



RLKS zorientowany na rezultaty na obszarach rybackich



Sześć artykułów
praktycznych

- 1 Definiowanie celów strategii
- 2 Wybór wskaźników i ustalanie wartości docelowych
- 3 Zbieranie danych i zarządzanie informacją
- 4 Praktyczne działania zorientowane na rezultaty
- 5 Ocena funkcjonowania LGR
- 6 Oprócz wymogów obowiązkowych: analiza szerszego oddziaływania RLKS na obszarach rybackich

Autorzy:

Urszula Budzich-Tabor, dzięki pomocy następujących osób: Lily Hoo, Valdis Kudiņš, Kees Manintveld, Morten Kvistgaard, Petri Rinne, Angelos Sanopoulos.

Produkcja:

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 | www.farnet.eu

Wydawca:

Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Gospodarki Morskiej i Rybołówstwa, Dyrektor Generalny.

Zastrzeżenie:

Dyrekcja Generalna ds. Gospodarki Morskiej i Rybołówstwa odpowiada za całościowe wydanie niniejszej publikacji, nie odpowiada jednak za precyzję informacji zawartych w poszczególnych artykułach, za ich treść ani za wyrażone w nich poglądy. O ile nie zaznaczono inaczej, Komisja Europejska nie przyjęła ani w żaden sposób nie zaaprobowwała żadnego z poglądów przedstawionych w tej publikacji, a zawartych w niej stwierdzeń nie należy traktować jako wyrażających poglądy Komisji ani Dyrekcji Generalnej ds. Gospodarki Morskiej i Rybołówstwa. Komisja Europejska nie gwarantuje precyzji danych zawartych w niniejszej publikacji, a ponadto ani Komisja Europejska, ani żadna osoba występująca w jej imieniu nie przyjmuje odpowiedzialności za wykorzystanie tych danych.

ISBN 978-92-79-60769-1
ISSN 2363-4073
doi:10.2771/365482

Wprowadzenie

W okresie programowania 2014-2020 nowym elementem jest większe zwrócenie uwagi na **rezultaty**. Wszystkie podmioty zaangażowane w realizację programów unijnych muszą pamiętać o tym, aby **zaplanować, zmierzyć i wykazać osiągnięcie rezultatów**.

Wymóg ten stosuje się również do Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność (RLKS) realizowanego na obszarach rybackich przy wsparciu Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego (EFMR). Niniejszy przewodnik ma zatem na celu pomoc lokalnym grupom działania (LGR) bardziej zwracać uwagę na rezultaty w procesie przygotowywania i realizacji lokalnych strategii rozwoju (LSR).

Z uwagi na duże różnice, jakie występują między LGR jeśli chodzi o stan zaawansowania prac nad przygotowaniem i realizacją LSR, i w związku z tym zróżnicowane potrzeby w zakresie osiągania rezultatów, niniejszy przewodnik składa się z **pojedynczych artykułów**, z których można korzystać osobno.

Artykuły 1-4 łącznie przedstawiają „**logikę interwencji**”, która opisuje związek między potrzebami obszaru, celami strategicznymi, rezultatami, wskaźnikami, informacją jaką należy zebrać oraz konkretnymi działaniami LGR. Dlatego na końcu Artykułu 4 zamieszczono PODSUMOWANIE, które pokazuje dwa przykłady głównych składowych logiki interwencji w dwóch typach obszarów rybackich.

