

# Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność

obszaru Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania  
„Zaścianek Mazowsza” na lata 2016 - 2023



Troszyn, 2015  
Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowsza”  
Anna Tyszka, Magdalena Czarniak



Europejski Fundusz Rolny na rzecz  
Rozwoju Obszarów Wiejskich



Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie.  
Opracowanie LSR współfinansowane ze środków Unii Europejskiej  
w ramach działania „Wsparcie dla rozwoju lokalnego w ramach inicjatywy LEADER” poddziałanie „Wsparcie przygotowawcze”  
Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020



**STRATEGIA ROZWOJU LOKALNEGO KIEROWANEGO PRZEZ  
SPOŁECZNOŚĆ OBSZARU STOWARZYSZENIA LOKALNA  
GRUPA DZIAŁANIA „ZAŚCIANEK MAZOWSZA”  
NA LATA 2016 – 2023 (LSR)**

przyjęta Uchwałą Nr XIII/1/2015 XIII Walnego Zebrania Członków  
Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski”  
z dnia 28 grudnia 2015 roku  
w sprawie zatwierdzenia Strategii Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność  
obszaru Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski”  
na lata 2016 -2023

opracowana przez:

**Dyrektora biura LGD:** Annę Tyszkę  
**Doradcę ds. projektów – asystenta dyrektora:** Magdalenę Czarniak

**Zespół ds. opracowania lokalnej strategii rozwoju w składzie:**

Marzena Borkowska, Agnieszka Chełstowska-Wierzba, Grzegorz Długokęcki, Beata Fidura,  
Wiesław Frydrych, Joanna Gryczka, Beata Jakubowska, Marzena Jastrzębska, Jadwiga Kowalczyk,  
Barbara Kuczyńska, Beata Kulas, Zenon Mierzejewski, Barbara Opęchowska, Beata Ostaszewska,  
Małgorzata Płóciennik, Katarzyna Pons, Marzena Przeździecka, Marek Radecki, Anna Sadowska,  
Edmund Szablowski, Jolanta Zera, Krzysztof Żebrowski.

Współpraca:

Centrum Kultury w Troszynie, Gmina Czerwin, Gmina Goworowo, Gmina Rzekuń,  
Gmina Rzewnie, Gmina Troszyn, Gminny Ośrodek Kultury,  
Sportu i Rekreacji w Goworowie, Gminny Ośrodek Kultury w Czerwinie,  
Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Goworowie,  
Mazowiecki Ośrodek Doradztwa Rolniczego Oddział w Ostrołęce,  
Ośrodek Pomocy Społecznej w Troszynie, Ośrodek Pomocy Społecznej w Rzekuniu,  
Ośrodek Pomocy Społecznej w Rzewniu, Ośrodek Pomocy Społecznej w Czerwinie,  
Wojewódzki Urząd Pracy Filia w Ostrołęce, Powiatowy Urząd Pracy w Ostrołęce

**z udziałem lokalnej społeczności**

Troszyn, 28 grudnia 2015



<b><u>I. CHARAKTERYSTYKA LOKALNEJ GRUPY DZIAŁANIA</u></b>	<b>5</b>
1. FORMA PRAWNA I NAZWA STOWARZYSZENIA	5
2. OBSZAR	5
3. POTENCJAŁ LGD	8
3.1. OPIS SPOSOBU POWSTANIA I DOŚWIADCZENIE LGD	8
3.2. REPREZENTATYWNOŚĆ LGD	9
3.3. POZIOM DECYZYJNY – RADA	10
3.4. ZASADY FUNKCJONOWANIA LGD	11
3.5. POTENCJAŁ LUDZKI LGD A REGULAMINY RADY, ZARZĄDU, BIURA	12
<b><u>II. PARTYCYPACYJNY CHARAKTER LSR</u></b>	<b>12</b>
1. OPRACOWANIE LSR Z UDZIAŁEM SPOŁECZNOŚCI	12
2. ZASADY UDZIAŁU SPOŁECZNOŚCI W REALIZACJI LSR	17
<b><u>II. DIAGNOZA I OPIS OBSZARU I LUDNOŚCI</u></b>	<b>17</b>
1. SPOŁECZEŃSTWO	17
2. RYNEK PRACY	23
3. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ROLNICTWO	26
4. AKTYWNOŚĆ SPOŁECZNA I KULTURALNA	30
5. DOSTĘPNOŚĆ LOKALNEJ SPOŁECZNOŚCI DO PODSTAWOWYCH USŁUG	33
<b><u>IV. ANALIZA SWOT</u></b>	<b>34</b>
<b><u>V. CELE I WSKAŹNIKI</u></b>	<b>39</b>
<b><u>VI. SPOSÓB WYBORU I OCENY OPERACJI ORAZ SPOSÓB USTANAWIANIA KRYTERIÓW WYBORU</u></b>	<b>52</b>
<b><u>VII. PLAN DZIAŁANIA</u></b>	<b>53</b>
<b><u>VIII. BUDŻET LSR</u></b>	<b>56</b>
<b><u>IX. PLAN KOMUNIKACJI</u></b>	<b>57</b>
<b><u>X. INNOWACYJNOŚĆ – JEŚLI DOTYCZY</u></b>	<b>68</b>
<b><u>XI. ZINTEGROWANIE</u></b>	<b>68</b>
<b><u>XII. MONITORING I EWALUACJA</u></b>	<b>72</b>
<b><u>XIII. STRATEGICZNA OCENA ODDZIAŁYWANIA NA ŚRODOWISKO</u></b>	<b>78</b>
<b><u>SPIS RYCIN</u></b>	<b>79</b>
<b><u>SPIS TABEL</u></b>	<b>79</b>
<b><u>BIBLIOGRAFIA</u></b>	<b>81</b>



**Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność obszaru  
Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski”  
na lata 2016-2023**

LGD – Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski”;

Strategia/LSR – Strategia rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność obszaru działania LGD na lata 2016 - 2023;

Obszar LGD – Obszar gmin: Czerwin, Goworowo, Rzekuń, Rzewnie i Troszyn objęty działaniami LGD;

Rozporządzenie LSR – Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 24 września 2015 r. w sprawie szczegółowych warunków i trybu przyznawania pomocy finansowej w ramach poddziałania „Wsparcie na wdrażanie operacji w ramach strategii rozwoju kierowanego przez społeczność” objętego Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020;

Rozporządzenie o współpracy – Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 19 października 2015 r. w sprawie szczegółowych warunków i trybu przyznawania pomocy finansowej w ramach poddziałania „Przygotowanie i realizacja działań w zakresie współpracy z lokalną grupą działania” objętego Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020;

RPO – Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego 2014-2020

RLKS – Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność;

Ustawa RLKS – Ustawa z dnia 20 lutego 2015 r. o rozwoju lokalnym z udziałem społeczności (Dz. U. z 2015 r. poz. 378);

Rozporządzenie 1303 – Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006;

Wytyczne MRiRW – Wytyczne Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi Nr 1/1/2015 z dnia 4 grudnia 2015 r. w zakresie jednolitego i prawidłowego wykonywania przez lokalne grupy działania zadań związanych z realizacją strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność w ramach działania „Wsparcie dla rozwoju lokalnego w ramach inicjatywy LEADER” objętego Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020;

Poradnik dla LGD – Poradnik dla lokalnych grup działania w zakresie opracowania lokalnych strategii rozwoju na lata 2014-2020.



## **I. CHARAKTERYSTYKA LOKALNEJ GRUPY DZIAŁANIA**

---

LGD „Zaścianek Mazowski” to organizacja pozarządowa zrzeszająca zarówno podmioty z sektorów: społecznego, publicznego i gospodarczego, jak również mieszkańców reprezentujących różne grupy społeczne. Należy podkreślić, że dzięki powstaniu LGD w 2008 roku, obszar zyskał organizację będącą platformą porozumienia i dialogu społecznego. LGD obejmuje stosunkowo niewielki obszar pod względem powierzchni oraz liczby mieszkańców, co stanowi ogromny atut organizacji, pozwalający na prawdziwie oddolne podejście i szerokie włączenie społeczne w tworzenie i realizację niniejszej strategii. Funkcjonowanie LGD w okresie programowania 2007-2013 pozwoliło na wypracowanie pozytywnego wizerunku stowarzyszenia wśród opinii publicznej, a tym samym przełożyło się na wysoki stopień zaufania publicznego do organizacji.

### **1. FORMA PRAWNA I NAZWA STOWARZYSZENIA**

---

Formą prawną partnerstwa, jakim jest LGD, od początku jej powstania jest stowarzyszenie „specjalne”<sup>1</sup>, posiadające osobowość prawną.

Organizacja funkcjonuje pod nazwą Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski”, która odzwierciedla jej szczególny charakter prawny oraz trafnie odwołuje się do tożsamości lokalnej społeczności związanej ze specyficzną dla obszaru strukturą dawnych mieszkańców, składającą się w znacznym odsetku z drobnej szlachty (Samsonowicz, 2014).

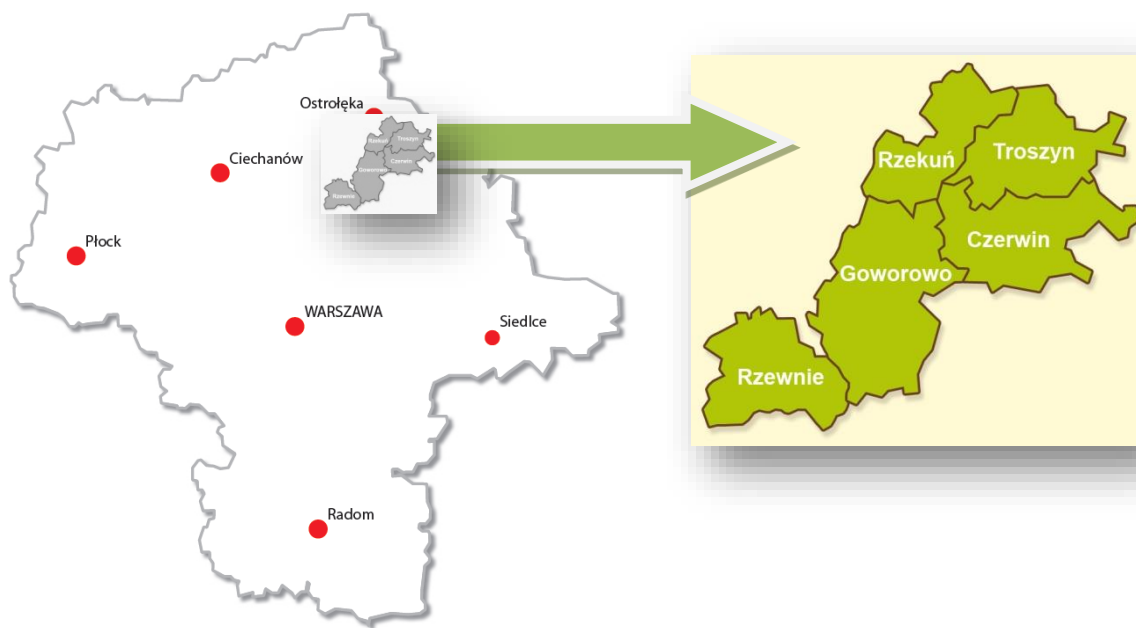
### **2. OBSZAR**

---

LGD obejmuje swoim działaniem teren sąsiadujących ze sobą pięciu gmin: Czerwin, Goworowo, Rzekuń, Rzewnie i Troszyn. Gminy znajdują się na terenie województwa mazowieckiego. Cztery z nich położone są w południowej części powiatu ostrołęckiego, natomiast Gmina Rzewnie położona jest w południowo – wschodniej części powiatu makowskiego. Łączna powierzchnia obszaru LGD wynosi 793 km<sup>2</sup>, co stanowi 2,23 % powierzchni województwa mazowieckiego. Liczba ludności LGD to 31 527 osób. Podstawowe informacje na temat gmin tworzących obszar LGD przedstawia tabela nr 1 zamieszczona poniżej.

---

<sup>1</sup>Ustawa z dnia 7 marca 2007 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich, Dz. U. z 2013 r., poz. 173 j.t., art. 15



Ryc. 1. Mapa obszaru objętego LSR

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 1. Zestawienie podstawowych informacji o gminach tworzących obszar LGD

Lp.	Województwo	Powiat	Gmina	Rodzaj gminy	Obszar do objęcia LSR	TERYT	Powierzchnia [km <sup>2</sup> ]	Liczba mieszkańców
1	mazowieckie	ostrołęcki	Czerwin	wiejska	cała gmina	1415032	170	5 167
2		ostrołęcki	Goworowo	wiejska		1415042	219	8 640
3		ostrołęcki	Rzekuń	wiejska		1415102	136	10 094
4		makowski	Rzewnie	wiejska		1411082	112	2 707
5		ostrołęcki	Troszyn	wiejska		1415112	156	4 919
Razem							<b>793</b>	<b>31 527</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego Departamentu Metodologii i Standardów Rejestrów. Publikacja „Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2014 roku”, Warszawa 2014

Charakterystyczna dla obszaru LGD jest zwarta zabudowa miejscowości, co świadczy o szlacheckim charakterze obszaru LGD, niegdyś były to tzw. zaścianki. Dane pokazują, że są to niewielkie, ale liczne miejscowości.

Tabela 2. Liczba i wielkość miejscowości LGD

Nazwa Gminy	Liczba miejscowości	Ludność w tys.
Gmina Czerwin	46	113
Gmina Goworowo	45	198
Gmina Rzekuń	23	443
Gmina Rzewnie	24	114
Gmina Troszyn	41	121
Obszar LGD	179	198

*Źródło: Opracowanie własne*

Obszar LGD odznacza się wysokimi walorami przyrodniczymi. Teren gmin wchodzących w skład LGD położony jest w dorzeczu rzeki Narew, środkowego biegu rzeki Orz, między zlewiskami rzek Ruż i Czeczotka i pokryty w ponad 20% kompleksami leśnymi. Obszary te, ze względu na swój naturalny i nieuregulowany charakter, stanowią potencjał do rozwoju turystyki i aktywnego wypoczynku na łonie natury w czystym środowisku obszarów wiejskich. Takie środowisko sprzyja występowaniu bogatej flory i fauny. Lasy i doliny rzek są doskonałym miejscem żerowania i lęgu wielu gatunków ptaków, w tym chronionych żurawi oraz występowania dzikiej zwierzyny, tj. dzików, łosi, saren, zajęcy, lisów. Sprzyja to występowaniu terenów łowieckich. Lasy stanowią przede wszystkim bory sosnowe z udziałem brzozy, a w podszyciu leszczyny, jałowca, borówki czarnej, wrzosów i mchów. Lasy olszowe występują punktowo w małych ilościach w dolinach rzek. Gatunkiem dominującym na całym obszarze jest sosna.

Warunki klimatyczne obszaru LGD nie przejawiają cech szczególnych, różniących się stanowczo od warunków w pozostałej części województwa mazowieckiego. Należy jednak zwrócić uwagę na zmiany klimatyczne, dokonujące się w całej Europie i występujące w związku z nimi anomalie pogodowe: huragany, trąby powietrzne, duże wahania temperatury, gwałtowne opady i długotrwałe susze. Dlatego należy uwzględnić działania zapobiegające zmianom klimatu.

Gleby występujące na obszarze LGD są zasadniczo mało urodzajne. Bogactwem naturalnym obszaru pięciu gmin zrzeszonych w LGD są złoża piasku kwarcowego, żwiru oraz torfu, nie są to jednak surowce o ważnym znaczeniu gospodarczym. Złoża te są wykorzystywane głównie na potrzeby lokalne. Niemniej jednak należy podkreślić, że pomimo małej skali wydobycia, wzmacniają one spójność gospodarczą obszaru, tworząc miejsca pracy – głównie sezonowej i przyczyniając się do rozwoju lokalnej drobnej przedsiębiorczości.

Wartym zaznaczenia jest dziedzictwo historyczne i kulturowe mieszkańców członkowskich gmin LGD, co jeszcze mocniej wskazuje na spójność obszaru. Tereny te posiadają bogate i ciekawe tradycje związane z występującą tu niegdyś w znacznym odsetku szlachtą. Tradycje szlacheckie, nie zawsze doceniane i kultywowane, obecnie dają szansę na podkreślenie wyjątkowości i odrębności obszaru w stosunku do sąsiednich kultur, co powoduje wzrost jego atrakcyjności. Materialna kultura związana jest z występowaniem znacznej ilości miejsc i obiektów historycznych i archeologicznych, które stanowią atrakcje dla osób zainteresowanych turystyką poznawczą i wypoczynkową. Należy wyróżnić obiekty zabytkowe, tj. zespoły pałacowo – parkowe, kościoły, kaplice cmentarne, a także miejsca archeologiczne, w tym: kamienne kręgi czy kurhany, których powstanie datuje się na okres wczesnych wpływów rzymskich. To wszystko może stanowić materiał



do budowania potencjału turystycznego obszaru oraz podniesienia jego atrakcyjności osadniczej. Ponadto podkreślenie tożsamości lokalnej może przyczynić się do wzrostu lokalnego patriotyzmu, rozpoczęcia działalności na obszarze LGD oraz osiedlania i przeciwdziałania migracji.

Reasumując, obszar LGD posiada ogromny, niewykorzystany potencjał. Należy go dostrzec i mądrze wykorzystać na rzecz jego rozwoju.

### 3. POTENCJAŁ LGD

---

LGD, jako organizacja odpowiedzialna za realizację strategii, spełnia najwyższe standardy determinujące odpowiednią jakość interwencji określonej w niniejszym dokumencie strategicznym. Wykwalifikowany personel, odpowiedzialne władze, odpowiednie wyposażenie i warunki lokalowe, zastosowane wewnętrzne rozwiązania proceduralne, wysoka partycypacja lokalnej społeczności oraz współpraca z partnerami i podmiotami z obszaru LGD to główne zasoby, jakimi dysponuje LGD. Przemawiają one za pozytywną oceną potencjału LGD.

#### 3.1. OPIS SPOSOBU POWSTANIA I DOŚWIADCZENIE LGD

---

LGD powstała jako partnerstwo trójsektorowe działające na rzecz rozwoju obszaru gmin: Czerwin, Goworowo i Troszyn. 11 grudnia 2008 roku Sąd Rejonowy dla m. st. Warszawy w Warszawie dokonał rejestracji LGD w Krajowym Rejestrze Sądowym pod numerem 0000319539.

Mając na uwadze pozytywny wpływ na rozwój obszaru, jaki może przynieść realizacja inicjatywy Leader, przedstawiciele samorządów gminnych z gmin: Troszyn, Goworowo i Czerwin podjęli działania na rzecz budowania partnerstwa i utworzenia lokalnej grupy działania. Szczególną rolę w tym przedsięwzięciu odegrał Wójt Gminy Troszyn – Edwin Mierzejewski, który swoim zaangażowaniem i determinacją istotnie przyczynił się do założenia stowarzyszenia oraz skutecznego wnioskowania o wybór LGD do realizacji LSR w okresie programowania 2007-2013.

W kolejnych latach do partnerstwa dołączyła Gmina Rzekuń (rok 2011) oraz Gmina Rzewnie (rok 2015), dzięki czemu powstał spójny pod względem geograficznym, zbliżony kulturowo, społecznie i gospodarczo obszar objęty aktualnie działalnością LGD „Zaścianek Mazowski”.

W związku z tym, iż LGD kontynuuje swoją działalność w kolejnym okresie programowania, tj. w latach 2014-2020, jej kadra posiada już bogate doświadczenie i wiedzę w zakresie wdrażania i aktualizacji dokumentów strategicznych. Zarówno organy, jak i pracownicy biura, stanowią ogromny potencjał LGD, który w znacznym stopniu przyczynił się do właściwego i efektywnego wdrażania LSR w latach 2009-2015, co skutkowało wysokim wykorzystaniem budżetu (97%) oraz osiągnięciem wskaźników LSR. Wypracowane mechanizmy zarządzania procesem wdrażania interwencji prowadzonej w ramach LSR oraz doświadczenie poszczególnych osób zaangażowanych w ten proces przyczyniły się do zbudowania zaufania społecznego oraz pozytywnego wizerunku LGD

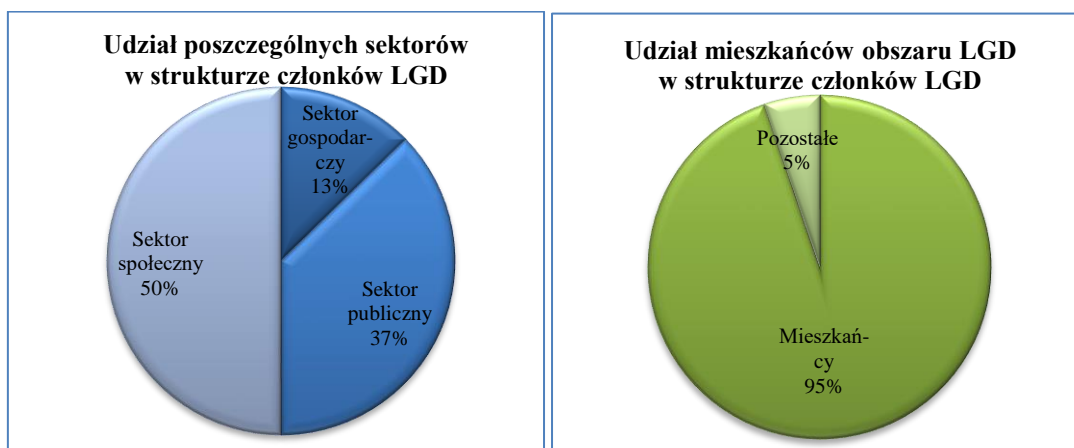


jako instytucji wspierającej zarówno mieszkańców, jak i podmioty występujące na obszarze LGD w szerokim zakresie, często wykraczającym poza ramy Leader-a.

W nowym okresie programowania LGD będzie miała możliwość skumulowania wysiłków na rzecz udoskonalania wypracowanych metod oraz rozwiązań, które przyczyniają się do skutecznego wdrażania opracowanej strategii, a dzięki nawiązanej sieci kontaktów i współpracy stanie się istotnym partnerem lokalnej społeczności.

### 3.2.REPREZENTATYWNOŚĆ LGD

LGD „Zaścianek Mazowsza”, dzięki możliwościom stworzonym przez wdrożenie inicjatywy Leader, stała się organizacją silnie zakorzenioną w lokalnej społeczności gmin członkowskich. Nastąpił jej dynamiczny rozwój zarówno pod względem potencjału organizacyjno – administracyjnego, wizerunkowy, a także pod względem zaangażowania lokalnej społeczności i podmiotów z obszaru działania LGD, o czym świadczy wzrost członków LGD o blisko 60%. Obecnie liczba członków LGD wynosi 134 osoby reprezentujące różne: grupy interesów, środowiska społeczne i zawodowe, podmioty, a tym samym różne sektory. Podkreślić należy, że 95 % członków LGD to mieszkańcy obszaru objętego jej działaniem.



Ryc. 2. Sektorowość członków LGD  
Źródło: Opracowanie własne

Największą grupę stanowią osoby deklarujące przynależność do sektora społecznego. Są to zarówno organizacje pozarządowe, co prawda nieliczne ze względu na specyfikę obszaru związaną z małą aktywnością społeczeństwa Zaścianka w zakresie zrzeszania się i tworzenia takich organizacji, oraz przedstawiciele różnych grup społecznych, np. koła gospodyń wiejskich, rady sołeckie, koła zainteresowań, grupy samopomocowe.

Kolejna grupa to sektor gospodarczy. Przedstawiciele biznesu nieco ostrożniej angażują swój czas w działalność społeczną, jaką jest członkostwo w LGD. Jednak dzięki ciągłym działaniom, mającym na celu włączenie nowych grup zawodowych i branż biznesu LGD, rejestruje powolny wzrost sektora gospodarczego w strukturze członków LGD. Należy podkreślić, iż wśród członków LGD znaczną grupę stanowią rolnicy, którzy jednak często deklarują przynależność do sektora społecznego ze względu na prowadzoną działalność w tym zakresie, np. pełnienie funkcji społecznych czy sołtysa.

Sektor publiczny to przedstawiciele 5 gmin, które tworzą obszar LGD, ale również osoby powiązane w różny sposób z tym sektorem. Dużą część grupy stanowią urzędnicy administracji samorządowej, dyrektorzy szkół, czy innych jednostek publicznych. Osoby te odegrały znaczną rolę we właściwym, zgodnym z przepisami prawa zarządzaniu LGD.

Ta swoista symbioza różnych sektorów i grup interesu przyczynia się do uzyskania wysokiego poziomu reprezentatywności LGD oraz tworzenia sprzyjających warunków do zawiązywania różnego rodzaju partnerstw w obrębie danego sektora, a także międzysektorowych i międzygminnych.

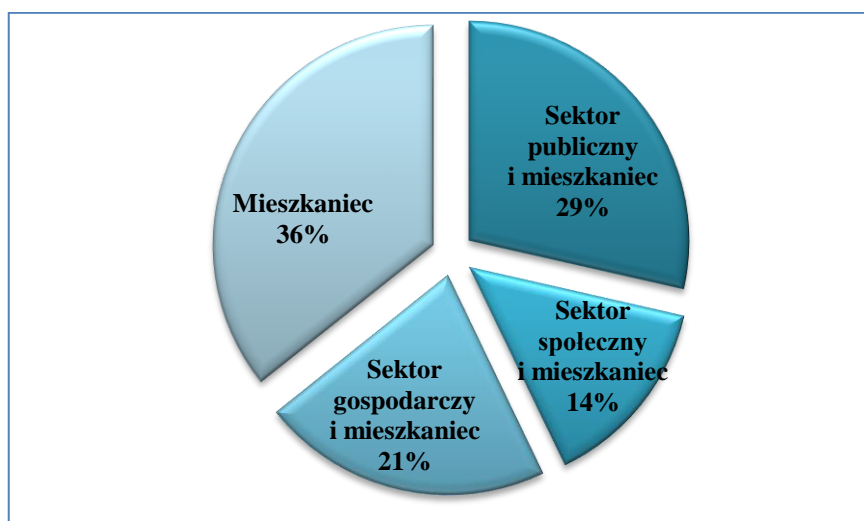
Reasumując, LGD powinna włączyć swoich członków i parterów we wdrażanie, monitoring i ewentualną aktualizację strategii. Dostrzega również konieczność włączenia przedstawicieli grup defaworyzowanych, przeanalizowania pod tym kątem członków LGD, by w przyszłości podejmować właściwe działania na rzecz tych grup.

### 3.3. POZIOM DECYZYJNY – RADA

Za decyzje w sprawie oceny i wyboru operacji w ramach LSR odpowiedzialna jest Rada LGD – organ decyzyjny powołany przez Walne Zebranie Członków na podstawie obowiązującego Statutu oraz Regulaminu Rady.

Skład Rady może liczyć od 9 do 15 członków. Zapisy Statutu i Regulaminu Rady gwarantują, że minimum połowa członków organu posiada doświadczenie w zakresie realizacji projektów dotyczących rozwoju obszarów wiejskich oraz zamieszkuje obszar LGD. Dodatkowo, w przypadku zmiany składu organu, określono wymóg zapewnienia udziału w Radzie: przedsiębiorcy, kobiety, osoby poniżej 35 roku życia, a sektor publiczny nie może przekroczyć 30% wszystkich członków organu.

Obecny skład Rady spełnia powyższe warunki, a strukturę zadeklarowanych sektorów, których poszczególni członkowie Rady są przedstawicielami, ukazuje poniższy wykres.



Ryc. 3. Struktura składu Rady LGD

Źródło: Opracowanie własne

Aby zapewnić wybór operacji bez dominacji jakiejkolwiek grupy interesu (powyżej 49% praw głosu w podejmowaniu decyzji przez jedną grupę) i unikanie konfliktu interesów Regulamin Rady LGD zakłada prowadzenie tzw. rejestru interesów członków organu, który pozwoli wychwycić powiązania branżowe, osobowe i sektorowe poszczególnych członków. Dodatkowo dla zapewnienia wysokiej jakości procesu oceny i wyboru operacji zarówno tych konkursowych, jak i grantowych oraz własnych, LGD opracowała i przyjęła odpowiednie procedury, według których Rada będzie dokonywała wyboru i oceny operacji w ramach LSR oraz regulamin organu decyzyjnego.

### 3.4. ZASADY FUNKCJONOWANIA LGD

Wprowadzone i stosowane przez LGD rozwiązania formalno – prawne zawierają zakres uregulowań dotyczących zasad funkcjonowania LGD i wdrażania LSR, a tym samym gwarantują poprawność wdrażania LSR.

Tabela 3. Dokumenty wewnętrzne regulujące zasady działania LGD

Lp.	Rodzaj dokumentu	Regulowane kwestie	Sposób uchwalania i zmiany dokumentu
1.	Statut	Statut to nadrzędny dokument LGD regulujący podstawowe zasady funkcjonowania stowarzyszenia specjalnego jakim jest LGD. Określa właściwy organ nadzoru, przewiduje powołanie organu decyzyjnego – Rady oraz zasady członkostwa osób prawnych i fizycznych; ponadto określa kompetencje poszczególnych organów LGD	Zmiany przygotowuje Zarząd LGD i przedkłada Walnemu Zebraniu Członków do zatwierdzenia w formie uchwały
2.	Regulamin Pracy Rady LGD	Określone w rozdziale VI LSR	Zmiany przygotowuje Zarząd LGD i przedkłada Walnemu Zebraniu Członków do zatwierdzenia w formie uchwały
3.	Regulamin Biura LGD	Ustala organizację i porządek w procesie pracy biura LGD oraz związane z tym prawa i obowiązki pracodawcy i pracownika.	Zmiany przygotowywane przez dyrektora biura, konsultowane z pracownikami LGD, uchwalane przez Zarząd LGD
4.	Regulamin Obrad Walnego Zebrania Członków LGD	Reguluje kwestie zwoływania posiedzeń WZC, prowadzenia głosowania oraz wyborów, podejmowania uchwał, a także zakres zadań komisji oraz prezydium.	Zmiany przygotowywane przez Zarząd, konsultowane z członkami LGD, uchwalane przez Walne Zebranie Członków LGD
5.	Regulamin Komisji Rewizyjnej LGD	Określa szczegółowe zasady zwoływania i organizacji oraz dokumentowania posiedzeń Komisji.	Zmiany przygotowywane przez Zarząd, konsultowane z członkami LGD, uchwalane przez Walne Zebranie Członków LGD

6.	Regulamin Zarządu LGD	Określa szczegółowe zasady zwoływania i organizacji oraz dokumentowania posiedzeń Zarządu.	Zmiany przygotowywane przez Zarząd, konsultowane z członkami LGD, uchwalane przez Walne Zebranie Członków LGD
7.	Regulamin Wynagradzania Pracowników LGD	Zawiera zasady wynagradzania pracowników LGD.	Zmiany przygotowywane przez dyrektora biura, konsultowane z pracownikami LGD, uchwalane przez Zarząd LGD
8.	Procedura naboru pracowników	Określa zasady naboru pracowników oraz wymagania co do kwalifikacji i doświadczenia, które będą gwarantowały właściwe funkcjonowanie biura LGD.	Zmiany przygotowywane przez dyrektora biura, uchwalane przez Zarząd LGD
9.	Regulamin Zamówień Publicznych	Określa zasady udzielania zamówień ze środków publicznych.	Zmiany przygotowywane przez dyrektora biura, uchwalane przez Zarząd LGD
10.	Instrukcja Kancelaryjna wraz z Jednolitym Rzeczowym Wykazem Akt LGD	Reguluje uporządkowane prowadzenie dokumentacji, jej archiwizację, obieg dokumentów, obsługę korespondencji.	Zmiany przygotowywane przez dyrektora biura, uchwalane przez Zarząd LGD

### 3.5. POTENCJAŁ LUDZKI LGD A REGULAMINY RADY, ZARZĄDU, BIURA

Głównym czynnikiem decydującym o poprawnym wdrażaniu strategii jest zaangażowanie w cały proces osób o odpowiednich kompetencjach. Spełnienie odpowiednich wymogów w zakresie kwalifikacji i doświadczenia przez pracowników biura, które również odpowiadają zakresowi merytorycznemu LSR, gwarantują adekwatne do obowiązków wymagania. Należy podkreślić, że LGD stworzyła stabilne warunki zatrudnienia, co przyczyniło się do pozostania wykwalifikowanej i doświadczonej kadry w LGD. Ponadto Regulamin Rady gwarantuje, że Rada w 50% składa się z osób wykazujących się doświadczeniem w realizacji projektów z zakresu rozwoju obszarów wiejskich.

