



# CLLD na ribarstvenim područjima usmjeren na rezultate



Šest praktičnih informativnih svezaka

- 1 Razvijanje strateških ciljeva
- 2 Odabir pokazatelja i postavljanje ciljnih vrijednosti
- 3 Prikupljanje podataka i upravljanje informacijama
- 4 Usvajanje pristupa usmjerenog na rezultate
- 5 Procjena učinaka FLAG-a
- 6 Izvan obveznog okvira: analiza šireg utjecaja CLLD-a na ribarstvenim područjima

**Autori:**

Urszula Budzich-Tabor, uz doprinos sljedećih osoba: Lily Hoo, Valdis Kudiņš, Kees Manintveld, Morten Kvistgaard, Petri Rinne, Angelos Sanopoulos.

**Izrada:**

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

**Kontakt:**

FARNET Support Unit  
Rue de la Loi 38, boîte 2 | B-1040 Brussels  
+32 2 613 26 50 | [info@farnet.eu](mailto:info@farnet.eu) | [www.farnet.eu](http://www.farnet.eu)

**Urednik:**

Europska komisija, Glavna uprava za pomorstvo i ribarstvo, glavni direktor za pomorstvo i ribarstvo

**Odricanje od odgovornosti:**

Glavna uprava za pomorstvo i ribarstvo odgovorna je za cjelokupnu izradu ove brošure, ali nije odgovorna za točnost, sadržaj ili stavove izražene u određenim dijelovima. Europska komisija nije, osim gdje je drukčije navedeno, donijela ili ni na koji način odobrila stavove koji se spominju u ovoj publikaciji, a tvrdnje se ne smiju smatrati tvrdnjama Europske komisije ili Glavne uprave za pomorstvo i ribarstvo. Europska komisija ne jamči za točnost podataka u ovoj publikaciji. Isto tako, ni Europska komisija ni bilo koja osoba koja je zastupa ne prihvaćaju odgovornost za upotrebu ove publikacije.

ISBN 978-92-79-60777-6  
ISSN 2315-0459  
doi:10.2771/458685

## Uvod

Pojačana usredotočenost na **rezultate novi je** element u programima financiranja EU-a za razdoblje 2014. – 2020. Svi sudionici uključeni u provedbu programa EU-a moraju imati na umu potrebu **planiranja, ostvarivanja, mjerenja i dokazivanja rezultata**.

To se odnosi i na lokalni razvoj pod vodstvom zajednice (CLLD) koji se primjenjuje na ribolovnim područjima uz potporu Europskog fonda za pomorstvo i ribarstvo (EFPR). Stoga je cilj ovog vodiča pomoći lokalnim akcijskim grupama u ribarstvu (FLAG) da ojačaju svoju usmjerenost na postizanje rezultata osmišljavanjem i provedbom lokalnih razvojnih strategija (LRS).

Uzimajući u obzir činjenicu da su FLAG-ovi u različitim fazama izrade i/ili provedbe svojih LRS-ova te da se možda trebaju usredotočiti na različite aspekte postizanja rezultata, ovaj se vodič sastoji od **niza informativnih svezaka** koji se mogu zasebno čitati.

Informativne brošure od 1 do 4 predstavljaju „**logiku intervencije**“, u kojoj se objašnjavaju veze između potreba područja, strateških ciljeva, rezultata, pokazatelja, ciljeva, informacija koje je potrebno prikupiti i analizirati te aktivnosti na terenu. Na kraju INFORMATIVNOG SVESKA BR. 4 nalazi se PREGLED u kojem su predstavljeni primjeri osnovnih elemenata intervencijske logike u dvjema različitim vrstama FLAG-ova.

- **INFORMATIVNI SVEZAK BR. 1, „Razvijanje strateških ciljeva“**, osobito je važan za FLAG-ove koji su u početnim fazama razvoja strategija ili koji razmišljaju o poboljšanju ili preispitivanju svojih ciljeva. U svesku se objašnjava što ciljeve čini SMART ciljevima te predlažu alati koji bi FLAG-ovima mogli pomoći u razvoju ciljeva prilagođenih potrebama i potencijalu njihovih ribarstvenih područja.
- U **INFORMATIVNOM SVESKU BR. 2, „Odabir pokazatelja i postavljanje ciljnih vrijednosti“**, objašnjavaju se neki od ključnih koncepata za mjerenje napretka u postizanju strateških ciljeva te se FLAG-ovima pomaže da razviju pokazatelje koji su u skladu s pojmom SMART ili RACER i da postave realistične ciljne vrijednosti. To će biti korisno FLAG-ovima koji moraju oblikovati ili poboljšati ciljne vrijednosti i pokazatelje svojih LRS-ova. Ovaj informativni svezak potrebno je čitati sa sveskom br. 3 o podacima i informacijama.
- **INFORMATIVNI SVEZAK BR. 3, „Prikupljanje podataka i upravljanje informacijama“** sadrži praktične aspekte praćenja i ocjenjivanja FLAG-a, osobito prikupljanja podataka i suradnje s ocjenjivačima. Taj je svezak važan za sve FLAG-ove, a osobito za one koji imaju manje iskustva.
- **INFORMATIVNI SVEZAK BR. 4, „Usvajanje pristupa usmjerenog na rezultate“**, važan je za FLAG-ove u svim fazama razvoja. Usredotočen je na aktivnosti koje FLAG mora poduzeti kako bi se sudionicima u određenom području pomoglo pri osmišljavanju i provedbi projekata koji najviše pridonose postizanju strateških ciljeva. Aktivnosti povezane s odabirom projekata, potporom razvoju projekta, animiranjem i komunikacijom obrazlažu se uz savjete i primjere.
- **INFORMATIVNI SVEZAK BR. 5, „Procjena učinaka FLAG-a“** podsjeća FLAG-ove da uz mjerenje postignutih promjena na ribarstvenom području moraju procijeniti i vlastite rezultate. Svezak sadrži informacije kako FLAG-ovi mogu koristiti razmišljanja i učenje kolega da bi poboljšali svoje unutarnje procese te učinkovitije i djelotvornije postigli ciljeve. Taj je svezak važan za sve FLAG-ove.
- **INFORMATIVNI SVEZAK BR. 6, „Izvan obveznog okvira: analiza šireg utjecaja CLLD-a na ribarstvenim područjima“** sadrži određene načine procjenjivanja manje vidljivih aspekata rada FLAG-a, kao što je utjecaj na društveni kapital, upravljanje ili kvalitetu života. Takva analiza tek je u začetku na većini ribarstvenih područja EU-a pa iskustva iz ostalih dijelova svijeta, kao što su npr. projekti koje financira Svjetska banka, pružaju korisne savjete. FLAG-ovi bi u svim fazama provedbe strategije trebali pronalaziti načine rješavanja tog važnog pitanja.

Svi informativni svesci sadrže grafičke simbole koji označavaju sljedeće:



**definicije ključnih koncepata**



**kratke opise primjera iz prakse FLAG-a ili upravljačkog tijela**



**praktične prijedloge koji bi mogli biti od pomoći pri razvoju CLLD-a usmjerenog na postizanje rezultata**

Na kraju svakog informativnog sveska nalaze se **pitanja za razmatranje**. Namijenjena su čitatelju kao pomoć u povezivanju sadržaja vodiča sa stvarnom situacijom u vlastitom FLAG-u.

U Prilogu se nalaze **dodatni izvori informacija** (odabrani izvori iz mnoštva literature o strateškom planiranju, praćenju i ocjenjivanju, itd.).

# Sadržaj

## **INFORMATIVNI SVEZAK BR. 1: Razvijanje strateških ciljeva . . . . . 7**

1. Strateški ciljevi u kontekstu CLLD-a . . . . .	8
2. Oblikovanje ciljeva visoke kvalitete . . . . .	9
2.1. Jasno odgovaraju lokalnim potrebama i prilikama . . . . .	10
2.2. Razvijeni uz uključenost lokalne zajednice . . . . .	12
2.3. Uzimaju u obzir šire ciljeve i strategije . . . . .	13
2.4. SMART i precizno napisani . . . . .	14
3. „Problemsko stablo” kao alat za određivanje ciljeva . . . . .	15
4. Određivanje ciljeva – proces koji se ponavlja . . . . .	16
5. Provjera integrirane i inovativne prirode strategije. . . . .	17

**Prakse:** *Strateški ciljevi FLAG-a Kaszuby, Poljska*

*Primjena analize SWOT za određivanje ciljeva u FLAG-u Wagrien-Fehmarn, Njemačka*

## **INFORMATIVNI SVEZAK BR. 2: Odabir pokazatelja i postavljanje ciljnih vrijednosti . . . . . 18**

1. Važnost pokazatelja . . . . .	19
2. Osiguranje pokazatelja visoke kvalitete . . . . .	21
3. Zajednički pokazatelji za CLLD . . . . .	22
4. Postavljanje ciljnih vrijednosti . . . . .	24

**Praksa:** *Opservatorij zapošljavanja, FLAG Pays de Vannes, Francuska*

## **INFORMATIVNI SVEZAK BR. 3: Prikupljanje podataka i upravljanje informacijama . . . . . 27**

1. Praćenje i ocjenjivanje . . . . .	28
1.1. Praćenje . . . . .	29
1.2. Ocjenjivanje . . . . .	29
2. Podaci i informacije . . . . .	30
3. Rad s ocjenjivačima . . . . .	32

**Praksa:** *Upitnik za praćenje projekta u FLAG-u Velika Mazurska jezera, Poljska*

## **INFORMATIVNI SVEZAK BR. 4: Usvajanje pristupa usmjerenog na rezultate ..... 34**

1. Specifičnost CLLD-a ..... 35
2. Postizanje rezultata odabirom projekata ..... 36
3. Postizanje rezultata aktivnostima animiranja i komunikacije ..... 39
4. Postizanje rezultata podupiranjem razvoja projekta ..... 40

**Prakse:** Natječaj za projekte u FLAG-u Liepaja, Latvija

*Projekt Upravljački informacijski sustav usmjeren na rezultate (PROMIS), Danska*

*Podrška korisnicima u FLAG-u Ostend, Belgija*

*Izgradnja sposobnosti promotora projekta u FLAG-u Hastings, UK*

## **PREGLED: Primjeri povezivanja informacija INFORMATIVNIH SVEZAKA BR. 1-4. .... 43**

## **INFORMATIVNI SVEZAK BR. 5: Procjena učinaka FLAG-a ..... 45**

1. Zašto razmatramo učinke FLAG-a? ..... 46
2. Što se procjenjuje? ..... 46
3. Zajednička evaluacija (peer-to-peer) ..... 48

**Prakse:** Ključni pokazatelji aktivnosti animiranja u Finskoj

*Zajedničko ocjenjivanje LAG-a u Švedskoj*

*Zajedničko ocjenjivanje FLAG-a u Francuskoj*

## **INFORMATIVNI SVEZAK BR. 6: Izvan obveznog okvira: Analiza šireg utjecaja CLLD-a na ribarstvenim područjima ..... 50**

1. Širi utjecaji: što CLLD može donijeti ribarstvenim područjima? ..... 51
2. Mjerenje šireg utjecaja rada FLAG-a ..... 52
3. Mjerenje onoga što je teško izmjeriti. .... 54

**Prakse:** Društveni povrat ulaganja u FLAG-u Cornwall (UK)

*Mjerenje utjecaja u Nacionalnom programu jačanja zajednice, Indonezija*

## **Prilog: Dodatni izvori informacija ..... 58**

Informativni svezak 1/6

# Razvijanje strateških ciljeva



- 1** Razvijanje strateških ciljeva
- 2 Odabir pokazatelja i postavljanje ciljnih vrijednosti
- 3 Prikupljanje podataka i upravljanje informacijama
- 4 Usvajanje pristupa usmjerenog na rezultate
- 5 Procjena učinaka FLAG-a
- 6 Izvan obveznog okvira: analiza šireg utjecaja CLLD-a na ribarstvenim područjima

# 1. Strateški ciljevi u kontekstu CLLD-a

Strateški ciljevi CLLD-a u ribarstvu opisuju što FLAG želi postići na svojem području. Moraju odgovoriti na potrebe, izazove i prilike te pružiti osnovni okvir svih aktivnosti FLAG-a<sup>1</sup>.

U prethodnom programskom razdoblju (2007. – 2013.) FLAG-ovi su već definirali ciljeve u svojim lokalnim razvojnim strategijama (LRS). Međutim, ti su ciljevi vrlo često bili vrlo općeniti i mogli su se odnositi na bilo koje ribarstveno područje. Takvi ciljevi nisu mogli ispuniti svoju osnovnu funkciju, odnosno **precizno definirati ishode na lokalnoj razini** te osigurati **jasan okvir i smjernice za svakodnevno upravljanje**, uključujući odabir projekata koji bi dobili potporu te istodobno poslužili kao **osnova za upravljanje učincima i izvršenje**<sup>2</sup>.

U kontekstu lokalne strategije korisno je razlikovati sljedeće:



**opći cilj** – opsežnija, dugoročna promjena koja bi se trebala dogoditi na području FLAG-a ili u zajednici (na primjer, „više mladih ljudi ulazi u sektor ribarstva” ili „snažniji poslovni sektor na ribarstvenom području”);

**konkretni cilj** – usmjerenija promjena koja rješava konkretni problem (na primjer „razvoj novih poslova u ribarskoj luci”);

**operativni cilj** – ono što će se postići konkretnom operacijom/projektom.

**Usklađenost** navedenih ciljeva vrlo je važna: svaki konkretni cilj trebao bi pridonijeti postizanju jednog od općih ciljeva, a sve operacije (projekti) trebale bi pridonijeti postizanju najmanje jednog konkretnog cilja strategije FLAG-a.

1 U članku 33. Uredbe o utvrđivanju zajedničkih odredbi navodi se da lokalna razvojna strategija sadrži opis strategije i **njezinih ciljeva**, opis integriranih i inovativnih obilježja strategije i **hijerarhije ciljeva, uključujući mjerljive ciljeve za ostvarenja ili rezultate**. U pogledu rezultata ciljevi se mogu izraziti na kvalitativan ili kvantitativan način.

2 Pogledajte izvješće Revizorskog suda o LEADER-u (2010.): „Ciljevi [lokalne razvojne strategije] bi trebali precizno definirati ishode koje pomoću svojih strategija planiraju postići na lokalnoj razini, čime pružaju jasan okvir i smjernice za svakodnevno upravljanje programima i osnovu za upravljanje učincima i izvršenje.”





FLAG Kaszuby<sup>3</sup> u sjevernoj Poljskoj ima četiri **opća cilja**; za svaki je oblikovao nekoliko **konkretnih ciljeva** (neki su navedeni u nastavku):

**1. Održavanje i promicanje ribolovne tradicije tog područja:**

- održavanje i promicanje ribolovnog nasljeđa Kaszubyja među stanovnicima i turistima;
- promicanje tradicionalnih proizvoda ribarstva u Kaszubyju

**2. Podizanje ekološke svijesti među ribarima, stanovnicima i turistima:**

- prikupljanje i širenje informacija o ribarstvenim resursima na području FLAG-a Kaszuby i o mogućim prijetnjama.

**3. Razvoj poduzetništva i poboljšanje prihoda od ribolova i akvakulture:**

- dodavanje vrijednosti proizvodima ribarstva te podrška poslovanju i/ili inovaciji u ribarstvenom lancu opskrbe;
- pružanje potpore poduzećima koja jačaju konkurentnost područja i održavaju i/ili stvaraju radna mjesta izgrađena na obalnom potencijalu područja.

**4. Poboljšanje rada FLAG-a Kaszuby kroz dijalog i sudjelovanje:**

- razvoj inicijativa kojima se pruža potpora društvenom dijalogu i poboljšava uloga lokalne zajednice u upravljanju;
- poboljšanje učinkovitosti komunikacijskih aktivnosti FLAG-a usmjerenih na pokretanje lokalne zajednice.

## 2. Oblikovanje ciljeva visoke kvalitete

Postavljanje ciljeva koji će usmjeravati proces lokalnog razvoja i pomoći ostvarenju željenih ishoda zahtijeva strukturiran ali fleksibilan pristup. Ciljevi visoke kvalitete trebali bi imati sljedeće značajke:

- jasno odgovarati lokalnim potrebama i prilikama;
- biti razvijeni uz uključenost lokalne zajednice;
- uzeti u obzir šire ciljeve i strategije na razini EU-a, nacionalnoj i regionalnoj razini te
- biti mjerljivi i ostvarivi (SMART) te pisani preciznim i jednoznačnim jezikom.

3 Prakse FLAG-a i upravljačkog tijela navedene u ovim informativnim brošurama ne treba smatrati „najboljom praksom” ili „modelima”, već primjerima koji mogu informirati i nadahnuti druge FLAG-ove i upravljačka tijela. Većina ih je predstavljena na seminaru FARNET-a o „CLLD-u na ribarstvenim područjima usmjerenom na rezultate” (Helsinki, 24. – 26. svibnja 2016.)

## 2.1. Jasan odgovor na lokalne potrebe i prilike

Jedna od najvažnijih metoda kojima se jamči usklađenost ciljeva i lokalnih potreba jest analiza SWOT. Analiza SWOT vrlo je često u FLAG-ovima ograničena na skup snaga, slabosti, prilika i prijetnji. Međutim, to samo po sebi **nije dovoljno za određivanje strateških ciljeva**. Također je potrebno istražiti povezanost između vanjskih čimbenika (prilike i prijetnje) i unutarnjih čimbenika (snage i slabosti), a strategije je potrebno na odgovarajući način preispitati kako je navedeno u nastavku<sup>4</sup>:

	(vanjske) prilike	(vanjske) prijetnje
(unutarnje) snage	Strategije koje upotrebljavaju snage kako bi iskoristile prilike u najvećoj mogućoj mjeri	Strategije koje upotrebljavaju snage kako bi se prijetnje svele na najmanju moguću mjeru
(unutarnje) slabosti	Strategije koje iskorištavanjem prilika svode slabosti na najmanju moguću mjeru	Strategije koje slabosti svode na najmanju moguću mjeru i izbjegavaju prijetnje

Na primjer, FLAG bi mogao provesti sljedeću procjenu:



- **snaga: dostupnost ribe visoke kvalitete na području.**
- **prilika: turisti su zainteresirani za nova iskustva kao što je kušanje nove hrane.**

**Cilj:** poboljšanje prodaje ribe putem ponude kušanja ribe turistima (upotreba snage kako bi se maksimizirale prilike).