- **ARTYKUŁ 1 „Definiowanie celów strategii”** jest szczególnie przydatny dla LGR na wczesnym etapie tworzenia strategii, lub też dla LGR które zamierzają przystąpić do aktualizacji celów strategicznych. Artykuł wyjaśnia na czym polegają cele SMART i proponuje narzędzia, które pomogą LGR lepiej sformułować cele odpowiadające potrzebom i potencjałowi obszaru rybackiego.
- **ARTYKUŁ 2 „Wybór wskaźników i ustalanie wartości docelowych”** wyjaśnia niektóre podstawowe pojęcia związane z mierzeniem postępów w osiąganiu celów strategicznych oraz pomaga LGR wybrać wskaźniki spełniające kryteria SMART lub RACER i ustalić realistyczne wartości docelowe. Artykuł jest przydatny dla LGR które właśnie formułują lub udoskonalają wskaźniki i wartości docelowe swojej strategii. Powinien on być używany łącznie z Artykułem 3 poświęconym zbieraniu danych i zarządzaniu informacją.
- **ARTYKUŁ 3 „Zbieranie danych i zarządzanie informacją”** dotyczy praktycznych aspektów monitorowania i ewaluacji na poziomie LGR, w szczególności kwestii zbierania danych i pracy z ewaluatorami. Artykuł ten jest przeznaczony dla wszystkich LGR, szczególnie tych, które mają mniejsze doświadczenie.
- **ARTYKUŁ 4 „Praktyczne działania zorientowane na rezultaty”** jest przeznaczony dla LGR we wszystkich stadiach rozwoju. Dotyczy on działań, jakie LGR musi podjąć, aby dopomóc podmiotom ze swojego obszaru przygotować i wdrożyć projekty najlepiej przyczyniające się do osiągnięcia celów strategicznych. Omawiane są, z przykładami, takie działania jak wybór projektów, wsparcie beneficjentów w przygotowaniu projektów, animowanie i komunikowanie.
- **ARTYKUŁ 5 „Ocena funkcjonowania LGR”** przypomina LGR, że oprócz pomiaru zmian zachodzących na obszarze rybackim powinny one również oceniać swoją własną działalność. Artykuł podpowiada, w jaki sposób LGR mogą posłużyć się refleksją i wspólnym uczeniem się dla poprawy procesu funkcjonowania grupy i dla bardziej skutecznego osiągania celów. Ten artykuł dotyczy wszystkich LGR.
- **ARTYKUŁ 6 „Oprócz wymogów obowiązkowych: analiza szerszego oddziaływania RLKS na obszarach rybackich”** zajmuje się sposobami oceny trudniejszych do uchwycenia efektów pracy LGR, takich jak wpływ na kapitał społeczny, wpływ mieszkańców na zarządzanie obszarem czy jakość życia. W większości obszarów rybackich UE tego typu analiza jest na bardzo wczesnym etapie rozwoju, dlatego warto wyciągnąć wnioski z doświadczeń z innych części świata, np. projektów Banku Światowego. LGR będą musiały zmierzyć się z tym ważnym problemem, niezależnie od poziomu zaawansowania.

We wszystkich artykułach stosowane są oznaczenia graficzne:



definicje podstawowych pojęć



krótkie opisy przykładów wziętych z praktyki LGR lub IZ



praktyczne sugestie, które mogą być pomocne w rozwijaniu RLKS zorientowanego na rezultaty

Na koniec każdego artykułu znajdują się **pytania do pracy własnej** – ich celem jest pomóc czytelnikom odnieść zawartość rozdziału do sytuacji własnej LGR.

W Aneksie przedstawione są **dodatkowe źródła informacji** (wybrane źródła z szerokiego wachlarza opracowań na temat planowania strategicznego, monitoringu i ewaluacji itp.).

Spis treści

ARTYKUŁ 1: Definiowanie celów strategii 7

1. Cele strategiczne w kontekście RLKS.....	8
2. Formułowanie celów wysokiej jakości	9
2.1. Wyrażenie odpowiadające lokalnym potrzebom i możliwościom	10
2.2. Opracowane z udziałem lokalnej społeczności	12
2.3. Uwzględniające szersze cele i strategie	13
2.4. SMART i napisane precyzyjnym językiem	14
3. „Drzewo problemów” jako narzędzie formułowania celów.	15
4. Formułowanie celów – proces iteracji	16
5. Sprawdzanie zintegrowanego i innowacyjnego charakteru strategii	17

Praktyka: Cele strategiczne LGR Kaszuby, Polska

Wykorzystanie analizy SWOT do formułowania celów w LGR Wagrien-Fehmarn, Niemcy

ARTYKUŁ 2: Wybór wskaźników i ustalanie wartości docelowych. 18

1. Rola wskaźników	19
2. Wskaźniki wysokiej jakości	21
3. Wspólne wskaźniki RLKS	22
4. Ustalanie wartości docelowych.....	24

Praktyka: Obserwatorium Zatrudnienia, LGR Pays de Vannes, Francja

ARTYKUŁ 3: Zbieranie danych i zarządzanie informacją27

1. Monitoring i ewaluacja.....	28
1.1. Monitoring.....	29
1.2. Ewaluacja.....	29
2. Zbieranie danych i informacji.....	30
3. Współpraca z ewaluatorami	32

Praktyka: Kwestionariusz monitorowania projektów w LGR Wielkie Jeziora Mazurskie, Polska

ARTYKUŁ 4: Praktyczne działania zorientowane na rezultaty34

1. Specyfika RLKS 35
2. Osiąganie rezultatów poprzez wybór projektów 36
3. Osiąganie rezultatów przez animowanie i komunikację 39
4. Osiąganie rezultatów przez wsparcie przygotowania projektów 40

Praktyka: Konkurs projektów w LGR Lipawa, Łotwa
Zorientowany na Rezultaty System Zarządzania Projektami
(Project Result Oriented Management Information System (PROMIS)), Dania
Wspieranie beneficjentów w LGR Ostenda, Belgia
Budowanie umiejętności beneficjentów w LGR Hastings, Wielka Brytania

PODSUMOWANIE: Przykłady jak łączyć informacje z ARTYKUŁÓW 1-4 43

ARTYKUŁ 5: Ocena funkcjonowania LGR45

1. Dlaczego trzeba oceniać funkcjonowanie LGR? 46
2. Co może podlegać ocenie? 46
3. Ewaluacja koleżeńska 48

Praktyka: Główne wskaźniki oceny animacji w Finlandii
Ewaluacja koleżeńska między LGD w Szwecji
Ewaluacja koleżeńska między LGR we Francji