## II. PARTYCYPACYJNY CHARAKTER LSR

### 1. OPRACOWANIE LSR Z UDZIAŁEM SPOŁECZNOŚCI

Strategia została wypracowana przy aktywnym udziale lokalnej społeczności. Przełożyło się to na właściwe określenie obszarów problemowych oraz adekwatnych metod ich rozwiązania przy zastosowaniu odpowiednich narzędzi wyboru operacji, monitoringu i ewaluacji, a także sposobów komunikacji z lokalną społecznością. LGD dołożyła również starań, aby włączyć w cały proces tworzenia strategii określone w diagnozie grupy defaworyzowane. Opracowanie strategii było oparte na partnerstwie, dialogu społecznym

i partycypacji, co sprzyjało uzyskaniu społecznego konsensusu i akceptacji rozwiązań prezentowanych w dokumencie, co przyczyniło się do wzrostu wartości merytorycznej strategii.

Zgodnie z drabiną partycypacji wskazaną w poradniku dla administracji publicznej „Planowanie strategiczne” (Dąbrowska Anna, 2012), LGD zastosowała stopnie partycypacji, które w aktywny sposób angażowały społeczność na każdym kluczowym etapie prac nad opracowaniem strategii:

- ✚ Informowanie – kreowanie świadomości społeczności lokalnej przez dostarczenie informacji o LSR i możliwości włączenia się w proces jej budowania;
- ✚ Wyjaśnianie – edukowanie społeczności lokalnej przez wyjaśnianie i uzasadnianie zastosowanych zapisów w LSR;
- ✚ Konsultowanie – umożliwienie lokalnej społeczności wyrażenia opinii na temat zapisów LSR;
- ✚ Współdziałanie – współdziałanie lokalnej społeczności oraz uwzględnienie jej stanowiska w procesie opracowywania LSR;
- ✚ Delegowanie – zaangażowanie w proces podejmowania decyzji w sprawie zapisów LSR przedstawicieli lokalnej społeczności.

Przed przystąpieniem do budowania strategii LGD podjęła działania informacyjno-organizacyjne, które pozwoliły w późniejszych etapach uniknąć wielu niepowodzeń. LGD przeprowadziła kampanię informującą lokalną społeczność o przystąpieniu do prac nad strategią. W tym celu do wszystkich sołtysów z obszaru LGD rozesłano pisma wraz z planem spotkań konsultacyjnych, informacja została zamieszczona na stronie internetowej LGD oraz gmin partnerskich, ponadto, dzięki współpracy z mediami, pojawiała się zarówno w prasie, jak i na portalach internetowych. LGD skorzystała również z pomocy partnerów w procesie informowania o budowaniu nowej strategii i możliwości aktywnego włączenia się w jej tworzenie zainteresowanych członków lokalnej społeczności. Znakomicie w tym zakresie wywiązały się: ośrodki pomocy społecznej, samorzady gminne, instytucje kultury, MODR o/Ostrołęka, Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa Biuro Powiatowe w Ostrołęce, Oddział Zamiejscowy Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Programów Unijnych w Ostrołęce, Wojewódzki Urząd Pracy Filia w Ostrołęce, Powiatowy Urząd Pracy w Ostrołęce.

W ramach organizacji pracy nad strategią i obywatelskiego włączenia się w proces budowania dokumentu, LGD opracowała odpowiedni podział obowiązków i uprawnień zarówno dla pracowników biura, jak i zaangażowanych organów LGD.



Ryc. 4. Proces tworzenia LSR

Źródło: Opracowanie własne

Autorkami LSR są pracownice Biura LGD, które, poprzez wcześniejsze zaangażowanie we wdrażanie strategii na lata 2009-2015, zdobyły odpowiednie doświadczenie i wiedzę z zakresu planowania strategicznego. To, że nowa strategia powinna być opracowana przy jak największym zaangażowaniu doświadczonych kadry LGD, stanowi również rekomendacje ewaluacji końcowej (Sadza, 2015, str. 84). Doskonała sieć kontaktów autorek umożliwiła wysoki stopień uspołecznienia opracowywanego dokumentu. Kluczowym elementem udziału społeczności w budowaniu strategii było powołanie przez Walne Zebranie Członków LGD Zespołu ds. opracowania lokalnej strategii rozwoju. Nabór osób chętnych do udziału w pracach tego Zespołu był otwarty, jednak, aby zapewnić reprezentatywność Zespołu, LGD skierowało zaproszenie do reprezentantów wszystkich sektorów, przedstawicieli różnych grup społecznych oraz grup interesu. Po zakończeniu naboru Zarząd zatwierdził skład i regulamin pracy Zespołu. W rezultacie w prace nad strategią zostały zaangażowane 22 osoby, którym delegowano uprawnienia w zakresie podejmowania decyzji w sprawie uwzględnienia, bądź nie wniosków i uwag z konsultacji społecznych. Podsumowując, LGD zapewniła najwyższy stopień partycypacji lokalnej społeczności w procesie budowania strategii.

Zgodnie z wytycznymi LGD na każdym kluczowym etapie budowania strategii wykorzystano przynajmniej 4 partycypacyjne metody konsultacyjne. LGD poczyniła starania, aby wykorzystane metody angażowały społeczność w najwyższym stopniu partycypacji. Proces budowania strategii obejmował następujące etapy:

- I. diagnoza i analiza SWOT;
- II. określenie celów i wskaźników w odniesieniu do opracowania LSR oraz opracowanie planu działania;
- III. opracowanie zasad wyboru operacji i ustalania kryteriów wyboru;
- IV. opracowanie zasad monitorowania i ewaluacji;
- V. przygotowanie planu komunikacyjnego w odniesieniu do realizacji LSR (*Poradnik dla lokalnych grup działania w zakresie opracowania lokalnych strategii rozwoju na lata 2014-2020*, 2015).

LGD uznała dwa pierwsze etapy związane z diagnozą i analizą SWOT oraz poszukiwaniem rozwiązań zdiagnozowanych obszarów problemowych jako wymagające



dużego zaangażowania społecznego, zgodnie z metodologią opracowania dokumentów strategicznych. Dlatego też podczas realizacji tego etapu LGD zapewniła liczny udział społeczeństwa w pracach nad opracowaniem materiału badawczego. LGD zaprosiła również do współpracy instytucje związane z rynkiem pracy oraz wykluczeniem społecznym i ubóstwem. Przedstawiciele m. in. ośrodków pomocy społecznej z obszaru LGD i urzędów pracy wzięli udział w tzw. panelu ekspertów. Paneliści dostarczyli LGD wielu cennych informacji, szczególnie dotyczących grup defaworyzowanych ze względu na dostęp do rynku pracy oraz z powodu wykluczenia społecznego i ubóstwa. Diagnoza obszaru LGD polegała również na przeprowadzeniu 5 spotkań na terenie każdej z gmin, podczas których LGD stosowała innowacyjne metody pracy z lokalną społecznością. Metody warsztatowe wykorzystane na spotkaniach to m. in.: „mapa zasobów”, praca w grupach nad określeniem analizy SWOT, „drzewo problemów i celów”, omówienie i podsumowanie dokonane przez uczestników spotkań. Dodatkowo LGD zdecydowała się spotkać z branżą turystyczną oraz młodzieżą, a danych liczbowych dostarczyła ankieta.

W kolejnym etapie budowania strategii, dotyczącym poszukiwania rozwiązań zdiagnozowanych obszarów problemowych, LGD odbyła spotkania fokusowe. Grupa zaprosiła na oddzielne spotkania sektor społeczny, gospodarczy i publiczny oraz przedstawicieli grup defaworyzowanych. Pozwoliło to na wypracowanie trafnych pomysłów, które wpisywały się w ramy PROW i były adekwatne do przeprowadzonej diagnozy i opracowanej analizy SWOT. Było to możliwe dzięki stworzeniu komfortowych warunków dla jednolitych grup społecznych, charakteryzujących się podobnymi problemami i mających poczucie zrozumienia w swoim środowisku.

Etap dotyczący opracowania kryteriów i procedur był szczególny, dlatego LGD zastosowała tzw. metodę World Cafe, która polega na stworzeniu dogodnych warunków do kreatywnej rozmowy i wymiany myśli. Taka forma pracy ze społecznością okazała się skutecznym narzędziem do opracowania ciekawych a jednocześnie spójnych z wcześniej wypracowanym materiałem propozycji zapisów do procedur oraz kryteriów.

Ostatnie dwa etapy wymagały nieco mniejszego poziomu zaangażowania społecznego. Wobec powyższego w etapie dotyczącym monitoringu i ewaluacji, biorąc również pod uwagę budżet i krótki czas realizacji, LGD zwróciła się do lokalnej społeczności z pytaniami ankietowymi. Natomiast przy opracowywaniu planu komunikacji LGD wykorzystwała rekomendacje z ewaluacji końcowej oraz posiłkowała się wywiadami pogłębionymi z wytypowanymi przedstawicielami organów LGD, sektorów i grup defaworyzowanych.

Stałym elementem partycypacji, oprócz wymienionych już metod współdziałania społeczności oraz powołanego zespołu, LGD na każdym kluczowym etapie konsultowała opracowane materiały za pośrednictwem strony internetowej LGD oraz podczas spotkań ze społecznością.



**Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność  
obszaru Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek  
Mazowski”  
na lata 2016-2023**

Tabela 4. Partycypacyjne metody konsultacji wykorzystane w procesie budowania LSR

Etap	Informowanie	Wyjaśnianie	Współdziałanie	Konsultowanie	Delegowanie
I	Strona internetowa LGD /ciągle/	Punkt konsultacyjno-informacyjny /środa w godz. 12-16 i piątek w godz. 8-12/	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 1 <u>panel ekspertów</u> /dn. 27-10-2015/</li> <li>– 5 spotkań poświęconych w szczególności analizie słabych i mocnych stron, szans i zagrożeń, a także celów LSR /dn. 25,27,31-08-2015; 03,08-09-2015/</li> <li>– 1 spotkanie z branżą turystyczną w ramach partnerstwa GOWOR /dn. 16-10-2015/</li> <li>– 1 spotkanie z młodzieżą /dn. 08-10-2015/</li> <li>– ankieta (zwrot 152 ankiet)</li> </ul>	– 1 spotkanie informacyjno-konsultacyjne /dn. 30-10-2015/	– 1 posiedzenie Zespołu ds. opracowania lokalnej strategii rozwoju /dn. 03-11-2015/
II	Strona internetowa LGD /ciągle/	Punkt konsultacyjno-informacyjny /środa w godz. 12-16 i piątek w godz. 8-12/	– 4 <u>spotkania fokusowe</u> z przedstawicielami sektorów: społecznego, gospodarczego i publicznego oraz grup defaworyzowanych /dn. 05,10-11-2015/	– 1 spotkanie informacyjno-konsultacyjne /dn. 19-11-2015/	– 1 posiedzenie Zespołu ds. opracowania lokalnej strategii rozwoju /dn. 24-11-2015/
III	Strona internetowa LGD /ciągle/	Punkt konsultacyjno-informacyjny /środa w godz. 12-16 i piątek w godz. 8-12/	– 1 <u>World Cafe</u> /dn. 01-12-2015/	– 1 spotkanie informacyjno-konsultacyjne /dn. 26-11-2015/	– 1 posiedzenie Zespołu ds. opracowania lokalnej strategii rozwoju /dn. 01-12-2015/
IV	Strona internetowa LGD /ciągle/	Punkt konsultacyjno-informacyjny /środa w godz. 12-16 i piątek w godz. 8-12/	– ankieta (zwrot 130 ankiet)	– 1 spotkanie informacyjno-konsultacyjne /dn. 03-12-2015/	– 1 posiedzenie Zespołu ds. opracowania lokalnej strategii rozwoju /dn. 08-12-2015/
V	Strona internetowa LGD /ciągle/	Punkt konsultacyjno-informacyjny /środa w godz. 12-16 i piątek w godz. 8-12/	– 11 pogłębionych wywiadów indywidualnych	– 1 spotkanie informacyjno-konsultacyjne /dn. 10-12-2015/	– 1 posiedzenie Zespołu ds. opracowania lokalnej strategii rozwoju /15-12-2015/
<b>Liczba uczestników</b>	<b>37 906 odsłon strony LGD</b>	<b>19 osób</b>	<b>348 + 130 = 478 osób, w tym 79 przedstawicieli grup defaworyzowanych (w ankiecie na etapie diagnozy – 130 osób, nie monitorowano grup defaworyzowanych, gdyż nie były one jeszcze określone)</b>	<b>40 osób, w tym 17 przedstawicieli grup defaworyzowanych</b>	<b>22 osoby, w tym 2 przedstawicieli grup defaworyzowanych</b>

*Źródło: Opracowanie własne*



## 2. ZASADY UDZIAŁU SPOŁECZNOŚCI W REALIZACJI LSR

---

Udział lokalnej społeczności w realizacji LSR polegał będzie przede wszystkim na pozyskiwaniu wsparcia. Beneficjentami wsparcia będą grupy docelowe określone w LSR, w tym defaworyzowane. Następnie przedstawiciele tej społeczności będą w sposób przejrzysty i bezstronny dokonywać oceny i wyboru operacji w ramach LSR. Ponadto LGD zaangażuje lokalną społeczność w proces monitoringu, ewaluacji, a także w ewentualną aktualizację LSR. Sprawdzonym wzorem z procesu budowania strategii było powołanie reprezentatywnego zespołu roboczego, dlatego również przy jej wdrażaniu zostaną powołane dwa zespoły: ds. monitoringu i ewaluacji oraz ds. aktualizacji LSR. LGD zakłada udział różnych grup społecznych, sektorów oraz przedstawicieli grup defaworyzowanych w składzie zespołów, aby zagwarantować odpowiednią reprezentatywność organów. Ponadto LGD zapewni partycypację przez realizację planu komunikacyjnego.

## II. DIAGNOZA I OPIS OBSZARU I LUDNOŚCI

---

Diagnoza obszaru LGD stanowi podstawę przygotowania strategii i pierwszy kluczowy etap jej budowania. Zgodnie z tym, co opisano w rozdziale dotyczącym partycypacji, LGD zapewniła wysokie włączenie społeczne podczas tego etapu. Szczególną uwagę zwrócono na elementy, które mogą zostać objęte wsparciem w ramach PROW z uwzględnieniem innych programów i funduszy wspierających te obszary problemowe, aby z nimi nie konkurować.

Diagnoza w zakresie opisu obszaru pod względem jego walorów, specyfiki i dziedzictwa materialnego i niematerialnego została przedstawiona w rozdziale I.2. Należy podkreślić, że wielu informacji w tym zakresie dostarczyły spotkania ze społecznością podczas opracowywania tzw. „map zasobów”. Wówczas uczestnicy zwracali uwagę na bogactwo przyrodnicze i historyczne, tradycje i legendy oraz kulturę swoich gmin. Można było także zauważyć, że część mieszkańców często nie zdaje sobie sprawy z walorów obszaru i nie wiąże ich z możliwością dodatkowego zarobkowania. W związku z tym LGD powinno rozważyć możliwość podjęcia działań mających na celu edukację oraz promocję w tym zakresie skierowaną zarówno do lokalnej społeczności Zaścianka, jak i do potencjalnych turystów oraz osób odwiedzających obszar LGD.

### 1. SPOŁECZEŃSTWO

---

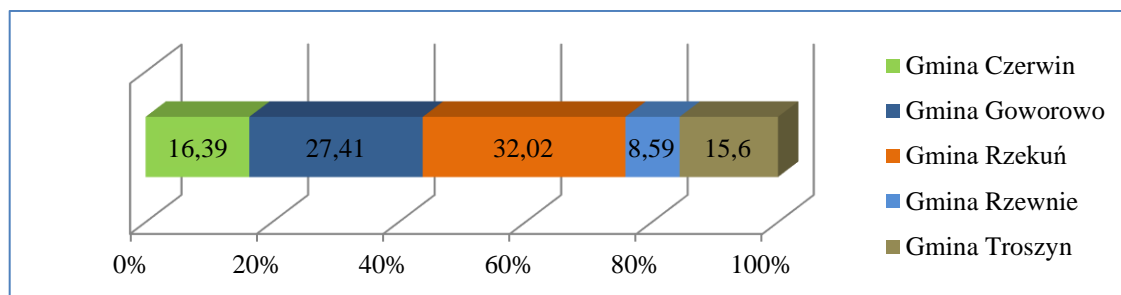
Według danych statystycznych na dzień 31 grudnia 2013 roku na obszarze pięciu gmin wchodzących w skład Lokalnej Grupy Działania „Zaścianek Mazowska”: Czerwin, Goworowo, Rzekuń, Rzewnie i Troszyn zameldowanych na pobyt stały było 31 527 osób (szczegółowy wykaz liczby ludności przedstawia tabela nr 5).

Tabela 5. Liczba ludności obszaru gmin członkowskich LGD na dzień 31-12-2013 r.

Gmina	Powierzchnia w km <sup>2</sup>	Liczba mieszkańców w tys.	Ludność na km <sup>2</sup>
Czerwin	171,13	5 167	30
Goworowo	218,93	8 640	39
Rzekuń	135,50	10 094	74
Rzewnie	111,72	2 707	24
Troszyn	156,31	4 919	31
<b>Obszar LGD</b>	<b>793,58</b>	<b>31 527</b>	<b>40</b>
<b>Gminy wiejskie Mazowsza</b>			<b>55</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego

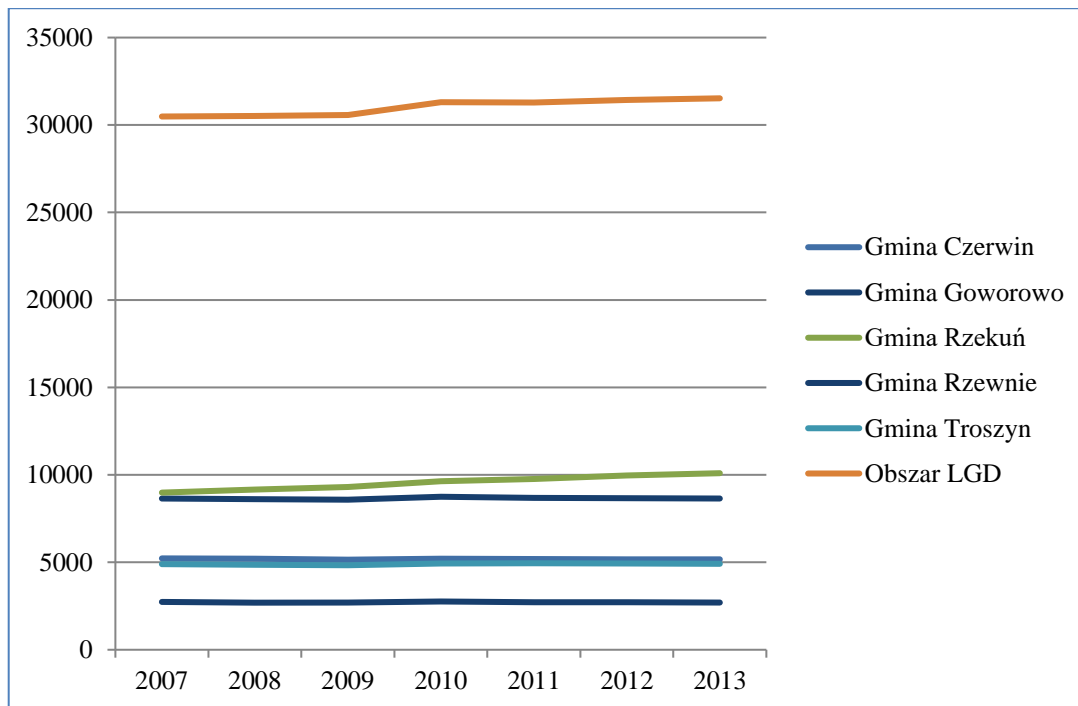
Wśród ogólnej liczby ludności LGD zdecydowanie przeważają mieszkańcy gmin Rzekuń i Goworowo – odpowiednio jest to 32,02 % oraz 27,41 %. Osoby zamieszkujące w gminach Czerwin i Troszyn stanowią porównywalną względem siebie część społeczności LGD, tj. 16,39 % oraz 15,60 %, zaś mieszkańcy gminy Rzewnie 8,59 %.



Ryc. 5. Procentowy udział ludności obszaru gmin LGD

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego

Średnia gęstość zaludnienia na dzień 31 grudnia 2013 roku na obszarze LGD wynosi 40 osób na 1 km<sup>2</sup>. Wskaźniki gęstości zaludnienia dla poszczególnych gmin wchodzących w skład LGD są zróżnicowane i wahają się od 24 osób na km<sup>2</sup> w gminie Rzewnie do 74 osób na km<sup>2</sup> w gminie Rzekuń. Gmina Rzekuń wyróżnia się na tle pozostałych czterech gmin obszaru LGD, co zapewne wynika z bezpośredniego sąsiedztwa z miastem Ostrołęka oraz z charakteru osadnictwa, jest tzw. „sypialnią” miasta powiatowego. Wskaźnik ten określony dla obszaru LGD jest niższy niż wskaźnik dla wszystkich gmin wiejskich Mazowsza (55), świadczy to zasadniczo o niekorzystnych warunkach społecznych obszaru ze względu na ograniczony dostęp do dóbr i usług publicznych. Zaznaczyć jednak należy tendencję do zmniejszania się tego negatywnego zjawiska, szczególnie widoczną na obszarach w pobliżu miasta Ostrołęki.



Ryc. 6. Dynamika zmian liczby ludności na obszarze LGD w latach 2007-2013  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu  
Statystycznego

Z powyższego wykresu wynika, że dynamika zmiany liczby ludności na obszarze LGD jest optymistyczna, mimo że w badanym okresie występowały duże wahania w tym zakresie. W porównaniu do roku 2007 w 2008 roku obszar LGD powiększył się o 29 mieszkańców, a w kolejnym o 58 osób. Bardzo duży przyrost liczby ludności był zauważalny w 2010 roku (w porównaniu do 2009 roku), gdyż wyniósł 723 osoby. W kolejnych latach na obszarze LGD można już zaobserwować zmniejszoną tendencję wzrostową (w 2012 r. liczba osób wzrosła tylko o 146 w porównaniu do roku ubiegłego, a w 2013 o 87 w stosunku do 2012 r.).

Tendencja wzrostowa liczby ludności na obszarze LGD „Zaścianek Mazowski” jest jak do tej pory potwierdzeniem horyzontalnej prognozy dla Polski, jaką przedstawił Główny Urząd Statystyczny (Prognoza ludności Polski na lata 2008-2035). Według GUS liczba ludności w Polsce będzie systematycznie zmniejszać się, przy czym tempo tego spadku będzie coraz wyższe wraz z upływem czasu, jednakże inny przebieg będzie miał ten proces w miastach a inny na obszarach wiejskich. O ile w aglomeracjach miejskich będzie obserwowany nieustanny ubytek ludności, o tyle na terenach wiejskich liczebność zamieszkującej tam populacji będzie wrastała. Dopiero po latach objętych prognozą przewiduje się niewielki spadek liczby mieszkańców wsi.

Mając powyższe na uwadze, należy przewidzieć działania na rzecz utrzymania wzrostowej tendencji liczby ludności, co wpłynie pozytywnie na rozwój gospodarczo – społeczny obszaru LGD.

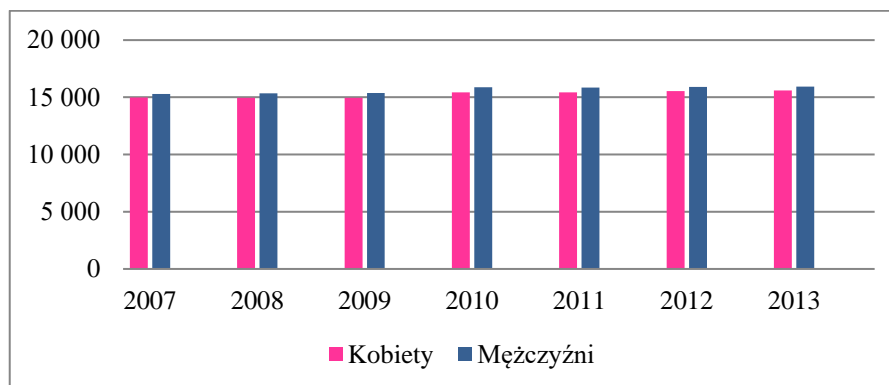
W strukturze ludności według płci na przestrzeni ostatnich lat obserwuje się zróżnicowanie pomiędzy mężczyznami a kobietami. Łącznie na obszarze LGD liczba mężczyzn na koniec 2007 roku była o 320 większa od liczby kobiet. W 2013 roku sytuacja była podobna, liczba mężczyzn w stosunku do kobiet była wyższa o 345.

Tabela 6. Struktura ludności LGD wg płci w latach 2007 i 2013

Gmina	Liczba mężczyzn		Liczba kobiet	
	2007	2013	2007	2013
Czerwin	2595	2603	2611	2564
Goworowo	4432	4391	4192	4249
Rzekuń	4456	5110	4430	4984
Rzewnie	1402	1375	1330	1332
Troszyn	2420	2457	2422	2462
<b>Obszar LGD</b>	<b>15305</b>	<b>15936</b>	<b>14985</b>	<b>15591</b>
<b>Województwo mazowieckie</b>	<b>2 543 762</b>		<b>2 773 078</b>	
<b>Polska</b>	<b>18 629 535</b>		<b>19 866 124</b>	

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego*

Według danych Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego wskaźnik feminizacji (liczba kobiet przypadająca na 100 mężczyzn) w roku 2013 na obszarze LGD wyniósł średnio 98.



Ryc. 7. Struktura ludności wg płci na obszarze LGD w latach 2007-2013

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego*

Sytuacja na obszarze LGD jest odwrotna niż na Mazowszu i w kraju, gdzie wskaźnik feminizacji wynosi odpowiednio 109 i 106 na koniec 2013 roku. Może świadczyć to o niekorzystnej sytuacji kobiet na obszarze LGD. Dane potwierdzają badania własne LGD (Pędzich-Ciach, 2015) przeprowadzone podczas panelu ekspertów w zakresie diagnozy grup defaworyzowanych. Ustalono, że kobiety stanowią szczególną grupę społeczeństwa obszaru LGD, która ze względu na wiele czynników jest zagrożona wykluczeniem społecznym oraz defaworyzacją ze względu na dostęp do rynku pracy.

Na obszarze LGD dominują osoby w wieku produkcyjnym. Ich liczba w roku 2013 wyniosła 62,75 % wszystkich mieszkańców. Podobna sytuacja występowała w całej Polsce (63 %). Liczna grupa ludności w wieku produkcyjnym była wynikiem ostatniego wyżu demograficznego (z początku lat 80-tych XX wieku) (Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym 2014 r. Stan w dniu 31 XII., 2015). W odróżnieniu od danych w kraju na obszarze LGD utrzymuje się tendencja związana ze wzrostem liczebności

tej grupy. Aby nie pogarszać sytuacji materialnej tych osób i ich rodzin oraz nie skazywać ich na bezrobocie czy konieczność migracji, należy podjąć działania pobudzające rozwój rynku pracy i przedsiębiorczości.

Tabela 7. Procentowy udział ludności w danej grupie wiekowej

Gmina	Grupa przedprodukcyjna <sup>2</sup>		Grupa produkcyjna <sup>3</sup>		Grupa poprodukcyjna <sup>4</sup>	
	2007	2013	2007	2013	2007	2013
Czerwin	21,48	19,16	58,68	61,82	19,84	19,02
Goworowo	23,45	20,06	57,88	61,53	18,67	18,41
Rzekuń	24,29	21,34	62,64	65,41	13,08	13,26
Rzewnie	24,52	20,06	55,93	60,14	19,55	19,80
Troszyn	22,49	20,49	59,23	61,86	18,28	17,65
<b>Obszar LGD</b>	<b>23,30</b>	<b>20,39</b>	<b>59,46</b>	<b>62,75</b>	<b>17,25</b>	<b>16,86</b>

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego*

Liczba osób w wieku przedprodukcyjnym sukcesywnie maleje na obszarze LGD. Jest to sytuacja ogólnokrajowa, obrazująca zachowanie młodych ludzi, którzy planując swoją przyszłość, najpierw inwestują w siebie – w edukację, pracę, a potem w rodzinę. Na przestrzeni ostatnich siedmiu lat udział grupy przedprodukcyjnej na obszarze LGD znacznie zmalał (o 2,91 % od roku 2007 do roku 2013). Porównywalną sytuację obserwuje się na obszarach wiejskich w całej Polsce, gdzie udział omawianej grupy zmalał o 2,27 %.

Społeczeństwo zamieszkujące obszar LGD jest stosunkowo młode. Niewątpliwie fakt ten wpływa na korzyść tego terenu, jednakże trwający proces starzenia się ludności, będący wynikiem wydłużania się życia, jest pogłębiany niskim poziomem urodzeń. Utrzymujący się na obszarze LGD, podobnie jak w kraju, trend niskiego poziomu dzietności (procentowy udział ludzi młodych do 17 roku życia w całej strukturze ludności obszaru LGD zmniejszył się o blisko 3% w 2013 r. w stosunku do roku 2007) w stosunku do wydłużającego się czasu trwania życia wzmoże proces starzenia się społeczeństwa. W przyszłości będzie to powodować zmniejszanie podaży na pracę i utrudnienia w systemie zabezpieczenia społecznego osób w wieku podeszłym.

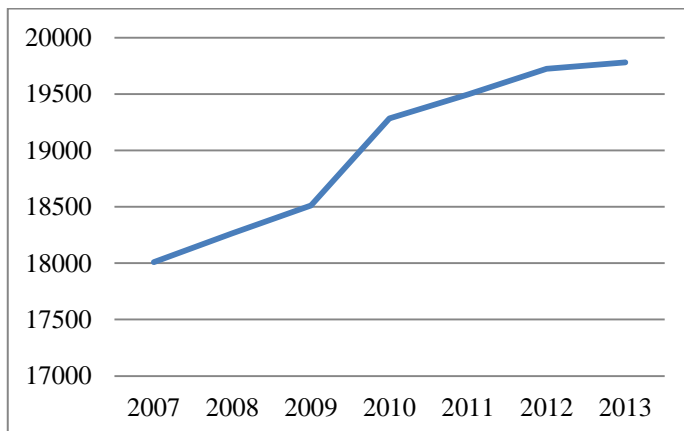
Reasumując, postępujący proces starzenia się społeczeństwa sprawi, że pojawią się nowe oczekiwania mieszkańców obszaru LGD w zakresie usług opiekuńczych, przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu tej grupy oraz ubóstwu, szczególnie osób starszych i samotnych. LGD podejmie dlatego inicjatywy przyczyniające się do zaangażowania seniorów w działania na rzecz pożytku publicznego oraz lokalnych społeczności. Przedstawione dane dotyczące grup wiekowych potwierdzili eksperci w dyskusji podczas panelu ekspertów, podkreślając szczególnie niekorzystną sytuację osób starszych, samotnie prowadzących gospodarstwa domowe. Również na spotkaniach ze

<sup>2</sup> Ludność, która nie osiągnęła jeszcze zdolności do pracy, tj. grupa w wieku 0-17 lat (według pojęć stosowanych w statystyce publicznej),

<sup>3</sup> Ludność, która osiągnęła zdolność do pracy, tj. dla mężczyzn grupa wieku 18-64 lat, dla kobiet 18-59 lat (według pojęć stosowanych w statystyce publicznej),

<sup>4</sup> Ludność, która za zwyczaj kończy pracę zawodową, tj. dla mężczyzn 65 lat i więcej, dla kobiet 60 lat i więcej (według pojęć stosowanych w statystyce publicznej).

społecznością pięciu gmin uzyskano informacje nt. trudności dotyczących sytuacji szczególnie samotnych seniorów i niewykorzystanego potencjału tej grupy społeczeństwa.