- **snaga: dostupnost ribe visoke kvalitete na području.**
- **prijetnja: nedostatak potrošačke svijesti o vrijednosti ribe.**

**Cilj:** povećanje potrošačke svijesti organiziranjem događaja kušanja svježe ulovljene ribe s tog područja.

Proces provedbe analize SWOT, određivanje izazova, njihovih uzroka i učinka te definiranje hijerarhije ciljeva zahtijeva određenu količinu stručnog znanja kao i raspravu s dionicima. Međutim, strategije FLAG-a ne bi trebale rješavati sva pitanja koja su se pojavila u tom procesu, već se usredotočiti na nekoliko ključnih prioriteta. Konačni odabir tih prioriteta trebao bi se temeljiti na opsežnoj programskoj raspravi na lokalnoj razini kako bi se utvrdile najvažnije **potrebe** odgovarajućih dionika.

4 To se ponekad naziva matrica TOWS ([https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_89.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm))



FLAG Wagrien-Fehmarn u Njemačkoj oblikovao je svoje ciljeve na temelju sljedeće analize SWOT:

#### **Snage:**

- naglašeni identitet područja
- svježina proizvoda
- izravni kontakt s kupcem, transparentnost
- snažne zadruge
- solidan prijenos ribarskih vještina, kvalitetno strukovno obrazovanje
- održivi, regionalni proizvodi
- tradicionalno ribarstvo

#### **Slabosti:**

- nedostaje naziv proizvoda, tj. brenda
- nedovoljna informiranost potrošača
- nedovoljno razvijena „kultura hrane“, odnosno nedovoljno poštovanje prema hrani
- prepreke odobrenju/izgradnji prikladnih plovila
- zablude u odnosu na certificiranje: izostanak učinka prihoda

#### **Prilike:**

- poboljšanje slike sektora ribarstva
- novi potrošači iz istočne Europe
- potencijalni razvoj nove baze potrošača jačim povezivanjem sa sektorom turizma
- lokalna obrada i plasman obrta
- komunikacijska platforma „FischErleben“, tj. povećano uvažavanje lokalnih proizvoda
- dijalog s organizacijama koje se bave očuvanjem baštine

#### **Prijetnje:**

- jaka konkurencija u vidu uvezene ribe
- sukob sa zadrugama koje se bave izravnim stavljanjem na tržište
- komplicirani pravni propisi u vezi sa stavljanje ribe na tržište, birokratske zapreke,
- strogi zahtjevi zaštite okoliša i baštine
- negativna slika organizacija koje se bave očuvanjem u javnosti
- starenje i gubitak znanja
- izostanak lobiranja za obrazovanje
- starenje plovila
- velika ovisnost o sezoni





Na temelju postojećih snaga te iskorištavanjem razvojnih prilika strategiju bi trebalo graditi na sljedećim **potencijalima**:

- tradicionalno ribarstvo izraženog identiteta;
- stavljanje na tržište svježih, lokalnih i prirodnih/održivih proizvoda;
- izravna prodaja s plovila;
- razvoj novih tržišta (turisti, istočna Europa);
- odnosi s javnošću za sektor ribarstva uz isticanje njegove važnosti za regiju i ribarstvo Baltičkoga mora (ekologija, klimatske promjene, održivost).

Na temelju prethodne analize i slijedom rasprave o ključnim potrebama ribarske zajednice FLAG je oblikovao svoje **ciljeve** u okviru nekoliko opsežnih tema. Na primjer, tema „Riba kao regionalni proizvod“ uključuje sljedeće ciljeve:

- razviti lokalne lance vrijednosti;
- poboljšati lokalno stavljanje na tržište i preradu.

Tema „Dijalog, suradnja i umrežavanje“ uključuje sljedeće ciljeve:

- poboljšati suradnju između ribara i ribarskih zadruga te radne uvjete ribara;
- pojačati suradnju i dijalog između ribarske industrije i ostalih lokalnih sektora, kao što su turizam, gastronomija i očuvanje prirode.

## 2.2. Razvijeni uz uključenost lokalne zajednice

Karakter CLLD-a odozdo prema gore zahtijeva da se strategija razvije i primijeni ulaganjem napora svih sektora iz lokalne zajednice. To znači da ciljevi moraju biti oblikovani uz snažno sudjelovanje lokalnih dionika, uključujući sektor ribarstva<sup>5</sup>.

Proces razvoja strategije odozdo prema gore dugotrajan je, osobito na početku. Potrebno je uložiti vrijeme u razvoj dobro osmišljenog procesa sudjelovanja koji dionici utvrđuju i kojem se posvećuju. To će ulaganje dovesti do rezultata jer učinkovito sudjelovanje dionika u oblikovanju ciljeva stvara energiju, pokreće resurse i pomaže stvoriti sinergije u zajednici, a to sve pridonosi postizanju navedenih ciljeva.

Istu razinu sudjelovanja zajednice trebalo bi postići u **srednjoročnom pregledu** LRS-a.

5 Dostupne su mnoge smjernice o sudjelovanju zajednice u procesu razvoja lokalne strategije; vidjeti Prilog za dodatne izvore informacija.

## 2.3. Uzimaju u obzir šire ciljeve i strategije

Budući da se CLLD financira iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova (ESIF), njegovi ciljevi trebali bi biti u skladu s opširnijim strateškim okvirom strategije Europa 2020 (EU 2020.).

Propisom o EFPR-u predviđeno je da aktivnosti koje su financirane u sklopu CLLD-a trebaju pridonijeti postizanju 8. tematskog cilja strategije EU 2020. (promicanje održivog i kvalitetnog zapošljavanja i podržavanje mobilnosti radne snage). Te bi aktivnosti osobito trebale promicati gospodarski rast, socijalnu uključenost i stvaranje radnih mjesta te pružati potporu zapošljivosti i mobilnosti radne snage u obalnim i kontinentalnim zajednicama koje ovise o ribarstvu i akvakulturi. To bi trebalo uključivati diversifikaciju aktivnosti u okviru ribarstava te u drugim sektorima pomorskoga gospodarstva. U članku 63. Uredbe o EFPR-u definira se pet širokih ciljeva CLLD-a na ribarstvenim područjima (vidjeti okvir):

Članak 63. Uredbe o EFPR-u:

Potpora za provedbu strategija lokalnog razvoja koji vodi zajednica može se dodijeliti za sljedeće ciljeve:

- a. dodavanje vrijednosti, stvaranje radnih mjesta, privlačenje mladih ljudi i promicanje inovacija u svim fazama opskrbnog lanca proizvoda ribarstva i akvakulture;
- b. poticanje diversifikacije unutar ili izvan gospodarskog ribolova, cjeloživotnog učenja i stvaranja radnih mjesta u ribarstvenim i akvakulturnim područjima;
- c. jačanje i iskorištavanje prednosti koje se odnose na okoliš u ribarstvenim i akvakulturnim područjima, uključujući i operacije za ublažavanje učinaka klimatskih promjena;
- d. promicanje društvene dobrobiti i kulturne baštine u ribarstvenim i akvakulturnim područjima, uključujući ribarstvenu, akvakulturnu i pomorsku kulturnu baštinu;
- e. jačanje uloge ribarstvenih zajednica u lokalnom razvoju i upravljanju lokalnim ribarstvenim resursima te pomorskim aktivnostima.

Nadalje, nacionalni operativni programi (OP) i ostali nacionalni i regionalni strateški dokumenti obično uključuju ciljeve koje je potrebno postići financiranjem CLLD-a.

FLAG-ovi bi trebali uzeti u obzir te opširnije ciljeve pri definiranju ciljeva svojih LRS-ova; ne ih samo kopirati, već odabrati one koji su najvažniji za lokalne potrebe i prilagoditi ih ili razviti nove, u skladu s konkretnom situacijom na određenom području.

## 2.4. SMART i precizno napisan

Dobar način provjere kvalitete strateških ciljeva FLAG-a je provjera u odnosu na skup kriterija SMART.



### DEFINICIJA

#### Ciljevi SMART:

**Konkretni** (specific): koja će se promjena postići, tko će je postići, gdje, kada i u kojim uvjetima?

**Mjerljivi** (measurable): promjenu je potrebno objektivno provjeriti (kako ću znati je li promjena postignuta?).

**Ostvarivi** (achievable): rezultati moraju biti ostvarivi uz upotrebu dostupnih resursa te unutar danog vremenskog roka.

**Relevantni** (relevant): odražavaju potrebe, izazove i prilike lokalne ribarstvene zajednice.

**Vremenski određeni** (timebound): promjenu je potrebno ostvariti unutar utvrđenog razdoblja (npr. do 2020.), a napredak je potrebno pratiti u zadanim vremenskim razmacima.

Osobito je važno da **konkretni ciljevi** strategije FLAG-a zadovoljavaju kriterije SMART.

Pri oblikovanju ciljeva FLAG-ovi bi trebali na umu imati sljedeće:



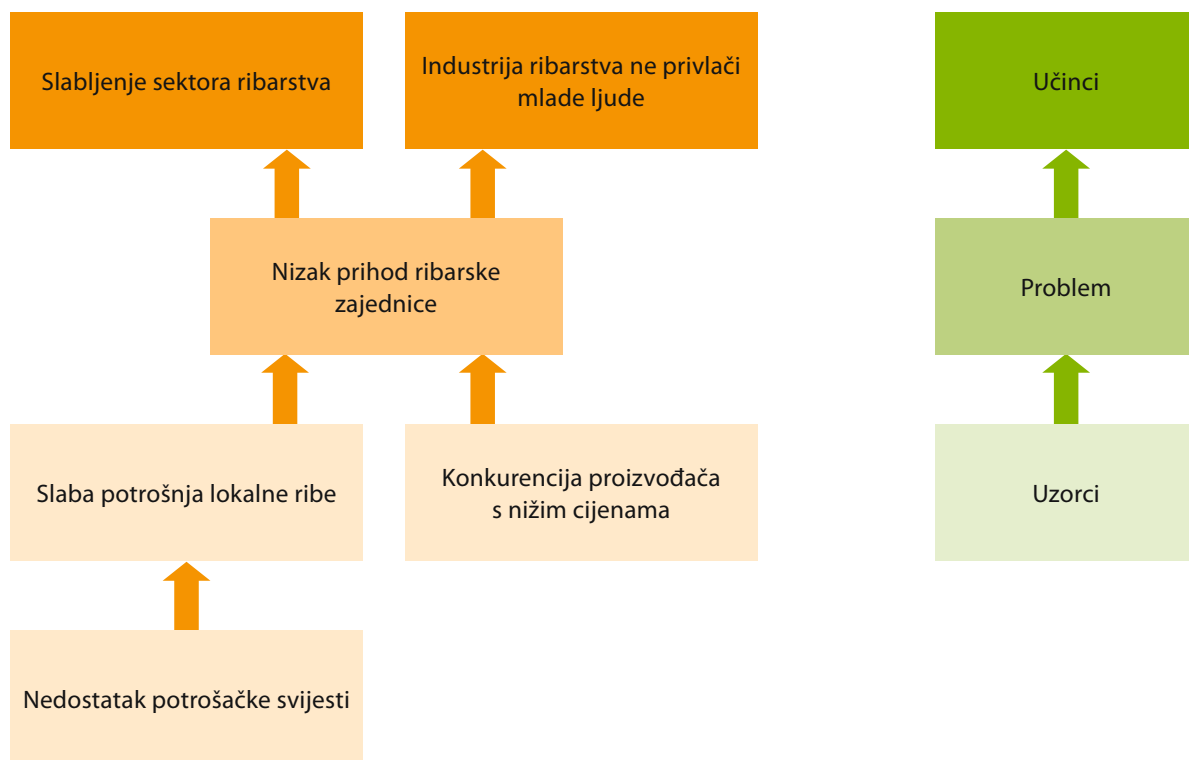
### SAVJETI

- **naglasiti rezultate djelovanja, a ne samo djelovanje.** Na primjer, umjesto „povećati prodaju ribe“ upotrijebiti izraz „povećana prodaja ribe“;
- **usredotočiti se na jedan cilj.** Višestruki ciljevi s višestrukim komponentama izazovni su u odnosu na upravljanje i mjerenje;
- **ispitati tekst s različitim dionicima** kako bi se osiguralo da ciljevi budu dosljedno razumljivi i da ih se ne tumači na različite načine;
- **navesti vremenski okvir** Količina dostupnog vremena pomaže pri utvrđivanju onoga što je ostvarivo i izvedivo.

### 3. „Problemsko stablo” kao alat za oblikovanje ciljeva

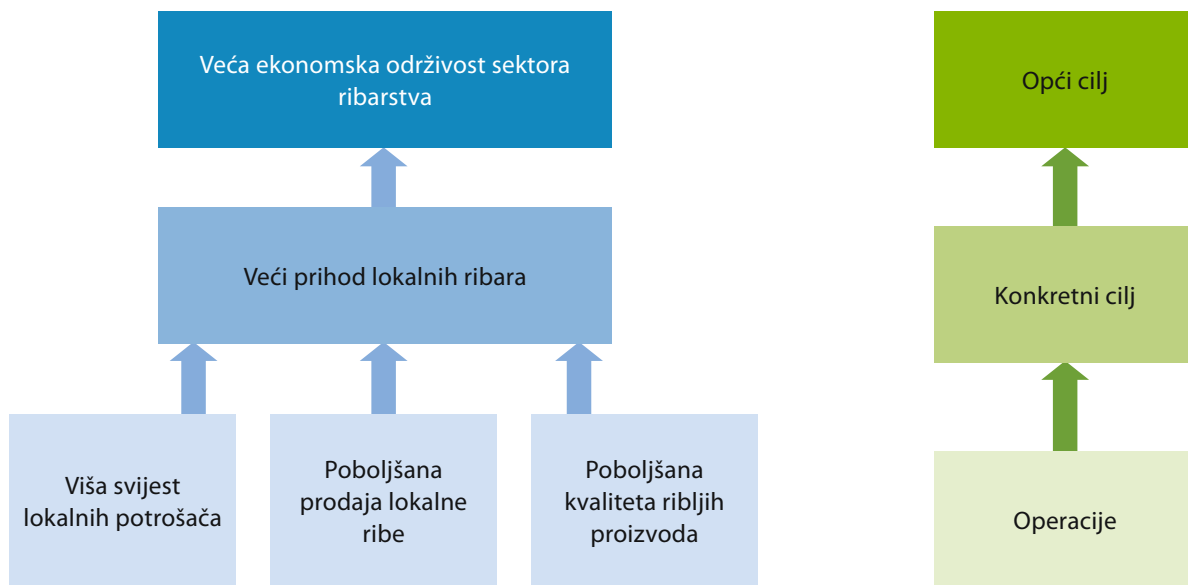
Riječ je o korisnom alatu za određivanje ciljeva. Ta metoda uključuje identifikaciju ključnih problema s kojima se određeno područje suočava i određivanju ciljeva kako bi se ti problemi riješili.

Proces se uobičajeno provodi u obliku radionice na kojoj sudjeluju različiti dionici. Sudionici se moraju dogovoriti o nekoliko ključnih **problema** koje žele riješiti strategijom. Određeni problem grafički je prikazan kao da ima nekoliko „korijena” ili uzroka te nekoliko „grana” koje su učinci problema na zajednicu, kao što je prikazano u primjeru.



Sljedeći je korak pronaći **ciljeve** koji daju odgovor na te probleme. Cilj koji izravno odgovara utvrđenom problemu jest **konkretni cilj**, dok **opći cilj** obično rješava učinke problema.

Na primjer, ako je problem utvrđen kao „nizak prihod ribarske zajednice“, jedan način rješavanja tog problema je povećati prihod ribara (tj. stvoriti veći prihod od ribolova), stoga to postaje konkretni cilj. Da bi se taj cilj ostvario, FLAG bi morao podupirati aktivnosti (operacije) koje bi riješile uzroke problema. Konkretno operacije obično nisu opisane u lokalnoj strategiji, ali se mogu navesti neke preliminarne ideje. Na taj bismo način dobili sljedeću hijerarhiju ciljeva koju možemo nazvati „stablom ciljeva“:



Prednost je ove metode u tome što pomaže grafički prikazati logiku intervencije FLAG-a: **operacije koje financira FLAG moraju riješiti uzroke problema** kako bi pridonijele ostvarivanju konkretnih i općih ciljeva.

## 4. Određivanje ciljeva – proces koji se ponavlja

Definiranje strateških ciljeva nije jednokratni proces. Vrlo često FLAG-ovi spoznaju, nakon što počnu tražiti prave pokazatelje mjerenja napretka (vidjeti **INFORMATIVNI SVEZAK BR. 2**), da moraju preoblikovati svoje ciljeve kako bi bili konkretniji i mjerljivi. Također, na kraju procesa razvoja LRS-a važno je ponovno procijeniti hoće li sve planirane aktivnosti i ishodi biti dovoljni za postizanje dugoročnih ciljeva.

Proces oblikovanja ciljeva stoga je proces koji se **ponavlja**. Ponavljanje može biti dugotrajno, no predstavlja snažan način dobivanja ostvarivog razvojnog puta i osigurava postizanje dogovora među uključenim dionicima. Također, tijekom provedbe strategije dobro je redovno preispitati logiku intervencije na temelju praćenja napretka strategije provedbe.