ARTYKUŁ 6: Oprócz wymogów obowiązkowych: analiza szerszego oddziaływania RLKS na obszarach rybackich50

1. Szersze oddziaływanie: czego może dokonać RLKS na obszarach rybackich? 51
2. Pomiar szerszego oddziaływania LGR 52
3. Jak mierzyć to, co niemierzalne 54

Praktyka: Społeczny Zwrot z Inwestycji w LGR Kornwalia (Wielka Brytania)
Mierzenie oddziaływania w Krajowym Programie dla Upodmiotowienia Społeczności Lokalnych w Indonezji

Aneks: Dodatkowe źródła informacji58

Artykuł 1/6

Definiowanie celów strategii



- 1** Definiowanie celów strategii
- 2 Wybór wskaźników i ustalanie wartości docelowych
- 3 Zbieranie danych i zarządzanie informacją
- 4 Praktyczne działania zorientowane na rezultaty
- 5 Ocena funkcjonowania LGR
- 6 Oprócz wymogów obowiązkowych: analiza szerszego oddziaływania RLKS na obszarach rybackich

1. Cele strategiczne w kontekście RLKS

Cele strategiczne w ramach RLKS na obszarach rybackich opisują, co Lokalna Grupa Rybacka (LGR) zamierza osiągnąć na obszarze objętym strategią. Cele powinny odpowiadać potrzebom, wyzwaniom i możliwościom obszaru i stanowią fundament, na którym opiera się cała działalność LGR¹.

Już w poprzednim okresie programowania (2007-2013) LGR określały cele swoich lokalnych strategii rozwoju (LSR). Jednak często cele te były bardzo ogólnikowe i mogły odnosić się do niemal każdego obszaru rybackiego. Nie mogły zatem pełnić swojej podstawowej funkcji, którą jest **dokładne zdefiniowanie, do czego ma doprowadzić strategia**, oraz stworzenie ram i wskazówek dla bieżącego zarządzania LGR, w tym dla wyboru projektów, które mają otrzymać wsparcie, jednocześnie stanowiąc **podstawę zarządzania wykonaniem strategii oraz odpowiedzialności** za ten proces².

W kontekście lokalnej strategii rozwoju dobrze jest rozróżnić:



cele ogólne – szersze, długofalowe zmiany, jakie powinny zajść na obszarze LGR lub w danej społeczności (np. „większa liczba młodych ludzi podejmujących pracę w sektorze rybackim” albo „silniejsza gospodarka na obszarze rybackim”);

cele szczegółowe – opisują zmianę w konkretnej kwestii, odnosząc się do określonego problemu (np. „tworzenie nowych firm w porcie rybackim”);

cele operacyjne – co będzie osiągnięte poprzez realizację danej operacji/projektu.

Bardzo ważne jest, aby te poszczególne rodzaje celów były spójne między sobą: każdy cel szczegółowy powinien pomagać w osiągnięciu któregoś z celów ogólnych, a wszystkie operacje (projekty) powinny przyczyniać się do osiągnięcia przynajmniej jednego celu szczegółowego strategii LGR.

1 Art. 33 Rozporządzenia o Wspólnych Ramach Strategicznych (WRS) określa, że lokalna strategia rozwoju powinna zawierać opis strategii i jej celów, opis zintegrowanego i innowacyjnego charakteru strategii i **hierarchię celów, w tym wartości docelowe dotyczące produktów lub rezultatów**. W odniesieniu do rezultatów wartości docelowe mogą być ujęte ilościowo lub jakościowo.

2 Por. Raport na temat podejścia LEADER Europejskiego Trybunału Obrachunkowego (2010): „Cele [lokalnej strategii działania] powinny jasno określać wyniki, które mają być osiągnięte na poziomie lokalnym za pomocą opracowanych strategii, stanowiąc jasne ramy i wskazówki przydatne w bieżącym zarządzaniu programami oraz tworząc podstawę zarządzania wykonaniem programów oraz rozliczalności.”



LGR Kaszuby³ w północnej Polsce ma cztery cele ogólne; dla każdego z nich sformułowane zostało kilka celów szczegółowych (tylko niektóre z nich są zaprezentowane poniżej):

1. Zachowanie i popularyzacja rybackiego dziedzictwa obszaru:

- zachowanie i popularyzacja dziedzictwa kaszubskiego rybołówstwa wśród mieszkańców i turystów;
- popularyzacja tradycyjnych produktów rybołówstwa kaszubskiego.

2. Podniesienie świadomości ekologicznej rybaków, mieszkańców i turystów:

- gromadzenie i popularyzacja wiedzy o zasobach rybołówstwa na obszarze LGR Kaszuby i występujących zagrożeniach.