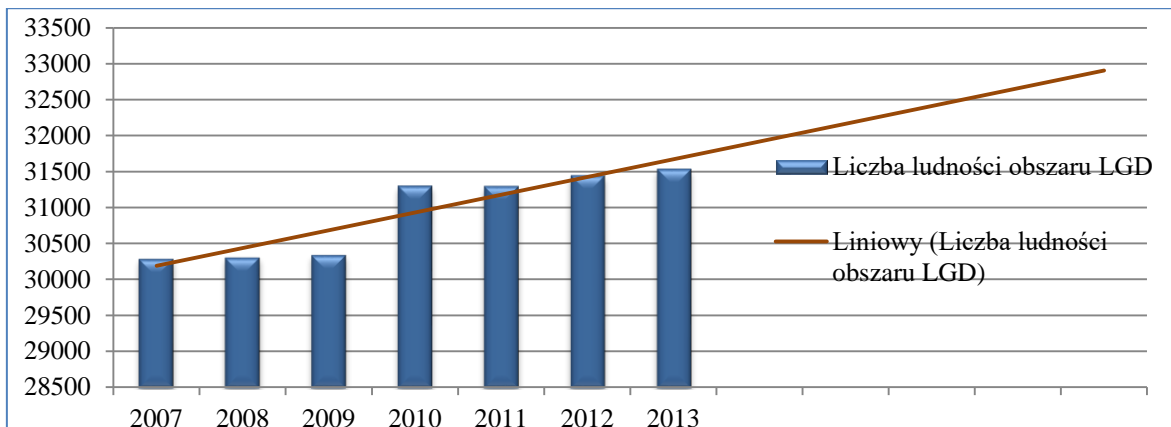
Ryc. 8. Liczebność grupy osób w wieku produkcyjnym na obszarze LGD w latach 2007-2013

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego*

Według GUS (Informacja o rozmiarach i kierunkach czasowej emigracji z Polski w latach 2004-2014, 2015) migracje zagraniczne są zjawiskiem społeczno-ekonomicznym na trwałe wpisanym we współczesną historię Polski. Rok 2014 był kolejnym, kiedy to odnotowano zwiększenie się zasobu imigracyjnego Polaków w innych krajach. Głównym powodem wyjazdów za granicę staje się chęć podjęcia pracy. W omawianiu migracji należy wziąć pod uwagę fakt, że osoby, które wyjeżdżają za granicę nie wymeldowują się z obszaru Polski, w związku z czym można przypuszczać, że podawane dane są mimo wszystko zaniżone. Na obszarze LGD w roku 2014 odnotowano ujemne saldo migracji zagranicznej, co oznacza, że więcej osób opuszcza obszar LGD niż do niego przybywa, co potwierdzili mieszkańcy obszaru LGD podczas diagnostycznego etapu opracowywania strategii.

W ostatnim czasie zauważalna jest tendencja migracji ludności z miasta na wieś. Przyczyną takiego zjawiska jest ucieczka do tzw. „lepszego życia” od smogu, hałasu i stresu. W dzisiejszych czasach tylko zamożne rodziny decydują się na podjęcie decyzji o opuszczeniu wielkiego blokowiska na rzecz ciszy i spokoju, co daje wieś. Migracja wewnętrzna spowodowana jest też zamieszkiwaniem młodych ludzi w miastach w czasie pobierania nauki, a także po jej zakończeniu, kiedy podejmują pracę.

W wyniku migracji wewnętrznej w latach 2007 – 2014 na teren LGD przybyły 43 osoby. Według danych GUS liczba ludności LGD w 2014 roku w wyniku migracji powiększyła się o 28 mężczyzn i 15 kobiet. W związku z tym obserwowane jest bardzo pozytywne zjawisko wzrostu liczby ludności na obszarze LGD, co obrazuje poniższy wykres. Należy podjąć działania na rzecz utrzymania tej tendencji wzrostowej.



Ryc. 9. Linia trendu liczby mieszkańców obszaru LGD

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego

Zjawiskiem zaobserwowanym na obszarze LGD jest jednak wyludnianie się mniejszych, peryferyjnych wsi oddalonych od miejscowości gminnych, co związane jest często z możliwością rozwoju zawodowego, zmianą pracy czy stanu cywilnego, wynika z dostępu do placówek edukacyjnych czy opieki zdrowotnej. LGD przeprowadzając dodatkowe badania jakościowe dotarła do informacji, że mniejsze miejscowości, szczególnie te zlokalizowane w znacznej odległości od miejscowości gminnej i miasta Ostrołęki są często defaworyzowane. Można więc wysnuć wniosek, że zjawisko migracji z tych miejscowości jest związane z tym szczególnym wykluczeniem całych społeczności. Mieszkańcy niewielkich wsi mają utrudniony dostęp do rynku pracy, środków komunikacji i Internetu, co skutkuje wycofaniem się tych społeczności z życia publicznego i społecznego. LGD powinna zwrócić szczególną uwagę na integrację takich środowisk, by nastąpił wzrost aktywności społecznej i ekonomicznej jej mieszkańców.

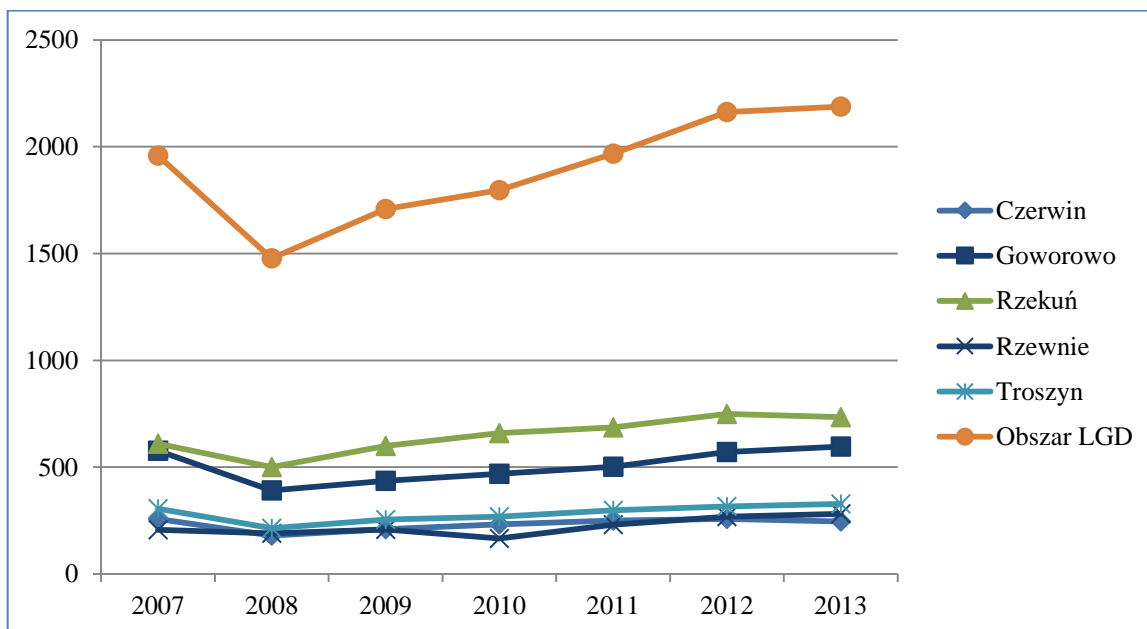
## 2. RYNEK PRACY

Według GUS w 2013 roku na obszarze LGD liczba zatrudnionych<sup>5</sup> wzrosła o 18 % w porównaniu do 2007 roku. 48,4 % całego zatrudnienia przypada na gminę Rzekuń, co związane jest z liczbą mieszkańców stanowiących ponad 32 % całej struktury ludności obszaru LGD, mniej rolniczym charakterem gminy oraz jej bezpośrednim położeniem przy granicy z miastem Ostrołęka, które skupia duże zakłady pracy, wiele punktów handlowych oraz usługowych o znaczeniu powiatowym. W strukturze zatrudnienia w 2013 roku przeważali mężczyźni, stanowiąc blisko 53 % ogółu pracujących na obszarze LGD. Sytuacja ta uległa zmianie, gdyż w 2007 roku to kobiety stanowiły 53 % ogółu pracujących. Analizując sytuację kobiet i mężczyzn na rynku pracy należy podkreślić gorszy dostęp kobiet do zatrudnienia. Dane statystyczne nie odzwierciedlają szeregu czynników, które decydują o defaworyzowaniu kobiet ze względu na dostęp do rynku pracy. Podczas włączenia lokalnej społeczności w prowadzone przez LGD badania diagnostyczne oraz

<sup>5</sup> Bez pracujących w jednostkach budżetowych działających w zakresie obrony narodowej i bezpieczeństwa publicznego, osób pracujących w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie, duchownych oraz pracujących w organizacjach, fundacjach i związkach; bez zakładów osób fizycznych o liczbie pracujących do 5 osób, (dla lat 1995-1998); bez zakładów osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą o liczbie pracujących do 9 osób (dla 1999 r.); bez podmiotów gospodarczych o liczbie pracujących do 9 osób (od 2000 r.).

panel ekspertów wyłonił się problem tzw. ukrytego bezrobocia kobiet. Zdefiniowano, że problem związany jest ze stereotypową rolą kobiety w społeczeństwie, szczególnie na obszarach wiejskich, która określa kobietę jako matkę, gospodynię domową, lecz nie jako osobę wykwalifikowaną i poszukiwaną na rynku pracy. Często nie dokonują one nawet rejestracji w urzędzie pracy, stąd nieprecyzyjne dane statystyczne. To kobiety najczęściej rezygnują z kariery zawodowej na rzecz opieki nad dzieckiem czy osobą starszą i tym samym zostają zaliczone do kolejnej grupy de faworyzowanej określonej w strategii – opiekun osoby zależnej.

Na koniec 2014 r., w porównaniu z rokiem 2007, liczba bezrobotnych na obszarze LGD wzrosła o blisko 12 %, co wiąże się niewątpliwie ze wzrostem osób w wieku produkcyjnym. W 2013 r. nie doszło do zdecydowanego przełamania negatywnych tendencji na rynku pracy. Według danych GUS liczba bezrobotnych na obszarze LGD wzrasta, co niestety nie jest korzystnym zjawiskiem dla tego obszaru. W 2013 roku największy odsetek osób bezrobotnych stanowili mieszkańcy gmin Rzekuń i Goworowo – odpowiednio 34% i 27 %, mieszkańcy gmin Czerwin, Rzewnie i Troszyn odpowiednio 11%, 13% i 15 %.



Ryc. 10. Liczba bezrobotnych na obszarze LGD w podziale na poszczególne gminy w latach 2007-2013

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego

Ponadto, według opinii ekspertów z zakresu rynku pracy oraz przeciwdziałania ubóstwu i wykluczeniu społecznemu, którzy podzielili się swoją wiedzą podczas panelu ekspertów, powyższe dane nie uwzględniają tzw. bezrobocia ukrytego. Obszar funkcjonowania LGD jest terenem typowo rolniczym, gdzie przy niskich dochodach, małych gospodarstwach ubezpieczeni w KRUS (ze względu na niską składkę) są zarówno rolnicy, małżonkowie rolników oraz ich dorosłe dzieci, którzy w rzeczywistości mogliby podjąć pracę zarobkową, zasilić wspólne gospodarstwo domowe, a tym samym zmniejszyć liczbę niskodochodowych, nierentownych gospodarstw rolnych. Ponadto eksperci dostarczyli ważnych informacji dotyczących struktury osób bezrobotnych na obszarze LGD.



Wyodrębnili szczególne grupy osób pozostających bez pracy, tj. długotrwale bezrobotnych oraz osoby bezrobotne o niskich kwalifikacjach i doświadczeniu. Ponadto zaznaczyli szczególną sytuację osób młodych na rynku pracy, wyznaczając górną granicę wiekową na 29 lat. Często są to osoby wykształcone bez doświadczenia lub ich wiedza jest słabej jakości. Ta grupa odznacza się niskimi umiejętnościami komunikacyjnymi i społecznymi, tak niezbędnymi w poszukiwaniu pracy. Podkreślić należy, że wskazany problem dotyczy szczególnie młodzieży z terenów wiejskich, ponieważ ma ona ograniczony dostęp do ofert pozwalających na wszechstronny rozwój, np. ofert kulturalnych, ciekawych form edukacji, wyjazdów edukacyjnych itd. Zasoby tego typu młodych ludzi nie są dostosowane do zmieniających się warunków na rynku pracy. Potwierdza to WUP (Bezrobocie w województwie mazowieckim, 2015), którego opracowanie wskazuje na wysoki udział tej grupy ludności w strukturze bezrobotnych na Mazowszu (28,8%) i plasuje ją na drugim miejscu po długotrwale bezrobotnych.

Podsumowując, według diagnozy przeprowadzonej przez LGD na spotkaniach ze społecznością na etapie realizacji planu włączenia w opracowanie strategii obszaru, badań ilościowych (ankiet), panelu ekspertów<sup>6</sup> spośród osób znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy są:

- + osoby długotrwale bezrobotne<sup>7</sup>,
- + osoby bezrobotne o niskich kwalifikacjach i doświadczeniu – wg LGD to osoby o wykształceniu niższym niż średnie oraz o stażu pracy nie dłuższym niż rok,
- + osoby młode do 29 roku życia pozostające bez pracy,
- + kobiety nieaktywne zawodowo,
- + osoby niepełnosprawne,
- + opiekunowie osób zależnych (osoba wymagająca ze względu na stan zdrowia lub wiek stałej opieki, np. dzieci, osoby niepełnosprawne, osoby chore, osoby w podeszłym wieku pozostające we wspólnym gospodarstwie domowym).

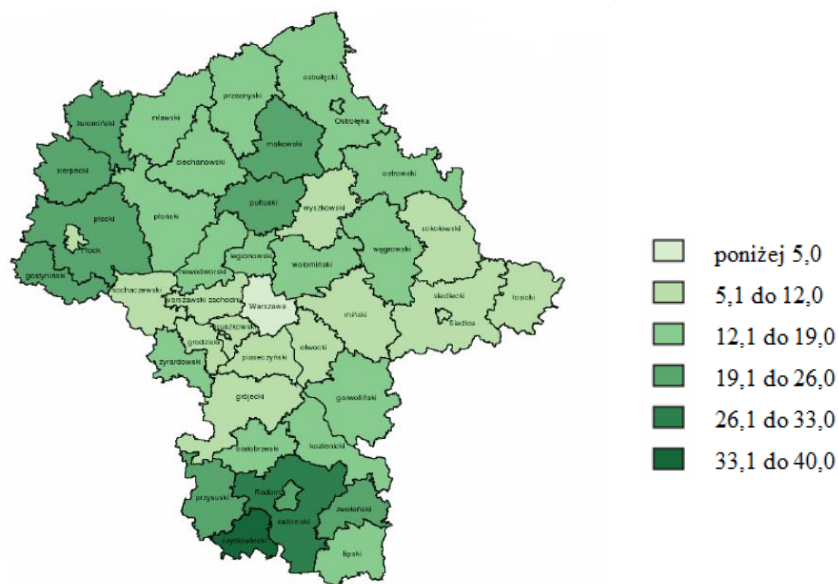
Stopa bezrobocia na Mazowszu w końcu 2014 r. wynosiła 9,8% przy średniej dla kraju 11,5%. Ponieważ stopę bezrobocia określa się na poziomie powiatu, a nie poszczególnych gmin, dlatego nie można podać wielkości tego wskaźnika dla obszaru LGD. Jak wiadomo, obszar LGD położony jest w powiecie ostrołęckim, gdzie stopa bezrobocia na koniec 2014 r. kształtowała się na poziomie 17,10%, w powiecie makowskim wyniosła 23,30%. To oznacza, że w porównaniu z całym województwem mazowieckim (9,80%) jest bardzo wysoka<sup>8</sup>, przez co wpływa przede wszystkim na stan gospodarki i hamuje jej rozwój, w związku z czym spada jakość życia ludności, która staje się bardziej uboga.

---

<sup>6</sup>Panel ekspertów stanowili przedstawiciele instytucji działających na obszarze gmin wchodzących w skład LGD tj.: Wojewódzki Urząd Pracy Filia w Ostrołęce, Powiatowy Urząd Pracy w Ostrołęce, Ośrodek Pomocy Społecznej w Czerwinie, Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Goworowie, Ośrodek Pomocy Społecznej w Rzekuniu, Ośrodek Pomocy Społecznej w Troszynie.

<sup>7</sup> Art. 2 ust.1 pkt 5 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. 2004 Nr 99 poz. 1001) „bezrobotnym długotrwale – oznacza to bezrobotnego pozostającego w rejestrze powiatowego urzędu pracy łącznie przez okres ponad 12 miesięcy w okresie ostatnich 2 lat, z wyłączeniem okresów odbywania stażu i przygotowania zawodowego dorosłych;”

<sup>8</sup> Rynek Pracy Województwa Mazowieckiego w 2014 roku. Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie. Warszawa 2014. Zespół ds. Statystyk. Wydział Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy.



Ryc. 11. Procentowa stopa bezrobocia na koniec 2014 roku w województwie mazowieckim

Źródło: Rynek Pracy Województwa Mazowieckiego w 2014 roku. Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie.

Tabela 8. Procentowy udział bezrobotnych w ogólnej liczbie ludności w wieku produkcyjnym dla obszaru LGD w latach 2007-2013

Gmina	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Czerwin	8,45	5,92	6,84	7,41	7,88	8,12	7,70
Goworowo	11,56	7,76	8,60	8,85	9,43	10,66	11,21
Rzekuń	10,96	8,65	10,10	10,68	10,82	11,53	11,13
Rzewnie	13,55	12,52	13,48	10,02	14,10	16,46	17,32
Troszyn	10,67	7,46	13,36	8,97	9,85	10,33	10,78
Obszar LGD	<b>11,04</b>	<b>8,46</b>	<b>10,48</b>	<b>9,19</b>	<b>10,42</b>	<b>11,42</b>	<b>11,63</b>
Polska- obszary wiejskie	<b>8,52</b>	<b>7,12</b>	<b>8,74</b>	<b>8,81</b>	<b>8,98</b>	<b>9,61</b>	<b>9,76</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego

Procentowy udział bezrobotnych w stosunku do grupy osób w wieku produkcyjnym na obszarze LGD jest zdecydowanie wyższy (2007-2013) niż na obszarach wiejskich w całej Polsce. Wzrost bezrobocia wymaga interwencji w sprawę wsparcia rozwoju przedsiębiorczości i rynku pracy dla zapewnienia stabilności gospodarczej mieszkańców obszaru LGD.

### 3. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ROLNICTWO

Według raportu Ministerstwa Gospodarki (Przedsiębiorczość w Polsce, 2014) Polska zanotowała w 2013 r. wzrost gospodarczy na poziomie 1,6%, mimo słabej koniunktury w krajach strefy euro, co związane jest m.in. z tworzeniem nowych przedsiębiorstw, eksportem produktów za granicę oraz rozwojem dużych przedsiębiorstw. Ogólnokrajowy trend na

podejmowanie działalności gospodarczych przez osoby fizyczne i rozwijanie działalności gospodarczych, w tym innowacji uwarunkowany jest również wsparciem unijnym i rozwojem obszarów wiejskich. Wg opinii dr Andrzeja Chordeckiego (Chordecki, 2015) szanse rozwojowe w gospodarce mają branże usługowe i inwestycje proeksportowe i wymagające zaspokojenia rosnącego popytu i pobudzonej konsumpcji, nawet w zakresie dóbr ponadpodstawowych. Na obszarze LGD „Zaścianek Mazowski” wyraźna jest tendencja wzrostowa w liczbie przedsiębiorstw w sektorze prywatnym. Na koniec 2013 roku na obszarze pięciu gmin wchodzących w skład LGD w rejestrze REGON było łącznie zarejestrowanych 1 880 podmiotów gospodarki narodowej. Podmioty należące do sektora publicznego stanowiły 4,78 % wszystkich zarejestrowanych podmiotów, natomiast udział przedsiębiorstw sektora prywatnego wynosił 95,22 %.

Tabela 9. Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w gminach LGD w latach 2007-2013

Gmina	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Czerwin	25	194	10	207	22	208	21	210	21	231	22	265	22	299
Goworowo	27	347	23	353	18	299	20	341	20	349	22	358	22	369
Rzekuń	17	541	19	581	16	602	16	637	17	680	18	714	17	762
Rzewnie	10	126	16	129	10	114	10	119	10	127	10	131	7	130
Troszyn	19	196	17	200	17	176	17	194	16	208	17	223	22	230
Obszar LGD	<b>98</b>	<b>1404</b>	<b>85</b>	<b>1470</b>	<b>83</b>	<b>1399</b>	<b>84</b>	<b>1501</b>	<b>84</b>	<b>1595</b>	<b>89</b>	<b>1691</b>	<b>90</b>	<b>1790</b>

1 – przedsiębiorstwa sektora publicznego, 2 – przedsiębiorstwa sektora prywatnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego

Powyższe dane statystyczne pokazują, że jest wyraźna tendencja wzrostowa pod względem liczby działających firm w sektorze prywatnym. W badanym okresie (lata 2007-2013) najwięcej firm powstało w gminie Rzekuń (221) i Czerwin (105).

W Polsce wśród nowopowstających podmiotów zdecydowanie dominowały osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (ponad 80% ogółu) (Przedsiębiorczość w Polsce, 2014). Podobną sytuację daje się zaobserwować na obszarze LGD. Mikroprzedsiębiorstwa niezmiennie od 2007 roku stanowią 96 % działających podmiotów gospodarczych.

Z uwagi na rosnącą liczbę osób w wieku produkcyjnym należy wspierać w dalszym ciągu rozwój przedsiębiorczości na obszarze LGD, by przeciwdziałać: likwidacji już istniejących firm, bezrobociu i uzależnieniu od instytucji publicznych, tj. Ośrodków Pomocy Społecznej.

Tabela 10. Formy prowadzenia działalności gospodarczej przez prywatnych przedsiębiorców z obszaru LGD w roku 2013 oraz przedsiębiorstwa działające na obszarze LGD według klas wielkości w latach 2007 i 2013

Obszar	Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	Spółka handlowa	Spółka handlowa z udziałem kapitału zagranicznego	Spółdzielnia				
Czerwin	265	5	0	2				
Goworowo	318	7	0	1				
Rzekuń	684	20	1	1				
Rzewnie	98	10	3	2				
Troszyn	190	6	0	1				
Obszar LGD	<b>1 555</b>	<b>48</b>	<b>4</b>	<b>7</b>				
	Mikro przedsiębiorstwa		Małe przedsiębiorstwa		Średnie przedsiębiorstwa		Duże przedsiębiorstwa	
	2007	2013	2007	2013	2007	2013	2007	2013
Czerwin	211	312	8	9	0	0	0	0
Goworowo	358	379	15	11	1	1	0	0
Rzekuń	538	757	18	19	2	3	0	0
Rzewnie	129	132	6	5	1	0	0	0
Troszyn	206	241	9	11	0	0	0	0
Obszar LGD	<b>1 442</b>	<b>1 821</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego

O specyfice lokalnego rynku wiele nam mówi poniższa struktura branż, w których działają prywatne przedsiębiorstwa. W ujęciu sektorowym największy wzrost w liczbie nowo rejestrowanych firm w 2013 r. nastąpił w sekcjach: *G – Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych (58 firm, z czego najwięcej firm powstało w gminie Rzekuń i Goworowo), F – Budownictwo (43 firmy z czego najwięcej firm powstało w gminie Rzekuń, Goworowo i Troszyn)*. Jak wynika z raportu (Przedsiębiorczość w Polsce, 2014) są to dominujące branże działalności w całej Polsce oraz na Mazowszu.

Tabela 11. Podmioty zarejestrowane na obszarze LGD według sekcji PKD w roku 2013

Sekcja PKD 2007 <sup>9</sup>	Gmina Czerwin	Gmina Goworowo	Gmina Rzekuń	Gmina Rzewnie	Gmina Troszyn
Sekcja A	69	41	38	16	33
Sekcja B	3	0	1	1	0
Sekcja C	18	41	69	10	20
Sekcja D	0	2	3	0	0
Sekcja E	2	2	4	0	1
Sekcja F	32	59	113	21	41
Sekcja G	64	90	247	23	58
Sekcja H	30	29	63	26	15
Sekcja I	5	13	14	2	2
Sekcja J	6	4	10	0	4
Sekcja K	5	8	21	2	8
Sekcja L	3	1	8	0	0
Sekcja M	15	13	53	6	10
Sekcja N	14	8	20	2	1

<sup>9</sup>Oznaczenia poszczególnych sekcji według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007):



**Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność obszaru  
Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski”  
na lata 2016-2023**

Sekcja O	14	15	9	6	12
Sekcja P	18	19	20	3	18
Sekcja Q	8	14	33	5	10
Sekcja R	4	9	9	7	4
Sekcja S	11	23	44	7	15
Sekcja T	0	0	0	0	0
Sekcja U	0	0	0	0	0

*Sekcja A* – Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo,  
*Sekcja B* – Górnictwo i wydobywanie,  
*Sekcja C* – Przetwórstwo przemysłowe,  
*Sekcja D* – Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną,  
*Sekcja E* – Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją,  
*Sekcja F* – Budownictwo,  
*Sekcja G* – Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych,  
*Sekcja H* – Transport i gospodarka magazynowa,  
*Sekcja I* – Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi,  
*Sekcja J* – Informacja i komunikacja,  
*Sekcja K* – Działalność finansowa i ubezpieczeniowa,  
*Sekcja L* – Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości,  
*Sekcja M* – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna,  
*Sekcja N* – Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca,  
*Sekcja O* – Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenie społeczne,  
*Sekcja P* – Edukacja ,  
*Sekcja Q* – Opieka zdrowotna i pomoc społeczna,  
*Sekcja R* – Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją,  
*Sekcja S* – Pozostała działalność usługowa,  
*Sekcja T* – Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby,  
*Sekcja U* – Organizacje i zespoły eksterytorialne.

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego*

Obszar LGD cechuje duży udział rolnictwa w strukturze źródeł dochodów mieszkańców. Coraz częściej rolnicy z obszaru LGD podejmują kroki w kierunku wyspecjalizowania produkcji, najczęściej rozwój i inwestycje dotyczą produkcji mleka, co skutkuje wzrostem dochodowości takich gospodarstw. Na obszarze LGD przeważają jednak stosunkowo niewielkie gospodarstwa rolne, których kluczowym problemem jest niska dochodowość (Sulmicka, 2013). Średnia wielkość powierzchni gruntów rolnych w gospodarstwie rolnym w 2015 roku na Mazowszu wyniosła 8,52 ha – to mniej niż w skali kraju (10,49 ha) – według ogłoszenia Prezesa Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa z dnia 21 września 2015 r. Przedstawione dane oraz rozmowy prowadzone podczas spotkań z mieszkańcami gmin, w tym rolnikami, a także panel ekspertów dostarczyły informacji, które pozwoliły na określenie kolejnej grupy defaworyzowanej ze względu na zagrożenie ubóstwem i wykluczeniem społecznym. LGD wywnioskowała, że rolnicy i domownicy z niskodochodowych, małych gospodarstw, rozumianych jako te o powierzchni gruntów rolnych poniżej średniej dla województwa, są w niekorzystnej sytuacji. Na taki stan składają się różne czynniki, m. in. przywiązanie do tradycyjnego rolnictwa, nieposzukiwanie nowych źródeł dochodu, chociażby przez przekwalifikowanie się, wyspecjalizowanie lub poszukiwanie pracy poza rolnictwem. Należy w związku z powyższym szczególnie wspierać przedstawicieli tej grupy zarówno przez premiowanie udziału w przedsięwzięciach związanych z tworzeniem miejsc pracy, jak i przez integrację i włączenie społeczne.

#### 4. AKTYWNOŚĆ SPOŁECZNA I KULTURALNA

Panuje powszechne przekonanie, że wzrost gospodarczy, silna złotówka, nowe inwestycje są jedyną receptą na stworzenie nowych miejsc pracy, a więc walkę z ubóstwem i bezrobociem oraz podniesienie jakości życia mieszkańców. Jest to jak najbardziej słuszne rozumowanie, nie należy jednak zapominać, że jednym z najważniejszych ogniw rozwoju jest społeczeństwo obywatelskie mierzone poziomem aktywności społecznej. To właśnie mieszkańcy, ich skłonność do przedsiębiorczości, samoorganizacji, samopomocy, współdziałania, poziom i jakość wykształcenia, warunki życia, jakość pracy, umiejętność wyłonienia grupy liderów są motorem rozwojowym obszaru.

Opierając się na raporcie Stowarzyszenia Klon/Jawor (Jan Herbst, 2011) najwięcej stowarzyszeń i fundacji (bez Ochotniczych Straży Pożarnych – OSP) w stosunku do liczby mieszkańców zlokalizowanych jest w województwach: mazowieckim, dolnośląskim, warmińsko-mazurskim, pomorskim, lubuskim i zachodniopomorskim. Niemniej jednak z analizy samych obszarów wiejskich wynika, że najmniej organizacji zarejestrowanych jest w Polsce Centralnej i Wschodniej – obszar na którym funkcjonuje Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowska”.

Tabela 12. Liczba organizacji pozarządowych z obszaru LGD zarejestrowanych w Krajowym Rejestrze Sądowym

Gmina	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Czerwin	11	11	11	11	11	11	12	13
Goworowo	17	17	16	16	16	16	16	16
Rzekuń	10	10	11	11	11	10	11	11
Rzewnie	2	2	2	3	3	4	5	5
Troszyn	11	13	13	13	13	13	13	14
<b>Obszar LGD</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>57</b>	<b>59</b>

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie Krajowego Rejestru Sądowego Ministerstwa Sprawiedliwości*

W każdej gminie zrzeszonej w LGD działają organizacje pozarządowe. Najbardziej popularne organizacje to OSP. Łącznie w 2014 było ich 43, z czego 11 w Czerwinie, 12 w Goworowie, 6 w Rzekuniu, 4 w Rzewniu i 10 w Troszynie.

Na terenie LGD „Zaścianek Mazowska” można wyróżnić trzy stopnie formalizacji grup działających aktywnie na rzecz rozwoju swojego otoczenia. Pierwszą grupę stanowią organizacje pożytku publicznego (NGO) zarejestrowane w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS). Jak wynika z danych GUS, na obszarze LGD w 2014 roku zarejestrowanych było tylko 16 NGO, z czego 2 w Czerwinie, 4 w Goworowie, 10 w Rzekuniu, 1 w Rzewniu oraz 5 w Troszynie.