## 5. Provjera integrirane i inovativne prirode strategije

U članku 33. stavku 1. točki (c) Uredbe o zajedničkim odredbama navedenoj u odjeljku 1., navodi se da FLAG-ovi također moraju uključiti opis „integriranih i inovativnih obilježja strategije“. **Integracija i inovacija** u širem značenju ključne su komponente CLLD-a ali potrebno ih je definirati u kontekstu područja svakog FLAG-a (ne na razini EU-a, nacionalnoj ili regionalnoj razini).

Dok će integrativna i inovativna narav CLLD-a uglavnom biti postignuta aktivnostima FLAG-a opisanim u odjeljku strategije koji se naziva „akcijski plan“, te je značajke važno imati na umu već u fazi oblikovanja strateških ciljeva. FLAG-ovi bi stoga trebali provjeriti potiču li njihovi ciljevi i na koji način integraciju između različitih sektora, aktivnosti, sudionika, izvora financiranja te promiču li sinergije. Također bi trebali osigurati da strateški ciljevi ostave prostor za različite vrste inovacija: upotrebu novih metoda i procesa te pružanje potpore novim vrstama poslovanja ili proizvoda, uključujući socijalnu inovaciju<sup>6</sup>. Integracija i inovacija također su vrlo važne za procjenu opsežnijih učinaka CLLD-a (vidjeti **INFORMATIVNI SVEZAK BR. 6**).

### Pitanja za razmatranje:

Preispitajte strateške ciljeve LRS-a svojeg FLAG-a u svjetlu informacija navedenih u ovom informativnom svesku. Jesu li vaši ciljevi SMART ciljevi? Jesu li međusobno usklađeni?

Koju ćete metodu upotrijebiti kako biste preispitali ciljeve svojeg LRS-a? Kako ćete osigurati da novi ciljevi uzmu u obzir potrebe ribarstvene zajednice?

6 Više ideja o promicanju inovacija u okviru CLLD-a potražite u izvješću „Očuvanje inovativnosti LEADER-a“ [http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/app\\_templates/enrd\\_assets/pdf/leader-tool-kit/1\\_focus-group2\\_extended-report\\_final.pdf](http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/app_templates/enrd_assets/pdf/leader-tool-kit/1_focus-group2_extended-report_final.pdf)

Informativni svezak 2/6

## Odabir pokazatelja i postavljanje ciljnih vrijednosti

- 1 Razvijanje strateških ciljeva
- 2 Odabir pokazatelja i postavljanje ciljnih vrijednosti**
- 3 Prikupljanje podataka i upravljanje informacijama
- 4 Usvajanje pristupa usmjerenog na rezultate
- 5 Procjena učinaka FLAG-a
- 6 Izvan obveznog okvira: analiza šireg utjecaja CLLD-a na ribarstvenim područjima

# 1. Važnost pokazatelja

Nakon što FLAG definira ciljeve svoje lokalne razvojne strategije (LRS)<sup>7</sup>, mora odrediti kako će procjenjivati napredak u postizanju zadanih ciljeva. Na primjer, ako je jedan od konkretnih ciljeva „povećani prihod lokalnih ribara“, trebalo bi biti moguće izmjeriti to povećanje. Prije početka provedbe strategije FLAG stoga mora znati kako će mjeriti promjenu koja je potaknuta njegovim aktivnostima i gdje će pronaći potrebne informacije. FLAG-ovi moraju unaprijed odlučiti što će mjeriti, a za to su im potrebni pokazatelji<sup>8</sup>.



**Pokazatelj** je varijabla koja pruža kvantitativne ili kvalitativne informacije o određenoj pojavi; može se upotrijebiti za mjerenje stupnja u kojem je postignut cilj LRS-a.

Stoga, pokazatelj je alat kojim se **definira, mjeri i ocjenjuje** napredak u provedbi lokalne strategije. Te informacije pomoći će FLAG-u da utvrdi postižu li se ciljevi i u kojoj mjeri te im pomažu preispitati i ažurirati lokalnu strategiju. Također, mogu pomoći u obavješćavanju dionika i šire javnosti o ostvarenjima FLAG-a te u izradi izvješća za upravljačko tijelo (UT) i Europsku komisiju.

Stupanj ostvarenja ciljeva LRS-a može se mjeriti na različitim razinama:

- na razini **opsežnije promjene** na ribarstvenom području kroz provedbu strategije FLAG-a (utjecaj),
- na razini rješavanja **konkretnog problema ili pitanja** (rezultat),
- na razini **jedinstvenog djelovanja**/projekta (ishod).



**Utjecaj** – utjecaj intervencije na šire okruženje i njen doprinos postizanju širih ciljeva (npr. na području javne politike)

**Rezultat** – proizvodi/usluge (uglavnom materijalni) kao posljedica provedbe skupa aktivnosti

**Ishod** – neposredan materijalni proizvod projekta

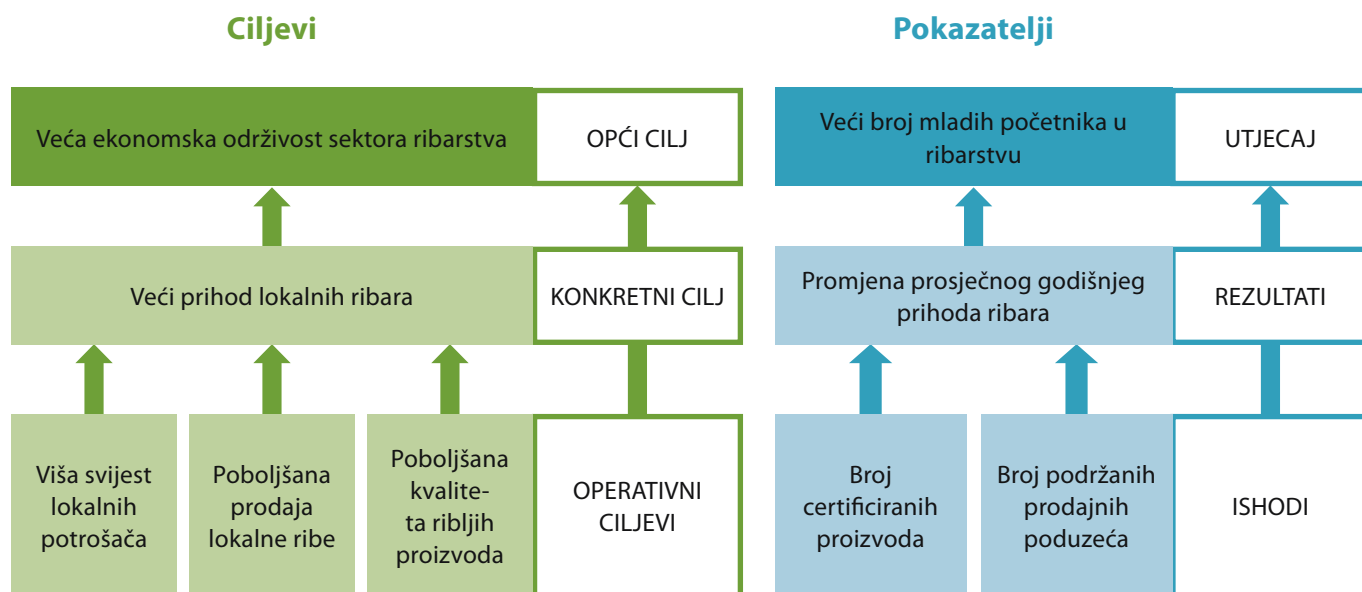
<sup>7</sup> Pogledajte informativni svezak br. 1. [Definiranje strateških ciljeva nije jednokratni proces](#)

<sup>8</sup> Također, moraju znati kako će mjeriti, to jest kako će organizirati praćenje i ocjenjivanje; to je detaljnije opisano u INFORMATIVNOM SVESKU BR. 3

Za svaku razinu postoje različite vrste pokazatelja (**pokazatelji utjecaja**, **pokazatelji rezultata** i **pokazatelji ishoda**). Te tri razine povezane su s tri razine ciljeva (vidjeti **INFORMATIVNI SVEZAK BR. 1**), stoga:

- pokazatelji utjecaja upotrebljavaju se za mjerenje napretka u postizanju **općih ciljeva** LRS-a,
- pokazateljima rezultata mjeri se napredak prema postizanju **konkretnih ciljeva**,
- pokazateljima ishoda mjeri se postignuće pojedinog **djelovanja** ili **projekta**.

Ako npr. FLAG nastoji riješiti problem niskih prihoda u ribarstvenoj zajednici, odabrat će konkretni cilj „povećani prihod lokalnih ribara” koji pridonosi postizanju općeg cilja „bolja ekonomska održivost sektora ribarstva”. Stoga možemo dobiti sljedeću strukturu ciljeva i pokazatelja:



## 2. Osiguranje pokazatelja visoke kvalitete

Kako bi se dobio rezultat ili ishod aktivnosti, moguće je upotrijebiti više pokazatelja. Na primjer, u odnosu na cilj „povećanje prihoda lokalnih ribara” mogu se uzeti sljedeći pokazatelji:

- promjena godišnjeg bruto prihoda,
- promjena godišnjeg neto prihoda,
- promjena godišnjeg prihoda ribara ispravljena na temelju inflacije / troškova života itd.

Važno je navesti u strategiji FLAG-a koji će se pokazatelji upotrijebiti za mjerenje napretka pri postizanju svakog cilja. Navedeno bi trebalo uključiti preciznu definiciju pokazatelja, objašnjenje kako će se mjeriti i izvore informacija, uzimajući u obzir dostupnost odgovarajućih podataka. Ta pitanja detaljnije su razrađena u sljedećem **INFORMATIVNOM SVESKU BR. 3.**

Dobri pokazatelji, slično kao i dobri ciljevi, trebali bi biti u skladu s pojmom SMART:



DEFINICIJA

### Pokazatelji SMART:

**Konkretni:** dobro definirani, operativni i usredotočeni

**Mjerljivi:** omogućuju utvrditi napredak/dovršetak; ista metodologija dovodi do istih zaključaka

**Ostvarivi:** realistični, praktični i ostvarivi unutar operativnih ograničenja

**Relevantni:** ostvaruju ili mjere ishod koji trebaju mjeriti

**Vremenski određeni:** povezani s vremenskim okvirom.

Alternativni način provjere kvalitete pokazatelja koje je FLAG odabrao jest ustanoviti jesu li u skladu s pojmom RACER (ti pokazatelji ističu participativni element definiranja pokazatelja te stoga mogu biti osobito prikladni u kontekstu CLLD-a):



DEFINICIJA

### Pokazatelji RACER:

**Relevantni:** usko povezani s potrebama koje je potrebno riješiti, nisu pretjerano ambiciozni i mjere ono što trebaju mjeriti

**Prihvaćeni:** prihvaća ih zajednica, dionici, osoblje...

**Uvjerljivi:** za nestručnjake važno je da budu jednoznačni i jednostavni u tumačenju

**Jednostavni:** za mjerenje i praćenje (prikupljanje podataka trebalo bi biti moguće uz niske troškove)

**Otporni:** na manipulacije i vanjske udarce

Premda je potrebno uložiti napor kako bi se zajamčilo postizanje pokazatelja visoke kvalitete, važno je i imati na umu činjenicu da rad FLAG-a donosi mnoge ishode, a moguće je mjeriti samo ograničen broj. Pokazatelj stoga uvijek pruža **pojednostavnjene informacije o složenijoj stvarnosti**.

FLAG-ovi bi trebali izabrati pokazatelje koji najbolje odgovaraju ciljevima njihove strategije, no postoje tri pokazatelja definirana na razini EU-a koji su **zajednički** za sve aktivnosti povezane s CLLD-om. Ti pokazatelji detaljnije su opisani u nastavku.

### 3. Zajednički pokazatelji za CLLD

Zajednički pokazatelji rezultata za prioritet 4. EFPR-a (vidjeti Uredbu Komisije 1014/2014) jesu:

- broj novih radnih mjesta (ekvivalent punog radnog vremena)
- broj zadržanih radnih mjesta (ekvivalent punog radnog vremena)
- broj stvorenih poslovnih jedinica.

Ti pokazatelji dodatno su opisani u smjernicama Jedinice za potporu FAME<sup>9</sup> u suradnji s državama članicama.

#### 1. Broj novih radnih mjesta:

Odnosi se na broj **osoba** u određenom obliku **ново-stvorenog** zapošljavanja **za koje se prima određena naknada**. Referentno razdoblje počinje od početka djelovanja do dvije godine nakon njezina završetka. Obuhvaća sljedeće:

- osobe koje su **zaposlene** ili **samozaposlene te primaju plaću, imaju zaradu ili obiteljski prihod**;
- zaposlenje bi se trebalo izraziti u **ekvivalentima punog radnog vremena** na temelju nacionalnog koeficijenta za ekvivalent punog radnog vremena. Samozaposlena osoba smatra se jednim ekvivalentom punog radnog vremena;
- uključuje **trajno** zaposlenje ili, u slučajevima sezonskih poslova, zaposlenje **koje se ponavlja** svake sezone;
- smješteno **na području FLAG-a** i stvoreno u sklopu intervencije EFPR-a (poslovi mogu biti stvoreni i od strane poduzeća smještenih izvan područja FLAG-a ukoliko se odvijaju na području FLAG-a i povezani su s LRS-om).
- Poslovi ne moraju biti izravno povezani sa sektorima ribarstva ili pomorstva. Također **mogu biti u drugim sektorima** povezanim s područjem FLAG-a i odgovarajućim LRS-om.

#### 2. Broj zadržanih radnih mjesta:

To obuhvaća sljedeće elemente:

- broj **osoba** u određenom obliku **već postojećeg** zapošljavanja **za koje se prima određena naknada**.
- **zaposlenje** ili **samozaposlenje za plaću, zaradu ili obiteljski prihod**;
- izraženo u **ekvivalentima punog radnog vremena** na temelju nacionalnog koeficijenta za ekvivalent punog radnog vremena. Samozaposlenu osobu smatra se jednim ekvivalentom punog radnog vremena;
- **trajno zaposlenje ili, u slučajevima sezonskih poslova, zaposlenje koje se ponavlja svake sezone**;
- smješteno na području FLAG-a (također u poduzećima smještenima izvan područja FLAG-a, ukoliko su predmetni poslovi smješteni na području FLAG-a i povezani s LRS-om);

9 Jedinica za potporu praćenju i ocjenjivanju na području ribarstva i akvakulture.

- poslovi za koje postoji određeni **rizik** i vjerojatnost da će biti izgubljeni bez intervencije EFPR-a. LRS i uključenost lokalnog partnera ključni su elementi za uvrštenje sektora u izračun pokazatelja;
- zadržana radna mjesta ne moraju biti izravno povezana sa sektorima ribarstva ili pomorstva; **moгу biti i u drugim sektorima** povezanim s područjem FLAG-a i odgovarajućim LRS-om.

### 3. Broj stvorenih poslovnih jedinica:

To obuhvaća sljedeće elemente:

- broj **organiziranih i registriranih djelatnosti bilo koje vrste**, u kojima se **roba i usluge** razmjenjuju za novac ili zamjenjuju;
- to ne uzima u obzir **kvalitativne čimbenike** kao što je trajanje ili promet;
- sve vrste novih poduzeća na području FLAG-a **koja su povezana s LRS-om i pripisuju se intervenciji EFPR-a**;
- uključenost lokalnog partnera u djelovanje (tj. lokalni projekt) predstavlja ključni element;
- **također uključuje poslovnice i podružnice** poduzeća smještenih izvan područja FLAG-a.



*FLAG<sup>10</sup> Pays de Vannes u francuskoj regiji Bretanji planira praćenje zapošljavanja s pomoću posebnog alata, a na temelju iskustva **Opservatorija zapošljavanja**, koji je FLAG Pays upotrebljavao u prethodnom razdoblju (radi praćenja ponuđenih i traženih radnih mjesta prema vrsti zaposlenika i poduzeća). Informacije su prikupljene na kvartalnoj razini, a potpuna dijagnoza provodi se jednom godišnje.*

*Osnovan je upravni odbor s članovima iz javnog i privatnog sektora (uključujući pružatelje podataka) koji je definirao koje je pokazatelje potrebno pratiti kako bi se dobila cjelovita slika lokalne situacije povezane sa zapošljavanjem. Prikupljeni podaci uključivali su informacije o zaposlenicima, poslodavcima, tržištu rada, ponudama radnih mjesta, situaciji u kojoj se nalaze poduzeća, mobilnosti itd.*

*Provedena su i posebna ispitivanja prema potrebi, a u kojima se primjerice ispitivala potreba za zapošljavanjem u hotelima i restoranima u ljetu 2013. ili analizirala potreba za informacijsko-komunikacijskim tehnologijama u poduzećima na tom području kako bi se izradio plan povratka na posao za problematičnu mladež.*

*Opservatorij zapošljavanja također je omogućio umrežavanje sudionika povezanih s tržištem rada te pružio različite usluge zajednici kao što je organizacija događanja (tematske konferencije, forumi za zapošljavanje, brzi susreti u vezi sa zaposlenjem) i različiti oblici komuniciranja putem interneta.*

Postoje i obvezni pokazatelji na razini **ishoda** (broj LRS-ova, broj pripremljenih pratećih aktivnosti i broj projekata suradnje), ali za te pokazatelje ponajprije su zainteresirana upravljačka tijela, a manje su važni za FLAG-ove (iako se može dogoditi da je FLAG obavezan pružiti upravljačkom tijelu informaciju o projektima suradnje).