3. Rozwój przedsiębiorczości i poprawa dochodowości w sektorze rybołówstwa i akwakultury:

- podnoszenie wartości produktów rybactwa i wsparcie przedsiębiorczości lub innowacji w rybackim łańcuchu dostaw;
- wsparcie przedsiębiorstw wzmacniających konkurencyjność obszaru, utrzymujących lub zwiększających zatrudnienie poprzez wykorzystanie walorów potencjału wodnego obszaru LSR.

4. Poprawa funkcjonowania LGR Kaszuby w oparciu o zasady dialogu i partycypacji:

- rozwój inicjatyw wspierających dialog obywatelski i zwiększających rolę społeczności na obszarze LSR;
- wzrost efektywności akcji komunikacyjnych LGR aktywizujących lokalną społeczność.

2. Formułowanie celów wysokiej jakości

Ustalenie celów, które będą pełniły rolę przewodnika w procesie rozwoju lokalnego i pomogą w osiągnięciu pożądanых zmian wymaga podejścia uporządkowanego, a zarazem elastycznego. Wysokiej jakości cele powinny mieć następujące cechy:

- powinny wyraźnie odpowiadać lokalnym potrzebom i możliwościom;
- powinny być opracowane z udziałem lokalnej społeczności;
- powinny brać pod uwagę szersze cele i strategie na poziomie UE, krajowym i regionalnym;
- powinny być mierzalne i osiągalne (spełniać kryteria SMART) oraz napisane jasnym i precyzyjnym językiem.

3 Przykładowe praktyki LGR i IZ opisane w niniejszym poradniku nie powinny być traktowane jako „dobre praktyki” czy „rozwiązania modelowe”, ale jako źródło inspiracji dla innych LGR i IZ. Większość z nich była prezentowana na seminarium FARNET na temat „RLKS zorientowanego na rezultaty na obszarach rybackich” (Helsinki, 24-26 maja 2016)

2.1. Wyrażnie odpowiadające lokalnym potrzebom i możliwościom

Jedną z najważniejszych metod, która zapewni, że cele strategii odpowiadają potrzebom i możliwościom obszaru, jest analiza SWOT. Bardzo często w strategiach LGR SWOT ogranicza się do prostego zestawienia mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń. Jednak to samo w sobie nie wystarczy, aby na tej podstawie **zdefiniować cele strategiczne**. Należy również rozważyć zależności między czynnikami zewnętrznymi (szansami i zagrożeniami) a czynnikami wewnętrznymi (mocne i słabe strony) i na tej podstawie wypracować odpowiednią strategię, jak pokazano poniżej⁴:

	(zewnętrzne) szanse	(zewnętrzne) zagrożenia
(wewnętrzne) mocne strony	Strategie wykorzystujące mocne strony, aby osiągnąć maksymalne korzyści z szans	Strategie wykorzystujące mocne strony, aby zminimalizować zagrożenia
(wewnętrzne) słabe strony	Strategie korzystania z szans celem zminimalizowania słabych stron	Strategie minimalizujące słabe strony i unikające zagrożeń

LGR może na przykład przeprowadzić następujące rozumowanie:



- **mocna strona:** duża ilość wysokiej jakości ryb dostępnych na obszarze.
- **szansa:** turyści zainteresowani nowym doświadczeniem, np. degustacją nowych potraw.

Cel: zwiększenie sprzedaży ryb przez oferowanie degustacji potraw rybnych turystom (wykorzystanie silnych stron w celu maksymalizacji szans).



- **mocna strona:** duża ilość wysokiej jakości ryb dostępnych na obszarze.
- **zagrożenie:** brak świadomości konsumentów na temat wartości odżywczej ryb.

Cel: podniesienie świadomości konsumentów poprzez organizację degustacji świeżo złowionych ryb z obszaru LGR.

Proces przygotowania analizy SWOT, rozpoznania wyzwań, ich przyczyn i skutków i na tej podstawie zdefiniowania hierarchii celów wymaga, oprócz dyskusji z lokalnymi podmiotami, także pewnej wiedzy eksperckiej. Jednak strategie LGR nie powinny starać się odnieść do wszystkich zagadnień poruszanych w SWOT, ale skupić się na kilku kluczowych priorytetach. Ostateczny wybór priorytetów lokalnej strategii powinien być dokonany na podstawie szerokiej dyskusji, w celu zidentyfikowania najważniejszych **potrzeb** interesariuszy LGR.