Tabela 13. Liczba stowarzyszeń zwykłych, uczniowskich klubów sportowych, klubów sportowych na obszarze LGD w latach 2007-2013

Gmina	2007			2008			2009			2010			2011			2012			2013		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Czerwin	0	4	0	0	4	0	0	4	0	0	4	0	0	4	0	0	4	0	0	4	0
Goworowo	0	5	1	0	5	1	0	5	1	0	5	1	0	5	1	0	6	1	0	6	1
Rzekuń	0	6	1	0	7	0	0	7	0	0	7	0	0	7	0	0	7	0	0	7	2
Rzewnie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Troszyn	0	3	1	0	4	2	0	4	2	0	4	2	0	4	2	0	4	2	0	4	2
obszar LGD	0	18	3	0	20	3	0	20	3	0	20	3	0	20	3	0	21	3	1	21	5

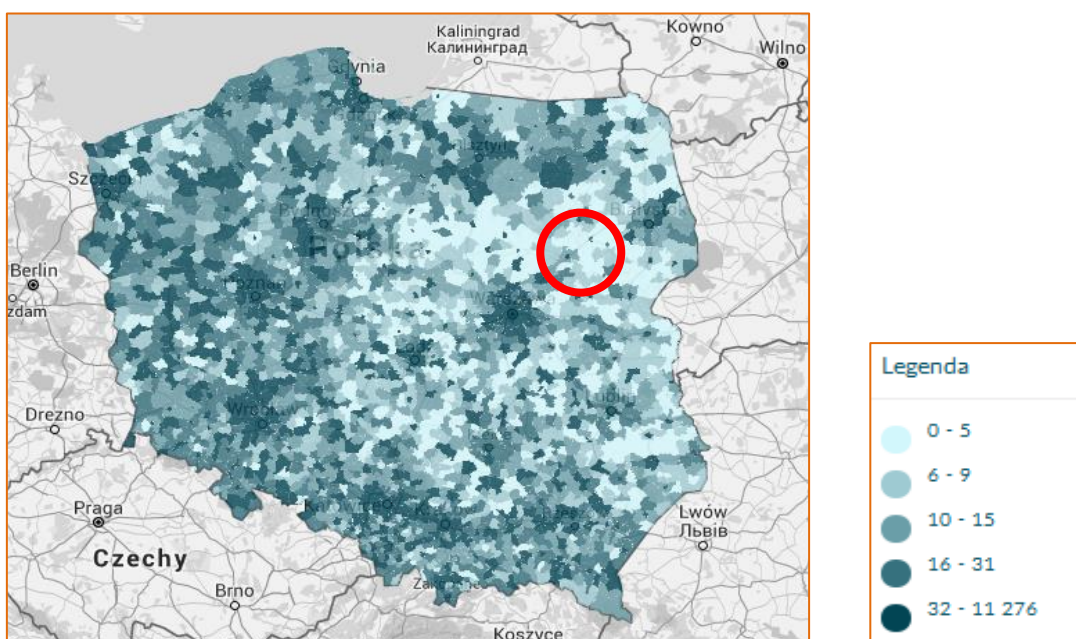
1- Stowarzyszenia Zwykłe, 2- Uczniowskie Kluby Sportowe, 3- Kluby Sportowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze Starostwa Powiatowego w Ostrołęce i Starostwa Powiatowego w Makowie Mazowieckim

Oprócz OSP na terenie funkcjonują również stowarzyszenia zarejestrowane w KRS, stowarzyszenia zwykłe, związek pracodawców, związki zawodowe, izba gospodarcza, kluby sportowe i uczniowskie kluby sportowe. Podkreślić należy, że wiele z nich jest mało samodzielnych, uzależnionych od dofinansowań ze środków publicznych, a ich aktywność społeczna jest sporadyczna. Dlatego tak ważna jest ingerencja społeczności LGD, by pobudzić działalność istniejących już organizacji, włączyć w życie społeczne i rozwój obszaru.

Jak pokazują dane z serwisu internetowego [mojapolis.pl](http://mojapolis.pl), obszar, na którym funkcjonuje LGD „Zaścianek Mazowski”, jest „białą plamą” na tle Polski pod względem liczby fundacji i stowarzyszeń.

Ryc. 12. Fundacje i stowarzyszenia poza OSP na obszarze Polski w 2013 r.



Źródło: [www.mojapolis.pl](http://www.mojapolis.pl)

Ponadto LGD rejestruje obecność różnego rodzaju grup bez osobowości prawnej, zarówno sformalizowanych, jak i nieformalnych. Są to koła gospodyń wiejskich (5 kół zarejestrowanych w Regionalnym Związku Rolników Kółek i Organizacji Rolniczych w Ostrołęce na obszarze LGD), nieformalne koła kobiet, kluby seniora.

Sektor społeczny jest ważnym partnerem LGD, który może zagospodarować niewystarczającą działalność instytucji publicznych. Stanowią one duży potencjał obszaru LGD, znają najlepiej swoje otoczenie, dlatego należy je zaangażować w działania na rzecz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu oraz ubóstwu poprzez umożliwienie im podejmowania samodzielnych działań integrujących lokalne społeczności.

O niskiej aktywności społecznej i obywatelskiej może świadczyć również udział w tak ważnym wydarzeniu jak wybory parlamentarne, które miały miejsce w 2015 roku. Według danych Państwowej Komisji Wyborczej frekwencja na obszarze LGD „Zaścianek Mazowski” wyniosła 44,34 %, natomiast w kraju 50,92.

Życie kulturalne mieszkańców skupia się wokół gminnych ośrodków kultury. Na terenie LGD „Zaścianek Mazowski” znajdują się trzy ośrodki kultury, podejmujące działania w zakresie tworzenia, upowszechniania i ochrony kultury :

- Gminny Ośrodek Kultury w Czerwinie – najmłodsza instytucja kulturalna na obszarze LGD, jednakże prężnie działająca na terenie gminy Czerwin. GOK w Czerwinie organizował już wiele wydarzeń kulturalnych, m. in. I Rajd Rowerowy angażujący całe rodziny we wspólny i aktywny wypoczynek, Festiwal Muzyki Akordeonowej czy coroczne Jarmarki Czerwińskie i Dni Kukurydzy. Przy GOK-u funkcjonuje również klub seniora, wolontariusza i kółko teatralne.
- Gminny Ośrodek Kultury Sportu i Rekreacji w Goworowie – instytucja kultury posiadająca bogate doświadczenie w organizacji życia kulturalnego w gminie Goworowo, pozyskiwaniu środków finansowych, zarówno krajowych jak i z Unii Europejskiej oraz realizacji wielu projektów, tj. Zielone Centrum Gminy, Pożyteczne Wakacje 2012, Edukacja w Każdym CAL-u, Szlakiem wydarzeń historycznych miejsc pamięci narodowej, Mała rzeka i wielkie możliwości, Pieśnią i tańcem o szlachectwie Zaścianka. GOKSiR w Goworowie kieruje do swoich mieszkańców w każdym wieku wiele atrakcyjnych i rozwijających ofert od zajęć sportowych, komputerowych, muzycznych po plastyczne.
- Centrum Kultury w Troszynie – organizuje życie kulturalne w gminie Troszyn. Instytucja, która również aktywnie pozyskuje i realizuje projekty na swoim obszarze. Jest organizatorem znanej na terenie powiatu ostrołęckiego imprezy pn. Zajazd Szlachecki promującej lokalne dziedzictwo kulturowe i historyczne. Przy Centrum Kultury w Troszynie funkcjonują: dziecięce grupy teatralne *Figle-Migle* oraz *A co!*, które są wielokrotnymi laureatami ogólnopolskich festiwali teatrów amatorskich; kółko teatralne działające przy bibliotece *6 uśmiechów i 1 smutek*; kabaret *E-MKA*; klub seniora „*Pod Wierzbami*”; klub Sportowy CK Troszyn.



## 5. DOSTĘPNOŚĆ LOKALNEJ SPOŁECZNOŚCI DO PODSTAWOWYCH USŁUG

---

Edukacja, postrzegana jako wychowanie, wykształcenie, rozwój umysłowy, zdobyta wiedza, pełni zasadniczą rolę w rozwoju człowieka. Jest to trwający przez całe życie proces kształtowania się postaw, wartości, umiejętności i wiedzy na podstawie różnych doświadczeń. Głównym problemem w dziedzinie oświaty i edukacji na obszarach wiejskich w naszym kraju są bariery w dostępie do placówek oświatowych kształcących w zakresie szkolnictwa wyższego.

Na obszarze LGD funkcjonuje łącznie 31 placówek oświatowo-wychowawczych: 1 żłobek (w Troszynie), 5 przedszkoli (po 1 w każdej gminie), 16 szkół podstawowych, 6 gimnazjów i 3 zespoły szkół zawodowych. Ze spotkań z mieszkańcami na etapie diagnozowania potrzeb i problemów wyłoniło się stanowisko, że na obszarze LGD jest wystarczająca liczba placówek oświatowych.

Ośrodki Pomocy Społecznej (OPS) są miejscem pierwszego kontaktu osób poszukujących pomocy i wsparcia. Według polskiego prawa w każdej gminie musi funkcjonować taki podmiot. Pomoc społeczna (zgodnie z art. 2 ust. 1 ustawy o pomocy społecznej) jest instytucją polityki społecznej państwa, mającą na celu umożliwienie osobom i rodzinom przezwyciężenia trudnych sytuacji życiowych, których nie są one w stanie pokonać samodzielnie, wykorzystując własne uprawnienia, zasoby i możliwości. Z danych OPS-ów, funkcjonujących na terenie LGD wynika, że w przeciągu ostatnich lat najczęściej klientów pomocy społecznej stanowiły osoby będące w trudnej sytuacji życiowej z powodu: ubóstwa, bezrobocia, bezradności w sprawach opiekuńczo – wychowawczych i prowadzeniu gospodarstwa domowego (niezaradność rodziny w opiece i wychowaniu własnych dzieci łączy się z innymi dysfunkcjami, takimi jak: uzależnienie, przemoc domowa, zaburzenia równowagi systemu rodzinnego w sytuacjach kryzysowych, niezaradność prowadzenia gospodarstwa domowego, problemy wychowawcze w środowisku rodzinnym, szkolnym – przyjmujące postać zachowań buntowniczych, agresywnych, konfliktowych, łamania przez dzieci i młodzież panujących obyczajów, norm i wartości) czy potrzeby ochrony macierzyństwa lub wielodzietności. OPS z obszaru LGD pomagają swoim klientom również poprzez aktywne pozyskiwanie dodatkowych środków z programów krajowych i unijnych, by wspierać mieszkańców w trudnych sytuacjach życiowych. LGD nie powinna powielać działań podejmowanych przez te instytucje, ale wypracować własne innowacyjne rozwiązania wspierające grupy zagrożone wykluczeniem społecznym i ubóstwem, tj:

- ✚ osoby starsze prowadzące samodzielnie gospodarstwo domowe,
- ✚ rolnicy i domownicy nierentownych, małych gospodarstw rolnych(Pędzich-Ciach, 2015).

Dostęp społeczności Zaścianka do większych ośrodków miejskich umożliwiają ciągi drogowe, które odznaczają się dobrym stanem. Niestety, jakość peryferyjnych dróg lokalnych nie jest wystarczająca. Ponadto należy szczególnie podkreślić cyfrowe wykluczenie obszaru LGD, co stanowi poważną barierę rozwoju.

Mając na uwadze przeprowadzoną diagnozę, LGD określa wizję niniejszej strategii w brzmieniu: **realizując strategię, LGD będzie niwelowała bariery rozwojowe i dążyła, by obszar LGD był silny gospodarczo i społecznie.**

#### IV. ANALIZA SWOT

Dla przejrzystego przedstawienia aktualnej sytuacji obszaru gmin: Czerwin, Goworowo, Rzekuń, Rzewnie i Troszyn LGD z udziałem lokalnej społeczności dokonała analizy SWOT, która stanowi podsumowanie informacji uzyskanych podczas diagnozy obszaru LGD. Zostały one uszeregowane ze względu na charakter – pozytywny lub negatywny – oddziaływania na rozwój obszaru oraz zewnętrzny i wewnętrzny charakter czynnika.

Należy podkreślić, że wysoki poziom zaangażowania lokalnej społeczności wszystkich pięciu członkowskich gmin, w tym przedstawicieli różnych sektorów i środowisk przyczynił się do wypracowania pełnego obrazu sytuacji obszaru LGD. Partycypacyjne metody konsultowania analizy SWOT polegały na informowaniu za pośrednictwem między innymi strony LGD o opracowanym materiale. LGD przeprowadziła również pięć spotkań na terenie każdej z gmin członkowskich. To właśnie spotkania prowadzone w formie warsztatów z wykorzystaniem nieszablonowego i kreatywnego podejście pozwoliły na opracowanie bardzo wartościowego materiału, w dużym stopniu odzwierciedlającego sytuację obszaru LGD. Metody wykorzystane na warsztatach, tj. „mapa zasobów”, „burza mózgów”, „drzewo problemów i celów” dały wymierne efekty w postaci trafnie opracowanej analizy SWOT. W dalszej kolejności materiał został poddany konsultacjom. Jak na każdym kluczowym etapie budowania strategii, decyzje w sprawie wniosków i uwag z konsultacji zostały delegowane Zespołowi ds. opracowania lokalnej strategii rozwoju, który rozpatrzył złożone karty uwag i pozytywnie zaopiniował ostateczny kształt analizy, jaką LGD prezentuje w niniejszej strategii.

W tak przedstawionej analizie SWOT LGD dostrzega dwa główne obszary tematyczne wynikające z powiązań poszczególnych cech, określonych jako mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia.

Tabela 14. Analiza SWOT obszaru LGD

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
1. Tendencja wzrostowa liczby podmiotów gospodarczych, szczególnie w formie działalności gospodarczej prowadzonej przez osobę fizyczną.	16. Mało średnich i brak dużych przedsiębiorstw generujących miejsca pracy.
2. Rozwój gospodarstw rolnych specjalizujących się w produkcji mleka.	17. Przywiązanie do tradycyjnego modelu prowadzenia działalności gospodarczej i rolniczej.
3. Dobra dostępność komunikacyjna obszaru, położenie przy drodze krajowej nr 60 i 61, oraz wojewódzkiej nr 627.	18. Niewystarczające działania na rzecz rozwoju innowacyjnej przedsiębiorczości.
4. Dobry stan głównych ciągów drogowych łączących obszar LGD z większymi ośrodkami miejskimi.	19. Słaba promocja obszaru pod względem turystycznym i inwestycyjnym.
5. Obszar atrakcyjny dla osadnictwa o dodatnim saldzie migracji	20. Niewystarczająca infrastruktura turystyczno-rekreacyjna wykorzystująca walory przyrodnicze pozwalające na wzrost atrakcyjności obszaru.
6. Charakterystyczny zwarty układ zabudowy w większości miejscowości na obszarze LGD.	21. Duża liczba małych nierentownych (nisko dochodowych) gospodarstw rolnych o zróżnicowanej strukturze produkcji.

7. Wysoki potencjał dla rozwoju agroturystyki/turystyki wiejskiej i produkcji zdrowej żywności – czyste środowisko.
8. Występowanie ciekawych pod względem historycznym i archeologicznym miejsc i obiektów.
9. Atrakcyjny przyrodniczo obszar, bogaty w zasoby naturalne, tj. kompleksy leśne, ciekі wodne, różne gatunki zwierząt.
10. Bogactwo dziedzictwa kulturowego, m.in. tradycje, legendy.
11. Występowanie zasobów naturalnych – żwir.
12. Brak przemysłu zanieczyszczającego środowiska.
13. Zapewniony dostęp do podstawowej opieki zdrowotnej i edukacji.
14. Aktywne pozyskiwanie dodatkowych środków i funduszy unijnych, krajowych przez Ośrodki Pomocy Społecznej na rzecz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu oraz walki z ubóstwem mieszkańców obszaru LGD.
15. Wysoka aktywność istniejących instytucji kultury w zakresie tworzenia życia społeczno-kulturalnego.
22. Wzrost liczby osób bezrobotnych oraz duży ich udział w strukturze osób będących w wieku produkcyjnym.
23. Występowanie barier powodujących ograniczony dostęp do rynku pracy niektórych grup społecznych, szczególnie osób o niskich kwalifikacjach, długotrwale bezrobotnych, osób młodych do 29 roku życia, kobiet nieaktywnych zawodowo, niepełnosprawnych, opiekunów osób zależnych.
24. Niewystarczająca oferta dla dzieci, młodzieży i osób dorosłych w zakresie zagospodarowania czasu wolnego.
25. Niski przyrost naturalny.
26. Starzenie się społeczności obszaru LGD.
27. Niewystarczające wsparcie dla osób niepełnosprawnych i starszych, w tym w zakresie świadczenia usług opiekuńczych.
28. Niski poziom życia osób starszych prowadzących jednoosobowe gospodarstwa domowe.
29. Wzrastająca liczba osób korzystających z Pomocy Opieki Społecznej.
30. Wyludnianie się mniejszych miejscowości oddalonych od miejscowości gminnych i miasta Ostrołki.
31. Ograniczona komunikacja ze względu na niską jakość dróg w miejscowościach usytuowanych na peryferiach gmin oraz niewystarczający dostęp do Internetu.
32. Duża odległość obszaru LGD od większych aglomeracji miejskich – ograniczony dostęp do rynku pracy, kształcenia, kultury.
33. Brak instytucji kultury w dwóch gminach – ograniczony dostęp części mieszkańców do usług kulturalnych.
34. Mała liczba inicjatyw podejmowanych na rzecz zrzeszania się i współpracy przedsiębiorstw branżowych, producentów rolnych, grup społecznych, organizacji pozarządowych, a także partnerstw międzysektorowych. Brak dialogu społecznego na obszarze.
35. Niskie umiejętności komunikacyjne społeczności lokalnej na obszarze, szczególnie dotyczy osób młodych.
36. Niewielka liczba organizacji pozarządowych i grup nieformalnych działających na rzecz pożytku publicznego,

co świadczy m.in. o niskiej aktywności społecznej mieszkańców.

- 37. Niska aktywność obywatelska mieszkańców.
- 38. Uzależnienie trzeciego sektora od publicznych źródeł finansowania, a tym samym ich działalność jest okresowa.

## SZANSE

- A. Wsparcie unijne (finansowe) na podjęcie i rozwój działalności gospodarczej i rolniczej.
- B. Moda na tradycyjne produkty lokalne, produkty ekologiczne, turystykę oraz spędzanie czasu wolnego i odpoczynku na łonie natury w czystym środowisku obszarów wiejskich.
- C. Nowe przyjazne przepisy prawa dla rozwoju drobnego przetwórstwa rolniczego.
- D. Wzrastająca tendencja na zmianę miejsca zamieszkania z miasta na wieś.
- E. Wzrost znaczenia regionalizmu, tradycji regionalnych i dziedzictwa kulturowego.
- F. Położenie obszaru – bliskość miasta powiatowego, które daje możliwość znalezienia pracy.
- G. Rozwój wolontariatu i wzrost świadomości o potrzebie pomocy.
- H. Wzrastająca działalność organizacji zrzeszających kobiety wiejskie.
- I. Działalność organizacji wspierających: podmioty ekonomii społecznej, organizacje pozarządowe, przedsiębiorczość, bioróżnorodność.
- J. Polityka i wsparcie obszarów wiejskich w tym inicjatywa LEADER.
- K. Polityka regionalna nastawiona na rozwój obszarów wiejskich.
- L. Planowana budowa międzynarodowej drogi Via Baltica na obszarze LGD.
- M. Planowana budowa bloku elektrowni na terenie gminy Rzekuń.
- N. Dobre kontakty międzygminne i międzyregionalne.

## ZAGROŻENIA

- O. Brak zainteresowania ze strony dużych inwestorów.
- P. Wysokie koszty prowadzenia działalności gospodarczych i zatrudniania pracowników.
- Q. Napływ towarów niskiej jakości z zagranicy.
- R. Niestabilna sytuacja na rynkach zbytu produktów rolnych.
- S. Biurokracja w sprawach urzędowych.
- T. Niska świadomość ekologiczna.
- U. Klęski żywiołowe – susza, powódzie w okresie wzmożonych opadów.
- V. Przewaga niewielkich gospodarstw rolnych w strukturze działalności rolniczej w kraju.
- W. Duże finansowe obciążenie jednostek samorządu terytorialnego m. in. kosztami związanymi z utrzymaniem i modernizacją infrastruktury związanej z podstawowymi usługami dla ludności.
- X. Migracja młodych do miast i za granicę.
- Y. Prognozowany malejący przyrost naturalny w kraju.
- Z. Wzrastający podział społeczeństwa na biednych i bogatych.
- AA. Wzrost rodzajów i natężenia czynników powodujących ubóstwo i wykluczenie społeczne, tj. używki, bezrobocie, bezradność, stereotypy, niski poziom zaufania społecznego.
- BB. Wzrost zadłużenia w bankach przez osoby fizyczne i podmioty gospodarcze.
- CC. Skomplikowane procedury ubiegania się o dotacje.

Po zestawieniu czynników analizy SWOT wyraźnie wyodrębniają się dwa kluczowe aspekty, tj. gospodarczy i społeczny. Mimo tego podziału wpływają one znacząco na siebie. Samo wsparcie gospodarki nie przyniesie wymiernych efektów rozwojowych bez jednoczesnego dbania o kapitał społeczny. To właśnie aktywne społeczeństwa osiągają sukces ekonomiczny, a tym samym powodują rozwój obszaru, którego dotyczy ich aktywność zarówno zawodowa, jak i społeczna.

W słabych stronach obszaru LGD dominują czynniki związane z warunkami społecznymi (nr 21 – 31). Wskazują one na szczególnie niekorzystną sytuację grup defaworyzowanych ze względu na dostęp do rynku pracy, tj. osób o niskich kwalifikacjach i doświadczeniu, długotrwale bezrobotnych, osób młodych (do 29 roku życia), kobiet, niepełnosprawnych, osób opiekujących się osobami zależnymi (dziećmi, osobami starszymi, niepełnosprawnymi, chorymi – wymagającymi opieki). Ponadto słabe strony nr 21,27,28 określają negatywną sytuację samotnych osób starszych oraz rolników i domowników nierentownych gospodarstw zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym. Co prawda istnieje mocna strona związana z aktywnością ośrodków pomocy z obszaru LGD, jednak LGD powinno uzupełnić wsparcie oferowane przez instytucje publiczne w zakresie walki z ubóstwem i wykluczeniem społecznym oraz aktywizacją i poprawą dostępu do rynku pracy szczególnych grup społecznych, które ze względu na określone czynniki są w gorszej sytuacji na rynku pracy. LGD zaobserwowała również, podczas prowadzonej diagnozy (szczególnie w badaniach jakościowych, własnych), że istnieje defaworyzacja całych społeczności, tj. miejscowości mniejszych pod względem liczby mieszkańców oraz oddalonych od miejscowości gminnych. Ma to swoje odzwierciedlenie w słabych stronach nr 30, 31. Dodatkowo należy podkreślić, że omawiany zakres problemowy potęgowany jest przez negatywne czynniki zewnętrzne – lit. V – BB, tj. struktura gospodarki kraju, szczególnie rolnictwa, coraz bardziej obciążone budżety instytucji publicznych działających w obszarze ubóstwa oraz wykluczenia, migracja młodych, negatywne czynniki wpływające na rozwój patologii, ubóstwa, wykluczenia. Co do szans, które mogłyby łagodzić te negatywne zjawiska, można zaliczyć powolny rozwój świadomości ogółu społeczeństwa o potrzebie pomocy i wolontariatu na rzecz osób znajdujących się w gorszej sytuacji oraz korzystne położenie obszaru LGD w pobliżu miasta powiatowego. Niski przyrost naturalny i starzejące się społeczeństwo będą potęgowały negatywne zjawiska na obszarze LGD.

Kolejny aspekt wskazanych słabych stron wiąże się z wyżej przedstawioną sytuacją. Odpowiedzią na niezaspokojone w wystarczającym stopniu potrzeby grup defaworyzowanych obszaru LGD mogłaby być działalność trzeciego sektora. Jednak tu również LGD dostrzega wiele negatywnych czynników obszaru LGD (nr 33 – 38). Jak to pokazano w analizie SWOT oraz diagnozie, działalność LGD obejmuje szczególny obszar pod względem występowania organizacji pozarządowych – jest ich niewiele i są to grupy w wysokim stopniu niesamodzielne, dlatego ich istnienie i aktywność są niepewne i doraźne. Związane jest to zapewne z kolejnymi czynnikami występującymi na obszarze LGD (nr 34, 35) tj.: niskimi umiejętnościami społecznymi mieszkańców LGD, co powoduje trudności w porozumiewaniu się na rzecz integracji wspólnych inicjatyw zarówno w ramach poszczególnych sektorów, jak i partnerstw międzysektorowych. Dodatkowo należy podkreślić, że nie w każdej z gmin członkowskich LGD istnieje instytucja kultury, która wspianiale sprawdza się w roli animatorów życia społeczno-kulturalnego. Te problemy obszaru LGD są minimalizowane przez czynniki otoczenia (lit. H, I) dające szanse na poprawę sytuacji.



Reasumując, aktywność społeczna mieszkańców i organizacji z obszaru LGD wymaga interwencji i wsparcia w ramach niniejszej strategii.

W dalszej części analiza SWOT pokazuje czynniki związane z rozwojem gospodarczym obszaru (nr 1 – 12, lit. A – E). Sytuacja jest o tyle inna, że znaczna ilość punktów analizy SWOT związanych z gospodarką obszaru to mocne strony oraz szanse analizy SWOT. Jest to sygnał, aby zastosować szczególnie silne działania pozwalające na rozwój z wykorzystaniem czynników obszaru LGD oraz jego otoczenia. Biorąc pod uwagę dobrą lokalizację i skomunikowanie oraz tendencję wzrostową liczby podmiotów gospodarczych na obszarze LGD, a jednocześnie niską liczbę średnich i dużych przedsiębiorstw, należy uwzględnić wsparcie działań przyczyniających się do rozwoju innowacyjnej gospodarki, co przyczyni się do wzrostu atrakcyjności i konkurencyjności obszaru LGD, a tym samym będzie szansą na tworzenie nowych miejsc pracy. Ponadto, mając na uwadze słabą stronę obszaru związaną z przywiązaniem do tradycyjnego modelu prowadzenia działalności zarówno gospodarczej, jak i rolniczej, wsparcie w ramach LSR musi również dotyczyć wzmocnienia kapitału społecznego w zakresie innowacyjności. Strategia powinna także zawierać działania przewidujące wykorzystanie potencjału przyrodniczego oraz historycznego obszaru LGD, które dominują w mocnych stronach (nr 7 – 12). Wzmocnienie tych cech stanowią określone szanse, tzn. moda na tradycję, produkt lokalny oraz aktywny odpoczynek w czystym środowisku czy nowe przyjazne przepisy w zakresie przetwórstwa. LGD dostrzega problem w zakresie promocji i niewystarczającej infrastruktury.

W realizacji zamierzeń LGD w zakresie określonym jako rozwój gospodarczy mogą przeszkadzać zagrożenia związane z wysokimi kosztami prowadzenia działalności gospodarczej, a w odniesieniu do wykorzystania walorów przyrodniczych – niska świadomość ekologiczna mieszkańców i turystów, co może w szybkim czasie przyczynić się do zniszczenia bogactwa przyrodniczego LGD. Szansę natomiast na realizację strategii agresywnej, polegającej na silnej ekspansji, da znaczne wsparcie ze środków unijnych na rozwój przedsiębiorczości w zakresie podejmowania i rozwijania działalności gospodarczej.

Zaznaczyć należy, że niewątpliwą szansą na zniwelowanie występujących obszarów problemowych jest polityka i wsparcie obszarów wiejskich w ramach RLKS oraz RPO.

Podsumowując, należy stwierdzić, że poszczególne czynniki przenikają się i w różnym stopniu oddziałują na siebie. Dlatego tak ważne jest dostrzeżenie tych zależności i dokonanie wyboru najlepszych rozwiązań, dążących nieustannie do osiągnięcia zaplanowanej wizji obszaru LGD, co zostało przedstawione w kolejnych rozdziałach strategii.



## V. CELE I WSKAŹNIKI

---

Cele określone w strategii zostały wypracowane na podstawie przeprowadzonej diagnozy przy udziale mieszkańców interesującego terenu. Włączenie lokalnej społeczności zostało zagwarantowane zastosowaniem czterech partycypacyjnych metod konsultowania celów, przedsięwzięć, wskaźników i planu działania. Obraz diagnozy przedstawiony w analizie SWOT wyodrębnił pięć obszarów interwencji, które opisano w rozdziale V.

Zgodnie z wizją LGD określiła dwa cele ogólne, a następnie pięć celów szczegółowych, co ilustruje poniższy schemat. Kluczowy obszar interwencji LSR dotyczy rozwoju ekonomicznego społeczeństwa LGD. W tym obszarze LGD zdecydowała się wspierać innowacje, które przyczyniają się do tworzenia miejsc pracy; podejmowania działalności gospodarczej oraz wykorzystania potencjału obszaru, w tym przez przedstawicieli grup defaworyzowanych. Kolejnym obszarem wsparcia, planowanym w ramach LSR, jest rozwiązanie zdiagnozowanych problemów społecznych. Aktywność społeczna i obywatelska pobudzana będzie poprzez działania na rzecz integracji lokalnych środowisk oraz wzmocnienie potencjału trzeciego sektora.



Ryc. 13. Wizja, cele ogólne i cele szczegółowe LSR  
Źródło: Opracowanie własne





W odniesieniu do diagnozy, problemów grup defaworyzowanych i obszarów interwencji LGD wykreowała następujące przedsięwzięcia, których realizacja przyczyni się do osiągnięcia zaplanowanych celów:

**Innowacyjny Zaścianek** (akronim: IZ) – przedsięwzięcie to jest odpowiedzią na problem odnoszący się do tematyki bezrobocia oraz niewystarczających działań na rzecz rozwoju innowacyjnej przedsiębiorczości, co ma swoje odzwierciedlenie w słabych stronach analizy SWOT. Warunkiem rozwoju innowacyjnej gospodarki oraz konkurencyjności obszaru są nowatorskie projekty, dlatego LGD, by zagwarantować osiągnięcie tych oczekiwań, a tym samym celu ogólnego I oraz przypisanych wskaźników, postawiła na innowacje w rozwijanych działalnościach gospodarczych oraz opracowała adekwatne kryteria wyboru operacji (konieczność osiągnięcia minimum punktowego w kryterium dot. innowacyjności przy rozwijaniu działalności).

- Zakres operacji: rozwój przedsiębiorczości poprzez rozwijanie działalności gospodarczej (§2 ust 1 pkt 2 lit. c rozporządzenia LSR) oraz ewentualnie poprzez podnoszenie kompetencji osób realizujących operacje w tym zakresie;
- Intensywność pomocy: 70%;

**Wiedza i Innowacje** (akronim: WI) – przedsięwzięcie to jest po części wzbogaceniem działań odnoszących się do rozwoju gospodarczego obszaru LGD (podejmowanie i rozwijanie działalności gospodarczych) i wynika ze zdiagnozowanych problemów, które mają odzwierciedlenie w analizie SWOT jako słaba strona, mówiąca m. in. o niewystarczających działaniach na rzecz rozwoju innowacyjnej przedsiębiorczości. Przedsięwzięcie to zakłada wzmocnienie kapitału społecznego obszaru LGD pod kątem wprowadzenia ofert edukacyjnych nt. innowacyjności, co zagwarantuje pełne osiągnięcie celu ogólnego, mówiącego o wzroście konkurencyjności i przedsiębiorczości obszaru LGD. W ramach przedsięwzięcia LGD zakłada realizację wyjazdów studyjnych dla mieszkańców obszaru chcących podjąć działalność gospodarczą w celu ukazania im dobrych praktyk dotyczących innowacyjnej przedsiębiorczości, by wyjść z ram, szablonów powielanych na obszarze. Szczególnie należy zaangażować do uczestnictwa w tych inicjatywach osoby z grupy defaworyzowanej, zdiagnozowanej w kontekście dostępu do rynku pracy, by stworzyć im perspektywę zatrudnienia i własnego rozwoju. Przedsięwzięcie będzie realizowane przez tzw. operacje własne LGD z uwagi na brak podmiotów na obszarze z odpowiednim zapleczem kapitałowym oraz ludzkim do jego realizacji, a ponadto z braku zainteresowania funkcjonujących na terenie LGD małych podmiotów organizacją działań na skalę całego obszaru.