10 Prakse FLAG-a i upravljačkog tijela navedene u ovim informativnim brošurama ne treba smatrati „najboljom praksom” ili „modelima”, već primjerima koji bi mogli biti informativni i nadahnuti ostale FLAG-ove i upravljačka tijela. Većina ih je predstavljena na seminaru FARNET-a o „CLLD-u usmjerenom na rezultate na ribarstvenim područjima” (Helsinki, 24. – 26. svibnja 2016.)

## 4. Određivanje ciljnih vrijednosti

Nije dovoljno samo odabrati ispravne pokazatelje kako bi se mjerio napredak prema postizanju ciljeva: svaka strategija trebala bi sadržavati i jasne **ciljne vrijednosti** te navesti (u kvantitativnom i kvalitativnom smislu) što će se postići. Ciljne vrijednosti i pokazatelji blisko su povezani, ali ne smije ih se pomiješati. **Pokazatelj** je varijabla, koja se upotrebljava kako bi se izmjerilo do koje su mjere ostvareni ciljevi LRS-a, a



**ciljna vrijednost** je konkretna vrijednost te varijable koju FLAG nastoji ostvariti.

Na primjer, ako je cilj „povećati prodaju ribe”, pokazatelj za mjerenje ostvarenja mogao bi biti „vrijednost ribe prodane u 2016. izražen u postotku prodaje u 2015.”, a ciljna vrijednost bi iznosila „105 %”, tj. povećanje od 5 % vrijednosti prodane ribe. Napominjemo da bi FLAG, kako bi to izmjerio, morao znati **početnu vrijednost** (situaciju prije početka intervencije): u ovom slučaju to bi bila vrijednost prodaje ribe na početku djelovanja FLAG-a.

U nastavku se nalaze dodatni primjeri ciljeva, pokazatelja i ciljnih vrijednosti (sa seminara FARNET-a o „CLLD-u na ribarstvenim područjima usmjerenom na rezultate” (Helsinki, svibanj 2016.):

Konkretni cilj (i aktivnost gdje je primjenjivo)	Pokazatelj rezultata	Ciljna vrijednost
Bolja suradnja s trgovcima ribom	Broj trgovaca ribom koji potpišu partnerski ugovor	1
Povećanje potrošnje ribe iz lokalnih izvora <i>Aktivnost: plan kojim se promiče otkup ribe iz lokalnih izvora od strane lokalnih poduzeća (restorani, pogoni za preradu, objekti za dostavu hrane)</i>	Broj pridruženih lokalnih poduzeća	15-20
Promicanje područja kao usklađenog turističkog proizvoda <i>Aktivnost: razvoj zajedničkog brenda područja</i>	Broj lokalnih poduzeća koja se uključuju u korištenje brenda u roku od dvije godine (od otprilike 100)	min. 25



Pri određivanju ciljnih vrijednosti važno je u obzir uzeti potrebe lokalne zajednice te potencijal područja, uključujući kapacitet i resurse dostupne FLAG-u. Ciljne bi vrijednosti trebale biti ambiciozne (kako bi odgovorile potrebama), ali ostvarive (uzimajući u obzir ograničeni potencijal, resurse i kapacitet).

Za neke rezultate, osobito one koji zahtijevaju složeni skup aktivnosti ili kojima je potrebno dugo vremena za ostvarivanje, moglo bi biti korisno da se odredi skup prijelaznih ciljnih vrijednosti ili **putokazi** u određenim fazama provedbe strategije. To će FLAG-ovima pomoći u praćenju napretka prema postizanju ciljeva.

Vrlo je važno uključiti lokalne dionike u proces postavljanja ciljnih vrijednosti za lokalnu strategiju jer oni vrlo dobro poznaju stvarne potrebe područja. Također, mogli bi biti u mogućnosti pridonijeti potrebnom kapacitetu/resursima ako oni kojima FLAG raspoloženisu dovoljni za postizanje određenih ciljnih vrijednosti. Nadalje, vrlo je važno da lokalni dionici osjete smisao vlasništva i predanosti postizanju ciljnih vrijednosti strategije.

Budući da će većini, ako ne i svim FLAG-ovima stvaranje radnih mjesta biti jedan od ključnih ciljeva, bit će važno realistično promišljati o određivanju ciljnih vrijednosti povezanih s brojem stvorenih radnih mjesta. Rezultati određenih ispitivanja iz prethodnih razdoblja ukazuju na to da prosječno ulaganje po radnom mjestu stvorenom u kontekstu CLLD-a (na razini EU-a) iznosi otprilike 100 000 EUR. Međutim, ta će brojka uvelike varirati ovisno o pojedinoj regiji, vrsti područja i njegovu gospodarskom potencijalu te ju treba promatrati kao opću indicaciju, a ne kao mjerilo.



SAVJETI

Pitanja u nastavku mogla bi biti korisna pri **određivanju ciljnih vrijednosti** vaše strategije:

#### POTREBE U ODNOSU NA KAPACITET/RESURSE

- **Je li ciljna vrijednost u skladu s potrebama vašeg područja?**

Na primjer, postoji li stvarna potreba za osposobljavanjem X broja osoba? Je li ciljna skupina uistinu zainteresirana? Provjerite svoju ciljnu vrijednost u odnosu na analizu potreba u svojoj strategiji; možda ćete trebati i stručnu studiju (vidjeti u nastavku).

- **Imate li dovoljno kapaciteta/resursa za postizanje te ciljne vrijednosti?**

Dobro razmislite o proračunu FLAG-a, ali i o sufinanciranju u kojem bi sudjelovali lokalni sudionici. Provjerite imate li dovoljno ljudskih resursa za postizanje ciljne vrijednosti: upamtite da to ne uključuje samo plaćeno osoblje FLAG-a, već i volontere. Na primjer, možete li organizirati događanje poticanja zanimanja u svakoj ribarskoj luci na svojem području?

#### ODREĐIVANJE MJERILA

- **Jesmo li u prethodnom razdoblju proveli sličnu aktivnost? Koje smo ciljne vrijednosti postavili? Koje smo ciljne vrijednosti ostvarili?**

Ne morate automatski koristiti iste ciljne vrijednosti kao u prethodnom razdoblju, ali ako ih planirate znatno promijeniti, neka to budu opravdano (npr. područje FLAG-a je veće/manje; vaši poduzetnici imaju sada više iskustva i mogu brže realizirati projekte itd.). Jedinični troškovi iz prethodnog razdoblja (npr. prosječan trošak stvaranja jednog radnog mjesta) mogli bi biti uzeti u obzir.

- **Koji su ciljevi sličnih aktivnosti u drugim FLAG-ovima (ili LAG-ovima, ako je primjenjivo)?**

Imajte na umu da se FLAG-ovi uvelike razlikuju, stoga biste se trebali usporediti sa sličnim organizacijama, a ne s FLAG-ovima koji imaju znatno veći (ili manji) proračun, drugačiju vrstu područja, više iskustva itd.

#### TAKOĐER ĆETE MOŽDA MORATI:

- Obaviti **savjetovanje s dionicima**
- Koristiti **stručnu analizu ili studiju**

#### PROVJERITE...

- ...da vaš cilj nije **pretjerano ambiciozan** (možda ga nećete moći ostvariti)
- ...da vaš cilj nije **pretjerano konzervativan** (možda nećete odgovoriti potrebama, a nakon postizanja ciljne vrijednosti može doći do gubitka motivacije za nastavak rada).



Informativni svezak 3/6

# Prikupljanje podataka i upravljanje informacijama

- 1 Razvijanje strateških ciljeva
- 2 Odabir pokazatelja i postavljanje ciljnih vrijednosti
- 3 Prikupljanje podataka i upravljanje informacijama**
- 4 Usvajanje pristupa usmjerenog na rezultate
- 5 Procjena učinaka FLAG-a
- 6 Izvan obveznog okvira: analiza šireg utjecaja CLLD-a na ribarstvenim područjima

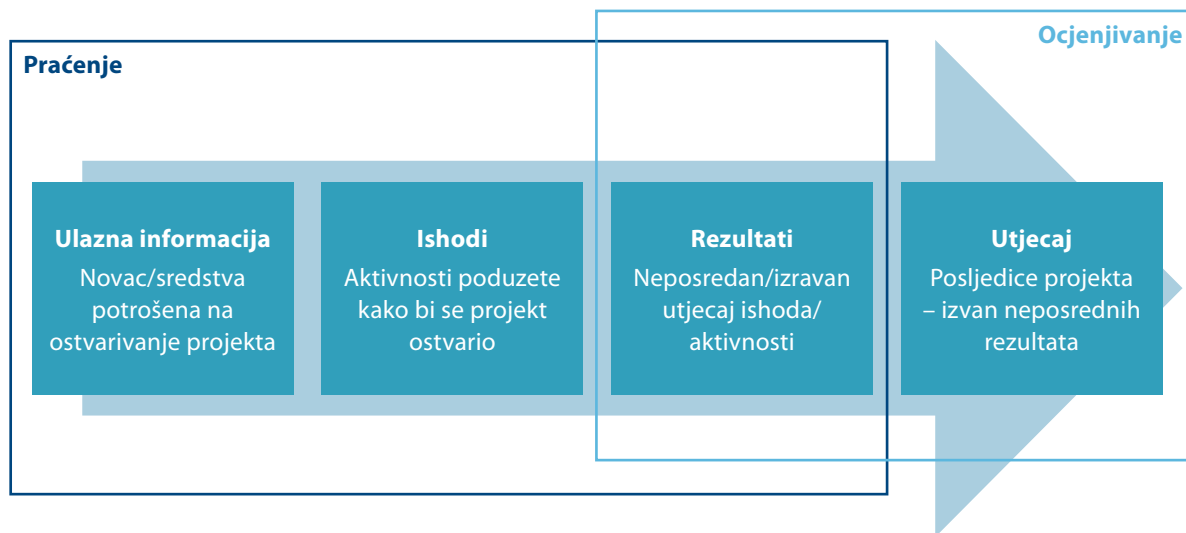
Dobro planiranje i osmišljavanje lokalne razvojne strategije (LRS) ne osiguravaju automatski i postizanje dobrih rezultata. Važno je redovno pratiti napredak u postizanju ciljeva te mjeriti postignute rezultate. Zbog toga FLAG s jedne strane mora jasno definirati **što** će mjeriti, a s druge **kako** će to raditi. Pitanje „što će se mjeriti“ bilo je detaljno razrađeno u **INFORMATIVNOM SVESKU BR. 2**, a ovaj Informativni svezak bavi se pitanjem „kako“ te obuhvaća teme kao što su sustavi praćenja i ocjenjivanja, prikupljanje podataka i rad s ocjenjivačima.

U članku 33. Uredbe o zajedničkim odredbama navodi se da lokalna razvojna strategija mora sadržavati „opis mehanizama za upravljanje strategijom i njezino praćenje (...) te opis posebnih mehanizama evaluacije“. Kako bi udovoljio navedenom zahtjevu, FLAG mora uspostaviti sustav koji će mu pomoći:

- pružiti upravljačkom tijelu obvezne informacije o praćenju (vidjeti i **INFORMATIVNI SVESAK BR. 2** o zajedničkim pokazateljima),
- procijeniti napredak u postizanju ciljeva LRS-ova,
- procijeniti učinkovitost samog FLAG-a (kako je navedeno u **INFORMATIVNOM SVESKU BR. 5**).

## 1. Praćenje i ocjenjivanje

Praćenje i ocjenjivanje tvore bazu dokaza, koja FLAG-u omogućuje vrednovanje logike LRS-a kako bi se provjerilo jesu li rezultati postignuti u skladu s planom te koja su poboljšanja potrebna. FLAG-ovi bi u tu svrhu trebali organizirati učinkovito praćenje i ocjenjivanje kao sastavni dio LRS-a.



## 1.1. Praćenje



**Praćenje** je neprekidni i sustavan proces koji se odvija tijekom provedbe LRS-a kako bi se redovno dobivala povratna informacija o napretku.

Praćenje se upotrebljava kako bi se bilježila provedba strategije i uspoređivala s onim što je bilo planirano, što pomaže utvrđivanju i ispravljanju svih odstupanja od operativnih ciljeva<sup>11</sup>. Uglavnom je usredotočeno na kvantitativne podatke o naporima i ishodima, a u manjoj mjeri na rezultate.

Informacije dobivene sustavnim praćenjem važan su prilog ocjenjivanju te mogu potaknuti pitanja na koja će se odgovoriti u postupku ocjenjivanja. Pri planiranju praćenja LRS-a FLAG-ovi bi trebali imati na umu potrebu ocjenjivanja.

## 1.2. Ocjenjivanje



**Ocjenjivanje** predstavlja povremenu procjenu plana, provedbe i ishoda trenutačnog ili dovršenog LRS-a.

Ocjenjivanje nadopunjuje praćenje omogućujući detaljnije procjene onoga što je funkcioniralo, onoga što nije funkcioniralo i zbog čega. Dok se praćenje usredotočuje uglavnom na prikupljanje činjenica/podataka, bit je ocjenjivanja pribaviti osnovu za donošenje prosudbe<sup>12</sup>. Njegova je uloga ključna za razumijevanje veze između uzroka i posljedice (kako se i u kojoj mjeri zamijećeni ishodi mogu pripisati aktivnosti FLAG-a?) i za uvid u nenamjerne rezultate, što možda neće biti očito u redovnom praćenju.

<sup>11</sup> [http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/eff/official\\_documents/updated\\_eff\\_workingpaper\\_on\\_indicators\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/eff/official_documents/updated_eff_workingpaper_on_indicators_en.pdf)

<sup>12</sup> <https://www.oecd.org/regional/leed/42748793.pdf>

## 2. Podaci i informacije

Sustav praćenja i ocjenjivanja FLAG-a mora biti sposoban pružiti odgovarajuće informacije za sve pokazatelje LRS-a. Te se informacije mogu prikupiti iz raznih izvora:

### a. Izvješća i dokumenati

- izvješća o provedbi i praćenju poslovanja koja FLAG podržava,
- dokumentacija odluka FLAG-a,
- izvješća o napretku, tromjesečna ili godišnja izvješća o aktivnosti FLAG-a,
- studije o određenim pitanjima ili aspektima, prethodne procjene ili ocjenjivanja
- vanjski dokumenti: nacionalna statistika, podaci lokalnih tijela na različitim razinama, podaci o poslovanju od subjekata kao što su gospodarska komora, turističke zajednice itd. (ako se mogu pribaviti na odgovarajućoj administrativnoj razini kako bi koristili FLAG-u)

### b. Informacije prikupljene izravno od korisnika i ostalih dionika

- rad na terenu i provjere na mjestu pružanja podrške,
- ankete i razgovori s korisnicima, uključujući sastanke fokusnih skupina,
- zapisnici upravnih odbora, radnih skupina, godišnjih sastanaka FLAG-a,
- sastanci dionika i zajednice.

Minimalni podaci koje FLAG-ovi trebaju prikupiti određeni su zakonodavstvom EU-a. Pored pokazatelja zajedničkih rezultata: broj stvorenih i zadržanih radnih mjesta i broj stvorenih poslovnih jedinica (vidjeti **INFORMATIVNI SVEZAK BR. 2**), FLAG-ovi će također trebati prikupljati informacije o **operacijama odabranim za financiranje**, uključujući **ključne značajke korisnika i samih operacija**<sup>13</sup>.

To znači da će za svaku operaciju, pored standardnih podataka kao što su ime i spol korisnika, veličina poduzeća, iznos javne i privatne potpore itd., FLAG-ovi također trebati bilježiti informacije specifične za CLLD o:

- **vrsti operacije** (dodavanje vrijednosti, raznolikost, okoliš, društveno-kulturna ili upravljačka, tekući troškovi i animacija) te
- **vrsti korisnika** (javno tijelo, pravna osoba, fizička osoba, organizacija ribara, organizacija proizvođača, nevladina organizacija, istraživački centar/sveučilište ili mješovito).

Sustav praćenja FLAG-a mora stoga zadovoljiti potrebu osiguranja dostupnosti prethodno navedenih podataka, uzimajući u obzir sljedeća pitanja:

- koji su izvori podataka? Može li im se pristupiti?
- tko posjeduje podatke?
- mogu li se dobiti na potrebnoj razini (npr. općinska, županijska, regionalna)? Obuhvaćaju li odgovarajuće razdoblje? Jesu li u odgovarajućem formatu?
- je li informacija pouzdana?

---

<sup>13</sup> članak 97. stavak 1. Uredbe o EFPR-u

Važno je biti svjestan problema vezanih uz **pristup** podacima (npr. neke je podatke potrebno kupiti) i **zaštitu** podataka. Potonje je osobito važno pri upotrebi podataka koji se odnose na razgovore s korisnicima ili na intervjuirane pojedince. Mnogi partneri FLAG-a (npr. općinski ili lokalni turistički informativni ured) vjerojatno prikupljaju podatke koji mogu biti korisni za praćenje i ocjenjivanje LRS-a te je dobro zajedno s njima dogovoriti mogućnost dijeljenja informacija.

Ovisno o pokazateljima koji su odabrani za prikupljanje rezultata strategije, FLAG-ovi će, pored uobičajenih podataka, također prikupiti druge vrste informacija. Mnogo se korisnih informacije može dobiti izravno od korisnika, kao što je prikazano u sljedećem primjeru.



