z działalnością LGD. Potrzeby doradcze co piątej organizacji koncentrują się na wskaźnikach realizacji celów strategicznych, a co dziesiątej na przepisach prawnych związanych z rozliczeniem wdrażania. Niewiele organizacji wskazało na potrzebę wsparcia w zakresie monitoringu strategii oraz aktywizacji lokalnej społeczności (jedynie co dwudzieste wskazanie na obydwie potrzeby doradcze).

Pożądane byłoby powstanie systemu wsparcia dla organizacji pozarządowych wdrażających lokalne strategie rozwoju. Powinien on uwzględniać problemy rozwoju lokalnego i umożliwiać udostępnianie rozwiązań sprawdzonych w podobnych układach przestrzenno-gospodarczych.

## Bibliografia

- Bukraba-Rylska I. (2011), *Między interwencją a interakcją. Lokalne grupy działania w społecznościach wiejskich*, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa.
- Leśniak L. (2011), *Barьеры we wdrażaniu lokalnych strategii rozwoju przez lokalne grupy działania i rola doradców oraz ekspertów w usuwaniu tych barier*, [w:] *Stać na straży idei Leader*, L. Leśniak (red.), Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie, Brwinów, s. 92–101.
- Piotrowska-Marczak K., Uryszek T. (2009), *Zarządzanie finansami publicznymi*, Difin, Warszawa.
- Program Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007–13 (PROW 2007–13)* [2006], <http://www.arimr.gov.pl/pomoc-unijna/prow-2007-2013-podstawowe-informacje.html>, 7.08.2013.
- Zajda K. (2011), *Nowe formy kapitału społecznego. Studium przypadku lokalnych grup działania z województwa łódzkiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

**Jacek Puchała**

## THE ROLE OF CONSULTANTS AND EXPERTS IN REMOVING BARRIERS TO THE IMPLEMENTATION OF LOCAL DEVELOPMENT STRATEGIES

**Summary.** Local development strategies has been prepared as part of execution Rural Development Program. Local development strategies were developed through the cooperation of three sectors (private, public, nonprofit) and the strategy include one or several municipalities. Complicated procedures required continuous adaptation and acquisition of knowledge by organizations. Were helpful in this process: Agricultural Advisory Centre in Brwinów, Voievodship's Advisory Service Centers, National Network of Rural Development, private companies and experts. The article describes the role of consultants and experts in removing obstacles to implementation of the local strategies.

**Keywords:** local action group, local development strategies, agricultural advisory.