- Zakres: wzmocnienie kapitału społecznego (§2 ust 1 pkt 1 rozporządzenia LSR);
- Intensywność pomocy: 99%.

**Start Produkcji i Usług** (akronim: SPU) – przedsięwzięcie mające również swoje podłoże w zdiagnozowanych problemach odnoszących się do tematyki bezrobocia oraz małej liczby przedsiębiorstw generujących miejsca pracy, ujętych w analizie SWOT. LGD planując wsparcie nowo powstających firm na obszarze ustaliła wysokości dofinansowania na kwotę 100 000,00 zł. Powyższe przedsięwzięcie przyczyni się do osiągnięcia zakładanych wskaźników mówiących o liczbie nowo założonych działalności gospodarczych oraz

miejscach pracy, co jednoznacznie wpłynie na osiągnięcie celu szczegółowego 1.2 i celu ogólnego I.

- Zakres: rozwój przedsiębiorczości, podejmowanie działalności gospodarczej (§2 ust. 1 pkt 2 lit. b rozporządzenia LSR) oraz ewentualnie podnoszenie kompetencji osób realizujących operacje w tym zakresie;
- Premia: 100 000 zł.
- Kody PKD: 01.70.Z, 02.20.Z, 02.40.Z, 18.13.Z, 18.14.Z, 25.99.Z, 26.11.Z, 26.40.Z, 26.51.Z, 26.52.Z, 26.70.Z, 27.12.Z, 27.31.Z, 27.32.Z, 27.33.Z, 27.40.Z, 27.51.Z, 27.52.Z, 27.90.Z, 28.11.Z, 28.12.Z, 28.14.Z, 28.21.Z, 28.22.Z, 28.23.Z, 28.24.Z, 28.29.Z, 28.30.Z, 28.41.Z, 28.49.Z, 28.93.Z, 28.94.Z, 28.95.Z, 28.96.Z, 28.99.Z, 30.12.Z, 30.20.Z, 30.30.Z, 30.92.Z, 30.99.Z, 31.01.Z, 31.02.Z, 31.03.Z, 31.09.Z, 32.11.Z, 32.12.Z, 32.13.Z, 32.20.Z, 32.30.Z, 32.40.Z, 32.50.Z, 32.91.Z, 32.99.Z, 33.11.Z, 33.12.Z, 33.13.Z, 33.14.Z, 33.15.Z, 33.19.Z, 33.20.Z, 35.11.Z, 35.21.Z, 35.30.Z, 37.00.Z, 38.11.Z, 38.12.Z, 38.21.Z, 38.22.Z, 38.32.Z, 39.00.Z, 42.11.Z, 42.21.Z, 42.99.Z, 43.11.Z, 43.12.Z, 43.13.Z, 43.21.Z, 43.22.Z, 43.29.Z, 43.31.Z, 43.32.Z, 43.33.Z, 43.34.Z, 43.39.Z, 43.91.Z, 43.99.Z, 45.20.Z, 45.32, 46.11.Z, 46.12.Z, 46.13.Z, 46.14.Z, 46.15.Z, 46.16.Z, 46.17.Z, 46.18.Z, 46.19.Z, 46.21.Z, 46.22.Z, 46.23.Z, 46.24.Z, 46.31.Z, 46.32.Z, 46.33.Z, 46.34.B, 46.36.Z, 46.37.Z, 46.38.Z, 46.39.Z, 46.41.Z, 46.42.Z, 46.43.Z, 46.44.Z, 46.45.Z, 46.46.Z, 46.47.Z, 46.48.Z, 46.49.Z, 46.51.Z, 46.52.Z, 46.61.Z, 46.62.Z, 46.64.Z, 46.65.Z, 46.66.Z, 46.69.Z, 46.71.Z, 46.72.Z, 46.73.Z, 46.74.Z, 46.75.Z, 46.76.Z, 46.77.Z, 46.90.Z, 47.11.Z, 47.19.Z, 47.21.Z, 47.22.Z, 47.23.Z, 47.24.Z, 47.29.Z, 47.41.Z, 47.42.Z, 47.43.Z, 47.51.Z, 47.52.Z, 47.53.Z, 47.54.Z, 47.59.Z, 47.61.Z, 47.62.Z, 47.63.Z, 47.64.Z, 47.65.Z, 47.71.Z, 47.72.Z, 47.73.Z, 47.74.Z, 47.75.Z, 47.76.Z, 47.77.Z, 47.78.Z, 47.79.Z, 47.81.Z, 47.82.Z, 47.89.Z, 47.91.Z, 47.99.Z, 49.39.Z, 49.41.Z, 49.42.Z, 53.20.Z, 56.10.A, 56.10.B, 56.21.Z, 56.29.Z, 56.30.Z, 58.19.Z, 58.29.Z, 62.01.Z, 62.02.Z, 62.03.Z, 62.09.Z, 63.11.Z, 63.99.Z, 66.21.Z, 66.22.Z, 66.29.Z, 69.20.Z, 70.21.Z, 70.22.Z, 71.11.Z, 71.12.Z, 71.20.A, 71.20.B, 73.11.Z, 73.12.A, 73.12.B, 73.12.C, 73.12.D, 73.20.Z, 74.20.Z, 74.30.Z, 74.90.Z, 75.00.Z, 77.11.Z, 77.12.Z, 77.21.Z, 77.22.Z, 77.29.Z, 77.31.Z, 77.32.Z, 77.33.Z, 77.34.Z, 77.35.Z, 77.39.Z, 78.10.Z, 78.20.Z, 78.30.Z, 80.10.Z, 80.20.Z, 80.30.Z, 81.21.Z, 81.22.Z, 81.29.Z, 81.30.Z, 82.11.Z, 82.19.Z, 82.30.Z, 82.92.Z, 82.99.Z, 85.10.Z, 85.32.A, 85.32.B, 85.51.Z, 85.52.Z, 85.53.Z, 85.59.A, 85.59.B, 86.21.Z, 86.22.Z, 86.23.Z, 86.90.A, 86.90.D, 86.90.E, 87.20.Z, 87.30.Z, 87.90.Z, 88.10.Z, 88.91, 88.91.Z, 88.99.Z, 90.01.Z, 91.01.A, 93.11.Z, 93.12.Z, 93.13.Z, 93.19.Z, 93.21.Z, 93.29.Z, 95.12.Z, 95.21.Z, 95.22.Z, 95.23.Z, 95.24.Z, 95.25.Z, 95.29.Z, 96.01.Z, 96.02.Z, 96.03.Z, 96.04.Z, 96.09.Z.

**Zasoby a Przedsiębiorczość** (akronim: ZP) – przedsięwzięcie realizowane w ramach konkursu ogłaszanego na podjęcie działalności gospodarczej. Z uwagi na zdiagnozowaną potrzebę wspierania rozwoju turystyki, działalności wykorzystujących lokalne zasoby, tj. polegające na produkcji artykułów spożywczych lub produkcji napojów, wyodrębniono omawiane przedsięwzięcie. Opisane w tym przedsięwzięciu działalności gospodarcze wyłączone zostają ze wsparcia w ramach przedsięwzięcia *Start Produkcji i Usług*. Również w tym przedsięwzięciu LGD widzi potrzebę wsparcia zdiagnozowanej grupy defaworyzowanej w kontekście dostępu do rynku pracy, czego odzwierciedleniem są



adekwatnie skonstruowane kryteria wyboru operacji. Prowadzone projekty w ramach tego przedsięwzięcia przyczynią się do realizacji celu ogólnego mówiącego o wzroście konkurencyjności i przedsiębiorczości obszaru LGD.

- Zakres: rozwój przedsiębiorczości poprzez podejmowanie działalności gospodarczej (§ 2 ust 1 pkt 2 lit a rozporządzenia LSR) oraz ewentualnie poprzez podnoszenie kompetencji osób realizujących operacje w tym zakresie;
- Premia: 100 000 zł.
- Kody PKD wpisujące się w zakres przedsięwzięcia dotyczące premii w wysokości 100 000 zł na operacje związane z działalnością turystyczną oraz produkcją artykułów spożywczych i napojów: 10.11.Z, 10.12.Z, 10.13.Z, 10.31.Z, 10.32.Z, 10.39.Z, 10.41.Z, 10.42.Z, 10.51.Z, 10.52.Z, 10.61.Z, 10.62.Z, 10.71.Z, 10.72.Z, 10.73.Z, 10.81.Z, 10.82.Z, 10.83.Z, 10.84.Z, 10.85.Z, 10.86.Z, 10.89.Z, 10.91.Z, 10.92.Z, 11.05.Z, 11.07.Z, 55.10.Z, 55.20.Z, 55.30.Z, 55.90.Z, 79.11.A, 79.11.B, 79.12.Z, 79.90.A, 79.90.B, 79.90.C

**Współpraca przy Promocji** (akronim: WP) – przedsięwzięcie dedykowane działaniom realizowanym we współpracy z lokalnymi grupami działania z zakresu promowania obszaru. Projekt współpracy wskazany ze względu na zakres przedsięwzięcia oraz grupy docelowe. Ważne jest dla wszystkich partnerów, aby promocja ich obszarów dotarła do jak najszerszego grona odbiorców. LGD działania promocyjne w ramach operacji będzie kierowała również do swoich mieszkańców, aby dostrzegli walory własnego obszaru i obszarów partnerskich LGD. W ramach omawianego przedsięwzięcia LGD planuje realizację dwóch projektów współpracy. Pierwszy projekt ma charakter międzyregionalny. Przewiduje współpracę z sąsiednimi LGD. Drugi projekt to współpraca na skalę międzynarodową z przynajmniej jednym partnerem zagranicznym. Realizowane działania wpłyną na realizację założonych wskaźników przypisanych do omawianego przedsięwzięcia, a tym samym celu szczegółowego *Efektywne wykorzystanie potencjału obszaru LGD na rzecz jego rozwoju* oraz celu ogólnego mówiącego o *wzroście konkurencyjności i przedsiębiorczości obszaru LGD*. Oba projekty współpracy zakładają promocję obszaru, w tym lokalnej przedsiębiorczości, zasobów i jego potencjału. Przedsięwzięcie to ma swoje uzasadnienie w potrzebie promocji skierowanej „do wewnątrz”, czyli uświadomienie mieszkańcom i podmiotom z obszaru LGD możliwości i zalet niewykorzystanego potencjału. Ponadto grupami docelowymi będą również turyści, osoby odwiedzające, poszukujące odpoczynku oraz potencjalni inwestorzy.

- Zakres: promowanie obszaru w tym produktów lub usług lokalnych oraz lokalnej przedsiębiorczości (§2 pkt 5 rozporządzenia o współpracy).

**MILA – Miejsca Integracji i Lokalnej Aktywności** (akronim: MILA) – przedsięwzięcie realizowane w ramach konkursu ogłaszanego przez LGD. Działania podejmowane w tym przedsięwzięciu powinny zakładać w swoich efektach stworzenie i doposażenie miejsc do integracji lokalnych społeczności, obejmując stworzenie oferty dla różnych grup wiekowych i społecznych określonych na podstawie diagnozy miejscowości. Wyklucza się ze wsparcia realizację więcej niż jednego projektu w jednej miejscowości, skierowanego w efekcie końcowym tylko do jednej grupy mieszkańców, np. dzieci, dorosłych czy seniorów. LGD przy wyborze projektów przypisanych do przedsięwzięcia MILA kierowała będzie się również: wpływem operacji na ochronę środowiska lub/i przeciwdziałanie zmianom

klimatu, promocją udzielanego wsparcia ze środków publicznych, doświadczeniem wnioskodawcy w zakresie realizacji zbliżonych operacji współfinansowanych ze środków publicznych, by zagwarantować jakość oraz poziom realizacji budżetu LSR, korzystaniem z doradztwa oraz udziałem w szkoleniach, miejscem realizacji operacji czy poziomem zasobów miejscowości, czego odzwierciedleniem są przypisane adekwatne kryteria wyboru operacji. Wskazane jest, by beneficjent, na podstawie przeprowadzonej diagnozy, we wniosku wskazał % udział grup defaworyzowanych, do których w efekcie końcowym skierowany będzie projekt. LGD również po konsultacjach społecznych zdiagnozowała potrzebę wspierania tego typu działaniami grupy defaworyzowane w kontekście ich włączenia społecznego. W wyniku realizacji operacji przypisanych do omawianego przedsięwzięcia osiągnięty zostanie cel ogólny, mówiący o wzroście aktywności społecznej i obywatelskiej mieszkańców obszaru LGD.

— Zakres: rozwój ogólnodostępnej i niekomercyjnej infrastruktury turystycznej lub rekreacyjnej lub kulturalnej (§2 ust. 1 pkt 6 rozporządzenia LSR).

**ISKRA – Inicjatywy w Społecznościach Kształtujące Rozwój ich Aktywności** (akronim: ISKRA) – przedsięwzięcie to jest odpowiedzią na problemy odnoszące się np. do niskiej aktywności społecznej i obywatelskiej mieszkańców obszaru LGD czy niskiej integracji społeczności na rzecz dobra wspólnego i/lub włączenia społecznego z zaznaczeniem lokalnej tożsamości, czego odzwierciedleniem są zapisy w analizie SWOT. Przedsięwzięcie to realizowane będzie w ramach tzw. projektów grantowych. LGD, analizując swoje otoczenie, potrzeby oraz możliwości i zasoby potencjalnych grantobiorców, określiła minimalną wartość każdego zadania służącego osiągnięciu celu w projekcie grantowym na 5 000,00 zł a maksymalną na 10 000,00 zł. Realizacja projektu grantowego ma się przyczynić do osiągnięcia wskaźnika produktu pn. liczba zrealizowanych inicjatyw integrujących lokalną społeczność oraz dwu wskaźników rezultatu mówiących o liczbie zintegrowanych lokalnych społeczności w ramach jednej miejscowości oraz liczbie przedstawicieli zdiagnozowanych grup defaworyzowanych uczestniczących w wydarzeniach, a tym samym do osiągnięcia celu ogólnego II. Kluczem do wyboru projektów grantowych będzie wykazanie przez grantobiorcę wpływu realizowanego projektu na integrację, pobudzenie aktywności społeczności lokalnej i zaangażowanie mieszkańców w życie społeczne.

— Zakres: wzmocnienia kapitału społecznego (§ 2 ust. 1 pkt 1 rozporządzenia LSR), w tym:

- Organizacja wydarzeń integrujących społeczność danej miejscowości,
- Cykl spotkań integrujących społeczność danej miejscowości,
- Wyposażenie istniejących miejsc służących integracji społeczności danej miejscowości.

**Kompetencje Społeczne** (akronim: KS) – przedsięwzięcie realizowane w ramach tzw. projektów własnych. Zostało wypracowane z uwagi na zdiagnozowane potrzeby oraz problemy dotyczące niewystarczającego wsparcia dla lokalnych liderów, braku wiedzy/niskich kwalifikacji osób chcących aktywnie działać, czego skutkiem jest mała liczba organizacji pozarządowych i grup nieformalnych działających na rzecz pożytku publicznego. Przedsięwzięcie realizowane przez LGD z uwagi na brak podmiotów na obszarze z odpowiednim zapleczem kapitałowym oraz ludzkim do jego realizacji, a ponadto



## Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność obszaru Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski” na lata 2016-2023

ze względu na brak zainteresowania funkcjonujących na terenie LGD małych podmiotów organizacją działań na skalę całego obszaru. Poprzez ofertę edukacyjną rozumie się wszelkiego rodzaju spotkania edukacyjne oraz miejsce wsparcia i edukacji.

- Zakres: wzmocnienie kapitału społecznego (§2 ust 1 pkt 1 rozporządzenia LSR);
- Intensywność pomocy: 99%.

Dla przejrzystego przedstawienia zależności między celami ogólnymi i szczegółowymi oraz przedsięwzięciami została opracowana tabela (17), która zawiera również wskaźniki produktu, rezultatu i oddziaływania. Z tak przedstawionych danych łatwo można odczytać adekwatność wskazanych celów, przedsięwzięć i wskaźników. LGD przewidziała również wskaźniki ogólnodostępne np. dane gromadzone przez GUS.



**Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność  
obszaru Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek  
Mazowski”  
na lata 2016-2023**

Tabela 15. Tabelaryczne przedstawienie celów, przedsięwzięć i wskaźników LSR

<b>1</b>	<b>Cel ogólny</b>	Wzrost konkurencyjności i przedsiębiorczości obszaru LGD						
<b>1.1</b>	<b>Cele szczegółowe</b>	Stworzenie warunków do rozwoju innowacyjnych działań pozwalających na tworzenie miejsc pracy na obszarze LGD						
<b>1.2</b>		Pobudzenie podejmowania działalności gospodarczej na obszarze LGD						
<b>1.3</b>		Efektywne wykorzystanie potencjału obszaru LGD na rzecz jego rozwoju						
	<b>Wskaźnik oddziaływania dla celu ogólnego (WO)</b>	<b>Jednostka miary</b>	<b>Stan początkowy 2013 rok</b>	<b>Plan 2023 rok</b>	<b>Źródło danych/sposób pomiaru</b>			
<b>WO 1</b>	Liczba przedsiębiorstw na obszarze LGD	szt.	1880	1918	<b>GUS BDL</b>			
	<b>Wskaźnik rezultatu dla celów szczegółowych (WR)</b>	<b>Jednostka miary</b>	<b>Stan początkowy 2015 rok</b>	<b>Plan 2023 rok</b>	<b>Źródło danych/sposób pomiaru</b>			
<b>WR 1.1.1</b>	Liczba utworzonych miejsc pracy	etat	0	4	<b>Beneficjent/ankieta monitorująca</b>			
<b>WR 1.1.2</b>	Liczba uczestników ofert edukacyjnych	osoba	0	120	<b>LGD/listy obecności</b>			
<b>WR 1.2.1</b>	Liczba utworzonych miejsc pracy	etat	0	20	<b>Beneficjent/ankieta monitorująca</b>			
<b>WR 1.3.1</b>	Liczba utworzonych miejsc pracy	etat	0	5	<b>Beneficjent/ankieta monitorująca</b>			
<b>WR 1.3.2</b>	Liczba odbiorców akcji promocyjnych	osoba	0	300	<b>LGD/ listy obecności, dokumentacja zdjęciowa</b>			
<b>Przedsięwzięcia</b>		<b>Grupy docelowe</b>	<b>Sposób realizacji</b>	<b>Wskaźniki produktu</b>				
				<b>Nazwa</b>	<b>Jednostka miary</b>	<b>Wartość</b>		<b>Źródła danych/sposób pomiaru</b>
						<b>Początkowa 2015 rok</b>	<b>Końcowa 2023 rok</b>	
<b>P 1.1.1</b>	<b>Innowacyjny Zaścianek</b>	Przedsiębiorcy (mikro i małe przedsiębiorstwa)	Konkurs	Liczba rozwiniętych działalności gospodarczych przy zastosowaniu innowacji	dział.	0	4	<b>Beneficjent/</b> poprawnie zrealizowana operacja, ankieta monitorująca <b>SW/informacja</b> o wypłaconych środkach
<b>P 1.1.2</b>	<b>Wiedza i Innowacje</b>	Mieszkańcy ze szczególnym uwzględnieniem grypy defaworyzowanej	Operacja własna	Liczba ofert edukacyjnych	oferta eduk.	0	2	<b>LGD/poprawnie</b> zrealizowana operacja, <b>SW/informacja</b>



**Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność obszaru  
Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski”  
na lata 2016-2023**

		w kontekście dostępu do rynku pracy						o wypłaconych środkach
<b>P 1.2.1</b>	<b>Start Produkcji i Usług</b>	Osoby fizyczne ze szczególnym uwzględnieniem grypy defaworyzowanej w kontekście dostępu do rynku pracy	Konkurs	Liczba nowo założonych działalności gospodarczych	dział.	0	20	<b>Beneficjent/</b> poprawnie zrealizowana operacja, ankieta monitorująca <b>SW/informacja</b> o wypłaconych środkach
<b>P 1.3.1</b>	<b>Zasoby a Przedsiębiorczość</b>	Osoby fizyczne - mieszkańcy ze szczególnym uwzględnieniem grypy defaworyzowanej w kontekście dostępu do rynku pracy	Konkurs	Liczba nowo założonych działalności gospodarczych	dział.	0	5	<b>Beneficjent/</b> poprawnie zrealizowana operacja, ankieta monitorująca <b>SW/informacja</b> o wypłaconych środkach
<b>P 1.3.2</b>	<b>Współpraca przy Promocji</b>	Mieszkańcy, przedsiębiorcy, inwestorzy, potencjalne osoby zainteresowane podjęciem działalności gospodarczej	Projekt współpracy	Liczba akcji promocyjnych	akcja	0	2	<b>LGD/poprawnie</b> zrealizowana operacja, <b>SW/informacja</b> o wypłaconych środkach



**Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność obszaru  
Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski”  
na lata 2016-2023**

<b>2</b>	<b>Cel ogólny</b>	Wzrost aktywności społecznej i obywatelskiej mieszkańców obszaru LGD „Zaścianek Mazowski”						
<b>2.1</b>	<b>Cele szczegółowe</b>	Inicjowanie integracji lokalnych społeczności na rzecz dobra wspólnego i włączenia społecznego z podkreśleniem lokalnej tożsamości						
<b>2.2</b>		Wzmocnienie potencjału istniejących organizacji i grup z sektora społecznego						
	<b>Wskaźnik oddziaływania dla celu ogólnego</b>	<b>Jednostka miary</b>	<b>Stan początkowy 2013 rok</b>	<b>Plan 2023 rok</b>	<b>Źródło danych/sposób pomiaru</b>			
<b>WO2</b>	Liczba organizacji pozarządowych zarejestrowanych w KRS oraz grup nieformalnych <sup>10</sup> na obszarze LGD	szt.	89	95	Ministerstwo Sprawiedliwości – Krajowy Rejestr Sądowy, Starostwo Powiatowe w Ostrołęce i Makowie Mazowieckim, Regionalny Związek Rolników Kółek i Organizacji Rolniczych w Ostrołęce			
	Liczba nowo powstałych grup obywateli LGD zrzeszonych wokół wspólnej idei	szt.	0	10	<b>Beneficjenci</b> /Listy obecności, regulaminy, sprawozdania			
	Liczba sieci organizacji pozarządowych i grup sektora społecznego	szt.	0	1	<b>LGD</b> /pisemna deklaracja członków sieci			
	<b>Wskaźnik rezultatu dla celów szczegółowych</b>	<b>Jednostka miary</b>	<b>Stan początkowy 2015 rok</b>	<b>Plan 2023 rok</b>	<b>Źródło danych/sposób pomiaru</b>			
<b>WR 2.1.1</b>	Liczba osób mających dostęp do miejsc integracji	osoba	0	9 000	<b>Beneficjent</b> /oświadczenie na podstawie danych z ewidencji ludności w urzędzie gminy			
<b>WR 2.1.2</b>	Liczba zintegrowanych lokalnych społeczności w ramach jednej miejscowości	grupa	0	50	<b>Beneficjent</b> /sprawozdanie			
<b>WR 2.1.2</b>	Liczba przedstawicieli zdiagnozowanych grup defaworyzowanych uczestniczących w wydarzeniach	osoba	0	250	<b>Beneficjent</b> /sprawozdanie			
<b>WR 2.2.1</b>	Liczba uczestników grup organizacji pozarządowych i grup sektora społecznego uczestniczących w ofercie edukacyjnej	osoba	0	223	<b>LGD</b> /listy obecności, listy osób deklarujących chęć skorzystania z miejsca wsparcia i edukacji, dokumentacja zdjęciowa			
<b>Przedsięwzięcia</b>		<b>Grupy docelowe</b>	<b>Sposób realizacji</b>	<b>Wskaźniki produktu</b>				
				<b>Nazwa</b>	<b>Jednostka miary</b>	<b>Wartość</b>		<b>Źródła danych/sposób pomiaru</b>
						<b>Początkowa 2015 rok</b>	<b>Końcowa 2023 rok</b>	
<b>P 2.1.1</b>	<b>MILA - Miejsca Integracji i Lokalnej Aktywności</b>	Lokalne społeczności – mieszkańcy ze	Konkurs	Liczba miejscowości, w których powstały miejsca przyczyniające się do integracji społecznej	szt.	0	28	<b>Beneficjent</b> /poprawnie zrealizowana

<sup>10</sup> Stowarzyszenia Zwykłe, Kluby Sportowe, Uczniowskie Kluby Sportowe itp. grupy zarejestrowane w Starostwie Powiatowym oraz Koła Gospodyń Wiejskich zarejestrowane w Regionalnym Związku Rolników Kółek i Organizacji Rolniczych w Ostrołęce.





Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność obszaru  
Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski”  
na lata 2016-2023

		szczególnym uwzględnienie grupy defaworyzowanej ze względu na wykluczenie społeczne						operacja, ankieta monitorująca <b>SW</b> /informacja o wypłaconych środkach
<b>P 2.1.2</b>	<b>ISKRA</b> – Inicjatywy w Społecznościach Kształtujące Rozwój ich Aktywności	Lokalne społeczności – mieszkańcy ze szczególnym uwzględnieniem grupy defaworyzowanej w kontekście wykluczenia społecznego i ubóstwa	Projekt grantowy	Liczba zrealizowanych inicjatyw integrujących lokalną społeczność	Wydarzenia	0	50	<b>Beneficjent</b> / poprawnie zrealizowana operacja (sprawozdanie)
<b>P 2.2.1</b>	<b>Kompetencje Społeczne</b>	Członkowie organizacji pozarządowych i grup sektora społecznego	Konkurs	Liczba ofert edukacyjnych	Oferty edukacyjne	0	3	<b>Beneficjent</b> / poprawnie zrealizowana operacja, ankieta monitorująca <b>SW</b> /informacja o wypłaconych środkach

*Źródło: Opracowanie własne*

Tabela 16. Tabela logiczna powiązań diagnozy obszaru i ludności, analizy SWOT oraz celów i wskaźników

Zidentyfikowane problemy/wyzwania społeczno-ekonomiczne	Cel ogólny	Cele szczegółowe	Planowane przedsięwzięcia	Produkty	Rezultaty	Oddziaływanie	Czynniki zewnętrzne mające wpływ na realizację działań i osiągnięcie wskaźników
<p>Ograniczone warunki do rozwoju działań, w tym innowacyjnych pozwalających na tworzenie miejsc pracy na obszarze LGD;</p> <p>Mało średnich i brak dużych przedsiębiorstw generujących miejsca pracy;</p> <p>Niewystarczające działania na rzecz rozwoju innowacyjnej przedsiębiorczości;</p> <p>Słaba promocja obszaru pod względem turystycznym i innowacyjnym;</p> <p>Niewystarczająca infrastruktura turystyczno-rekreacyjna wykorzystująca walory przyrodnicze pozwalająca na wzrost atrakcyjności obszaru.</p>	Wzrost konkurencyjności i przedsiębiorczości obszaru LGD	Stworzenie warunków do rozwoju innowacyjnych działań pozwalających na tworzenie miejsc pracy na obszarze LGD	Innowacyjny Zaścianek	Liczba rozwiniętych działalności gospodarczych przy zastosowaniu innowacji	Liczba utworzonych miejsc pracy	Liczba przedsiębiorstw na obszarze LGD	<p>Duże zainteresowanie zakładaniem działalności gospodarczych,</p> <p>Wysokie bezrobocie,</p> <p>Szukanie dodatkowych źródeł inwestycyjnych przez podmioty prowadzące działalność gospodarczą.</p>
			Wiedza i Innowacje	Liczba ofert edukacyjnych	Liczba uczestników wydarzeń edukacyjnych		
		Pobudzenie podejmowania działalności gospodarczej na obszarze LGD	Start Produkcji i Usług	Liczba nowo założonych działalności gospodarczych	Liczba utworzonych miejsc pracy		
		Efektywne wykorzystanie potencjału obszaru LGD na rzecz jego rozwoju	Zasoby a Przedsiębiorczość	Liczba nowo założonych działalności gospodarczych	Liczba utworzonych miejsc pracy		
			Współpraca przy Promocji	Liczba akcji promocyjnych	Liczba odbiorców akcji promocyjnych		



Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność obszaru  
Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowska”  
na lata 2016-2023

Zidentyfikowane problemy/wyzwania społeczno-ekonomiczne	Cel ogólny	Cele szczegółowe	Planowane przedsięwzięcia	Produkty	Rezultaty	Oddziaływanie	Czynniki zewnętrzne mające wpływ na realizację działań i osiągnięcie wskaźników
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Niska aktywność społeczna i obywatelska mieszkańców obszaru LGD „Zaścianek Mazowska”,</li> <li>— Niska integracja lokalnych społeczności na rzecz dobra wspólnego i/lub włączenia społecznego z zaznaczeniem lokalnej tożsamości,</li> <li>— Mała liczba organizacji pozarządowych i grup nieformalnych działających na rzecz pożytku publicznego,</li> <li>— Brak wiedzy/niskie kwalifikacje osób chcących aktywnie działać,</li> <li>— Małe wsparcie dla lokalnych liderów</li> <li>— Niewystarczająca liczba miejsc do integracji, spotkań, aktywności dla mieszkańców</li> </ul>	Wzrost aktywności społecznej i obywatelskiej mieszkańców obszaru LGD „Zaścianek Mazowska”	Inicjowanie integracji lokalnych społeczności na rzecz dobra wspólnego i włączenia społecznego z podkreśleniem lokalnej tożsamości	MILA - Miejsca Integracji i Lokalnej Aktywności	Liczba miejscowości, w których powstały miejsca przyczyniających się do integracji społecznej	Liczba osób mających dostęp do miejsc integracji	Liczba organizacji pozarządowych zarejestrowanych w KRS oraz grup nieformalnych na obszarze LGD  Liczba nowo powstałych grup obywateli LGD zrzeszonych wokół wspólnej idei  Liczba sieci organizacji pozarządowych i grup sektora społecznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Wzrost aktywności kół gospodyń wiejskich na obszarze LGD „Zaścianek Mazowska”</li> <li>— Niski poziom zaufania i dialogu społecznego</li> <li>— Wsparcie rozwoju obszarów wiejskich</li> </ul>
			ISKRA – Inicjatywy w Społecznościach Kształtujące Rozwój ich Aktywności	Liczba zrealizowanych inicjatyw integrujących lokalną społeczność	Liczba zintegrowanych lokalnych społeczności w ramach jednej miejscowości Liczba przedstawicieli zdiagnozowanych grup defaworyzowanych uczestniczących w wydarzeniach		
		Wzmocnienie potencjału istniejących organizacji i grup z sektora społecznego	Kompetencje Społeczne	Liczba ofert edukacyjnych	Liczba uczestników grup organizacji pozarządowych i grup sektora społecznego uczestniczących w ofercie edukacyjnej		

Źródło: Opracowanie własne

## VI. SPOSÓB WYBORU I OCENY OPERACJI ORAZ SPOSÓB USTANAWIANIA KRYTERIÓW WYBORU

Procedury oraz kryteria wyboru operacji i grantobiorców zostały opracowane przez pracowników biura LGD z udziałem lokalnej społeczności, a następnie pozytywnie zaopiniowane przez Zespół ds. opracowania lokalnej strategii rozwoju i zatwierdzone przez organy LGD. Do zaangażowania lokalnej społeczności LGD wykorzystwała 4 partycypacyjne metody konsultacji kryteriów wyboru i procedur, w tym również gwarantujące wysoki poziom partycypacji, tj. współdziałanie i delegowanie decyzji. Aby wypracować najbardziej adekwatne kryteria do przeprowadzonej diagnozy, wypracowanych celów i przedsięwzięć, LGD wykorzystwała metodę konwersacji o nazwie World Cafe, która posłużyła do prowadzenia dialogu w celu poszukiwania kreatywnych pomysłów dotyczących kryteriów i zasad wyboru operacji w ramach LSR. Kolejną metodą było konsultowanie opracowanego materiału na spotkaniu informacyjno-konsultacyjnym, podczas którego uczestnicy mieli możliwość uzyskania wyjaśnień na temat proponowanych kryteriów i zasad wyboru operacji oraz zgłosić uwagi. Na każdym z pięciu kluczowych etapów budowania LSR decyzje w sprawie zgłoszonych uwag i wniosków, które wpłynęły w ramach prowadzonych konsultacji, zostały delegowane Zespołowi ds. opracowania lokalnej strategii rozwoju. Wszystkie materiały zostały również zamieszczone na stronie internetowej dla zapewnienia łatwego dostępu do konsultowanych kryteriów i procedur. Ponadto LGD na bieżąco prowadziła konsultacje w ramach zorganizowanego punktu informacyjno-konsultacyjnego w biurze LGD. Dodatkowo LGD opracowała kryteria i procedury w oparciu o wytyczne MRiRW, rozporządzenie LSR, ustawę RLKS, rozporządzenie 1303 oraz poradnik dla LGD.