*Poljski FLAG Velika Mazurska jezera<sup>14</sup> (koji je ujedno i LAG) objavit će upitnik za promotore projekta kojim će se prikupiti informacije potrebne za praćenje napretka i ocjenjivanje rezultata. Pitanja su osmišljena kako bi odgovarala konkretnim ciljevima strategije FLAG-a (koja je snažno usmjerena na turizam) te se stoga po dovršetku projekta od korisnika očekuju informacije o:*

- *broju razvijenih lokalnih proizvoda;*
- *broju novih turističkih staza/biciklističkih ruta (duljina u km);*
- *broju ostvarenih smještaja/parkirnih mjesta;*
- *broju izrađenih turističkih/rekreativnih baza podataka;*
- *broju internetskih stranica sa sustavom rezervacije;*
- *broju ljudi obučenih za zaštitu okoliša;*
- *broju promidžbenih publikacija, videozapisa itd. o području.*

*Osim toga, upitnikom se također prikupljaju sljedeće informacije:*

- *Ključna ciljna skupina za određenu operaciju;*
- *Informacije o problemima na koje se naišlo tijekom provedbe operacije, uključujući*
  - *probleme koji se odnose na FLAG,*
  - *probleme koji se odnose na posredničko tijelo ili Agenciju za plaćanje.*

*FLAG također prikuplja informacije drugim načinima, uključujući telefonske pozive, anonimno anketiranje ljudi koji su od FLAG-a dobili informaciju ili savjet, analizu novinskih članaka, komentare na društvenim medijima itd.*

Prikupljanje podataka od strane FLAG-ova može se jako olakšati dobro dizajniranim sustavom informacijske tehnologije. Jedan od najnaprednijih sustava informacijske tehnologije za prikupljanje podataka o CLLD jest PROMIS (Upravljački informacijski sustav usmjeren na rezultate projekata) koji je izradilo dansko upravljačko tijelo, a koji omogućuje automatsko prikupljanje zahtijevanih podataka, počevši od elektroničkog obrasca zahtjeva. Detaljniji opis sustava nalazi se u **INFORMATIVNOM SVESKU BR. 4** te na [internetskoj stranici FARNET-a](#).

14 Prakse FLAG-a i upravljačkog tijela navedene u ovim informativnim brošurama ne bi se smjelo smatrati „najboljom praksom” ili „modelima”, već primjerima koji bi mogli biti informativni i nadahnuti ostale FLAG-ove i upravljačka tijela. Većina ih je predstavljena na seminaru FARNET-a o „CLLD-u usmjerenom na rezultate na ribarstvenim područjima” (Helsinki, 24. – 26. svibnja 2016.)

## 3. Rad s ocjenjivačima

Većina će FLAG-ova u nekom trenutku trebati ocijeniti svoj LRS te će vjerojatno trebati proći kroz neke ili sve korake opisane u nastavku. Od ključne je važnosti osigurati **uključenost lokalnih dionika u svakom pojedinom koraku**.

### 1) Odredite opseg ocjenjivanja

Važno je biti pragmatičan u pogledu opsega ocjenjivanja. Često nema dovoljno vremena, resursa ili podataka da bi se provelo sveobuhvatno ocjenjivanje. Zato je važno donijeti strateške odluke. Na primjer: koja je najmanja količina informacija potrebna za ispravnu procjenu rezultata? Kada su opravdana veća ulaganja u ocjenjivanje? U kojim su okolnostima potrebne sofisticiranije metode? Važno je opseg ocjenjivanja povezati s iznosom sredstava dostupnih za LRS ili pojedinačne projekte (u skladu s načelom proporcionalnosti) te realno procijeniti vrijeme potrebno za provođenje ocjenjivanja.

### 2. Pripremite pitanja za ocjenjivanje

Pitanja za ocjenjivanje obično se odnose na neke ili sve navedene probleme:

- Je li intervencija bila **relevantna**? (Postoji li poveznica između onoga što FLAG nastoji postići i postojećih problema i potreba);
- Je li bila **djelotvorna**? (Što je ostvareno u usporedbi s onim što je prvotno planirano: usporedba stvarnih s očekivanim ili procijenjenim ishodima, rezultatima i utjecajima);
- Je li bila **učinkovita**? (Kakvi su postignuti ishodi i rezultati u usporedbi s uložnim naporima – osobito finansijskim resursima – koji su korišteni za njihovo ostvarenje; vrijednost za novac);
- Je li bila **korisna**? (Kako učinci intervencija odgovaraju stvarnim potrebama zajednice, neovisno o navedenim ciljevima LRS-a);
- Je li bila **održiva**? (Jesu li rezultati dugotrajni, hoće li se promjena održati bez daljine javne potpore?).

### 3. Odredite izvore podataka

FLAG se treba pobrinuti da su podaci prikupljeni praćenjem dostupni i spremni za upotrebu od strane ocjenjivača. Također je potrebno navesti koje je dodatne podatke potrebno prikupiti u svrhu tog ocjenjivanja, na primjer putem anketa ili razgovora s pojedincima na području.

### 4. Odaberite između samoocjenjivanja i vanjskog ocjenjivača.

Vanjske ocjenjivače treba ugovoriti ako je ključno pitanje promotriti LRS iz neovisne perspektive; takvi ocjenjivači obično donose stručno znanje i pristup resursima vanjskog poduzeća. S druge strane, samoocjenjivanje provode osobe s vrlo dobrim znanjem o području, njegovim ključnim sudionicima i LRS-u. Samoocjenjivanjem se isto tako pružaju bolje mogućnosti za neformalno povratno informiranje osoblja, korisnika i drugih dionika. Kombinacija može ponekad biti dobro rješenje: ocjenjivanje provodi osoba unutar FLAG-a, ali uz potporu vanjskog stručnjaka.



## 5. Odlučite kako koristiti rezultate ocjenjivanja:

Bez obzira provodi li se ocjenjivanje interno ili ga provodi vanjski stručnjak, bitno je da ključni donositelji odluka u FLAG-u pročitaju i daju napomene o nacrtu ocjenjivačkog izvješća te da se koriste naučenim lekcijama i preporukama.

Kako bi se jasno pokazalo koje je **korake** potrebno poduzeti kao rezultat ocjenjivanja, može biti korisno uobličiti glavne točke ocjenjivačkog izvješća uz pomoć sljedeće tablice:

Nalaz	Zaključak	Preporuka	Poduzeta mjera

Također je važno da su u komunikaciju o rezultatima ocjenjivanja i odluke o tome kako ih upotrijebiti uključeni FLAG-ovi **dionici i lokalna zajednica**. Širenje informacija o rezultatima ocjenjivanja može poslužiti u brojne svrhe, poput:

- pokazivanje dodane vrijednosti LRS-a i njegovih projekata za različite skupine;
- poboljšanje funkcioniranja organizacija uključenih u provedbu LRS-a;
- osiguranje odgovornosti pri korištenju javnih sredstava te
- daljnje ostvarivanje potpore.

Rezultati ocjenjivanja predstavljeni u medijima također mogu povećati razumijevanje i uključenost na lokalnoj razini. Međutim, možda nije prikladno priopćiti javnosti cjelokupno izvješće o ocjenjivanju. Obično je bolje pripremiti sažetak koristeći lako razumljiv jezik i grafičke prikaze.

### Pitanja za razmatranje

Razmotrite informacije koje trenutačno prikupljate o projektima koje podržava vaš FLAG. Jesu li dovoljne za praćenje napretka u ostvarenju vaših ciljeva?

Trošite li vrijeme i trud na dobivanje nepotrebnih informacija u svrhu praćenja (nije li dovoljno prikupiti ih u fazi ocjenjivanja)?

Imate li iskustva u radu s ocjenjivačima? Kako se to iskustvo odražava na FLAG-ov trenutačni sustav praćenja i ocjenjivanja?



# farnet

**Informativni svezak 4/6**

## Usvajanje pristupa usmjerenog na rezultate

- 1 Razvijanje strateških ciljeva
- 2 Odabir pokazatelja i postavljanje ciljnih vrijednosti
- 3 Prikupljanje podataka i upravljanje informacijama
- 4 Usvajanje pristupa usmjerenog na rezultate**
- 5 Procjena učinaka FLAG-a
- 6 Izvan obveznog okvira: analiza šireg utjecaja CLLD-a na ribarstvenim područjima

# 1. Specifičnost CLLD-a

U većini organizacija, nakon što su određeni strateški ciljevi, pokazatelji i ciljne vrijednosti, organizacija može započeti s provedbom projekata (aktivnosti). Međutim, s obzirom na participativnu prirodu CLLD-a, aktivnosti (djelovanja/projekti) koje doprinose stvaranju radnih mjesta, povećanju prihoda ribara itd., provode razni lokalni sudionici. Uloga FLAG-a nije samo provoditi sve aktivnosti potrebne za postizanje strateških ciljeva, već i pomoći korisnicima u izradi takvih projekata i aktivnosti (premda i FLAG može izvršavati neke ključne operacije). U svakom slučaju, FLAG ostaje ključni sudionik koji je odgovoran za uspješno provođenje lokalne razvojne strategije (LRS).

FLAG-ovi mogu poduzimati širok spektar aktivnosti uz pomoć kojih će operacije za koje je pribavljena podrška ostvariti rezultate u skladu s ciljevima LRS-a<sup>15</sup>. Te se aktivnosti mogu razvrstati u sljedeće tri opće kategorije:

- odabir projekata;
- aktivnosti animiranja i komunikacije te
- potpora razvoju projekata.

Osim toga, mogu postojati brojni drugi zadaci FLAG-a koji su povezani s ostvarivanjem rezultata, uključujući praćenje i ocjenjivanje, o čemu se detaljnije raspravlja u **INFORMATIVNOM SVESKU BR. 3**. Opis aktivnosti koje FLAG treba izvršiti kako bi se provela lokalna strategija sadržan je u „**akcijskom planu**“ FLAG-a (u nekim državama članicama pod nazivom „poslovni plan“) koji je dio LRS-a<sup>16</sup>.

15 U članku 34. Uredbe o utvrđivanju zajedničkih odredbi navodi se da zadaci lokalnih akcijskih skupina uključuju sljedeće:

- (a) jačanje kapaciteta lokalnih sudionika za izradu i provedbu djelovanja uključujući poticanje njihovih sposobnosti upravljanja projektima;
- (b) sastavljanje nediskriminirajućeg i transparentnog izbornog postupka i objektivnih kriterija za odabir djelovanja, u kojima se izbjegavaju sukobi interesa, jamči da u odlukama o izboru najmanje 50% glasova pripada partnerima koji ne pripadaju tijelima javne vlasti i dopuštaju odabir pisanim postupkom;
- (c) osiguravanje usklađenosti sa strategijom lokalnog razvoja pod vodstvom zajednice pri odabiru tih djelovanja, dajući im prednost u skladu s njihovim doprinosom u ostvarenju ciljeva te strategije;
- (d) pripremu i objavu poziva na dostavu prijedloga ili aktualnog postupka za podnošenje projekata, uključujući utvrđivanje kriterija za odabir;
- (e) primanje i ocjenjivanje zahtjeva za potporu;
- (f) odabir djelovanja i utvrđivanje iznosa potpore te, prema potrebi, podnošenje prijedloga nadležnom tijelu radi završne provjere prihvatljivosti prije odobrenja;
- (g) praćenje provedbe strategije lokalnog razvoja pod vodstvom zajednice i djelovanja koja su dobila potporu te izvođenje posebnih evaluacija povezanih sa strategijom lokalnog razvoja kojom upravlja lokalna zajednica.

16 U članku 33. Uredbe o utvrđivanju zajedničkih odredbi navodi se da u lokalnoj strategiji treba biti uključen „akcijski plan koji pokazuje kako se ciljevi prevode u mjere“.

## 2. Postizanje rezultata odabirom projekta

Jedan od najvažnijih zadataka FLAG-a jest odabir projekata koji doprinose postizanju ciljeva lokalne strategije. To znači da je sve aktivnosti koje se odnose na odabir projekta, kao što su vrijeme i organizacija poziva, formuliranje kriterija za odabir te procjena i bodovanje projekata, potrebno provesti držeći na umu strateške ciljeve. Na primjer:

- za poticanje promotora projekta na razvoj operacija usmjerenih na ključne strateške prioritete, FLAG može organizirati **pozive** ili natječaje za projekte o konkretnim temama koje su povezane s tim prioritetima. To je potrebno podržati komunikacijom i animiranjem te u ranoj fazi pokušati pomoći u razvoju nekolicine kvalitetnih projekata koji će se koristiti kako bi se ostalim sudionicima pokazao potencijal financiranja CLLD-a.



*FLAG Liepaja<sup>17</sup> u Latviji organizira godišnji natječaj za najbolje projekte koje je FLAG podržao. Projekte odabire odbor članova FLAG-a, a nagrade obuhvaćaju nekoliko kategorija, uključujući:*

- *Najbolja inicijativa za razvoj turizma;*
- *Najuspješnije poduzeće u sektoru ribarstva;*
- *Projekt godine – razvoj ribarstvenih područja.*

*Svatko s područja FLAG-a može predložiti projekt, koji treba ispunjavati sljedeće kriterije: ima podršku FLAG-a proveden je na tom području te je pridonio postizanju ciljeva strategije FLAG-a.*

*Promotore projekta potiče se da sudjeluju u natječaju kako bi u zajednici širili rezultate svojih aktivnosti te potaknuli/ inspirirali ostale lokalne sudionike. To je također prilika za FLAG da prikupi podatke, analizira rezultate i rangira projekte prema učinkovitosti, kao i da promiče odgovornost među korisnicima projekta.*

- **kriteriji za odabir** projekata i različite metode procjenjivanja i bodovanja jednako su tako ključni alat za osiguranje strateške primjerenosti podržanih operacija, a mnogi su ih FLAG-ovi već odredili za vrijeme rada na strategiji. Međutim, oni se uvijek mogu poboljšati i postati konkretniji u kasnijoj fazi, osobito kad se čini da podneseni projekti ne odgovaraju strateškim ciljevima.

17 Prakse FLAG-a i upravljačkih tijela opisane u ovim informativnim svescima ne treba smatrati „najboljom praksom” ili „modelima”, već primjerima koji mogu informirati i nadahnuti ostale FLAG-ove i upravljačka tijela. Većina ih je predstavljena na seminaru FARNET-a o „CLLD-u na ribarstvenim područjima usmjerenom na rezultate” (Helsinki, 24. – 26. svibnja 2016.)

Nije dovoljno izraditi kriterije koji će pomoći odrediti projekte visoke kvalitete, FLAG-ovi se također trebaju pobrinuti da kriteriji budu dosljedni u odnosu na strateške ciljeve te poticati promotore projekata na izradu projekata koji izrazito doprinose željenim rezultatima.

U nastavku se navode neki primjeri kriterija odabira projekata usmjerenih na rezultate koje su izradile radne skupine tijekom seminara FARNET-a o „CLLD-u na ribarstvenim područjima usmjerenom na rezultate“ (Helsinki, svibanj 2016.).

Kriterij	Napomena
<b>Je li korisnik iz sektora ribarstva?</b>	<i>Ovaj je kriterij osobito važan ako podržani projekti trebaju doprinijeti povećanju prihoda ribara</i>
<b>Uključuje li projekt zajednički pristup uz suradnju barem dva subjekta?</b>	<i>Ovo pomaže prepoznavanju projekata koji imaju veći doseg i potencijalno veću potporu zajednice</i>
<b>Zadovoljava li proizvod koji je rezultat operacije industrijske standarde?</b>	<i>Ovo može biti vrlo važna točka za, primjerice, turističke proizvode</i>
<b>Nalazi li se i djeluje li korisnik napodručju FLAG-a?</b>	<i>Ovaj je kriterij važan ako FLAG želi razviti lokalne MSP-ove. S druge strane, ako je cilj proširiti tržište za lokalnu ribu, možda bi bilo zanimljivo uključiti operatore izvan područja FLAG-a.</i>
<b>Planira li korisnik zaposliti pripravnike ili obučiti mlade ljude?</b>	<i>To će biti osobito važno ako FLAG nastoji poboljšati zapošljivost u lokalnoj zajednici</i>



Dansko upravljačko tijelo izradilo je internetski sustav koji podržava cjelokupni postupak prijave, procjene i provedbe djelovanja CLLD-a koji podupiru LAG-ovi i FLAG-ovi<sup>18</sup>. Ovaj sustav konkretno pomaže odrediti prioritete djelovanja prema nizu kriterija koje su LAG-ovi i FLAG-ovi zajednički izradili na temelju iskustva iz programskog razdoblja 2007. – 2013.

Osam **kriterija prioritizacije** uključuje:

- a. Opis projekta i kandidata (sedam potkriterija uključujući opis projekta, obrazloženje, stvarnost, proračun, sposobnost kandidata itd.).
- b. Vidljivost (dva potkriterija koja se odnose na marketing/komunikacije, transparentnost i mogućnosti ponavljanja projekta);
- c. Važnost u odnosu na razvojnu strategiju za (F)LAG (dva potkriterija o važnosti u odnosu na razvojnu strategiju (F)LAG-a);
- d. Lokalno uporište (četiri potkriterija koja se odnose na lokalni identitet, lokalne resurse, lokalno iskustvo itd.);
- e. Suradnja (pet potkriterija koji se odnose na kvalitetu suradnje, učestalost, predanost, međusektorsko uključivanje i nove mreže);
- f. Inovativnost (visoka razina inovacija u projektu te njegovi rezultati i utjecaji);
- g. Održivost (tri potkriterija koja se odnose na rizik/mrtvi teret, zeleni profil, održivost u lokalnoj zajednici);
- h. Učinke (pet potkriterija koji se odnose na gospodarske, ekološke, klimatske, društvene i kulturne učinke).

Prije pokretanja poziva, FLAG-ovi daju važnost kriterijima koji su najvažniji s točke gledišta LRS-a. Primjerice, odbor FLAG-a može odlučiti dati veću važnost potkriteriju „gospodarski učinci” ili kriteriju „suradnje” od prosječne važnosti predložene kao zadane u sustavu. To znači da će operacija s visokim rezultatom u području suradnje dobiti više bodova nego što bi ih dobila u drugom FLAG-u koji ne pridaje veću važnost suradnji. Također, posebna težina može se odrediti za prioritiziranje mladih kandidata, područja s posebnim potrebama ili za druge lokalne kriterije.