⁴ Jest to tak zwana macierz TOWS, patrz np. https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_TOWS



LGR Wagrien-Fehmarn w Niemczech sformułował swoje cele na podstawie następującej analizy SWOT:

Mocne strony:

- Silna tożsamość obszaru
- Świeżość produktu
- Bezpośredni kontakt z klientem, przejrzystość
- Silna spółdzielczość
- Dobry system przekazywania umiejętności rybackich, dobre kształcenie zawodowe
- Zrównoważone produkty regionalne
- Tradycyjne rybactwo

Słabe strony:

- Brak rozpoznawalnej marki
- Niedostateczna informacja dla konsumentów
- Słabo rozwinięta „kultura jedzenia”, niski szacunek dla żywności
- Ograniczenia w rejestracji/budowie odpowiednich statków rybackich
- Rozczarowanie certyfikacją, która nie przynosi wzrostu dochodów

Szanse:

- Poprawa wizerunku sektora rybackiego
- Nowi klienci z Europy wschodniej
- Możliwość pozyskania nowych klientów dzięki silniejszemu powiązaniu z branżą turystyczną
- Lokalne przetwórstwo i lokowanie produktów rzemieślniczych
- Platforma komunikacyjna „FischErleben” – wzrost zainteresowania produktami lokalnymi
- Dialog z organizacjami ekologicznymi

Zagrożenia:

- Silna konkurencja ze strony ryb importowanych
- Konflikt ze spółdzielniami zajmującymi się sprzedażą bezpośrednią
- Regulacje prawne utrudniające sprzedaż ryb i przeszkody biurokratyczne
- Wysokie wymagania środowiskowe
- Negatywny PR ze strony organizacji ekologicznych
- Starzenie się utrata umiejętności rybaków
- Brak lobby na rzecz edukacji
- Starzenie się statków
- Silna sezonowość





Na podstawie mocnych stron i biorąc pod uwagę szanse zdecydowano, że strategia LGR powinna skupiać się na następujących **możliwościach rozwojowych**:

- Rybactwo tradycyjne i oparte o tożsamość;
- Marketing świeżych, lokalnych, ekologicznych produktów rybnych;
- Bezpośrednia sprzedaż prosto z kutra;
- Pozyskiwanie nowych rynków (turyści, Europa wschodnia);
- Budowanie wizerunku sektora rybackiego, podkreślającego jego rolę dla obszaru i dla rybactwa bałtyckiego (ekologia, zmiany klimatu, zrównoważony rozwój).

Na podstawie powyższej analizy i w toku dyskusji na temat kluczowych potrzeb sektora rybackiego, LGR sformułowała swoje cele w ramach kilku tematów wiodących. Na przykład w ramach tematu „Ryba jako produkt regionalny” znalazły się m.in. następujące cele:

- rozwój lokalnego łańcucha dostaw;
- poprawa lokalnego przetwórstwa i marketingu.

W ramach tematu „Dialog, współpraca i sieciowanie” w strategii zawarto **następujące cele**:

- lepsza współpraca między rybakami i spółdzielniami rybackimi oraz poprawa warunków pracy rybaków;
- silniejsza współpraca i dialog między sektorem rybackim a pozostałymi branżami występującymi na obszarze LGR, takimi jak turystyka, gastronomia i ochrona środowiska.

2.2. Opracowane z udziałem lokalnej społeczności

Oddolny charakter podejścia RLKS wymaga, aby strategia była opracowana i realizowana z udziałem wszystkich sektorów lokalnej społeczności. Oznacza to, że przy formułowaniu celów konieczne jest silne zaangażowanie lokalnych interesariuszy, w tym zwłaszcza sektora rybackiego⁵.

Oddolny proces tworzenia strategii wymaga czasu, szczególnie na początku. Należy zatem zapewnić dostateczną ilość czasu na dobre zaplanowanie procesu partycypacyjnego, w którym poszczególni interesariusze będą mogli się odnaleźć i zechcą wziąć udział. Tak zainwestowany czas nie będzie stracony, gdyż uczestnictwo podmiotów lokalnych w formułowaniu celów wygeneruje energię, pomoże pozyskać dodatkowe środki i stworzy efekt synergii, dzięki czemu łatwiej będzie osiągnąć cele strategii.

Ten sam poziom udziału społeczności powinien również być utrzymany na etapie **aktualizacji strategii**.

5 Istnieje wiele poradników na temat udziału społeczności w procesie tworzenia lokalnej strategii. Dodatkowe źródła informacji znajdują się w Aneksie.

2.3. Uwzględniające szersze cele i strategie

Ponieważ RLKS jest finansowany z Europejskich Funduszy Strukturalnych i Inwestycyjnych (EFSI), jego cele powinny być zgodne z szerszymi ramami strategicznymi Europy 2020 (UE 2020).

Rozporządzenie o EFMR zakłada, że działania finansowane w ramach RLKS powinny przyczyniać się do Celu Tematycznego 8 UE 2020 (Promowanie zrównoważonego rozwoju i jakości zatrudnienia oraz wspieranie mobilności pracowników). W szczególności powinny one przyczyniać się do wzrostu gospodarczego, zapobiegania wykluczeniu i tworzenia miejsc pracy, a także wspierać zatrudnialność i mobilność siły roboczej społeczności nadmorskich i śródlądowych zależnych od rybactwa i akwakultury. Powinny one również obejmować różnicowanie działalności zarówno w obrębie sektora rybackiego jak i w kierunku innych sektorów gospodarki morskiej.