W ten sposób powstały jasne, przejrzyste, a przede wszystkim adekwatne do wcześniej przeprowadzonej diagnozy procedury i kryteria umożliwiające sprawny i transparentny wybór operacji, których realizacja przekłada się bezpośrednio na osiągnięcie zawartych w strategii celów i wskaźników, a co za tym idzie na realizację LSR. W związku z tym, że specyfika przedsięwzięć zawartych w LSR wymagała zaplanowania realizacji projektów grantowych oraz projektów własnych, LGD opracowała i zatwierdziła uchwałami Zarządu następujące dokumenty:

- ✚ Procedurę wyboru i oceny operacji w ramach LSR zawierającą procedurę wyboru i oceny operacji własnych,
- ✚ Procedurę wyboru i ocenę grantobiorców w ramach projektów grantowych,
- ✚ Kryteria wyboru operacji,
- ✚ Kryteria wyboru grantobiorców.

W procedurach opisano m. in. zasady ich udostępniania do wiadomości publicznej, określono sposób organizacji naboru wniosków, szczegółowy sposób informowania o wynikach oceny i możliwości wniesienia protestu czy odwołania w przypadku grantobiorców.

Kolejnym dokumentem, który zawiera regulacje w zakresie dokonywania oceny i wyboru wniosków, jest przyjęty przez Walne Zebranie Członków Regulamin Rady Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowska”. Dokument gwarantuje spełnienie szeregu warunków, m.in. szczegółowo określa zasady podejmowania decyzji, opisuje ocenę wniosków, sposób dokumentowania oceny, zawiera również wzory dokumentów, informację o udostępnianiu na stronie internetowej LGD protokołów Rady LGD, regulacje dotyczące wystąpienia szczególnych sytuacji. Przewiduje również prowadzenie rejestru interesów członków Rady,



procedurę zapewniającą bezstronną ocenę i wybór operacji, regulacje zapewniające zachowanie parytetu sektorowego oraz stosowanie tych samych kryteriów w całym procesie wyboru w ramach danego naboru.

Przyjęte procedury, regulamin organu decyzyjnego – Rady, oraz kryteria stanowią spójne, niedyskryminujące narzędzie, zgodne z obowiązującymi przepisami i wytycznymi.

## VII. PLAN DZIAŁANIA

---

LGD z uwagą i głęboką analizą opracowała plan działania, który przedstawia poniższa tabela. Szczegółowo zaplanowała terminy realizacji poszczególnych działań i ogłaszania naborów na konkursu oraz realizację projektów własnych i grantowych. Zgodnie z zdiagnozowanymi problemami, celami, określonymi wskaźnikami oraz kapitałochłonnością różnych planowanych operacji określono budżet poszczególnych przedsięwzięć. Zgodnie z wytycznymi 50 % środków przeznaczonych na realizację strategii zaplanowano na operacje związane z tworzeniem miejsc pracy. Dalsza kwota będzie wspierać wzmocnienie kapitału społecznego przez realizację projektów grantowych oraz własnych LGD. Kolejna znaczna część budżetu działania 19.2 przeznaczona będzie na infrastrukturę turystyczną lub rekreacyjną lub kulturalną, która będzie służyć integracji lokalnych społeczności, a tym samym włączeniu społecznemu i przeciwdziałaniu ubóstwu.

Realizacja kolejnych przedsięwzięć została określona z uwzględnieniem wzajemnych powiązań oraz logiką interwencji oraz możliwości czasowych i kadrowych LGD. Wskaźniki będą realizowane etapami, co obrazuje plan działania. Aby zapewnić wywiązanie się z zaplanowanych wskaźników, LGD będzie prowadziła szczegółowy monitoring planu działania, co zostało omówione w rozdziale XII. W momencie wystąpienia zagrożenia natychmiast podejmie odpowiednie działania usprawniające osiągnięcie zagrożonego niewystarczającym poziomem realizacji przedsięwzięcia.



**Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność  
obszaru Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek  
Mazowska”  
na lata 2016-2023**

Tabela 17. Tabełaryczny plan działania

Cel ogólny 1	lata	2016-2018			2019-2021			2022-2024			2016-2024		Program	Poddziałanie/ zakres programu
	Nazwa wskaźnika	Wartość z jednostką miary	% realizacji wskaźnika narastająco	Planowane wsparcie w EURO	Wartość z jednostką miary	% realizacji wskaźnika narastająco	Planowane wsparcie w EURO	Wartość z jednostką miary	% realizacji wskaźnika narastająco	Planowane wsparcie w EURO	Razem wartość wskaźników	Razem planowane wsparcie w EURO		
<b>Cel szczegółowy 1.1 Stworzenie warunków do rozwoju innowacyjnych działań pozwalających na tworzenie miejsc pracy na obszarze LGD</b>														
<b>Przedsięwzięcie 1.1.1</b> <b>Innowacyjny Zaścianek</b>	Liczba rozwiniętych działalności gospodarczych przy zastosowaniu innowacji	0	0	0	4 dział.	75	215 650,74	0 dział.	100	0,00	4 dział.	215 650,74	PROW	Realizacja LSR (19.2)/Rozwój przedsiębiorczości przez rozwijanie działalności gospodarczej
<b>Przedsięwzięcie 1.1.2</b> <b>Wiedza i Innowacje</b>	Liczba ofert edukacyjnych	1 oferta	50	11 271,34	1 oferta	100	11 271,34	0	100	0	2 oferty	22 542,68	PROW	Realizacja LSR (19.2)/Wzmocnienie kapitału społecznego
<b>Razem cel szczegółowy 1.1</b>				11 271,34			226 922,08			0,00		238 193,42		
<b>Cel szczegółowy 1.2 Pobudzenie podejmowania działalności gospodarczej na obszarze LGD</b>														
<b>Przedsięwzięcie 1.2.1</b> <b>Start Produkcji i Usług</b>	Liczba nowo założonych działalności gospodarczych	9 dział.	60	150 000,00	0 dział.	60	0	13 dział.	100	180 701,19	20 dział.	330 701,19	PROW	Realizacja LSR (19.2)/Rozwój przedsiębiorczości przez podejmowanie działalności gospodarczej
<b>Razem cel szczegółowy 1.2</b>				150 000,00			0			180 701,19		330 701,19		
<b>Cel szczegółowy 1.3 Efektywne wykorzystanie potencjału obszaru LGD na rzecz jego rozwoju</b>														
<b>Przedsięwzięcie 1.3.1</b> <b>Zasoby a Przedsiębiorczość</b>	Liczba nowo założonych działalności gospodarczych	2 dział.	40	50 000,00	3 dział.	100	75 726,03	0	100	0	5 dział.	125 726,03	PROW	Realizacja LSR (19.2)/ Rozwój przedsiębiorczości przez podejmowanie działalności gospodarczej
<b>Przedsięwzięcie 1.3.2</b> <b>Współpraca przy Promocji</b>	Liczba akcji promocyjnych	1 akcja	50	4 834,69	0 akcja	50	0	1 akcja	100	57 665,31	2 akcje	62 500,00	PROW	Projekty współpracy (19.3)/Promowanie obszaru objętego strategią rozwoju lokalnego ...
<b>Razem cel szczegółowy 1.3</b>				54 834,69			75 726,03			57 665,31		188 226,03		



Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność obszaru  
Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski”  
na lata 2016-2023

Cel ogólny 2	lata		2016-2018			2019-2021			2022-2024			2016-2024		Program	Poddziałanie/ zakres programu
	Nazwa wskaźnika		Wartość z jednostką miary	% realizacji wskaźnika narastająco	Planowane wsparcie w EURO	Wartość z jednostką miary	% realizacji wskaźnika narastająco	Planowane wsparcie w EURO	Wartość z jednostką miary	% realizacji wskaźnika narastająco	Planowane wsparcie w EURO	Razem wartość wskaźników	Razem planowane wsparcie w EURO		
<b>Wzrost aktywności społecznej i obywatelskiej mieszkańców obszaru LGD „Zaścianek Mazowski”</b>															
<b>Cel szczegółowy 2.1 Inicjowanie integracji lokalnych społeczności na rzecz dobra wspólnego i włączenia społecznego z podkreśleniem lokalnej tożsamości</b>															
<b>Przedsięwzięcie 2.1.1</b>															
<b>MILA – Miejsca Integracji i Lokalnej Aktywności</b>	Liczba miejscowości, w których powstały miejsca przyczyniające się do integracji społecznej	17 msc.	85	<b>330 000,00</b>	0 msc.	85	0	7 msc.	100	<b>376 911,44</b>	28 msc.	<b>706 911,44</b>	PROW	Realizacja LSR (19.2)/ Rozwój ogólnodostępnej i niekomercyjnej infrastruktury turystycznej lub rekreacyjnej, lub kulturalnej	
<b>Przedsięwzięcie 2.1.2</b>															
<b>ISKRA – Inicjatywy w Społecznościach Kształtujące Rozwój ich Aktywności</b>	Liczba zrealizowanych inicjatyw integrujących lokalną społeczność	0 wyd.	0	0	20 wyd.	40	<b>50 000,00</b>	30 wyd.	100	<b>63 377,02</b>	50 wyd.	<b>113 377,02</b>	PROW	Realizacja LSR (19.2)/ Wzmocnienie kapitału społecznego...	
<b>Razem cel szczegółowy 2.1</b>				<b>330 000,00</b>			<b>50 000,00</b>			<b>440 288,46</b>		<b>820 288,46</b>			
<b>Cel szczegółowy 2.2 Wzmocnienie potencjału istniejących organizacji i grup sektora społecznego</b>															
<b>Przedsięwzięcie 2.2.2</b>															
<b>Kompetencje Społeczne</b>	Liczba ofert edukacyjnych	0 ofert	0	0	2 oferty	50	<b>21 612,69</b>	1 oferta	100	<b>41 478,21</b>	3 oferty	<b>63 090,90</b>	PROW	Realizacja LSR (19.2)/ Wzmocnienie kapitału społecznego...	
<b>Razem cel szczegółowy 2.2</b>				<b>0</b>			<b>21 612,69</b>			<b>41 478,21</b>		<b>63 090,90</b>			

Źródło: opracowanie własne





(intensywność pomocy - 99%) oraz rozwijania działalności gospodarczej (intensywność pomocy – 70%).

## IX. PLAN KOMUNIKACJI

Opracowany przez LGD plan komunikacji zapewnia właściwą realizację działań komunikacyjnych wpływających w znaczący sposób na prawidłowe i efektywne wdrażanie strategii. Niniejszy rozdział określa więc podstawowe zasady prowadzenia działań informacyjnych, w tym również edukacyjnych i promocyjnych przyczyniających się do aktywnego, ciągłego i szerokorozumianego uczestnictwa społeczności lokalnej w bieżącym wdrażaniu LSR. Plan animuje środowiska lokalne i aktywizuje mieszkańców i podmioty z obszaru LGD do włączenia w działania LGD. Zakładane wskaźniki planu komunikacyjnego, a przez to działania i cele będą osiągnięte dzięki realizacji przez LGD operacji w ramach uzyskanego wsparcia na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji.

Przy określaniu założeń niniejszego planu LGD wzięła pod uwagę wnioski i rekomendacje zawarte w Raporcie z Ewaluacji Ex-Post Lokalnej Strategii Rozwoju dla obszaru działania Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski” na lata 2009-2015 oraz funkcjonowania Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski”(Sadza, 2015), wyniki wywiadów pogłębionych z reprezentantami grup docelowych, w tym grup defaworyzowanych przeprowadzonych na piątym kluczowym etapie opracowywania strategii jako forma partycypacyjnej metody angażującej społeczność lokalną w jej opracowywanie. Ponadto LGD korzystała z dokumentów o podobnym zakresie tematycznym (Strategia komunikacji PROW 2014 - 2020, 2015).Dopełniającym źródłem informacji nt. zasad komunikacji były badania prowadzone na etapie diagnozy (spotkania z mieszkańcami, panel ekspertów), etapie określania celów i wskaźników (fokusy z przedstawicielami zdiagnozowanych grup/odbiorców), etapie opracowywania zasad wyboru operacji (spotkanie Word Cafe). Ponadto autorki i osoby zaangażowane w opracowanie strategii korzystały z nabytego doświadczenia przy realizacji strategii w okresie programowania 2007-2013.

Na podstawie powyższego LGD określa cel ogólny planu komunikacji:

Zapewnienie przejrzystej i obustronnej komunikacji oraz rzetelnej i pełnej informacji o wdrażaniu strategii dla ogółu mieszkańców, ze szczególnym uwzględnieniem grup defaworyzowanych oraz podmiotów funkcjonujących na obszarze LGD "Zaścianek Mazowski" jako instrumentu wspierającego jego rozwój gospodarczy oraz społeczny

### Główne problemy zdiagnozowane w komunikacji:

- ✚ Problem z dotarciem do szerokiego grona potencjalnych beneficjentów działań LGD.

Najczęściej środki przekazu docierające do szerokiego grona odbiorców są kosztowne (np. spoty w mediach), dlatego, biorąc pod uwagę budżet jakim dysponuje oraz szczególne grupy odbiorców, LGD zamierza wykorzystać różne odpłatne formy komunikacji. LGD spodziewa

się, że zaplanowane działania są na tyle wystarczające, aby zagwarantować zauważenie przez opinię publiczną pozytywnego rezultatu, jaki może przynieść realizacja LSR oraz zrozumienie jej założeń, a w dalszej perspektywie zaangażowanie i współodpowiedzialność za proces realizacji interwencji przez lokalną społeczność Zaścianka.

- ✚ Niewystarczający poziom wiedzy nt. zasad ubiegania się o przyznanie pomocy i jej rozliczania.

Ten problem występuje w związku z wdrażaniem nowej strategii oraz nowym okresem programowania. Dlatego należy zapewnić wysokiej jakości doradztwo i szkolenia dla potencjalnych beneficjentów oraz beneficjentów. Ponadto konieczne jest ustawiczne kształcenie kadr LGD.

- ✚ Problem z niedostosowaniem narzędzi przekazu informacji do oczekiwań grupy docelowej oraz nieuwzględnianie szczególnych potrzeb komunikacyjnych osób defaworyzowanych.

Problem stanowi nowe wyzwanie dla LGD. Jednakże LGD po głębokiej analizie problemu określiła właściwe działania, które będą odpowiadały oczekiwaniom komunikacyjnym tych grup.

- ✚ Niewystarczające zaangażowanie partnerów i interesariuszy LGD.

LGD powinna w jak najwyższym stopniu angażować lokalną społeczność we wdrażanie LSR, aby mogła być współodpowiedzialna za realizację postanowień dokumentu.

W związku z powyższym LGD określiła trzy cele szczegółowe:

1. Dotarcie do szerokiego grona odbiorców, w tym potencjalnych beneficjentów z informacją o LSR, jej założeniach, celach i postępie w realizacji oraz promocja dobrych praktyk.
2. Wzrost wiedzy nt. zasad ubiegania się o przyznanie pomocy i prawidłowe rozliczanie udzielonego wsparcia.
3. Informowanie przedstawicieli poszczególnych grup docelowych, w tym grup defaworyzowanych o ofercie wsparcia do nich skierowanej z uwzględnieniem ich szczególnych potrzeb komunikacyjnych.
4. Zaangażowanie partnerów i interesariuszy LGD we wspólne działania dotyczące wdrażania LSR.

W tabelach nr 19, 20, 21, 22 zostały szczegółowo przedstawione działania komunikacyjne, jakie LGD planuje podjąć z mieszkańcami i podmiotami z obszaru w ramach planu komunikacji, środków przekazu, adresatów ze szczególnym uwzględnieniem wymiany informacji z grupą defaworyzowaną przypisane tym działaniom wskaźniki oraz oczekiwane rezultaty.

### **Analiza efektów działań komunikacyjnych oraz środków przekazu**

Analiza efektów działań komunikacji oraz środków przekazu odbywać się będzie poprzez systematyczne (minimum raz na kwartał) monitorowanie osiągnięcia wskaźników. Monitorowanie wdrażania planu komunikacji ma bardzo duże znaczenie, by zapewnić efektywne osiągnięcie zakładanych wskaźników oraz zaplanować ewaluację efektów realizacji. LGD zakłada, że procesowi monitoringu podlegać będą dane mające wpływ na



## Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność obszaru Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski” na lata 2016-2023

realizację zakładanych wskaźników, tj. liczba podmiotów, które współpracują z LGD oraz zamieszczają na swoich stronach internetowych lub tablicach ogłoszeń informacje o działaniach podejmowanych przez LGD na ich prośbę, np. e-mailową, liczbę prowadzonych form szkoleniowych dla potencjalnych beneficjentów, beneficjentów, potencjalnych grantobiorców, grantobiorców czy liczbę uczestników tych form szkoleniowych. Do zagwarantowania efektywnego wdrożenia planu komunikacji LGD planuje przeprowadzić ewaluację śródkresową, w której zbadany zostanie poziom osiągnięcia wskaźników oraz jakości stosowanych środków przekazu w stosunku do grup docelowych.



**Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność  
obszaru Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek  
Mazowsza”  
na lata 2016-2023**

Tabela 20. Plan komunikacyjny w zakresie realizacji celu szczegółowego 1: „Dotarcie do szerokiego grona odbiorców, w tym potencjalnych beneficjentów z informacją o LSR jej założeniach, celach i postępie w realizacji oraz promocja dobrych praktyk” – działania, adresaci, środki przekazu, wskaźniki, efekty

Termin	<u>Działania komunikacyjne</u>	Adresaci/grupa docelowa	Środki przekazu	Wskaźniki (produktu)	Planowane efekty (rezultaty)
2016	<u>Kampania informacyjna</u>  <u>Stoiska informacyjno-konsultacyjne na wydarzeniach gminnych</u>	Mieszkańcy; Potencjalni beneficjenci; Grupy defaworyzowane określone w LSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wydarzenie promocyjno-informacyjne;</li> <li>○ Artykuły w prasie lokalnej;</li> <li>○ Strona internetowa;</li> <li>○ Ogłoszenia w siedzibach partnerów LGD;</li> <li>○ Publikacja LSR oraz rozpowszechnienie na obszarze.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liczba wydarzeń – <b>1</b></li> <li>▪ Liczba artykułów – <b>1</b></li> <li>▪ Liczba stron www. – <b>1</b></li> <li>▪ Liczba wydrukowanych egzemplarzy LSR – <b>50</b></li> </ul>	Planowane do osiągnięcia w wyniku realizacji Planu komunikacji w latach 2016-2023, docelowe efekty działań komunikacyjnych, to: 60 uczestników wydarzenia promocyjno-informacyjnego, 10 000 użytkowników strony internetowej LGD,
2017	<u>Kampania informacyjna</u> <u>Stoiska informacyjno-konsultacyjne na wydarzeniach gminnych</u>  <u>Upublicznienie na stronie internetowej LGD raportów z prowadzonych ewaluacji</u>	Mieszkańcy; Potencjalni beneficjenci; Grupy defaworyzowane określone w LSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Strona internetowa;</li> <li>○ Stoisko informacyjno-konsultacyjne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liczba wydarzeń, w których LGD weźmie udział ze stoiskiem informacyjno-konsultacyjnym – <b>3</b></li> <li>▪ Liczba stron www. - <b>1</b></li> <li>▪ Liczba wydarzeń, w których LGD weźmie udział ze stoiskiem informacyjno-konsultacyjnym – <b>3</b></li> <li>▪ Liczba raportów z ewaluacji bieżącej – <b>1</b></li> </ul>	
2018	<u>Stoiska informacyjno-konsultacyjne na wydarzeniach gminnych</u>  <u>Upublicznienie na stronie internetowej LGD raportów z prowadzonych ewaluacji</u>	Mieszkańcy; Beneficjenci; Partnerzy LGD; Członkowie LGD;	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Raport z ewaluacji on-going;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Stoisko informacyjno-konsultacyjne</li> <li>○ Raport z ewaluacji on-going;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liczba wydarzeń, w których LGD weźmie udział ze stoiskiem informacyjno-konsultacyjnym – <b>3</b></li> <li>▪ Liczba raportów z ewaluacji bieżącej – <b>1</b></li> </ul>
2019	<u>Stoiska informacyjno-konsultacyjne na wydarzeniach gminnych</u>	Mieszkańcy; Potencjalni beneficjenci; Grupy defaworyzowane określone w LSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Stoisko informacyjno-konsultacyjne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liczba wydarzeń, w których LGD weźmie udział ze stoiskiem informacyjno-konsultacyjnym – <b>3</b></li> </ul>	Przyczynią się one do osiągnięcia celu szczegółowego 1: „Dotarcie do szerokiego grona odbiorców, w tym potencjalnych



**Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność obszaru  
Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski”  
na lata 2016-2023**

	<u>Upublicznienie na stronie internetowej LGD raportów z prowadzonych ewaluacji</u>	Mieszkańcy; Beneficjenci; Partnerzy LGD; Członkowie LGD;	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Raport z ewaluacji on-going;</li> <li>○ Raport z ewaluacji mid-term;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liczba raportów z ewaluacji bieżącej – <b>1</b></li> <li>▪ Liczba przeprowadzonych ewaluacji mid-term – <b>1</b></li> </ul>	beneficjentów z informacją o LSR jej założeniach, celach i postępie w realizacji oraz promocja dobrych praktyk” i wynikają z przyjętych wskaźników produktu.
2020	<u>Strona internetowa LGD</u>	Mieszkańcy; Potencjalni beneficjenci; Grupy defaworyzowane określone w LSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Strona internetowa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liczba odwiedzin strony internetowej LGD – 10 000</li> </ul>	
	<u>Upublicznienie na stronie internetowej LGD raportów z prowadzonych ewaluacji</u>	Mieszkańcy; Beneficjenci; Partnerzy LGD; Członkowie LGD;	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Raport z ewaluacji on-going;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liczba raportów z ewaluacji bieżącej – <b>1</b></li> </ul>	
2021	<u>Strona internetowa LGD</u>	Mieszkańcy; Potencjalni beneficjenci; Grupy defaworyzowane określone w LSR;	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Strona internetowa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liczba odwiedzin strony internetowej LGD – 10 000</li> </ul>	
	<u>Upublicznienie na stronie internetowej LGD raportów z prowadzonych ewaluacji</u>	Mieszkańcy; Beneficjenci; Partnerzy LGD; Członkowie LGD;	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Raport z ewaluacji on-going;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liczba raportów z ewaluacji bieżącej – <b>1</b></li> </ul>	
2022	<u>Strona internetowa LGD</u>	Mieszkańcy; Potencjalni beneficjenci; Grupy defaworyzowane określone w LSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Strona internetowa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liczba odwiedzin strony internetowej LGD – 10 000</li> </ul>	
	<u>Upublicznienie na stronie internetowej LGD raportów z prowadzonych ewaluacji</u>	Mieszkańcy; Beneficjenci; Partnerzy LGD; Członkowie LGD;	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Raport z ewaluacji on-going;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liczba raportów z ewaluacji bieżącej – <b>1</b></li> </ul>	
2023	<u>Upublicznienie na stronie internetowej LGD raportów z prowadzonych ewaluacji</u>	Mieszkańcy; Beneficjenci; Partnerzy LGD; Członkowie LGD;	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Raport z ewaluacji on-going;</li> <li>○ Raport z ewaluacji ex-post.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liczba raportów z ewaluacji bieżącej – <b>1</b></li> <li>▪ Liczba raportów z ewaluacji ex-post – <b>1</b></li> </ul>	
2024	<u>Strona internetowa LGD</u>	Mieszkańcy; Potencjalni beneficjenci; Grupy defaworyzowane określone w LSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Strona internetowa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liczba odwiedzin strony internetowej LGD – 4 0000</li> </ul>	
	<u>Upublicznienie na stronie internetowej LGD raportów z prowadzonych ewaluacji</u>	Mieszkańcy; Beneficjenci; Partnerzy LGD; Członkowie LGD;	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Raport z ewaluacji on-going;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liczba raportów z ewaluacji bieżącej – <b>1</b></li> </ul>	

*Źródło: Opracowanie własne*



**Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność obszaru  
Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski”  
na lata 2016-2023**

Tabela 21. Plan komunikacyjny w zakresie realizacji celu szczegółowego 2: „Wzrost wiedzy nt. zasad ubiegania się o przyznanie pomocy i prawidłowe rozliczanie udzielonego wsparcia oraz osób zaangażowanych we wdrażanie LSR” – działania, adresaci, środki przekazu, wskaźniki, efekty

Termin	<u>Działania komunikacyjne</u>	Adresaci/grupa docelowa	Środki przekazu	Wskaźniki (produktu)	Planowane efekty (rezultaty)
<b>2016</b>	<u>Szkolenia na temat zasad ubiegania się o przyznanie pomocy i prawidłowego rozliczania udzielonego wsparcia w formie szkoleń.</u> <u>Pełne, indywidualne doradztwo *</u>	Wszyscy potencjalni wnioskodawcy i wnioskodawcy, w szczególności: organizacje pozarządowe (NGO); sformalizowane grupy bez osobowości prawnej; instytucje kultury; przedsiębiorcy (mikro i małe przedsiębiorstwa); osoby fizyczne tj. mieszkańcy obszaru LGD; zdiagnozowane grupy defaworyzowane określone w LSR; jednostki samorządu terytorialnego;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spotkania bezpośrednie</li> <li>• Punk informacyjno-doradczy w biurze LGD;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba form szkoleniowych (szkolenia, warsztaty, seminaria, konferencje) dla potencjalnych beneficjentów i beneficjentów – <b>3</b></li> <li>• Liczba prowadzonych punktów informacyjno-doradczych – <b>1</b></li> <li>• Liczba podmiotów, którym udzielono indywidualnego, pełnego doradztwa w danym roku – <b>15</b></li> </ul>	Planowane do osiągnięcia w wyniku realizacji Planu komunikacji w latach 2016-2021, docelowe efekty działań komunikacyjnych, to: 250 uczestników szkoleń na temat zasad ubiegania się o przyznanie pomocy i prawidłowego rozliczania udzielonego wsparcia; 80% wniosków, wybranych przez Radę do dofinansowania i mieszczące się w limicie środków, które korzystały z doradztwa w LGD otrzymały wsparcie; 14 członkom Rady biorącym udział w szkoleniach wzrosła wiedza. 2 pracownikom biura biorącym udział w szkoleniach wzrosła wiedza. Przyczynią się one do osiągnięcia celu szczegółowego 2: „Wzrost wiedzy nt.
	<u>Działania w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników biura</u>	Pracownicy Biura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szkolenia dla pracowników Biura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba godzin szkoleniowych – <b>38</b></li> </ul>	
	<u>Działania w zakresie podnoszenia kompetencji członków Rady</u>	Członkowie Rady	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szkolenia dla członków Rady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba godzin szkoleniowych – <b>16</b></li> </ul>	
<b>2017</b>	<u>Szkolenia na temat zasad ubiegania się o przyznanie pomocy i prawidłowego rozliczania udzielonego wsparcia w formie szkoleń.</u> <u>Pełne, indywidualne doradztwo *</u>	Wszyscy potencjalni wnioskodawcy i wnioskodawcy, w szczególności: organizacje pozarządowe (NGO); sformalizowane grupy bez osobowości prawnej; instytucje kultury; przedsiębiorcy (mikro i małe przedsiębiorstwa); osoby fizyczne tj. mieszkańcy obszaru LGD; zdiagnozowane grupy defaworyzowane określone w LSR; jednostki samorządu terytorialnego;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spotkania bezpośrednie</li> <li>• Punk informacyjno-doradczy w biurze LGD;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba form szkoleniowych (szkolenia, warsztaty, seminaria, konferencje) dla potencjalnych beneficjentów i beneficjentów – <b>2</b></li> <li>• Liczba form szkoleniowych (szkolenia, warsztaty, seminaria, konferencje) dla potencjalnych grantobiorców i grantobiorców – <b>2</b></li> <li>• Liczba prowadzonych punktów informacyjno-doradczych – <b>1</b></li> <li>• Liczba podmiotów, którym udzielono indywidualnego, pełnego doradztwa w danym roku – <b>15</b></li> </ul>	Planowane do osiągnięcia w wyniku realizacji Planu komunikacji w latach 2016-2021, docelowe efekty działań komunikacyjnych, to: 250 uczestników szkoleń na temat zasad ubiegania się o przyznanie pomocy i prawidłowego rozliczania udzielonego wsparcia; 80% wniosków, wybranych przez Radę do dofinansowania i mieszczące się w limicie środków, które korzystały z doradztwa w LGD otrzymały wsparcie; 14 członkom Rady biorącym udział w szkoleniach wzrosła wiedza. 2 pracownikom biura biorącym udział w szkoleniach wzrosła wiedza. Przyczynią się one do osiągnięcia celu szczegółowego 2: „Wzrost wiedzy nt.
	<u>Działania w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników biura</u>	Pracownicy Biura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szkolenia dla pracowników Biura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba godzin szkoleniowych – <b>2</b></li> </ul>	
	<u>Działania w zakresie podnoszenia kompetencji członków Rady</u>	Członkowie Rady	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szkolenia dla członków Rady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba godzin szkoleniowych – <b>24</b></li> </ul>	



**Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność obszaru  
Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski”  
na lata 2016-2023**