Svaki kriteriji boduje se bodovima od 0 do 5 u skladu sa smjernicom koja opisuje na koji način treba ocijeniti i prosuditi svaki potkriterij. Bodovanje operacija može pojedinačno izvršiti svaki član odbora za odabir ili cjelokupni odbor u zajedničkoj raspravi. Nakon donošenja odluke odbora, FLAG preporučuje upravljačkom tijelu odobrenje operacija s najvećim brojem bodova.

18 Sustav se zove PROMIS (Upravljački informacijski sustav usmjeren na rezultate projekta)

### 3. Postizanje rezultata aktivnostima animiranja i komunikacije

FLAG-ovi imaju na raspolaganju široki spektar alata i metoda za uključivanje lokalne zajednice i dopiranje do potencijalnih promotora projekata koji mogu najviše doprinijeti strateškim ciljevima<sup>19</sup>. U nastavku navodimo neke primjere, ali puno je mjesta za inovacije te se FLAG-ove potiče na osmišljavanje vlastitih kreativnih rješenja.

- **sastanci s dionicima.** Neposredni kontakt između zaposlenika ili članova odbora FLAG-a i potencijalnih promotora projekta, kao što su oni iz ribarstvenog sektora, bitan je kako bi ih potakao i motivirao na izradu prijave projekta. To može uključivati pojedinačne ili skupne sastanke, tematske rasprave (npr. o posebnoj vrsti projekata) itd.



*Poljski FLAG Mórénka organizira redovne sastanke srijedom o financiranju mogućnosti za različite vrste korisnika (npr. „Srijeda sa sredstvima za NVO-ove ili „Srijeda sa sredstvima za MSP-ove“). To potencijalnim korisnicima nudi mogućnost razgovora sa zaposlenicima FLAG-a, postavljanje pitanja i provjeravanje zadovoljava li njihov projekt strateške ciljeve.*

- **informativna događanja.** FLAG može organizirati posebna događanja koja ciljaju promotore projekta s najvećim potencijalom za doprinos strateškim ciljevima. Na primjer, ako je jedan od ciljeva LRS-a stvoriti nove izvore prihoda za ribare, FLAG može organizirati događaj „Otvoreni dani“ za ribare koje možda zanima ili su u mogućnosti započeti novu aktivnost. Takav događaj može uključiti, na primjer, promotore projekta iz prijašnjeg razdoblja, koji će podijeliti svoje iskustvo s projektima iz Osi 4 te potaknuti prijavu novih korisnika. Također je moguće iskoristiti događaj koji je organizirao drugi subjekt (npr. općina), pod uvjetom da se na njemu okupi odgovarajuća ciljna skupina.
- **smjernice.** Neki FLAG-ovi izrađuju smjernice koje potencijalnim korisnicima pomažu u pripremi prijave u skladu s ciljevima LRS-a. Važno je jasno objasniti strateške ciljeve koje FLAG nastoji ostvariti te očekivane rezultate, kako bi se korisnicima pomoglo u izradi projekata koji odgovaraju lokalnoj strategiji.



*Španjolski FLAG Mariña Ortegal izradio je letak na dvije stranice s jasnim i sažetim opisom svojih strateških ciljeva, kao i s informacijama o prihvatljivim prijavama, mjerama i stopama bespovratne potpore. FLAG je također organizirao „Road show“, niz informativnih sastanaka diljem područja FLAG-a, na kojima su potencijalni korisnici mogli upoznati voditelja FLAG-a te dodatno istražiti potencijalne mogućnosti financiranja.*

19 Postoje brojne smjernice o uključivanju lokalnih zajednica koje FLAG-ovi mogu upotrijebiti kao inspiraciju. Vidjeti odjeljak 5. o dodatnim izvorima informacija.

## 4. Postizanje rezultata podupiranjem razvoja projekta

FLAG-ovi mogu pomoći promotorima projekta razviti operacije koje pridonose strateškim ciljevima pružanjem izravne potpore razvoju projekta. Međutim, važno je izbjeći situacije u kojima su isti zaposlenici FLAG-a uključeni u razvoj projekta te u kasniji postupak ocjenjivanja (primjerice, provjeravanje prihvatljivosti prijave). FLAG također može usmjeriti korisnike na potporu za razvoj projekta koju pružaju drugi subjekti na tom području (primjerice, savjetodavna služba za MSP-ove).

Aktivnosti FLAG-a koje korisnicima pomažu u razvoju projekata u skladu s LRS-om mogu uključivati:

- **savjet i izgradnju kapaciteta za promotore projekta** To se može odvijati u određeno vrijeme kada su zaposlenici i vanjski stručnjaci FLAG-a dostupni za raspravu o projektnim idejama s potencijalnim korisnicima, kada su u mogućnosti odgovoriti na pitanja i pružiti općeniti savjet. Ako strateški ciljevi FLAG-a ciljaju na određenu vrstu korisnika (npr. ribare, ribarske zadruge itd.), ta se aktivnost može osobito usredotočiti na te ciljne skupine. Drugi oblici izgradnje kapaciteta za promotore projekta (npr. obučavanje u području projekta ili financijskog upravljanja) također se mogu upotrijebiti za posebne potrebe ciljne skupine vezane uz strateški cilj.



*U razdoblju 2007. – 2013., FLAG Ostend (Belgija) proveo je brojne aktivnosti potpore razvoju projekata koji su bili u skladu s njegovom strategijom. Konkretno, za poboljšanje marketinga ribe ulovljene na lokalnom području FLAG je poticao suradnju između ribara i kuhara iz lokalnih restorana. Kuhare je zanimala ova suradnja zato što su htjeli upoznati „priču koja se nalazi iza ribe“ koju su posluživali, a kuharima je ujedno dala bolju priliku da po dobroj cijeni prodaju svoju ribu. Turistički ured u Ostendu olakšao je ovu suradnju.*

*Flag Ostend također je pronašao nove načine za potporu izgradnje kapaciteta za ribare koji su bili jako zaposleni i daleko od kuće. FLAG je uspostavio kontakt sa ženama ribara, primjerice, pozivajući ih na obuku o upravljanju poslovanjem i o računovodstvu. Žene su zatim te informacije prenijele svojim supruzima, koji su na kraju odlučili biti dijelom obuke. To pokazuje kako FLAG može pronaći načine uključivanja onih dionika do kojih je inače vrlo teško doprijeti.*

Važno je upamtiti da potpora projektu ne treba završiti nakon što je djelovanje odabrano za financiranje: korisnici će trebati pomoć i tijekom provedbe svojih projekata te čak i nakon njihova dovršetka. Ako FLAG želi osigurati ostvarenje održivih rezultata svojih projekata, mora promotorima projekta omogućiti savjetovanje i jačanje sposobnosti. tijekom cijelog razdoblja provedbe, i nakon njega.





## PRAKSA

FLAG Hastings na jugoistočnoj obali Engleske planira razvijati sposobnost svojih projektnih promotora uz pomoć iskustva kreativnih industrija. U prethodnom razdoblju FLAG je proveo program potpore kreativnih industrija u vrijednosti od 1,5 milijuna EUR koji je pružio potporu 51 poduzeću i pomogao ostvarenju 174 radna mjesta. Jedna od ključnih naučenih lekcija bila je da je najmanje trećina promotora projekta imala poteškoće nakon što su sredstva potpore bila dodijeljena.

Stoga FLAG Hastings predviđa potporu i jačanje sposobnosti, ne samo tijekom faze izrade projekta, već i tijekom i nakon provedbe projekta. Potpora tijekom početne faze uključuje:

- izgradnju odnosa povjerenja s korisnikom;
- određivanje prepreka za rast;
- pronalaženje organizacije koja može pružiti potporu u poslovnom planiranju, analizi protoka novca itd. te
- pomoć u postupku prijave.

Također je cilj u ovoj fazi osigurati da potpora ne preraste poslovanje te da planirani ishodi budu ostvarivi.

Tijekom provedbe projekta potporom se nastoji:

- osigurati da promotor projekta u potpunosti razumije raspored plaćanja i ključne točke provedbe;
- osigurati redovnu komunikaciju s animatorima FLAG-a te
- pomoći promotoru projekta ostvariti ključne točke i iskoristiti plaćanja.

Redovnom komunikacijom osigurava se pravovremeno ublažavanje ili upravljanje bilo kojim rizicima.

Također se planira i potpora nakon dovršetka projekata, kako bi se olakšalo kontinuirano praćenje i korisnicima pomoglo u ostvarivanju dugoročnih ciljeva.

- **sajmovi suradnje.** Ako FLAG želi poticati projekte koji uključuju nekoliko sudionika iz različitih sektora (primjerice, ribare, vlasnike restorana, kuhare ili ribare i turističku industriju itd.), može stvarati prilike za njihov susret i međusobno upoznavanje kako bi zajedno izradili projekte koji odgovaraju strateškim ciljevima FLAG-a.



## SAVJETI

Dva FLAG-a u Apuliji (Italija) organizirala su kratke poslovne susrete putničkih agencija i ribarstvenih poduzeća koja nude izlete ribolovnog turizma, smještaj, opskrbu hranom i druge atrakcije vezane uz ribarstvo. Na taj način putničke agencije mogu upoznati lokalne inicijative te ih uključiti u svoje pakete.

**Pitanja za razmatranje:**

Analizirajte akcijski plan koji je izradio vaš FLAG. Koje aktivnosti imaju najveći potencijal za ostvarenje rezultata? Jesu li tim aktivnostima dodijeljena dostatna sredstva? Ako nisu, možete razmisliti o preispitivanju svojeg akcijskog plana.

Navedite barem jednu aktivnost koju je planirao vaš FLAG u svakoj kategoriji:

- aktivnosti koje se odnose na odabir projekta;
- aktivnosti animiranja i komunikacije;
- potpora razvoju projekta.

Postoji li očita poveznica između tih aktivnosti i vaših strateških ciljeva?

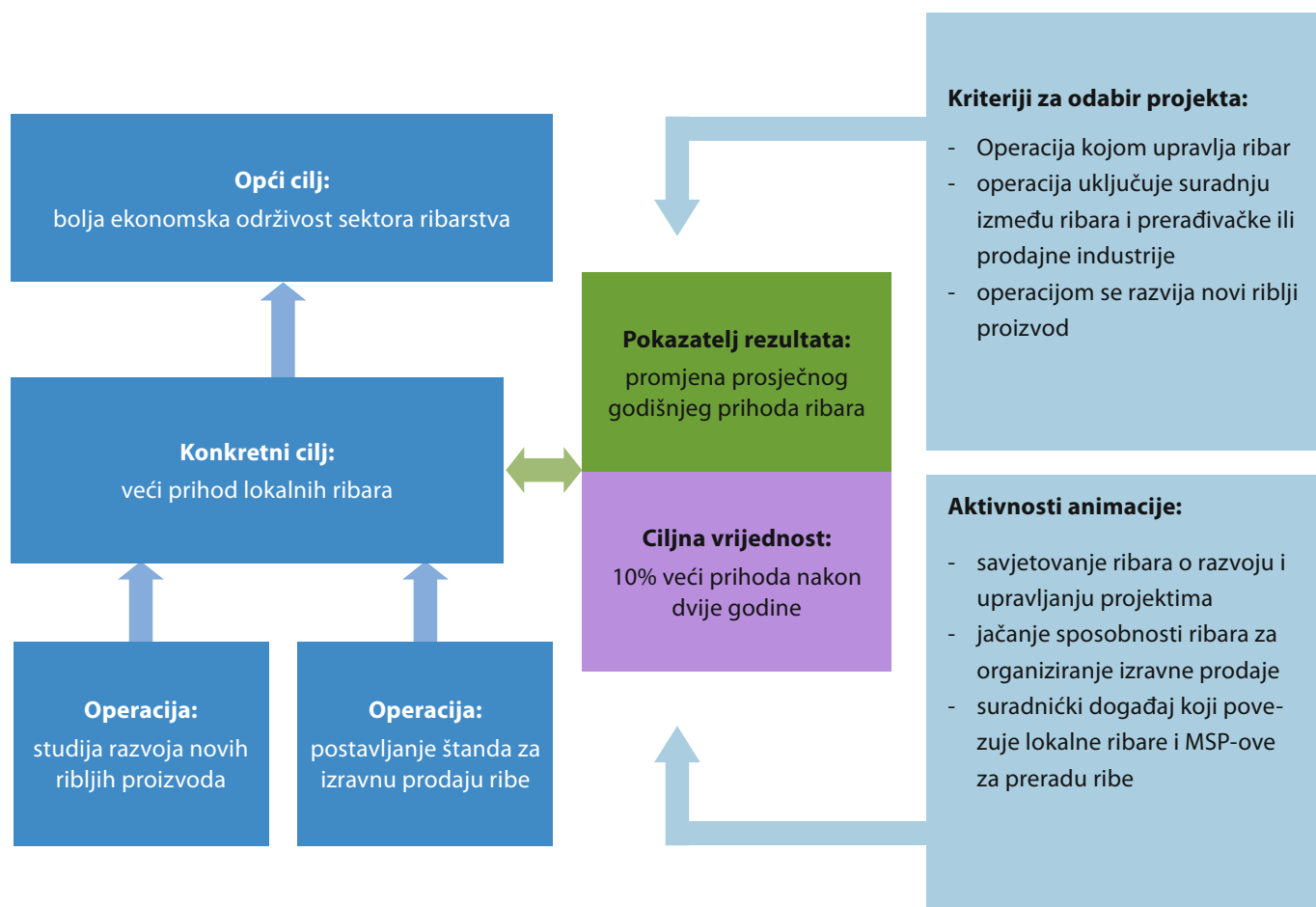
## PREGLED

Primjeri povezivanja informacija INFORMATIVNIH SVEZAKA BR. 1-4

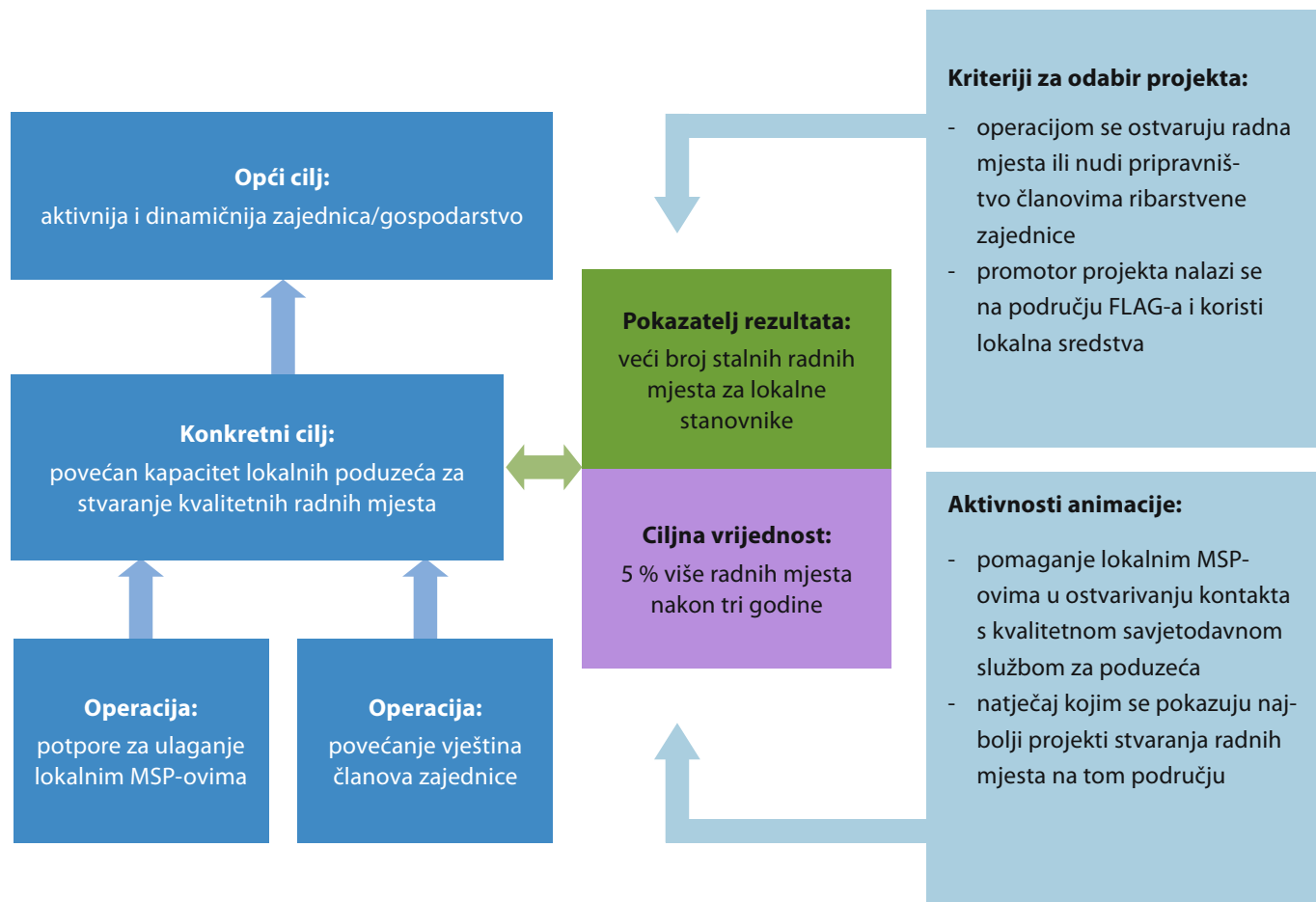
Čitav proces koji smo pratili u INFORMATIVNIM SVESCIMA BR. 1-4 koji obuhvaća određivanje strateških ciljeva, odabir pokazatelja i ciljnih vrijednosti te planiranje aktivnosti naziva se „**intervencijska logika**“. Grafički prikazi u nastavku prikazuju neke elemente intervencijske logike za dvije različite vrste FLAG-ova: jedna je prvenstveno usmjerena na **dodavanje vrijednosti proizvodima ribarstva**, a druga na **diverzifikaciju poslovne aktivnosti ribarstvenog područja**.