Artykuł 63 Rozporządzenia o EFMR definiuje pięć ogólnych celów RLKS na obszarach rybackich (patrz ramka):

Wsparcie na rzecz realizacji lokalnych strategii rozwoju kierowanych przez społeczność można przyznawać na następujące cele:

- a. podnoszenie wartości produktów, tworzenie miejsc pracy, zachęcanie młodych ludzi i propagowanie innowacji na wszystkich etapach łańcucha dostaw produktów w sektorze rybołówstwa i akwakultury;
- b. wspieranie różnicowania działalności w ramach rybołówstwa przemysłowego i poza nim, wspieranie uczenia się przez całe życie i tworzenia miejsc pracy na obszarach rybackich i obszarach akwakultury;
- c. wspieranie i wykorzystywanie atutów środowiska na obszarach rybackich i obszarach akwakultury, w tym operacje na rzecz łagodzenia zmiany klimatu;
- d. propagowanie dobrostanu społecznego i dziedzictwa kulturowego na obszarach rybackich i obszarach akwakultury, w tym dziedzictwa kulturowego rybołówstwa i akwakultury oraz morskiego dziedzictwa kulturowego;
- e. powierzenie społecznościom rybackim ważniejszej roli w rozwoju lokalnym oraz zarządzaniu lokalnymi zasobami rybołówstwa i działalnością morską.

Ponadto, krajowe Programy Operacyjne (PO) i inne krajowe i regionalne dokumenty strategiczne zazwyczaj opisują ogólne cele, na jakie powinno być przeznaczone finansowanie RLKS.

LGR powinny starać się uwzględniać te szersze cele przy formułowaniu celów swojej LSR. Nie chodzi jednak o to, aby je po prostu kopiować, ale żeby wybrać i odpowiednio dostosować te spośród nich, które najlepiej odpowiadają lokalnym potrzebom, a także aby sformułować nowe, odnoszące się do specyfiki danego obszaru.

2.4. SMART i napisane precyzyjnym językiem

Dobrym sposobem na sprawdzenie, czy cele strategii LGR są dobrze sformułowane, jest zastosowanie kryteriów SMART:



Cele SMART:

Konkretne (Specific): jaka zmiana ma nastąpić, kto ma tego dokonać, gdzie, jak i na jakich warunkach?

Mierzalne (Measurable): zmiana musi dać się obiektywnie stwierdzić (skąd wiadomo, co zostało osiągnięte?)

Osiągalne (Achievable): zaplanowany rezultat musi być osiągalny przy pomocy dostępnych środków i w założonych terminach.

Właściwe (Relevant): odpowiadające potrzebom, wyzwaniom i możliwościom danego obszaru rybackiego.

Określone w czasie (Timebound): zmiana powinna nastąpić w określonym czasie (np. do roku 2020), a postępy powinny być obserwowane zgodnie z założonym harmonogramem.

Należy dołożyć starań, aby **cele szczegółowe** strategii LGR spełniały kryteria SMART.

W trakcie formułowania celów, LGR powinny pamiętać o następujących radach:

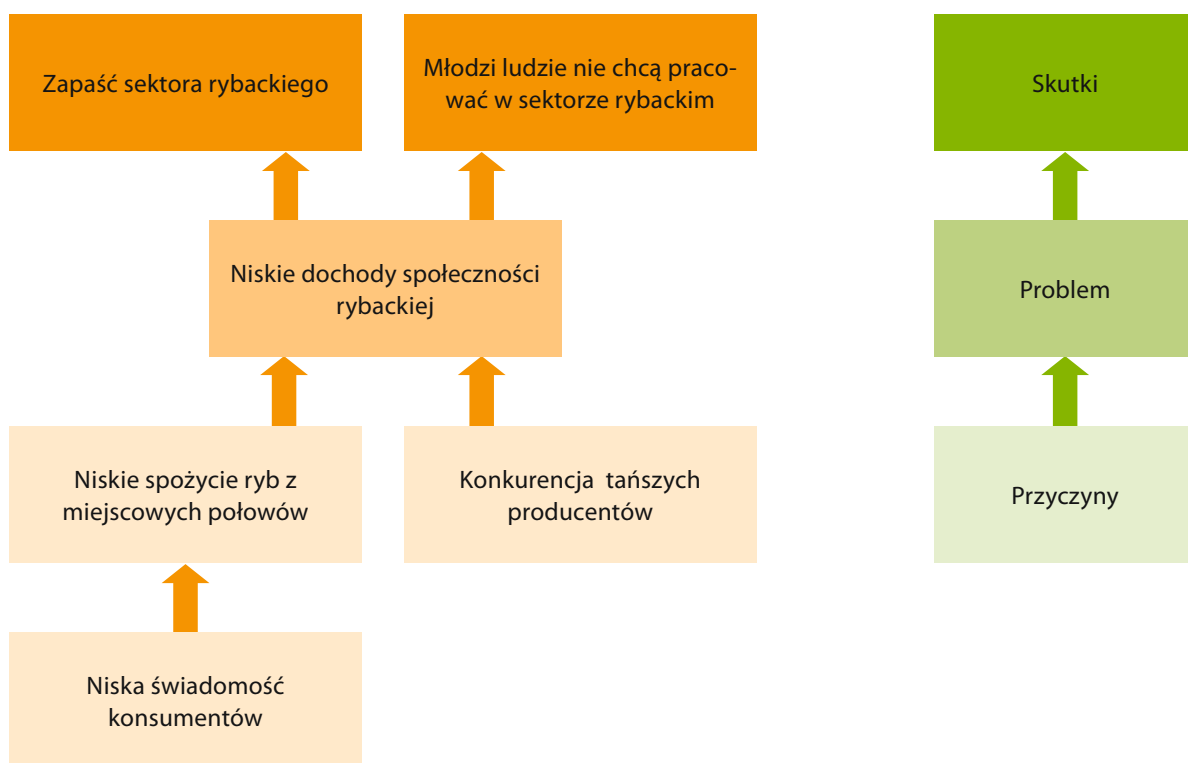


- **należy podkreślać rezultat działania, a nie samo działanie.** Na przykład zamiast „zwiększanie sprzedaży ryb” lepiej powiedzieć „zwiększona sprzedaż ryb”;
- **należy skupić się na jednej sprawie.** Pięćzwo zbudowane cele z wieloma elementami są trudne zarówno w zarządzaniu, jak i w pomiarze;
- **warto wypróbować sformułowania celów na różnych interesariuszach,** aby mieć pewność że wszyscy tak samo rozumieją dany cel i nie będą go odmiennie interpretować;
- **trzeba określić ramy czasowe.** Czas potrzebny do osiągnięcia celu pomaga w odróżnieniu tego co realne, a co nie.

3. „Drzewo problemów” jako narzędzie formułowania celów

Jednym z przydatnych narzędzi formułowania celów jest tzw. „drzewo problemów”. Metoda ta obejmuje rozpoznanie najważniejszych dla danego obszaru problemów, a następnie sformułowanie celów odnoszących się do tych problemów.

Proces ten jest zwykle przeprowadzany w formie warsztatu z udziałem różnych podmiotów. Uczestnicy muszą uzgodnić kilka kluczowych **problemów**, którymi powinna się ich zdaniem zająć strategia. Pojedynczy problem przedstawia się w formie drzewa, którego „korzeniami” są przyczyny problemu, a „gałęziami” – jego skutki dla społeczności, jak to pokazuje poniższy przykład.



Kolejnym krokiem jest znalezienie **celów**, które pomogłyby zmierzyć się z tymi problemami. Cel, który bezpośrednio odpowiada zidentyfikowanemu problemowi jest **celem szczegółowym**, natomiast **cele ogólne** zazwyczaj odnoszą się do skutków problemu.

Na przykład jeśli zidentyfikowaliśmy problem jako „Niskie dochody społeczności rybackiej”, to jednym ze sposobów rozwiązania go byłoby podniesienie dochodów rybaków (czyli zwiększenie przychodów z działalności rybackiej). Tak zatem sformułujemy nasz cel szczegółowy. Aby to osiągnąć, LGR powinna wspierać działania (operacje), które będą się odnosić do przyczyn tego problemu. Zazwyczaj w lokalnej strategii nie opisujemy jeszcze konkretnych operacji, ale może ona wymieniać pewne pomysły na działania. W ten sposób powstanie następująca hierarchia celów, którą możemy nazwać „drzewem celów”:



Zaletą tej metody jest to, że pozwala ona pokazać w sposób graficzny logikę interwencji LGR: **operacje finansowane przez LGR muszą wpływać na przyczyny problemu**, aby przyczynić się do osiągnięcia celów szczegółowych i celu ogólnego.

4. Formułowanie celów – proces iteracji

Definiowanie celów strategicznych nie jest przedsięwzięciem jednorazowym. Bardzo często okazuje się, że kiedy LGR próbuje znaleźć odpowiednie wskaźniki dla zmierzenia postępów (zob. **ARTYKUŁ 2**), niezbędne jest przeformułowanie samych celów tak, aby stały się bardziej konkretne i mierzalne. Także na koniec procesu przygotowania strategii trzeba ponownie ocenić, czy wszystkie zaplanowane działania i ich efekty będą wystarczające, aby osiągnąć cele długofalowe.

Proces formułowania celów jest zatem procesem **iteracyjnym**. Taka iteracja może być czasochłonna, ale dzięki niej można znacznie lepiej zaplanować realną ścieżkę rozwoju i zapewnić konsens ze strony interesariuszy. W trakcie realizacji strategii dobrze jest regularnie aktualizować logikę interwencji, w oparciu o postępy we wdrażaniu działań strategii.