2018	<u>Pełne, indywidualne doradztwo *</u>	Wszyscy potencjalni wnioskodawcy i wnioskodawcy, w szczególności: organizacje pozarządowe (NGO); sformalizowane grupy bez osobowości prawnej; instytucje kultury; przedsiębiorcy (mikro i małe przedsiębiorstwa); osoby fizyczne tj. mieszkańcy obszaru LGD; zdiagnozowane grupy defaworyzowane określone w LSR; jednostki samorządu terytorialnego;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punk informacyjno-doradczy w biurze LGD;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba prowadzonych punktów informacyjno-doradczych – <b>1</b></li> <li>• Liczba podmiotów, którym udzielono indywidualnego, pełnego doradztwa w danym roku – <b>5</b></li> </ul>	zasad ubiegania się o przyznanie pomocy i prawidłowe rozliczenie udzielonego wsparcia oraz osób zaangażowanych we wdrażanie LSR” i wynikają z przyjętych wskaźników produktu.
2019	<u>Szkolenia na temat zasad ubiegania się o przyznanie pomocy i prawidłowego rozliczenia udzielonego wsparcia w formie szkoleń.</u>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spotkania bezpośrednie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba form szkoleniowych (szkolenia, warsztaty, seminaria, konferencje)dla potencjalnych beneficjentów i beneficjentów – <b>6</b></li> <li>• Liczba form szkoleniowych (szkolenia, warsztaty, seminaria, konferencje)dla potencjalnych grantobiorców i grantobiorców – <b>2</b></li> </ul>	
	<u>Pełne, indywidualne doradztwo *</u>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punk informacyjno-doradczy w biurze LGD;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba prowadzonych punktów informacyjno-doradczych – <b>1</b></li> <li>• Liczba podmiotów, którym udzielono indywidualnego, pełnego doradztwa w danym roku – <b>40</b></li> </ul>	
2020	<u>Szkolenia na temat zasad ubiegania się o przyznanie pomocy i prawidłowego rozliczenia udzielonego wsparcia w formie szkoleń.</u>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spotkania bezpośrednie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba form szkoleniowych (szkolenia, warsztaty, seminaria, konferencje)dla potencjalnych beneficjentów i beneficjentów – <b>4</b></li> </ul>	
	<u>Pełne, indywidualne doradztwo *</u>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punk informacyjno-doradczy w biurze LGD;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba prowadzonych punktów informacyjno-doradczych – <b>1</b></li> <li>• Liczba podmiotów, którym udzielono indywidualnego, pełnego doradztwa w danym roku – <b>10</b></li> </ul>	
2021	<u>Szkolenia na temat zasad ubiegania się o przyznanie pomocy i prawidłowego rozliczenia udzielonego wsparcia w formie szkoleń.</u>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spotkania bezpośrednie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba form szkoleniowych (szkolenia, warsztaty, seminaria, konferencje)dla potencjalnych grantobiorców i grantobiorców – <b>2</b></li> </ul>	
	<u>Pełne, indywidualne doradztwo *</u>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punk informacyjno-doradczy w biurze LGD;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba prowadzonych punktów informacyjno-doradczych – <b>1</b></li> <li>• Liczba podmiotów, którym udzielono indywidualnego, pełnego doradztwa w danym roku – <b>15</b></li> </ul>	
2023	<u>Pełne, indywidualne doradztwo *</u>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punk informacyjno-doradczy w biurze LGD;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba prowadzonych punktów informacyjno-doradczych – <b>1</b></li> <li>• Liczba podmiotów, którym udzielono indywidualnego, pełnego doradztwa w danym roku – <b>9</b></li> </ul>	
<p>* <b>Przez pełne indywidualne, doradztwo</b> rozumie się bezpłatną usługę doradczą świadczoną przez pracownika biura LGD na rzecz potencjalnego beneficjenta, beneficjenta zainteresowanego uzyskaniem wsparcia w ramach LSR lub jego rozliczenia po zastosowaniu się podmiotu korzystającego z doradztwa do uwag i wskazówek doradcy)</p>					

Źródło: Opracowanie własne



**Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność obszaru  
Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski”  
na lata 2016-2023**

Tabela 22. Plan komunikacyjny w zakresie realizacji celu szczegółowego 3: „Informowanie przedstawicieli poszczególnych grup docelowych, w tym grup defaworyzowanych o ofercie wsparcia do nich skierowanej z uwzględnieniem ich szczególnych potrzeb komunikacyjnych” – działania, adresaci, środki przekazu, wskaźniki, efekty

Termin	Działania komunikacyjne	Adresaci/grupa docelowa	Środki przekazu	Wskaźniki (produktu)	Planowane efekty (rezultaty)
2016	Przekazywanie bieżących informacji nt. ofert wsparcia;	Grupy defaworyzowane szczegółowo określone w LSR;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umieszczenie informacji w miejscach najczęściej uczęszczanych przez przedstawicieli grup defaworyzowanych np. OPS, ośrodki zdrowia, urzędy pracy, żłobki, przedszkola, szkoły;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba miejsc najczęściej uczęszczanych przez przedstawicieli grup defaworyzowanych, do których zostanie przesłana informacja nt. ofert wsparcia – <b>10</b></li> </ul>	Planowane do osiągnięcia w wyniku realizacji Planu komunikacji w latach 2016-2022, docelowe efekty działań komunikacyjnych, to gwarancja dotarcia do znacznej liczby określonych odbiorców przez dostosowanie metod komunikacyjnych do poszczególnych grup. Przyczynią się one do osiągnięcia celu szczegółowego 3: „Informowanie przedstawicieli poszczególnych grup docelowych, w tym grup defaworyzowanych o ofercie wsparcia do nich skierowanej z uwzględnieniem
	Przekazywanie informacji w formie newslettera;	Jednostki samorządu terytorialnego; Organizacje pozarządowe (NGO); Przedstawiciele sformalizowanych grup bez osobowości prawnej; Instytucje kultury; Przedsiębiorcy (mikro i małe przedsiębiorstwa); Osoby fizyczne; Podmioty gospodarcze, których działalność związana jest z wykorzystaniem zasobów obszaru tj. z branży turystycznej i przetwórstwa;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poczta elektroniczna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba stworzonych baz kontaktów e-mailowych, na które przesyłane będą bieżące informacje – <b>1</b></li> </ul>	
	Współpraca LGD z partnerami w przekazywaniu informacji nt. ofert wsparcia	Mieszkańcy, beneficjenci i opinia publiczna; Potencjalni beneficjenci LSR; Zdiagnozowane grupy defaworyzowane określone w LSR;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poczta elektroniczna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba podmiotów z którymi podpisano porozumienia o współpracy w zakresie informowania o ofercie poprzez stronę internetową, tablicę ogłoszeń, osobiście – <b>10</b></li> </ul>	
2017	Przekazywanie bieżących informacji nt. ofert wsparcia;	Grupy defaworyzowane szczegółowo określone w LSR;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umieszczenie informacji w miejscach najczęściej uczęszczanych przez przedstawicieli grup defaworyzowanych np. OPS, ośrodki zdrowia, urzędy pracy, żłobki, przedszkola, szkoły;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba miejsc najczęściej uczęszczanych przez przedstawicieli grup defaworyzowanych, do których zostanie przesłana informacja nt. ofert wsparcia – <b>10</b></li> </ul>	Planowane do osiągnięcia w wyniku realizacji Planu komunikacji w latach 2016-2022, docelowe efekty działań komunikacyjnych, to gwarancja dotarcia do znacznej liczby określonych odbiorców przez dostosowanie metod komunikacyjnych do poszczególnych grup. Przyczynią się one do osiągnięcia celu szczegółowego 3: „Informowanie przedstawicieli poszczególnych grup docelowych, w tym grup defaworyzowanych o ofercie wsparcia do nich skierowanej z uwzględnieniem
	Przekazywanie informacji w formie newslettera;	Jednostki samorządu terytorialnego; Organizacje pozarządowe (NGO); Przedstawiciele sformalizowanych grup bez osobowości prawnej; Instytucje kultury; Przedsiębiorcy (mikro i małe przedsiębiorstwa); Osoby fizyczne; Podmioty gospodarcze, których działalność związana jest z wykorzystaniem zasobów obszaru tj. z branży turystycznej i przetwórstwa;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poczta elektroniczna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba stworzonych baz kontaktów e-mailowych, na które przesyłane będą bieżące informacje – <b>1</b></li> </ul>	
2018	Przekazywanie bieżących informacji nt. ofert wsparcia;	Grupy defaworyzowane szczegółowo określone w LSR;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umieszczenie informacji w miejscach najczęściej uczęszczanych przez przedstawicieli grup defaworyzowanych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba miejsc najczęściej uczęszczanych przez przedstawicieli grup defaworyzowanych, do których</li> </ul>	





**Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność obszaru  
Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski”  
na lata 2016-2023**

		np. OPS, ośrodki zdrowia, urzędy pracy, żłobki, przedszkola, szkoły;	zostanie przesłana informacja nt. ofert wsparcia – <b>10</b>	m ich szczególnych potrzeb komunikacyjnych” i wynikają z przyjętych wskaźników produktu.	
	Przekazywanie informacji w formie newslettera;	Jednostki samorządu terytorialnego; Organizacje pozarządowe (NGO); Przedstawiciele sformalizowanych grup bez osobowości prawnej; Instytucje kultury; Przedsiębiorcy (mikro i małe przedsiębiorstwa); Osoby fizyczne; Podmioty gospodarcze, których działalność związana jest z wykorzystaniem zasobów obszaru tj. z branży turystycznej i przetwórstwa;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poczta elektroniczna;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba stworzonych baz kontaktów e-mailowych, na które przesyłane będą bieżące informacje – <b>1</b></li> </ul>
2019	Przekazywanie bieżących informacji nt. ofert wsparcia;	Grupy defaworyzowane szczegółowo określone w LSR;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umieszczenie informacji w miejscach najczęściej uczęszczanych przez przedstawicieli grup defaworyzowanych np. OPS, ośrodki zdrowia, urzędy pracy, żłobki, przedszkola, szkoły;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba miejsc najczęściej uczęszczanych przez przedstawicieli grup defaworyzowanych, do których zostanie przesłana informacja nt. ofert wsparcia – <b>10</b></li> </ul>
	Przekazywanie informacji w formie newslettera;	Jednostki samorządu terytorialnego; Organizacje pozarządowe (NGO); Przedstawiciele sformalizowanych grup bez osobowości prawnej; Instytucje kultury; Przedsiębiorcy (mikro i małe przedsiębiorstwa); Osoby fizyczne; Podmioty gospodarcze, których działalność związana jest z wykorzystaniem zasobów obszaru tj. z branży turystycznej i przetwórstwa;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poczta elektroniczna;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba stworzonych baz kontaktów e-mailowych, na które przesyłane będą bieżące informacje – <b>1</b></li> </ul>
2020	Przekazywanie bieżących informacji nt. ofert wsparcia;	Grupy defaworyzowane szczegółowo określone w LSR;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umieszczenie informacji w miejscach najczęściej uczęszczanych przez przedstawicieli grup defaworyzowanych np. OPS, ośrodki zdrowia, urzędy pracy, żłobki, przedszkola, szkoły;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba miejsc najczęściej uczęszczanych przez przedstawicieli grup defaworyzowanych, do których zostanie przesłana informacja nt. ofert wsparcia – <b>10</b></li> </ul>	
	Przekazywanie informacji w formie newslettera;	Jednostki samorządu terytorialnego; Organizacje pozarządowe (NGO); Przedstawiciele sformalizowanych grup bez osobowości prawnej; Instytucje kultury; Przedsiębiorcy (mikro i małe przedsiębiorstwa); Osoby fizyczne; Podmioty gospodarcze, których działalność związana jest z wykorzystaniem zasobów obszaru tj. z branży turystycznej i przetwórstwa;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poczta elektroniczna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba stworzonych baz kontaktów e-mailowych, na które przesyłane będą bieżące informacje – <b>1</b></li> </ul>	
2021	Przekazywanie bieżących informacji nt. ofert wsparcia;	Grupy defaworyzowane szczegółowo określone w LSR;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umieszczenie informacji w miejscach najczęściej uczęszczanych przez przedstawicieli grup defaworyzowanych np. OPS, ośrodki zdrowia, urzędy pracy, żłobki, przedszkola, szkoły;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba miejsc najczęściej uczęszczanych przez przedstawicieli grup defaworyzowanych, do których zostanie przesłana informacja nt. ofert wsparcia – <b>10</b></li> </ul>	
	Przekazywanie informacji w formie newslettera;	Jednostki samorządu terytorialnego; Organizacje pozarządowe (NGO); Przedstawiciele sformalizowanych grup bez osobowości prawnej; Instytucje kultury; Przedsiębiorcy (mikro i małe przedsiębiorstwa); Osoby fizyczne; Podmioty	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poczta elektroniczna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba stworzonych baz kontaktów e-mailowych, na które przesyłane będą bieżące informacje – <b>1</b></li> </ul>	



**Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność obszaru  
Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski”  
na lata 2016-2023**

		gospodarcze, których działalność związana jest z wykorzystaniem zasobów obszaru tj. z branży turystycznej i przetwórstwa;		
2022	Przekazywanie bieżących informacji nt. ofert wsparcia;	Grupy defaworyzowane szczegółowo określone w LSR;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umieszczenie informacji w miejscach najczęściej uczęszczanych przez przedstawicieli grup defaworyzowanych np. OPS, ośrodki zdrowia, urzędy pracy, żłobki, przedszkola, szkoły;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba miejsc najczęściej uczęszczanych przez przedstawicieli grup defaworyzowanych, do których zostanie przesłana informacja nt. ofert wsparcia – <b>10</b></li> </ul>
	Przekazywanie informacji w formie newslettera;	Jednostki samorządu terytorialnego; Organizacje pozarządowe (NGO); Przedstawiciele sformalizowanych grup bez osobowości prawnej; Instytucje kultury; Przedsiębiorcy (mikro i małe przedsiębiorstwa); Osoby fizyczne; Podmioty gospodarcze, których działalność związana jest z wykorzystaniem zasobów obszaru tj. z branży turystycznej i przetwórstwa;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poczta elektroniczna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba stworzonych baz kontaktów e-mailowych, na które przesyłane będą bieżące informacje – <b>1</b></li> </ul>
2023	Przekazywanie bieżących informacji nt. ofert wsparcia;	Grupy defaworyzowane szczegółowo określone w LSR;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umieszczenie informacji w miejscach najczęściej uczęszczanych przez przedstawicieli grup defaworyzowanych np. OPS, ośrodki zdrowia, urzędy pracy, żłobki, przedszkola, szkoły;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba miejsc najczęściej uczęszczanych przez przedstawicieli grup defaworyzowanych, do których zostanie przesłana informacja nt. ofert wsparcia – <b>10</b></li> </ul>
	Przekazywanie informacji w formie newslettera;	Jednostki samorządu terytorialnego; Organizacje pozarządowe (NGO); Przedstawiciele sformalizowanych grup bez osobowości prawnej; Instytucje kultury; Przedsiębiorcy (mikro i małe przedsiębiorstwa); Osoby fizyczne; Podmioty gospodarcze, których działalność związana jest z wykorzystaniem zasobów obszaru tj. z branży turystycznej i przetwórstwa;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poczta elektroniczna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba stworzonych baz kontaktów e-mailowych, na które przesyłane będą bieżące informacje – <b>1</b></li> </ul>
2024	Przekazywanie informacji w formie newslettera;	Jednostki samorządu terytorialnego; Organizacje pozarządowe (NGO); Przedstawiciele sformalizowanych grup bez osobowości prawnej; Instytucje kultury; Przedsiębiorcy (mikro i małe przedsiębiorstwa); Osoby fizyczne; Podmioty gospodarcze, których działalność związana jest z wykorzystaniem zasobów obszaru tj. z branży turystycznej i przetwórstwa;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poczta elektroniczna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba stworzonych baz kontaktów e-mailowych, na które przesyłane będą bieżące informacje – <b>1</b></li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*



**Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność obszaru  
Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski”  
na lata 2016-2023**

Tabela 23. Plan komunikacyjny w zakresie realizacji celu szczegółowego 4: „Zaangażowanie partnerów i interesariuszy LGD we wspólne działania dotyczące wdrażania LSR” – działania, adresaci, środki przekazu, wskaźniki, efekty

Termin	Działania komunikacyjne	Adresaci/grupa docelowa	Środki przekazu	Wskaźniki (produktu)	Planowane efekty (rezultaty)
2017	Partycypacja lokalnej społeczności na poziomie współdziałania i delegowania działań.	Członkowie Zespołu ds. monitoringu i ewaluacji LSR Członkowie Zespołu ds. aktualizacji LSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posiedzenia</li> <li>• Poczta elektroniczna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba posiedzeń – 1</li> <li>• Liczba konsultacji e-mailowych – 1</li> </ul>	Planowane do osiągnięcia w wyniku realizacji Planu komunikacji w latach 2017-2022, docelowe efekty działań komunikacyjnych, to 30 członków Zespołów. Przyczynią się one do osiągnięcia celu szczegółowego 4: „Zaangażowanie partnerów i interesariuszy LGD we wspólne działania dotyczące wdrażania LSR” i wynikają z przyjętych wskaźników produktu.
2018	Partycypacja lokalnej społeczności na poziomie współdziałania i delegowania działań.	Członkowie Zespołu ds. monitoringu i ewaluacji LSR Członkowie Zespołu ds. aktualizacji LSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posiedzenia</li> <li>• Poczta elektroniczna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba posiedzeń – 1</li> <li>• Liczba konsultacji e-mailowych – 2</li> </ul>	
2019	Partycypacja lokalnej społeczności na poziomie współdziałania i delegowania działań.	Członkowie Zespołu ds. monitoringu i ewaluacji LSR Członkowie Zespołu ds. aktualizacji LSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posiedzenia</li> <li>• Poczta elektroniczna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba posiedzeń – 2</li> <li>• Liczba konsultacji e-mailowych – 4</li> </ul>	
2020	Partycypacja lokalnej społeczności na poziomie współdziałania i delegowania działań.	Członkowie Zespołu ds. monitoringu i ewaluacji LSR Członkowie Zespołu ds. aktualizacji LSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posiedzenia</li> <li>• Poczta elektroniczna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba posiedzeń – 1</li> <li>• Liczba konsultacji e-mailowych – 2</li> </ul>	
2021	Partycypacja lokalnej społeczności na poziomie współdziałania i delegowania działań.	Członkowie Zespołu ds. monitoringu i ewaluacji LSR Członkowie Zespołu ds. aktualizacji LSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posiedzenia</li> <li>• Poczta elektroniczna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba posiedzeń – 1</li> <li>• Liczba konsultacji e-mailowych – 2</li> </ul>	
2022	Partycypacja lokalnej społeczności na poziomie współdziałania i delegowania działań.	Członkowie Zespołu ds. monitoringu i ewaluacji LSR Członkowie Zespołu ds. aktualizacji LSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posiedzenia</li> <li>• Poczta elektroniczna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba posiedzeń – 1</li> <li>• Liczba konsultacji e-mailowych – 2</li> </ul>	
2023	Partycypacja lokalnej społeczności na poziomie współdziałania i delegowania działań.	Członkowie Zespołu ds. monitoringu i ewaluacji LSR Członkowie Zespołu ds. aktualizacji LSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posiedzenia</li> <li>• Poczta elektroniczna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba posiedzeń – 1</li> <li>• Liczba konsultacji e-mailowych – 1</li> </ul>	

*Źródło: Opracowanie własne*



## X. INNOWACYJNOŚĆ – JEŚLI DOTYCZY

---

Realizacja strategii przez LGD jest innowacyjną interwencją na obszarze LGD. Już na etapie budowania LSR zostały zastosowane zalecane innowacyjne metody partycypacji lokalnej społeczności, dzięki którym udało się właściwie zdiagnozować obszary problemowe oraz opracować ich rozwiązania, a także warunki wdrażania LSR.

Następnie LGD, również podczas realizacji LSR, przewidziała innowacyjne podejście, które angażuje w wysokim stopniu mieszkańców i podmioty z obszaru LGD oraz przedstawicieli wszystkich trzech sektorów. LGD określiła również innowacyjne przedsięwzięcie, na poziomie którego uszczegółowiła definicję innowacyjności, uwzględniła w kryteriach wyboru premiowanie projektów innowacyjnych. Ponadto zaplanowała realizację tzw. projektów grantowych, które zdecydowanie będą nowością na obszarze LGD i już na etapie tworzenia strategii cieszą się dużym zainteresowaniem.

Podsumowując, dzięki warunkom zawartym w PROW, bardzo łatwo było stworzyć niniejszy dokument, aby zawierał on cechy nowatorstwa. Wsparcie przez LGD innowacyjności znalazło swój wyraz w celach, przedsięwzięciach (np. Innowacyjny Zaścianek), kryteriach (kryterium 1. Innowacyjny charakter operacji), jak również w samym procesie przygotowania LSR.

## XI. ZINTEGROWANIE

---

Zgodnie ze specyfiką podejścia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność, niniejsza strategia posiada charakter zintegrowany. W pierwszej kolejności zintegrowanie to związane jest z ukierunkowaniem strategii, jej planowanej ingerencji w rozwój obszaru na rozwiązywanie problemów i osiągnięcie celów wyznaczonych razem z mieszkańcami tego obszaru w partycypacyjnym jej opracowywaniu.

Zaplanowane do realizacji cele i przedsięwzięcia wymagają współdziałania i zaangażowania reprezentantów wszystkich sektorów: publicznego, społecznego i gospodarczego, by zostały one jak najefektywniej osiągnięte. Planowane przedsięwzięcia w celu ogólnym I będą najbardziej skuteczne, gdy LGD poprzez realizację przedsięwzięcia edukacyjnego pn. *Wiedza i Innowacje* zachęci społeczność lokalną do podejmowania działań innowacyjnych w sferze gospodarczej, przy przychylnym nastawieniu sektora publicznego, czego odzwierciedleniem są założenia tych podmiotów w ich strategiach. Te celowe zintegrowane działania podmiotów z obszaru LGD powinny wpłynąć na podejmowanie i rozwój działalności gospodarczej poprzez realizację kolejnych przedsięwzięć z celu I, które przyczynią się do zniwelowania słabej strony określonej w analizie SWOT, dotyczącej małej liczby miejsc pracy. Zintegrowane podejście do rozwoju obszaru widoczne jest również przy realizacji przedsięwzięcia pn. *Zasoby a Przedsiębiorczość*, jako że działania w nim realizowane są nastawione na spójne wykorzystywanie zasobów naturalnych obszaru LGD przy podejmowaniu działalności gospodarczych. Promocja obszaru LGD zaplanowana w ostatnim przedsięwzięciu przy współdziałaniu różnych podmiotów ma również za zadanie pobudzenie rozwoju obszaru. Zakładane do realizacji przedsięwzięcia z celu ogólnego II również mają charakter

zintegrowany, gdyż angażują różne sektory do jego realizacji, a w konsekwencji ich efekty są skierowane do wszystkich mieszkańców obszaru LGD.

Należy podkreślić, że LGD planuje zaangażować różne branże działalności gospodarczej (turystyczne, usługowe i produkcyjne) do realizacji opracowanego celu głównego I. Społeczność lokalna jest najważniejszym elementem powodzenia wdrażania wszystkich celów oraz przedsięwzięć niniejszej Strategii. Dlatego zaangażowanie mieszkańców stanowi kluczowy czynnik w procesie zmiany istniejącej sytuacji społeczno-gospodarczej obszaru LSR. Aktywne współuczestnictwo osób zamieszkujących obszar działania Stowarzyszenia w pełni wpisuje się w realizację idei działania zintegrowanego.

Tabela 24. Spójność celów i przedsięwzięciu LSR z celami dokumentów planistycznych

Cele dokumentu planistycznego	Cel/przedsięwzięcie w LSR
<b>PROGRAM ROZWOJU OBSZARÓW WIEJSKICH NA LATA 2014-2020</b>	
<i>Cel szczegółowy 6A - Ułatwianie różnicowania działalności, zakładania i rozwoju małych przedsiębiorstw i tworzenia miejsc pracy</i>	<i>Cel szczegółowy 1.1, 1.2 i 1.3</i> <i>Przedsięwzięcie:</i> — Innowacyjny Zaścianek; — Wiedza i Innowacje; — Start produkcji i Usług; — Zasoby a Przedsiębiorczość.
<i>Cel szczegółowy 6B – Wspieranie lokalnego rozwoju na obszarach wiejskich</i>	<i>Cel szczegółowy 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2</i> <i>Przedsięwzięcie:</i> — Innowacyjny Zaścianek; — Wiedza i Innowacje; — Start produkcji i Usług; — Zasoby a Przedsiębiorczość; — Współpraca przy promocji; — MILA; — ISKRA; — Kompetencje Społeczne.
<b>STRATEGIA ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO 2020</b>	
<i>Cel główny – Rozwijanie kapitału ludzkiego poprzez wydobywanie potencjału osób, tak aby mogły one w pełni uczestniczyć w życiu społecznym, politycznym i ekonomicznym na wszystkich etapach życia;</i> <i>Cel szczegółowy 1: Wzrost zatrudnienia;</i> <i>Cel szczegółowy 3 – Poprawa sytuacji osób i grup zagrożonych wykluczeniem społecznym</i> <i>Cel szczegółowy 5 – Podniesienie poziomu kompetencji oraz kwalifikacji obywateli</i>	<i>Cel szczegółowy: 1.1, 1.2, 1.3, 2.1</i> — Innowacyjny Zaścianek; — Start produkcji i Usług; — Zasoby a Przedsiębiorczość; — Mila; — Wiedza i Innowacje; — Kompetencje społeczne
<b>STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO DO 2030 ROKU INNOWACYJNE MAZOWSZE</b>	
<i>Cel strategiczny 1 – Wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój działalności gospodarczej oraz transfer i wykorzystanie nowych technologii;</i> <i>Cel rozwojowy – Wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój działalności gospodarczej oraz transfer i wykorzystanie nowych technologii</i>	<i>Cel szczegółowy 1.1, 1.2</i> <i>Przedsięwzięcie:</i> — Innowacyjny Zaścianek; — Start produkcji i Usług; — Zasoby a Przedsiębiorczość;
<i>Cel strategiczny 3 – Poprawa jakości życia oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego i społecznego do tworzenia nowoczesnej gospodarki;</i>	<i>Cel szczegółowy 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2</i> <i>Przedsięwzięcie:</i> — Innowacyjny Zaścianek;

<p><i>Cel rozwojowy</i> – Poprawa jakości życia oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego i społecznego do tworzenia nowoczesnej gospodarki</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Wiedza i Innowacje;</li> <li>— Start produkcji i Usług;</li> <li>— Zasoby a Przedsiębiorczość;</li> <li>— MILA;</li> <li>— ISKRA;</li> <li>— Kompetencje Społeczne.</li> </ul>
<p><i>Cel ramowy 2</i> – Wykorzystanie potencjału kultury i dziedzictwa kulturowego oraz walorów środowiska przyrodniczego dla rozwoju gospodarczego regionu i poprawy jakości życia <i>Cel rozwojowy</i> – Wykorzystywanie potencjału kultury i dziedzictwa kulturowego oraz walorów środowiska przyrodniczego dla rozwoju gospodarczego regionu i poprawy jakości życia</p>	<p>Cel szczegółowy 1.3 Przedsięwzięcie: — Zasoby a Przedsiębiorczość;</p>
<b>STRATEGIA ROZWOJU GMINY CZERWIN NA LATA 2010-2017</b>	
<p><i>Cel strategiczny</i> – Tworzenie warunków dla rozwoju przedsiębiorczości. <i>Cel operacyjny 1</i> – wzrost konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw. <i>Cel operacyjny 3</i> – Łagodzenie skutków bezrobocia</p>	<p><i>Cel szczegółowy 1.1, 1.2 i 1.3</i> Przedsięwzięcie: — Innowacyjny Zaścianek; — Wiedza i Innowacje; — Start produkcji i Usług; — Zasoby a Przedsiębiorczość.</p>
<p><i>Cel strategiczny</i> – Sprawnie funkcjonująca infrastruktura społeczna, świadcząca jakości usług mieszkańcom oraz zapewniająca im poczucie bezpieczeństwa. <i>Cel operacyjny 1</i> – System pomocy społecznej chroniący potrzebujących mieszkańców Gminy. <i>Cel operacyjny 2</i> – powszechny dostęp do sportu i rekreacji na terenie Gminy</p>	<p><i>Cel szczegółowy 2.1</i> Przedsięwzięcie: — ISKRA; — MILA.</p>
<b>STRATEGIA ROZWOJKU GMINY GOWOROWO NA LATA 2015-2020</b>	
<p><i>Cel strategiczny A</i> – Umacnianie kapitału społecznego i konsekwentne przełamywanie podziałów wewnątrz wspólnoty gminnej. <i>Cel operacyjny A1</i> – Intensywna aktywizacja i rozwój organizacji pozarządowych <i>Cel operacyjny A2</i> – Systematyczne wspieranie samoorganizowania się środowisk gospodarczych gminy</p>	<p><i>Cel szczegółowy 2.1 i 2.2 oraz 1.1, 1.2 i 1.3</i> Przedsięwzięcie: — ISKRA; — Kompetencje Społeczne — Wiedza i Innowacje; — Start produkcji i Usług; — Zasoby a Przedsiębiorczość.</p>
<p><i>Cel strategiczny B</i> – Stworzenie, aktualizowanie i realizacja strategii promocji lokalnych tradycji i lokalnego zasobu historycznego <i>Cel operacyjny B1</i> – Wsparcie rozwoju turystyki wiejskiej i zwiększenia wiejskich produktów turystycznych</p>	<p><i>Cel szczegółowy 1.3</i> Przedsięwzięcie: — Zasoby z Przedsiębiorczość.</p>
<p><i>Cel strategiczny C</i> – Stworzenie warunków dla rozwoju rolnictwa, szkółkarstwa, przetwórstwa i przedsiębiorczości <i>Cel operacyjny C2</i> – Systematyczne wspieranie rozwoju rolnictwa, szkółkarstwa, przetwórstwa i przedsiębiorczości</p>	<p><i>Cel szczegółowy 1.1, 1.2, 1.3</i> Przedsięwzięcie: — Innowacyjny Zaścianek; — Start produkcji i Usług; — Zasoby a przedsiębiorczość.</p>
<p><i>Cel operacyjny D</i> – Tworzenie podstaw do rozwoju turystyki wiejskiej i aktywizacji społeczności lokalnej <i>Cel operacyjny D 2</i> -Budowa infrastruktury służącej integracji i rozwojowi aktywności fizycznej, w tym</p>	<p><i>Cel szczegółowy 2.1</i> Przedsięwzięcie: — MILA</p>

placów zabaw, siłowni zewnętrznych, boisk, ścieżek rowerowych	
<b>STRATEGIA GMINY TROSZYN NA LATA 2014-2020</b>	
<p><i>Cel strategiczny 1</i> – Poprawa jakości życia społecznego i rozwój postaw obywatelskich</p> <p><i>Cel operacyjny 1.1</i> – Pobudzanie kreatywności projektowej i postaw obywatelskich mieszkańców</p> <p><i>Cel operacyjny 1.3</i> – Uatrakcyjnienie oferty edukacyjnej i rekreacyjno-sportowej</p>	<p><i>Cel szczegółowy: 2.1</i></p> <p><i>Przedsięwzięcia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— MILA ;</li> <li>— ISKRA.</li> </ul>
<p><i>Cel strategiczny 2</i> – Tworzenie warunków do rozwoju innowacyjnego rolnictwa i wysokiej jakości usług dla ludności.</p> <p><i>Cel operacyjny 2.2</i> – Wspieranie i rozwój jakości i innowacyjności w usługach;</p> <p><i>Cel operacyjny 2.3</i> – Stworzenie i wdrożenie systemu oferty turystyki weekendowej i agroturystyki w oparciu o posiadane walory i atrakcje regionu</p>	<p><i>Cel szczegółowy 1.1, 1.2</i></p> <p><i>Przedsięwzięcia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Innowacyjny Zaścianek;</i></li> <li>— <i>Wiedza i innowacje;</i></li> <li>— <i>Start Produkcji i Usług;</i></li> <li>— <i>Zasoby a Przedsiębiorczość.</i></li> </ul>
<p><i>Cel strategiczny 3</i> – Rozwój infrastruktury technicznej opartej o zasady zrównoważonego rozwoju</p> <p><i>Cel operacyjny 4.1</i> – Rozwój współpracy władz ze środowiskiem lokalnym i międzynarodowym</p>	<p><i>Cel szczegółowy 1.3, 2.2</i></p> <p><i>Przedsięwzięcia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Współpraca przy promocji;</i></li> <li>— <i>Kompetencje Społeczne.</i></li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

Dodatkowo należy podkreślić, że cele opisane w strategii są zintegrowane i komplementarne z celami strategicznymi ośrodków pomocy społecznej z terenu LGD. Zintegrowanie to wynika z faktu, iż LGD w swoich działaniach nastawiona jest na rozwój miejsc pracy oraz tworzenie dogodnych warunków do rozwoju przedsiębiorczości, a w konsekwencji na walkę z bezrobociem na swoim obszarze. Dodatkowo powiązania celów strategicznych ośrodków pomocy społecznej z celami LSR wynikają z działań kierowanych do opisanych w LSR grup defaworyzowanych, w szczególności dotyczących przeciwdziałaniu ich wykluczenia z życia społecznego.