Imajte na umu da su ti primjeri u velikoj mjeri pojednostavljeni za potrebe učenja te ih ne treba smatrati modelima.

### 1. Elementi intervencijske logike: FLAG koji dodaje vrijednost proizvodima ribarstva



## 2. Elementi intervencijske logike: FLAG koji diverzificira ribarstveno područje





**Informativni svezak 5/6**

# Procjena učinaka FLAG-a

- 1 Razvijanje strateških ciljeva
- 2 Odabir pokazatelja i postavljanje ciljnih vrijednosti
- 3 Prikupljanje podataka i upravljanje informacijama
- 4 Usvajanje pristupa usmjerenog na rezultate
- 5 Procjena učinaka FLAG-a**
- 6 Izvan obveznog okvira: analiza šireg utjecaja CLLD-a na ribarstvenim područjima

# 1. Zašto razmatramo učinke FLAG-a?

U **INFORMATIVNOM SVESKE BR. 4** raspravljali smo o aktivnostima koje su FLAG-ovi proveli kako bi poduprli lokalne sudionike u postizanju ciljeva LRS-a. Aktivnosti kao što je odabir projekta, potpora razvoju projekata, animiranje i komunikacija doprinose osnovnoj „dodanoj vrijednosti“ rezultatima CLLD-a te stoga podliježu redovnom praćenju i ocjenjivanju.

Ocjenjivanje učinkovitosti FLAG-a (ponekad se izraz „upravljanje kvalitetom“ upotrebljava u tom kontekstu) ne smije se brkati sa „samoocjenjivanjem“. Aktivnosti i učinkovitost FLAG-a, na isti način kao i rezultati ostvareni u području FLAG-a, mogu biti podvrgnuti samoocjenjivanju i vanjskom ocjenjivanju (razlika je u tome **tko** provodi ocjenjivanje, a ne **što** se ocjenjuje), premda je samoocjenjivanje osobito važno pri procjeni učinkovitosti FLAG-a.

## 2. Što se procjenjuje?

Procjena učinkovitosti FLAG-a može obuhvaćati sljedeća ključna područja<sup>20</sup>:

- **upravljanje FLAG-om:** vrijednosti, stavovi, struktura članstva upravljačkih tijela, interna komunikacija, izrada proračuna, upravljanje proračunom, uloge i vještine odbora, uloge i vještine upravitelja/koordinatora, izgradnja sposobnosti/obučavanje;
- **osoblje FLAG-a:** uloge i vještine članova osoblja, razvijanje i motiviranje kadra, zdravlje i blagostanje, izgradnja/obučavanje kapaciteta;
- **Procesi animiranja za projekt:** aktivnosti animiranja i uključivanja, informiranje i savjetovanje podnositelja zahtjeva, pomoć pri razvoju projekta, potpora promotorima tijekom provedbe projekta;
- **Administrativni i financijski postupci:** organizacija poziva, ocjenjivanje i odlučivanje o projektu, plaćanje, izvješćivanje, praćenje i ocjenjivanje, komunikacija s upravljačkim tijelom i partnerima;
- **Partnerstvo i umrežavanje:** partneri iz javnog, privatnog i trećeg sektora i njihove uloge, podjela rada/uloga između partnerskih organizacija; teritorijalne, nacionalne, europske i međunarodne mreže i suradnja.

<sup>20</sup> Prema ključnim područjima analize provedene u okviru Sustava upravljanja kvalitetom finansijskih (F)FLAG-ova.



Finsko upravljačko tijelo<sup>21</sup> odredilo je brojne ključne pokazatelje animacijskih aktivnosti LAG-ova (također se primjenjuju i na FLAG-ove). Za razdoblje 2014. – 2020. oni uključuju:

- organizaciju vlastitih animacijskih događaja;
- broj sudionika (muškarci/žene) u vlastitim animacijskim događajima
- broj prezentacija u vezi s animacijom na događajima koje je organizirao netko drugi a ne (F)LAG;
- broj sudionika (muškarci/žene) u događajima koja je organizirao netko drugi a ne (F)LAG;
- broj provedenih samoocjenjivanja i vanjskih ocjenjivanja;
- broj novinskih članaka o projektima i animaciji (F)LAG-a;
- broj posjetitelja internetske stranice (F)LAG-a;
- broj posjeta stranica društvenih medija (F)LAG-ova;
- broj/udio novih podnositelja projektnih prijava;
- broj novih partnera (F)LAG-a;
- broj prijava prenijetih drugim izvorima financiranja;
- broj članova (F)LAG-a (muškarci/žene/organizacije).

LAG-ovi i FLAG-ovi trebali su na početku programskog razdoblja uspostaviti ciljne vrijednosti za te pokazatelje te o njima povremeno izvještavati upravljačka tijela.

Svi finski LAG-ovi, koje podržava Nacionalna ruralna mreža, proveli su (u razdoblju 2013. – 2014.) planski proces Sustava upravljanja kvalitetom koji je obuhvatio sljedeća četiri područja:

- upravljanje LAG-om;
- osoblje LAG-a;
- procese animiranja i interne procese;
- partnerstvo, mreže i resurse.

Odbor LAG-a najmanje jednom godišnje raspravlja o napretku na tim područjima, utvrđuje jake i slabe strane i dogovara aktivnosti za poboljšanje učinkovitosti LAG-a. FLAG-ovi također mogu postaviti kvantitativne ciljne vrijednosti, primjerice vrijeme obrade prijava ili komunikaciju.

21 Prakse FLAG-a i upravljačkog tijela navedene u ovim informativnim svescima ne bi trebalo smatrati „najboljom praksom“ ili „modelima“, već primjerima koji mogu informirati i nadahnuti ostale FLAG-ove i upravljačka tijela. Većina ih je predstavljena na seminaru FARNET-a o „CLLD-u na ribarstvenim područjima usmjerenom na rezultate“ (Helsinki, 24. – 26. svibnja 2016.)

### 3. Zajedničko ocjenjivanje (peer-to-peer evaluation)

Zbog svoje specifičnosti, djelovanje FLAG-a teško može procijeniti netko tko nije upoznat s praktičnim aspektima provođenja CLLD-a. LAG-ovi i FLAG-ovi stoga ponekad radije žele da njihovu učinkovitost ocjene drugi LAG-ovi/FLAG-ovi nego da to povjere vanjskim stručnjacima.

U postupku zajedničkog ocjenjivanja moguće je kombinirati prednosti „vanjskog” stajališta (nekoga izvan područja FLAG-a) s mišljenjem nekoga tko u potpunosti razumije procese upravljanja FLAG-om – npr. upravitelj susjednog FLAG-a. U takvoj razmjeni obje strane mogu puno naučiti. Namjera nije kritički promatrati drugu stranu, već otvorenog duha promotriti njezine prakse.

Kako bi se u potpunosti iskoristila prednost takve vježbe, postupak treba biti strukturiran i dokumentiran, ali treba se većim dijelom oslanjati na neformalne, suzdržane metode. Upravitelji FLAG-a koji u tome sudjeluju trebaju imati puno povjerenja, no omogućuje im se zanimljiv uvid u razlike i sličnosti između područja i organizacija što može dovesti do daljnje razmjene i zajedničkog djelovanja surađujućih FLAG-ova. Nacionalne mreže mogu olakšavati takvo zajedničko učenje i razmjenu među FLAG-ovima.

U nastavku predstavljamo dva primjera zajedničkog ocjenjivanja u kontekstu CLLD-a.



*Ogorčeni slabom kvalitetom vanjskih ocjenjivanja, koja nisu urodila konkretnim alatima za daljnji razvoj aktivnosti, brojni LAG-ovi u Švedskoj odlučili su udružiti snage i provesti zajedničko ocjenjivanje uz pomoć metode pod nazivom „kolegijalni kružok za učenje”.*

*Započeli su s dva poludnevna sastanka (od ručka do ručka) upravitelja, predsjednika i administratora koji je usmjeravao voditelj postupka. Tijekom tog su se sastanka dogovorili o zajedničkim pitanjima i žarištu analize.*

*Sljedeći je korak uključivao dvodnevne posjete u kojima je upravitelj LAG-a A posjetio LAG B, upravitelj LAG-a B otišao u LAG C itd. U posjete su bili uključeni članovi LAG-a, promotori projekta, javna tijela itd. koji su donijeli zajedničko mišljenje o uobičajenim pitanjima.*

*Pitanja su obuhvaćala na primjer:*

- Koje su metode razgovora s građanima?
- Kako širite informacije?
- Što radite kako biste uključili mlade ljude?
- Kako svoju lokalnu strategiju možete povezati s regionalnom strategijom (ako postoji)?
- Kako prikupljate i koristite lokalne ideje bez potiskivanja inicijative?
- Kakva su vaša iskustva s višestrukim izvorima financiranja CLLD-a?

*Upravitelji LAG-ova u posjetu svoja su saznanja zapisivali u dnevnik. Na kraju postupka omogućen je još jedan sastanak za izvještaj i osvrt na ono što su naučili. Pisano izvješće o procesu (za koji je ukupno potrebno između tri i šest mjeseci) može biti osnova za daljnje analize i izvješća.*



**PRAKSA**

*Tri francuska FLAG-a: Pays Bassin d'Arcachon – Val de l'Eyre, Côte Basque – Sud Landes te Pays Marennes Oléron, upotrijebili su metodu zajedničke procjene pod nazivom „rapport d'étonnement” (izvješće „novi pogled”).*

Dio analize usmjeren je na funkcioniranje FLAG-a (organizacija FLAG-a i njegova upravljačka struktura, potpora pružena promotorima projekta, animiranju i komunikaciji, praćenje strategije). Drugi se dio bavi ključnim temama u kojima FLAG može ostvariti dodanu vrijednost: suradnja, inovacija, prijenos energije, održivost projekata, uključivanje ribara itd. (te je stoga slabije izravno povezan s procjenom učinkovitosti FLAG-a).

Proces je započet pojedinačnim odgovaranjem FLAG-ova na zajednički osmišljen niz pitanja. Nakon toga je slijedila cjelodnevna radionica tijekom koje su FLAG-ovi raspravljali o svojim metodama rada i praksama te su utvrdili ključne sličnosti i razlike. U dva je FLAG-a postojao, primjerice, „tehnički i financijski odbor”, koji je proveo preliminarnu analizu projekata prije nego što su predstavljeni tijelu za donošenje odluke. Treći je FLAG imao drugačiji pristup koji je doveo do zanimljive razmjene iskustva, uspoređujući učinkovitost postupaka donošenja odluke FLAG-a.

*Izrađeno je pisano izvješće o naučenim lekcijama koje je obuhvatilo sva područja analize.*

**Pitanja za razmatranje**

Kojim se metodama i alatima koristite za procjenu učinka vašeg FLAG-a? Koja područja aktivnosti FLAG-a obuhvaćaju? Što očekujete saznati?

Je li vaš FLAG zainteresiran za postupak zajedničkog ocjenjivanja s vama susjednim FLAG-ovima? Ako jest, o čemu biste s njima htjeli raspravljati?

## Informativni svezak 6/6

# Izvan obveznog okvira: analiza šireg utjecaja CLLD-a na ribarstvenim područjima

- 1 Razvijanje strateških ciljeva
- 2 Odabir pokazatelja i postavljanje ciljnih vrijednosti
- 3 Prikupljanje podataka i upravljanje informacijama
- 4 Usvajanje pristupa usmjerenog na rezultate
- 5 Procjena učinaka FLAG-a
- 6 Izvan obveznog okvira:  
analiza šireg utjecaja CLLD-a  
na ribarstvenim područjima

# 1. Širi utjecaji: što CLLD može donijeti ribarstvenim područjima?

Tijekom provedbe lokalnih razvojnih strategije (LRS-ovi) FLAG-ovi trebaju mjeriti broj stvorenih i održanih radnih mjesta te broj stvorenih poduzeća (vidjeti **INFORMATIVNI SVEZAK BR. 2**). Radna mjesta i poduzeća doista su od iznimne važnosti za sva ribarstvena područja te isto tako za druga područja na kojima se provodi CLLD, no ima li ih dovoljno kako bi se pokazao stvarni **utjecaj** CLLD-a?



Pod pojmom „**širi utjecaj**” mislimo na teže opipljive učinke koji se vjerojatno mogu pripisati aktivnosti FLAG-a, ali koji su izvan okvira izravnih rezultata operacija koje podupire LRS.

Za većinu je FLAG-ova vjerojatno odgovor „ne”. Čak i ako promatramo samo gospodarsku situaciju na području, ta tri pokazatelja neće nam reći ništa o kvaliteti ostvarenih radnih mjesta, plaći, konkurentnosti poduzeća, njihovoj održivosti ili njihovoj odgovornosti na dugoročne staze. Isto tako postoje mnoge aktivnosti FLAG-a koje se ne mogu izraziti samo gospodarskim pokazateljima, ali pomažu jačanju i otpornosti lokalnih zajednica, kao što su:

- **povećani društveni kapital** (veći broj ljudi motiviran je za volontiranje, više povjerenja između različitih članova zajednice, snažniji lokalni identitet...);
- **poboljšana društvena kohezija** (mobiliziranje teško dostupnih skupina, podizanje svijesti o zajedničkoj odgovornosti za područje, rješavanje pitanja migranata, manjina...);
- **bolje upravljanje** (participativni pristup donošenju odluka, promicanje suradnje i zajedničkog djelovanja, omogućavanje isključenim skupinama da dođu do izražaja...);
- **prednosti za okoliš** (smanjenje praktičnih djelovanja koja negativno utječu na okoliš, lokalne akcije u vezi s klimom, bolja suradnja između organizacija za zaštitu okoliša i drugih sudionika, veća svijest o ekološkim prednostima...).

To su samo neki od brojnih primjera: svaki će FLAG pokušati doseći različitu skupinu utjecaja ovisno o lokalnim potrebama i specifičnosti područja.

## 2. Mjerenje šireg utjecaja djelovanja FLAG-a

Na razini jednog ribarstvenog područja odbor i upravitelj FLAG-a uglavnom imaju dobru zamisao o nekim širim utjecajima svojeg rada. To im je poznato, primjerice, iz razgovora s ribarima i drugim članovima zajednice ili iz promatranja spremnosti ljudi na dobrovoljni doprinos inicijativama FLAG-a.

Neki od izazova pri pokušaju mjerenja širih utjecaja CLLD-a uključuju:

- kao što je prethodno navedeno, zbog same prirode lokalnog razvoja utjecaji će se u velikoj mjeri razlikovati između ribarstvenih područja, ovisno o ciljevima pojedine lokalne strategije. Teško je pronaći zajednička pitanja za ocjenjivanje i pokazatelje na razini EU-a i nacionalnoj razini;
- iako postoje neki alati za mjerenje manje opipljivih utjecaja kao što su kvaliteta života ili stavovi, oni obično zahtijevaju prilagodbu posebnim potrebama danog područja što može iziskivati znatan napor (npr. provođenje intervjua, anketa, sastanaka fokusnih skupina itd) kao i znatne troškove. S obzirom na relativno male proračune dodijeljene CLLD-u, resurse uložene u ocjenjivanje utjecaja FLAG-a potrebno je držati u proporcionalnim okvirima;
- nekim aspektima promjena na koje utječe djelovanje FLAG-a potrebne su godine da postanu vidljivi, a „osnovne” informacije o situaciji prije FLAG-a nisu uvijek dostupne;
- postoji i pitanje pripisivanja (koji je dio uočene promjene (ili nedostatak promjene) zapravo posljedica djelovanja FLAG-a, a koji je dio posljedica drugih, vanjskih čimbenika?). Iako hipotetska analiza<sup>22</sup> može pomoći pripisati određene učinke radu FLAG-a, pronalaženje odgovarajuće skupine za usporedbu može biti izazovno te zahtijevati dugoročno praćenje.

Međutim, ti i brojni drugi izazovi ne trebaju obeshrabriti FLAG-ove u pokušaju mjerenja utjecaja. Za FLAG-ove je ključno da znaju u kojoj mjeri dosežu do širih ciljeva svojih strategija te da spoznaju dodanu vrijednost svojeg rada. U nastavku su navedene neke praktične točke:

---

<sup>22</sup> Hipotetska analiza CLLD-a uključivala bi uspoređivanje promjena na području FLAG-a s drugim sličnim područjem na kojemu nema FLAG-a.



## SAVJETI

- **zanimljive informacije** ponekad se mogu prikupiti **jednostavnim metodama**. Primjerice, jedan od LAG-ova UK-a podržao je projekt koji je uključivao dobrovoljno sadenje stabala. Projektom su prikupljeni podaci o broju stabala i obuhvaćenom području, ali nije se vodila evidencija o vremenu rada volontera, čime je propuštena odlična prilika za prikupljanje važnog aspekta angažmana zajednice;
- osim kvantitativnih podataka, postoje bogati izvori **kvalitativnih informacija** koje FLAG-ovi mogu upotrebljavati za prikupljanje informacija o utjecaju svojeg rada. To uključuje osobne priče, videozapise itd. kojima se mogu prikupiti i prikazati promjene u životu ciljnih skupina ili pojedinačnih korisnika;
- procjena utjecaja nije nešto što se radi na **kraju provedbe strategije**. Prikupljanje utjecaja bit će puno jednostavnije ako je otpočetak ispravno programirano, u vrijeme definiranja vaših strateških ciljeva te ako su svi dionici i promotori projekta otpočetak svjesni što se mjeri i zašto;
- u skladu s karakterom CLLD-a odozdo prema gore, procjena utjecaja treba isto tako biti **pod vodstvom zajednice i participativna** (dok u isto vrijeme omogućuje veće mogućnosti učenja i odgovornosti za javno ulaganje). FLAG-ovi se trebaju pobrinuti da u procjeni utjecaja budu uključeni potencijalni korisnici i dionici CLLD-a unutar i izvan područja.
- ako biste željeli provesti ili naručiti sveobuhvatnu studiju utjecaja, pažljivo razmotrite **trošak** takve provedbe naspram **potencijalnih koristi** za vaš FLAG. Možda bi manje ambiciozna analiza bila dostatna? Ako vas zanimaju sofisticiraniji analitički alati, možda bi bilo korisno podijeliti trošak njihove izrade s nekolicinom drugih FLAG-ova (možda u obliku projekta suradnje) ili raspraviti s upravljačkim tijelom ili nacionalnom mrežom bi li se takva studija mogla provesti na nacionalnoj razini.