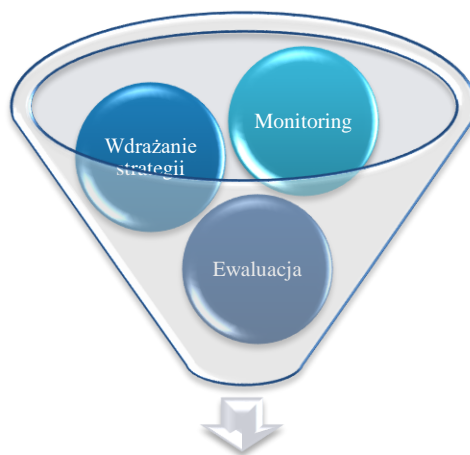
Tabela 25. Wykaz dokumentów opis i ich celów powiązanych z celami w LSR

<b>Nazwa dokumentu</b>	<b>Cel strategiczny zintegrowany z celami LSR</b>
Strategia rozwiązywania problemów społecznych Gminy Goworowo na lata 2014-2021	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przeciwdziałanie ubóstwu i bezrobociu oraz zapobieganie ich skutkom;</li> <li>2. Utrzymanie osób starszych i niepełnosprawnych w środowisku zamieszkania oraz umożliwienie im udziału w życiu społecznym;</li> <li>3. Rozwój kapitału społecznego i ludzkiego</li> </ol>
Strategia Rozwiązywania problemów Społecznych Gminy Rzewnie na lata 2014-2020	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ograniczenie i przeciwdziałanie bezrobociu;</li> <li>2. Wsparcie dla osób starszych, niepełnosprawnych i przewlekle chorych.</li> </ol>
Strategia rozwiązywania problemów społecznych na terenie gminy Troszyn w latach 2014-2020	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zmniejszenie bezrobocia i jego skutków na terenie Gminy Troszyn;</li> <li>2. Zapobieganie ubóstwu i wykluczeniu społecznemu rodzin z Gminy Troszyn;</li> <li>3. Poprawa warunków, funkcjonowanie osób niepełnosprawnych w społeczności lokalnej;</li> <li>4. Wspieranie osób starszych i ich aktywizacja.</li> </ol>

*Źródło: Opracowanie własne*

## XII. MONITORING I EWALUACJA

Procesy wdrażania strategii, monitoringu oraz ewaluacji są względem siebie niezależne, choć pozostają w ścisłym związku, gdyż dotyczą tych samych kwestii. Bieżące monitorowanie realizacji strategii, obserwacja postępu finansowo-rzeczowego ma zapewnić zgodną z planem jej realizację oraz możliwość podjęcia adekwatnej reakcji przy stwierdzeniu ewentualnych uchybień. Monitoring jest więc nieodłącznym elementem realizacji strategii. System monitoringu w LGD został zbudowany wokół celów ogólnych i szczegółowych, logicznie powiązanych z podejmowanymi działaniami w ramach zaplanowanych przedsięwzięć i zaangażowanymi środkami, a pośrednio osiąganymi rezultatami w układzie przyczynowo skutkowym. Proces monitoringu w LGD stanowi zatem równoległy do jej wdrażania, ciągły i rutynowy proces wymagający zbierania i analizy danych oraz raportowania wyników w określonych przedziałach czasowych.



### Realizacja strategii zgodnie z planem działania

Ryc. 14. Przebieg realizacji strategii  
Źródło: opracowanie własne

Organem doradczym, czuwającym nad prawidłowym procesem wdrażania LSR, monitoringu i ewaluacji, będzie powołany decyzją Walnego Zebrania Członków Stowarzyszenia LGD „Zaścianek Mazowski” Zespół ds. Monitoringu i Ewaluacji LSR. Obsługę posiedzeń Zespołu zapewni biuro LGD. Spotkania będą odbywały się raz na pół roku, a do zakresu obowiązków tego Zespołu będzie należało:

- ✚ zatwierdzanie narzędzi do monitoringu;
- ✚ opiniowanie i zatwierdzanie opracowywanych przez biuro raportów kwartalnych i rocznych;
- ✚ opiniowanie raportów z ewaluacji bieżącej, śródkresowej końcowej oraz przedkładanie ich Zarządowi oraz Walnemu Zebraniu Członków Stowarzyszenia LGD „Zaścianek Mazowski”.

Jak wykazały informacje zebrane w trakcie internetowego badania ankietowego, na czwartym kluczowym etapie opracowywania strategii LGD powinno informować mieszkańców i podmioty z obszaru LGD o swoich działaniach. W związku z czym planowane



jest prowadzenie i bieżące aktualizowanie strony internetowej LGD [www.zascianekmazowska.pl](http://www.zascianekmazowska.pl) oraz zamieszczanie na niej m.in. raportów kwartalnych, rocznych oraz z ewaluacji. Do pomiaru stopnia realizacji operacji/wskaźników i celów LSR osiąganych przez beneficjentów LGD, wykorzystane będą ankiety monitorujące opracowane przez biuro LGD, zaopiniowane przez Zespół ds. monitoringu i ewaluacji oraz zatwierdzone przez Zarząd LGD. Według opinii/decyzji społeczności lokalnej LGD będzie w różnorodny sposób zwracała się do beneficjentów z prośbą o wypełnienie ankiety monitorującej pocztą tradycyjną, e-mailową bądź osobiście.

W celu zapewnienia wysokiej jakości realizacji procesu wdrażania strategii, LGD zamierza poddać ciągłemu monitoringowi takie obszary jak: budżet, wskaźniki, nabory, cele, doradztwo, zaangażowanie społeczności lokalnej we wdrażanie i ewaluacje strategii, promocję działań LGD ze szczególnym naciskiem na możliwości dofinansowania operacji za pośrednictwem LGD.



Ryc. 15. Wykaz obszarów podlegających bieżącemu monitoringowi  
*Źródło: opracowanie własne*

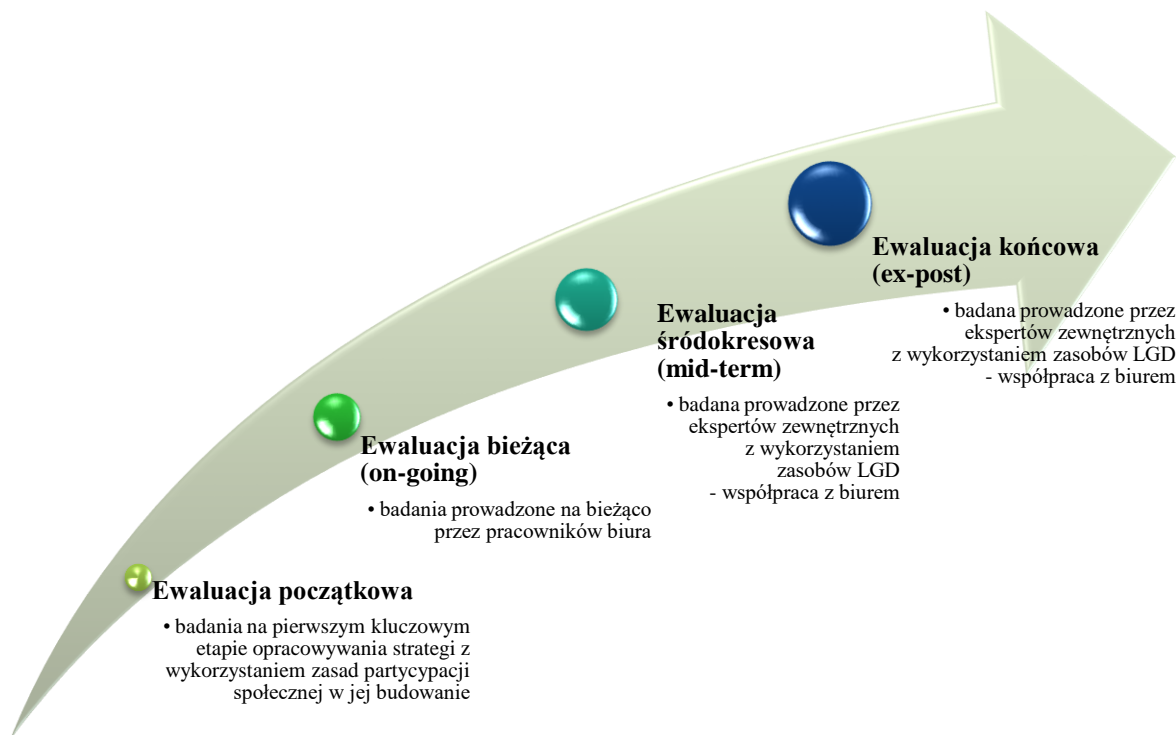
Tabela 26. Zasady i procedury dokonywania monitoringu

Obszar monitoringu	Co mierzymy	Czas i okres pomiaru	Źródło/narzędzia
<b>Budżet</b> z wyszczególnieniem budżetu przeznaczanego na operacje	Wysokość zrefundowanych środków.	Minimum raz w miesiącu i obligatoryjnie przed ogłoszeniem naboru.	— <b>SW</b> – informacja o wypłaconych środkach i podpisanych umowach; — <b>Beneficjenci</b> – ankieta monitorująca, bezpośredni

dedykowane grupom defaworyzowanym oraz na tworzenie miejsc pracy.			kontakt, baza kontaktów e-mailowych i telefonicznych.
	Wysokość przyznanych środków.	Minimum raz w miesiącu i obligatoryjnie przed ogłoszeniem naboru.	— <b>SW</b> – informacja o wypłaconych środkach i podpisanych umowach; — <b>Beneficjenci</b> – bezpośredni kontakt, baza kontaktów e-mailowych i telefonicznych.
	Wysokość zaangażowanych środków.	Minimum raz w miesiącu i obligatoryjnie przed przystąpieniem ogłoszenia naboru.	— <b>Listy rankingowe, złożone wnioski o przyznanie pomocy do biura LGD.</b>
<b>Cele, wskaźniki</b>	Poziom osiągnięcia zakładanych wskaźników oraz celów.	Minimum raz w miesiącu i obligatoryjnie przed przystąpieniem ogłoszenia naboru.	— <b>SW</b> – informacja o wypłaconych środkach i podpisanych umowach; — <b>Beneficjenci</b> – ankieta monitorująca ( w przypadku zakończenia realizacji operacji), bezpośredni kontakt.
<b>Doradztwo, szkolenia</b>	Jakość udzielanego doradztwa i prowadzonych szkoleń;	Na bieżąco oraz po każdym spotkaniu doradczym/ szkoleniowym.	— <b>Osoby korzystające z doradztwa i szkoleń</b> – ankieta pro test i post test, bezpośredni kontakt, baza kontaktów e-mailowych i telefonicznych, listy obecności, karty doradztwa, dokumentacja zdjęciowa.
<b>Partycypacja/Promocja</b>	Zastosowane metody partycypacji we wdrażanie strategii w tym liczba i forma prowadzonych działań informacyjnych dotyczących np. możliwości ubiegania się o dofinansowanie	Na bieżąco	— <b>Upublicznione informacje</b> - strona internetowa LGD, partnerów LGD, prasa lokalna, portale społecznościowe, listy obecności, dokumentacja zdjęciowa
<b>Nabory</b>	Zgodność naborów z harmonogramem w tym liczba złożonych wniosków, wnioskowane kwoty pomocy, rodzaj beneficjentów.	Po każdym przeprowadzonym naborze	— <b>Harmonogram naborów;</b> — <b>Ogłoszenie o naborze;</b> — <b>Rejestr złożonych wniosków;</b> — <b>Wnioski o przyznanie pomocy.</b>
<p><b>Sposób wykorzystania wyników z analizy danych monitoringowych:</b> Ciągły proces monitorowania prowadzony w biurze LGD oraz zbierane dane posłużą do:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— zapewnienia zgodności realizacji LSR z planem działania;</li> <li>— efektywnego zarządzania działaniami;</li> <li>— sprawnego wypełniania obowiązku sprawozdawczości;</li> <li>— raportowania stanu realizacji strategii;</li> </ul>			

- przeprowadzenia badań ewaluacyjnych;
- systematycznej kontroli realizacji zadań, budżetu (ze szczególnym naciskiem na zdiagnozowane grupy defaworyzowane oraz tworzenie miejsc pracy), osiągnięcia celi i wskaźników w odniesieniu do zapisów umowy ramowej;
- zbierania danych/dowodów potwierdzających poprawne wdrażanie strategii.

Źródło: opracowanie własne



Ryc. 16. Wykaz planowanych badań ewaluacyjnych

Źródło: opracowanie własne

Aby zagwarantować prawidłowe wdrażanie strategii z jej założeniami, poniżej przedstawiono tabelaryczne zasady i procedury dokonywania ewaluacji, które w sposób przejrzysty ułatwią analizę adekwatności i wykonalności zaproponowanej metodologii.

Tabela 27. Zasady i procedury dokonywania ewaluacji

Co się bada? (Planowane elementy podlegające ocenie)	Kto wykonuje? (ewaluacja wewnętrzna/zewnętrzna)	Jak się wykonuje? (Źródła danych i metody ich zbierania, kryteria ewaluacyjne)	Kiedy? (Czas i okres dokonywania pomiaru)	Ocena (Analiza i ocena danych; wskaźników)
<b>Ewaluacja początkowa (ocena własna)</b>				
– diagnoza zasobów, potrzeb i oczekiwań mieszkańców oraz podmiotów z obszaru LGD „Zaścianek Mazowski” prowadzona w całym procesie opracowywania strategii na okres programowania 2014-2020				
<b>Ewaluacja bieżąca (on-going)</b>				
<b>Budżet</b>	<b>Ocena własna</b> – pracownicy biura LGD	<b>SW</b> – informacja o wypłaconych środkach i podpisanych umowach (korespondencja e-	Na bieżąco w trakcie wdrażania strategii	Poziom wykorzystania budżetu z podziałem na poszczególne zakresy/działania
<b>Wskaźniki</b>				
<b>Cele</b>				

<p><b>Doradztwo</b></p> <p><b>Promocja działań informacyjnych,</b></p> <p><b>Partycypacja we wdrażanie i ewaluację LSR</b></p>		<p>mailowa, pocztą tradycyjną);</p> <p><b>Beneficjenci</b> - informacja o stanie realizacji operacji, wypłaconych środkach oraz jakości doradztwa (telefonicznie, pocztą tradycyjną, e-mailowa, osobiście);</p> <p><b>Beneficjenci/przyszli beneficjenci</b> – ankiety;</p> <p><b>LGD</b> – dane zastane np. zrealizowane płatności, działania promocyjne, metody/kanały rozpowszechniania informacji;</p> <p><b>Kryteria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Trafność;</li> <li>— Skuteczność;</li> </ul>		<p>w stosunku do planu działania;</p> <p>Poziom realizacji celów i wskaźników;</p> <p>Zgodność z planem działania;</p> <p>Jakość świadczonych usług w tym doradczych;</p> <p>Stopień zastosowanych metod partycypacji oraz działań informacyjnych i promocyjnych.</p>
<p><b>Sposób wykorzystania wyników z ewaluacji bieżącej.</b> Ewaluacja on-going będzie prowadzona na bieżąco przez pracowników biura, z której opracowywane będą raporty kwartalne oraz przedkładane do zaopiniowania Zespołowi ds. monitoringu i ewaluacji. Raport roczny opracowany również przez biuro, zaopiniowany przez Zespół będzie zatwierdzany przez Zarząd LGD. Wyniki z ewaluacji on-going posłużą do:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— informowania opinii publicznej (mieszkańców oraz podmioty z obszaru LGD) o stanie realizacji strategii;</li> <li>— opracowywania argumentów dla ewentualnych zmian w strategii wynikających ze zmieniających się sytuacji społeczno-gospodarczych;</li> <li>— uzyskania informacji potrzebnych do rozwiązywania problemów, których nie można zdiagnozować wyłącznie w oparciu o monitoring;</li> <li>— dostarczania informacji w projektowaniu przyszłych działań/interwencji;</li> <li>— bieżącego usprawnienia zarządzania działaniami podejmowanymi w trakcie wdrażania strategii.</li> </ul>				
<p><b>Ewaluacja śródkresowa ( mid- term)</b></p>				
<p><b>Cele</b></p> <p><b>Wskaźniki</b></p> <p><b>Budżet</b></p> <p><b>Działania podejmowane przez LGD na rzecz prawidłowego wdrażania LSR</b></p> <p><b>Kryteria</b></p> <p><b>Procedury</b></p>	<p><b>Ocena zewnętrzna</b> przeprowadzana przez ekspertów zewnętrznych wyłonionych zgodnie z przyjętymi zasadami regulaminu zamówień publicznych, z wykorzystaniem zasobów wewnętrznych LGD - współpraca z biurem</p>	<p><b>Dane zastane</b> – dokumentacja w biurze LGD (np. prowadzony monitoring, wnioski o przyznanie pomocy, informacje z SW, procedury, kryteria)</p> <p><b>Dane ogólnodostępne</b> – np. z GUS, Starostwa, Regionalnego Związku Rolników Kółek i Organizacji Rolniczych, Gmin;</p> <p><b>CATI</b> (wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny) – np. z beneficjentami działań LGD;</p>	<p>Połowa okresu wdrażania LSR – zakładany czas realizacji badania 2019 rok</p>	<p>Adekwatność wskaźników do zakładanych celów i przedsięwzięć;</p> <p>Stopień realizacji poszczególnych wskaźników i celów;</p> <p>Stopień realizacji budżetu i wpływ na LSR;</p> <p>Skuteczność podejmowanych przez LGD działań w realizację LSR;</p> <p>Opinia Rady/biura/beneficjentów nt. kryteriów oraz procedur.</p>

		<p><b>IDI</b> (indywidualny wywiad pogłębiony)/<b>TDI</b> (telefoniczny wywiad pogłębiony)/<b>FGI</b> (zogniskowany wywiad pogłębiony) – np. z członkami organów LGD, pracownikami biura LGD;</p> <p><b>Inne</b> metody badawcze zaproponowane przez wykonawcę mające znaczący wpływ na badanie ewaluacyjne;</p> <p><b>Kryteria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Adekwatność;</li> <li>— Skuteczność;</li> <li>— Efektywność.</li> </ul>		
<p><b>Sposób wykorzystania wyników z ewaluacji śródkresowej.</b> Raport z ewaluacji śródkresowej zostanie przedłożony do zaopiniowania Zespołowi ds. monitoringu i ewaluacji oraz zatwierdzony przez Zarząd LGD. Wyniki z ewaluacji mid-term posłużą do:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— oceny jakości monitorowania oraz wdrażania strategii;</li> <li>— wskazania słabych punktów , a tym samym konieczność działania na rzecz poprawy jakości wdrażania strategii;</li> <li>— sygnał do podjęcia działań w kierunku aktualizacji strategii;</li> <li>— informowania opinii publicznej (mieszkańców oraz podmioty z obszaru LGD) o stanie realizacji strategii.</li> </ul>				
<b>Ewaluacja końcowa (ex-post)</b>				
<p><b>Cele</b></p> <p><b>Wskaźniki</b></p> <p><b>Budżet</b></p> <p><b>Działania podejmowane przez LGD na rzecz prawidłowego wdrażania LSR</b></p>	<p><b>Ocena zewnętrzna</b> – przeprowadzana przez ekspertów zewnętrznych wyłonionych zgodnie z przyjętymi zasadami regulaminu zamówień publicznych, z wykorzystaniem zasobów wewnętrznych LGD - współpraca z biurem</p>	<p><b>Dane zastane</b> – dokumentacja w biurze LGD</p> <p><b>Dane ogólnodostępne</b> – np. z GUS, Starostwa, Regionalnego Związku Rolników Kótek i Organizacji Rolniczych, Gmin;</p> <p><b>CATI</b> (wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny) – np. z beneficjentami działań LGD;</p> <p><b>IDI</b> (indywidualny wywiad pogłębiony)/<b>TDI</b>(telefon iczny wywiad pogłębiony)/<b>FGI</b> (zogniskowany wywiad pogłębiony) – np. z członkami organów LGD, pracownikami biura LGD;</p> <p><b>Inne</b> metody badawcze zaproponowane przez</p>	<p>Koniec okresu wdrażania LSR - zakładany czas realizacji badania 2023 rok</p>	<p>Stopień realizacji poszczególnych wskaźników i celów;</p> <p>Stopień realizacji budżetu i wpływ na LSR;</p> <p>Wpływ realizacji LSR na działania podejmowane przez beneficjentów/odbiorców działań LGD;</p> <p>Stopień trwałości zrealizowanych działań przez LGD;</p> <p>Czynniki wpływające na realizację LSR (pozytywne i negatywne).</p>

		<p>wykonawcę mające znaczący wpływ na badanie ewaluacyjne;</p> <p><b>Kryteria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Skuteczność;</li> <li>— Efektywność/wydajność;</li> <li>— Użyteczność;</li> <li>— Trwałość.</li> </ul>	
<p><b>Sposób wykorzystania wyników z ewaluacji końcowej.</b> Raport z ewaluacji ex-post po zaopiniowaniu przez Zespół ds. monitoringu i ewaluacji oraz Zarząd LGD zostanie przedłożony do zatwierdzenia na Walnym Zebraniu Członków członkom stowarzyszenia LGD „Zaścianek Mazowski”. Wyniki z ewaluacji mid-term posłużą do:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— rozliczenia, czy założone cele zostały osiągnięte oraz czy proces ich realizacji był efektywny;</li> <li>— zbudowania zasobów wiedzy, służących do lepszej realizacji działań na obszarze LGD w przyszłości;</li> <li>— do oceny, czy podjęte działania z wykorzystaniem środków publicznych przyczyniły się do wzmocnienia aktywności gospodarczej i społecznej obszaru LGD;</li> </ul>			

*Źródło: opracowanie własne*

### XIII. STRATEGICZNA OCENA ODDZIAŁYWANIA NA ŚRODOWISKO

LGD dokonała analizy LSR pod kątem spełnienia kryteriów kwalifikujących dokument do strategicznej oceny oddziaływania na środowisko. Na jej podstawie uznała, że opracowywana strategia stanowić będzie instrument finansowy realizacji założeń Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2030. Innowacyjne Mazowsze poprzez wykorzystanie środków Programu Rozwoju Obszarów wiejskich na lata 2014-2020. W skład zaproponowanych działań wchodzi zarówno działania inwestycyjne, jak i nieinwestycyjne, a informacje o zaproponowanych działaniach inwestycyjnych charakteryzują się wysokim stopniem uogólnienia. Szczegółowy zakres inwestycji znany będzie dopiero na etapie składania wniosków o dofinansowanie. W przypadku inwestycji mogących znacząco oddziaływać na środowisko beneficjent ubiegający się o wsparcie w ramach strategii będzie zobligowany do uzyskania stosownej decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach. Ponadto zakres planowanych w strategii działań nie będzie wykraczać poza ramy wspomnianej wcześniej Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego, a także Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego 2014-2020, czyli dokumentów, które zostały poddane strategicznej ocenie oddziaływania na środowisko.

Swoje stanowisko LGD przedstawiła we wniosku o uzgodnienie odstąpienia od przeprowadzenia strategicznej oceny oddziaływania na środowisko skierowanym do właściwej dyrekcji ochrony środowiska w dniu 2 listopada 2015 roku, nr LGD 2002 – 3/1/2015. W odpowiedzi Regionalny Dyrektor Ochrony Środowiska w Warszawie uznał argumentację LGD za właściwą i wyraził zdanie o braku konieczności przeprowadzania odrębnej procedury strategicznej oceny oddziaływania na środowisko dla LSR obszaru LGD „Zaścianek Mazowski” dnia 25 listopada 2015 roku, nr WOŚ-I.410.828.2015.ARM.



## SPIS RYCIN

---

Ryc. 1. Mapa obszaru objętego LSR _____	6
Ryc. 2. Sektorowość członków LGD _____	9
Ryc. 3. Struktura składu Rady LGD _____	10
Ryc. 4. Proces tworzenia LSR _____	14
Ryc. 5. Procentowy udział ludności obszaru gmin LGD _____	18
Ryc. 6. Dynamika zmian liczby ludności na obszarze LGD w latach 2007-2013 _____	19
Ryc. 7. Struktura ludności wg płci na obszarze LGD w latach 2007-2013 _____	20
Ryc. 8. Liczebność grupy osób w wieku produkcyjnym na obszarze LGD w latach 2007-2013 _____	22
Ryc. 9. Linia trendu liczby mieszkańców obszaru LGD _____	23
Ryc. 10. Liczba bezrobotnych na obszarze LGD w podziale na poszczególne gminy w latach 2007-2013 _____	24
Ryc. 11. Procentowa stopa bezrobocia na koniec 2014 roku w województwie mazowieckim _____	26
Ryc. 12. Fundacje i stowarzyszenia poza OSP na obszarze Polski w 2013 r. _____	31
Ryc. 13. Wizja, cele ogólne i cele szczegółowe LSR _____	40
Ryc. 14. Przebieg realizacji strategii _____	72
Ryc. 15. Wykaz obszarów podlegających bieżącemu monitoringowi _____	73
Ryc. 16. Wykaz planowanych badań ewaluacyjnych _____	75

## SPIS TABEL

---

Tabela 1. Zestawienie podstawowych informacji o gminach tworzących obszar LGD _____	6
Tabela 2. Liczba i wielkość miejscowości LGD _____	7
Tabela 3. Dokumenty wewnętrzne regulujące zasady działania LGD _____	11
Tabela 4. Partykypacyjne metody konsultacji wykorzystane w procesie budowania LSR _____	16
Tabela 5. Liczba ludności obszaru gmin członkowskich LGD na dzień 31-12-2013 r. _____	18
Tabela 6. Struktura ludności LGD wg płci w latach 2007 i 2013 _____	20
Tabela 7. Procentowy udział ludności w danej grupie wiekowej _____	21
Tabela 8. Procentowy udział bezrobotnych w ogólnej liczbie ludności w wieku produkcyjnym dla obszaru LGD w latach 2007-2013 _____	26
Tabela 9. Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w gminach LGD w latach 2007-2013 _____	27



Tabela 10. Formy prowadzenia działalności gospodarczej przez prywatnych przedsiębiorców z obszaru LGD w roku 2013 oraz przedsiębiorstwa działające na obszarze LGD według klas wielkości w latach 2007 i 2013	28
Tabela 11. Podmioty zarejestrowane na obszarze LGD według sekcji PKD w roku 2013	28
Tabela 12. Liczba organizacji pozarządowych z obszaru LGD zarejestrowanych w Krajowym Rejestrze Sądowym	30
Tabela 13. Liczba stowarzyszeń zwykłych, uczniowskich klubów sportowych, klubów sportowych na obszarze LGD w latach 2007-2013	31
Tabela 14. Analiza SWOT obszaru LGD	34
Tabela 15. Tabelaryczne przedstawienie celów, przedsięwzięć i wskaźników LSR	46
Tabela 16. Tabelaryczna matryca logiczna powiązań diagnozy obszaru i ludności, analizy SWOT oraz celów i wskaźników	50
Tabela 17. Tabelaryczny plan działania	54
Tabela 18. Wysokość wsparcia finansowego na poszczególne poddziałania	56
Tabela 19. Plan finansowy w zakresie poddziałania 19.2 PROW 2014 – 2020	56
Tabela 20. Plan komunikacyjny w zakresie realizacji celu szczegółowego 1.: „Dotarcie do szerokiego grona odbiorców, w tym potencjalnych beneficjentów z informacją o LSR jej założeniach, celach i postępie w realizacji oraz promocja dobrych praktyk” – działania, adresaci, środki przekazu, wskaźniki, efekty	60
Tabela 21. Plan komunikacyjny w zakresie realizacji celu szczegółowego 2.: „Wzrost wiedzy nt. zasad ubiegania się o przyznanie pomocy i prawidłowe rozliczanie udzielonego wsparcia oraz osób zaangażowanych we wdrażanie LSR” – działania, adresaci, środki przekazu, wskaźniki, efekty	62
Tabela 22. Plan komunikacyjny w zakresie realizacji celu szczegółowego 3.: „Informowanie przedstawicieli poszczególnych grup docelowych, w tym grup defaworyzowanych o ofercie wsparcia do nich skierowanej z uwzględnieniem ich szczególnych potrzeb komunikacyjnych” – działania, adresaci, środki przekazu, wskaźniki, efekty	64
Tabela 23. Plan komunikacyjny w zakresie realizacji celu szczegółowego 4.: „Zaangażowanie partnerów i interesariuszy LGD we wspólne działania dotyczące wdrażania LSR” – działania, adresaci, środki przekazu, wskaźniki, efekty	67
Tabela 24. Spójność celów i przedsięwzięciu LSR z celami dokumentów planistycznych	69
Tabela 25. Wykaz dokumentów opis i ich celów powiązanych z celami w LSR	71
Tabela 26. Zasady i procedury dokonywania monitoringu	73
Tabela 27. Zasady i procedury dokonywania ewaluacji	75



## BIBLIOGRAFIA

---

*Bezrobocie w województwie mazowieckim*(2015). Warszawa: Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie.

Chordecki, A. (2015, wrzesień 13). *Centrum Rozwoju*. Pobrano w 2015 r. z lokalizacji [www.centrum-rozwoju.eu](http://www.centrum-rozwoju.eu): [www.centrum-rozwoju.eu/o-polskiej-przedsiębiorczości](http://www.centrum-rozwoju.eu/o-polskiej-przedsiębiorczości)

Dąbrowska Anna, D. W.-R. (2012). *Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

*Informacja o rozmiarach i kierunkach czasowej emigracji z Polski w latach 2004-2014*(2015). Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.

Jan Herbst, J. P. (2011). *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2010*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.

Pędzich-Ciach, B. (2015). *Sprawozdanie z badania jakościowego przeprowadzonego w formie panelu ekspertów*. Troszyn: Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania "Zaścianek Mazowski".

Poradnik dla lokalnych grup działania w zakresie opracowania lokalnych strategii rozwoju na lata 2014-2020. (2015). *III*, 20. Warszawa: Departament Rozwoju Obszarów Wiejskich Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

*Prognoza ludności Polski na lata 2008-2035*. Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Demograficznych.

*Przedsiębiorczość w Polsce*(2014). Warszawa: Ministerstwo Gospodarki Departament Strategii i Analiz.

Sadza, D. (2015). *Raport z Ewaluacji Ex-Post Lokalnej Strategii Rozwoju dla obszaru działania Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski” na lata 2009-2015 oraz funkcjonowania Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowski”*. Warszawa: Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania "Zaścianek Mazowski".

Samsonowicz, H. (2014). *Ziemie nadorzańskie w dawnej Polsce* [w:] J. Kijowski (red.), *Z kart naszej historii - dzieje ziem nadorzańskich* (str. 21). Troszyn: Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania "Zaścianek Mazowski".

*Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym 2014 r. Stan w dniu 31 XII*(2015). Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy.

*Strategia komunikacji PROW 2014 - 2020*(2015). Warszawa: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

Sulmicka, M. (2013). *Tendencje rozwoju mazowieckiego rolnictwa*. Pobrano z lokalizacji [www.mazowsze.hist.pl](http://www.mazowsze.hist.pl)