### 3. Mjerenje onoga što je teško izmjeriti

U ovome odjeljku predstavljamo neke primjere koji, iako dolaze iz različitog konteksta, mogu pružiti nadahnuće u pogledu onoga što se može mjeriti kako bi se shvatio utjecaj CLLD-a.



PRAKSA

#### Društveni povrat ulaganja

FLAG Cornwall (UK)<sup>23</sup> proveo je 2015. godine studiju o utjecaju rada animatora FLAG-a s ribarstvenim zajednicama u razdoblju 2007. – 2013. Tim studije upotrijebio je metodologiju pod nazivom „Društveni povrat ulaganja” (SROI) koju su izradili stručnjaci iz agencije Rose Regeneration i Sveučilišta u Gloucesteru, a kojom se mjere društveni, ekološki i gospodarski ishodi, a u predstavljanju upotrebljavaju monetarne vrijednosti. Time se omogućuje izračun omjera koristi i troškova.

Studija je uključivala sljedeće korake:

- utvrđivanje opsega studije i ključnih dionika;
- mapiranje ishoda, tj. određivanje, putem intervjua s korisnicima projekta, načina na koji je Animateur FLAG dao svoj doprinos održivosti ribarstvene zajednice;
- dodjeljivanje financijskih vrijednosti ishodima uz pomoć monetiziranih sporednih elemenata<sup>24</sup>;
- uspostavljanje utjecaja aktivnosti FLAG-a (uklanjanje onih aspekata promjene koji bi se ionako dogodili ili kao posljedica drugih čimbenika).



23 Prakse FLAG-a i upravljačkog tijela navedene u ovim informativnim brošurama ne treba smatrati „najboljom praksom” ili „modelima”, već primjerima koji mogu informirati i nadahnuti ostale FLAG-ove i upravljačka tijela. Većina ih je predstavljena na seminaru FARNET-a o „CLLD-u na ribarstvenim područjima usmjerenom na rezultate” (Helsinki, 24. – 26. svibnja 2016.)

24 „Sporodni elementi” ili neizravni pokazatelji su pokazatelji koji se koriste za pokazivanje promjene ili rezultata kada izravna mjerenja nisu izvediva. Neki od sporednih pokazatelja upotrijebljeni u studiji uključuju, primjerice, „voljnost plaćanja poboljšane kvalitete vode”, „godišnju vrijednost koja se pripisuje češćim razgovorima sa susjedima” ili „trošak kružnog obilaska supermarketa”.



*Društvene prednosti aktivnosti FLAG-a procijenjene su na osnovi osam pokazatelja održivosti zajednice<sup>25</sup>:*

- *aktivna, uključiva i sigurna zajednica,*
- *dobro vođena zajednica,*
- *osjetljiva u odnosu na okoliš,*
- *dobro osmišljena i izgrađena,*
- *dobro povezana,*
- *poštena prema svakome,*
- *gospodarstveno uspješna,*
- *dobro ostvarena.*

*Ti pokazatelji uglavnom nemaju tržišnu vrijednost, te je stoga metoda SROI zahtijevala nalaženje odgovarajućih sporednih elemenata za procjenu njihove monetarne vrijednosti. Stručnjaci su intervjuirali različite korisnike FLAG-a i proveli niz zahtjevnih izračuna kako bi procijenili način na koji je ribarstveni Animateur dao doprinos u odnosu na ovih osam pokazatelja.*

*Tim je načinom bilo moguće ocijeniti rad Animatera u financijskom pogledu te to usporediti sa stvarnim troškom. Metoda SROI FLAG-a Cornwall iznosila je 5,45 (tj. svaki euro uložen u Os 4 zajednici je donio 5,45 eura društvene koristi).*

*Treba imati na umu da, iako je izražena u novčanom smislu, metodu SROI ne treba uspoređivati s financijskim povratom ulaganja izračunatog tradicionalnim računovodstvenim metodama. Međutim, omogućuje se usporedba između društvenih koristi dvaju ili više različitih projekata/aktivnosti.*

*Metoda SROI također se može upotrijebiti za predviđanje, tj. za predviđanje vrijednosti ostvarenih društvenih koristi ako aktivnosti dosegnu namjeravane ishode.*

25 Od Bristolskog sporazuma do održivih zajednica: [http://www.eib.org/attachments/jessica\\_bristol\\_accord\\_sustainable\\_communities.pdf](http://www.eib.org/attachments/jessica_bristol_accord_sustainable_communities.pdf)



### Nacionalni program osnaživanja zajednice (PNPM) u Indoneziji

U ovom programu Razvoja pod vodstvom zajednice Svjetske banke (Community-Driven Development – CDD) ključni su ciljevi:

1. poboljšati dobrobit zajednice;
2. poboljšati lokalno upravljanje.

Provoditelji programa nisu unaprijed bili upoznati s prijedlozima projekata/aktivnosti lokalne zajednice: to može biti u rasponu od osnovne infrastrukture (kao što su ceste i mostovi) preko infrastrukture u funkciji poljoprivrede (sustavi navodnjavanja i vodoopskrbe) do aktivnosti veza-nih uz zdravlje i obrazovanje (školarine za djecu itd.).

Ključni je izazov bio pronaći pokazatelje koji mogu poslužiti kao sporedni elementi za glavne ciljeve programa. Za cilj 1 (opipljiv i jasan), PNMP je primjenjivao pokazatelje kao što su:

- povećanje potrošnje kućanstva (kao sporedni element dobrobiti);
- povećani pristup uslugama (uključujući prijevoz, zdravlje i obrazovanje);
- gospodarska interna stopa povrata.

Podaci za takve pokazatelje uglavnom su prikupljeni uz pomoć neovisnih ocjenjivanja/anketa.

Za cilj 2 (koji je manje opipljiv) PNMP se oslanjao na različite sporedne pokazatelje povezane s ključnim načelima programa upravljanja, tj. sudjelovanjem (i uključivanje), transparentnošću i odgovornošću. Neki od tih pokazatelja uključuju:

- broj sudionika u forumima savjetovanja u zajednici (prema spolu);
- postotak sudionika foruma koji dolaze iz marginaliziranih skupina (kao što su osobe sa slabijim prihodima ili osobe s teškoćama);
- postotak osoba koje žive na selu, a koje znaju za aktivnosti i proračun programa;
- postotak nezgoda koje se rješavaju u određenom vremenskom razdoblju;
- postotak riješenih slučajeva korupcije.

Podaci se prikupljaju putem nezavisnih ocjenjivanja i vlastitog informacijskog sustava programa.

PNPM je također pokušao mjeriti dugoročne utjecaje na društveni kapital upotrebom sporednih pokazatelja kao što su:

- povjerenje (u druge u susjedstvu i u vladu);
- mreže (skupine ljudi na koje se ispitanici oslanjaju kad je riječ o traženju savjeta, zajmova ili pomoći);
- sudjelovanje u lokalnim događajima ili aktivnostima zajednice (vjenčanja, lokalne skupine za davanje pozajmica i štedionice);
- postojanje suradnje u provedbi aktivnosti (suradnja kako bi se obnovila susjedova kuća, straža u susjedstvu, općinski prijevozni sustav kako bi se pomoglo trudnicama da u slučaju hitnosti dođu u okružnu bolnicu).

Ti pokazatelji obično trebaju nezavisno prikupljanje podataka. Međutim, neki pokazatelji mogu se upotrijebiti u participativnoj samoprocjeni s članovima zajednice, kako bi im se pomoglo da bolje razumiju utjecaj programa na sposobnost zajednice za kolektivno djelovanje.



Neke zanimljive zamisli o različitim načinima mjerenja neekonomskih utjecaja na određenom području mogu se naći u dokumentu GU-a REGIO o Europskom indeksu društvenog napretka. Indeksom se mjere tri ključne dimenzije društvenog napretka:

- **osnovne ljudske potrebe** (to obuhvaća komponente kao što je prehrana i osnovna medicinska skrb, voda i higijena, krov nad glavom i osobna sigurnost);
- **temelji dobrobiti** (to uključuje pristup znanju, informacijama i komunikaciji, zdravlju i dobrobiti, održivosti ekosustava);
- **prilika** (to uključuje osobna prava, osobnu slobodu i izvor, toleranciju i uključivanje te pristup naprednom znanju).

Ukupno, indeks se sastoji od 50 pokazatelja koji su odabrani prema sljedećim načelima:

1. isključivo su društveni i ekološki pokazatelji (nije uključena ekonomska mjera);
2. mjere ishoda, a ne ulazne informacije;
3. odnose se na sve regije EU-a;
4. obuhvaćaju pitanja koja se mogu izravno riješiti intervencijom politike.

U odnosu na metodu SROI koja je prethodno opisana, ti pokazatelji odabrani su za izravno mjerenje društvenog napretka, radije nego upotrebu posrednih ekonomskih elemenata.<sup>26</sup>

Svaka regija (NUTS2) EU-a rangirana je prema 50 pokazatelja i uspoređuje se s 15 regija s najbližim BDP-om po glavi stanovnika što omogućuje usporedbu različitih karakteristika između regija sa sličnim ekonomskim rezultatima.

Indeks se trenutačno ne upotrebljava za mjerenje utjecaja politika, ali moguće je da će se neki od njegovih elemenata upotrijebiti u tu svrhu u budućnosti. U međuvremenu neki FLAG-ovi ili upravljačka tijela mogu biti nadahnuti da prilagode neke od pokazatelja upotrijebljenih u indeksu kako bi zabilježili utjecaj CLLD-a na svojim područjima.

#### Pitanja za razmatranje

Koji su ključni utjecaji koje vaš FLAG nastoji postići na vašem području? Kako ih namjeravate mjeriti?

Do koje ste mjere svoju ribarstvenu zajednicu uključili u definiranje i mjerenje utjecaja svoje strategije?

Vodi li se već rasprava u vašoj državi članici / regiji o ocjenjivanju opsežnijih utjecaja CLLD-a? Koje biste poruke htjeli poslati ako biste sudjelovali u takvoj raspravi?

26 Prema metodološkoj napomeni indeksa: „Isključivanjem ekonomskih pokazatelja indeks može sustavno analizirati povezanost između gospodarskog razvoja (koji se na primjer mjeri BDP-om po glavi stanovnika) i društvenog razvoja. Mjere koje kombiniraju društvene i ekonomske pokazatelje, indeks ljudskog razvoja koji upotrebljavaju Ujedinjeni narodi, otežavaju razlikovanje uzroka i posljedice.” Vidjeti: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/information/maps/methodological\\_note\\_eu\\_spi.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/information/maps/methodological_note_eu_spi.pdf)

# Prilog

## Dodatni izvori informacija

### 1. Izrada okvira za rezultate

Centar za teoriju promjene ima zanimljive informacije i alate o intervencijskoj logici:

Softver za izradu **intervencijskog pristupa** dostupan je bez naknade nakon **registracije**

Glavna knjiga **EU-ove Zajednice za prakse upravljanja temeljene na rezultatima** s raspravama i praksama upravljanja temeljenog na rezultatima.

Internetska stranica **Alata za ocjenjivanje uključenosti zajednice** u svrhu postizanja održivosti sadrži alate i prezentacije u PowerPointu s uputama za planiranje i ocjenjivanje:

- **Problemsko stablo / Stablo rješenja.**
- **Programska logika.**
- **Kako razviti plan praćenja i ocjenjivanja uključujući Prezentaciju u PowerPointu.**

Internetska stranica **Alata zajednice** (Radna skupina Sveučilišta u Kansasu za zdravlje i razvoj zajednice. (2015.)), sa zanimljivim materijalima, alatima i primjerima, kao što je **poglavlje 3., odjeljak 1.: Razvoj plana za procjenjivanje lokalnih potreba i resursa**, **poglavlje 8. odjeljak 5. Razvoj akcijskog plana**, uključujući i **predložak u MS Wordu** koji je moguće preuzeti te **poglavlje 38. Nekoliko metoda za ocjenjivanje opsežnih inicijativa zajednice**. Lawrence, KS: Sveučilište u Kansasu.

Internetska stranica Svjetske banke, sa:

- **Opsežni vodič za Osmišljavanje okvira za rezultate radi postizanja rezultata** s dobrim opisom pokazatelja u koraku 6.
- **Smjernice o Definiranju i upotrebi pokazatelja učinkovitosti**, uključujući čimbenike uspjeha, str. 6. – 8.

### 2. Praćenje i ocjenjivanje

*Sudionici uključeni u provedbu CLLD-a u ribarstvu koji imaju konkretna pitanja o praćenju i ocjenjivanju mogu ih izravno postaviti Jedinici za potporu praćenju i ocjenjivanju u ribarstvu i akvakulturi (FAME SU) na [FAME@fame-emff.EU](mailto:FAME@fame-emff.EU).*

Više informacija o skupini FAME SU možete pronaći na adresi:

[http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/emff/fame/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/emff/fame/index_en.htm)

EVALSED: Resurs za ocjenjivanje socioekonomskog razvoja (rujan 2013.) – *GU REGIO (EVALSED je posebno usredotočen na ocjenjivanje u kohezivskoj politici EU-a, ali je povezan i s ocjenjivanjem drugih instrumenata socioekonomskog razvoja).*

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-evaluation-guide](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-evaluation-guide)

Smjernice za praćenje i ocjenjivanje europske kohezijske politike:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/2014/working/evaluation\\_plan\\_guidance\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/working/evaluation_plan_guidance_en.pdf)

Pokazatelji praćenja i ocjenjivanja: praktični vodič za Europski fond za ribarstvo:

[http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/eff/official\\_documents/updated\\_eff\\_workingpaper\\_on\\_indicators\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/eff/official_documents/updated_eff_workingpaper_on_indicators_en.pdf)

Europska mreža za ocjenjivanje ruralnog razvoja: SMJERNICE ZA OCJENJIVANJE *EX POST* PROGRAMA RURALNOG RAZVOJA ZA RAZDOBLJE 2007. – 2013. (lipanj 2014.)

[http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/evaluation/library/evaluation-helpdesk-publications/en/evaluation-helpdesk-publications\\_en.html](http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/evaluation/library/evaluation-helpdesk-publications/en/evaluation-helpdesk-publications_en.html)

Program razvoja Ujedinjenih naroda: Priručnik za planiranje, praćenje i ocjenjivanje rezultata razvoja (2009. – 2011.):

<http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml#handbook>

Zaklada W.K. Kellogg: Priručnik za ocjenjivanje (2004.)

<https://www.wkkf.org/resource-directory/resource/2010/w-k-kellogg-foundation-evaluation-handbook>

### 3. Usmjerenost na rezultate u sklopu CLLD-a

Ocjenjivanje *ex post* programa LEADER+: [http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/leaderplus-expost/fulltext\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/leaderplus-expost/fulltext_en.pdf)

Internetska stranica FARNET-a: konkretni aspekti razvoja FLAG-a uključujući njegovu strategiju.

Pitanja i odgovori o izradi programa CLLD-a u EFPR-u – 2014.–2020.

Smjernice FARNET-a br. 1, str. 31.–38. „Razvoj učinkovitih strategija”

[https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/files/documents/EN\\_Farnet\\_GUIDE\\_01\\_31-38.pdf](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/files/documents/EN_Farnet_GUIDE_01_31-38.pdf)

Smjernice o razvoju pod vodstvom zajednice za lokalne sudionike:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance\\_clld\\_local\\_actors\\_hr.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_clld_local_actors_hr.pdf)

Smjernice o razvoju pod vodstvom zajednice u Europskim strukturnim i investicijskim fondovima (verzija 3.: lipanj 2014.)

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/guidelines/2014/guidance-on-community-led-local-development-in-european-structural-and-investment-funds](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guidelines/2014/guidance-on-community-led-local-development-in-european-structural-and-investment-funds)

Heimo Keranen: Radna knjiga o samoocjenjivanju za lokalne akcijske grupe (travanj 2003.)

[http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/evaluations/Selfevaluation\\_workbook\\_for\\_LAGs.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/evaluations/Selfevaluation_workbook_for_LAGs.pdf)

Europski Kodeks ponašanja za partnerstvo

Radni dokument Europske mreže za ruralni razvoj: „Bilježenje rezultata Leader-a i mjera poboljšanja kvalitete života na ruralnim područjima” (srpanj 2010.)

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/wp-leader\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/wp-leader_en.pdf)

Očuvanje inovativnosti LEADER-a, izvješće 2. fokusne skupine pododbora ENRD-a za LEADER, 2010.

### 4. Ocjenjivanje utjecaja

Europski indeks društvenog napretka:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/maps/social\\_progress](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/social_progress)

Ocjenjivanje utjecaja u praksi: Interaktivni priručnik Svjetske banke:

[http://siteresources.worldbank.org/EXTHDOFFICE/Resources/5485726-1295455628620/Impact\\_Evaluation\\_in\\_Practice.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTHDOFFICE/Resources/5485726-1295455628620/Impact_Evaluation_in_Practice.pdf)

Društveni povrat ulaganja: <http://socialvalueuk.org/what-is-sroi/the-sroi-guide>