5. Sprawdzanie zintegrowanego i innowacyjnego charakteru strategii

Artykuł 33.1 (c) rozporządzenia dotyczącego Wspólnych Ram Strategicznych, cytowanego w punkcie 1 powyżej, stanowi, że LGR muszą także przedstawić „opis zintegrowanego i innowacyjnego charakteru strategii”. Szeroko rozumiane **integracja i innowacja** stanowią podstawowe cechy podejścia RLKS, ale muszą one być zdefiniowane w ramach konkretnego obszaru LGR (a nie na poziomie UE, krajowym czy regionalnym).

Wprawdzie integracja i innowacja w podejściu RLKS są osiąganym przede wszystkim poprzez działania LGR opisanym w części strategii przedstawiającej „plan działania”, jest jednak również ważne, aby te cechy mieć w pamięci już na etapie formułowania celów strategicznych. LGR powinna zatem upewnić się czy – i w jaki sposób – jej cele przyczyniają się do integrowania różnych sektorów, typów działań, podmiotów, źródeł finansowania oraz do tworzenia efektu synergii. Powinna także zapewnić, że cele strategiczne pozostawiają dość miejsca na różnego typu innowację: zarówno nowe metody i procesy, jak i wspieranie nowego typu przedsiębiorstw czy nowych produktów, w tym również na innowację społeczną⁶. Integracja i innowacja są także ważne przy ocenie szerszego oddziaływania RLKS (zob. **ARTYKUŁ 6**).

Pytania do pracy własnej:

Przeanalizuj cele strategiczne Twojej LSR w świetle informacji przedstawionych w niniejszym artykule. Czy Wasze cele spełniają kryteria SMART? Czy są ze sobą spójne?

Jaką metodę zamierzasz zastosować przy aktualizacji celów LSR? W jaki sposób zamierzasz zapewnić, że nowo sformułowane cele wezmą pod uwagę potrzeby społeczności rybackiej Twojego obszaru?

6 Więcej pomysłów na promowanie innowacji w podejściu RLKS można znaleźć w raporcie na temat „Zachowania innowacyjnego charakteru podejścia LEADER” http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/app_templates/enrd_assets/pdf/leader-tool-kit/1_focus-group2_extended-report_final.pdf

Artykuł 2/6

Wybór wskaźników i ustalanie wartości docelowych

- 1 Definiowanie celów strategii
- 2 Wybór wskaźników i ustalanie wartości docelowych**
- 3 Zbieranie danych i zarządzanie informacją
- 4 Praktyczne działania zorientowane na rezultaty
- 5 Ocena funkcjonowania LGR
- 6 Oprócz wymogów obowiązkowych: analiza szerszego oddziaływania RLKS na obszarach rybackich

1. Rola wskaźników

Kiedy LGR zdefiniuje już cele lokalnej strategii rozwoju (LSR)⁷, musi następnie określić, w jaki sposób będzie dokonywać pomiaru postępów w osiąganiu tych celów. Jeśli na przykład jednym z celów szczegółowych będą „zwiększone dochody miejscowych rybaków”, należy wiedzieć jak będzie mierzony wzrost tych dochodów. Zatem przed przystąpieniem do realizacji strategii należy się zastanowić jak zmierzyć zmianę, którą spowodują działania LGR i gdzie można znaleźć niezbędne do tego informacje. LGR powinny z góry ustalić co będą mierzyć – do tego właśnie potrzebne są wskaźniki⁸.



Wskaźnikiem nazywamy zmienną, która dostarcza informacji ilościowej lub jakościowej na temat danego zjawiska; może być wykorzystywany do pomiaru w jakim stopniu osiągany jest dany cel strategiczny.

Zatem wskaźnik jest narzędziem, które **definiuje, mierzy i wartościuje** postępy we wdrażaniu lokalnej strategii. Informacje dostarczone przez wskaźniki pomogą LGR stwierdzić, czy i w jakim stopniu osiąga swoje cele, jak również dokonać przeglądu i aktualizacji strategii. Mogą one być również pomocne w komunikowaniu osiągnięć LGR lokalnym interesariuszom i szerszemu gronu odbiorców, a także w przygotowywaniu raportów dla instytucji zarządzającej (IZ) i dla Komisji Europejskiej.

Stopień osiągania celów strategii można mierzyć na różnych poziomach:

- na poziomie **szerszej zmiany** zachodzącej na obszarze rybackim dzięki realizacji strategii LGR (oddziaływanie),
- na poziomie rozwiązywania konkretnego **problemu czy kwestii** (rezultat),
- na poziomie **pojedynczej operacji/projektu** (produkt).



Oddziaływanie – efekt interwencji na otoczenie, wkład wniesiony w szersze cele programu lub polityki

Rezultat – produkty/usługi (w jakimś stopniu namacalne) otrzymane dzięki wdrożeniu określonych działań

Produkt – bezpośredni, namacalny efekt danego projektu.

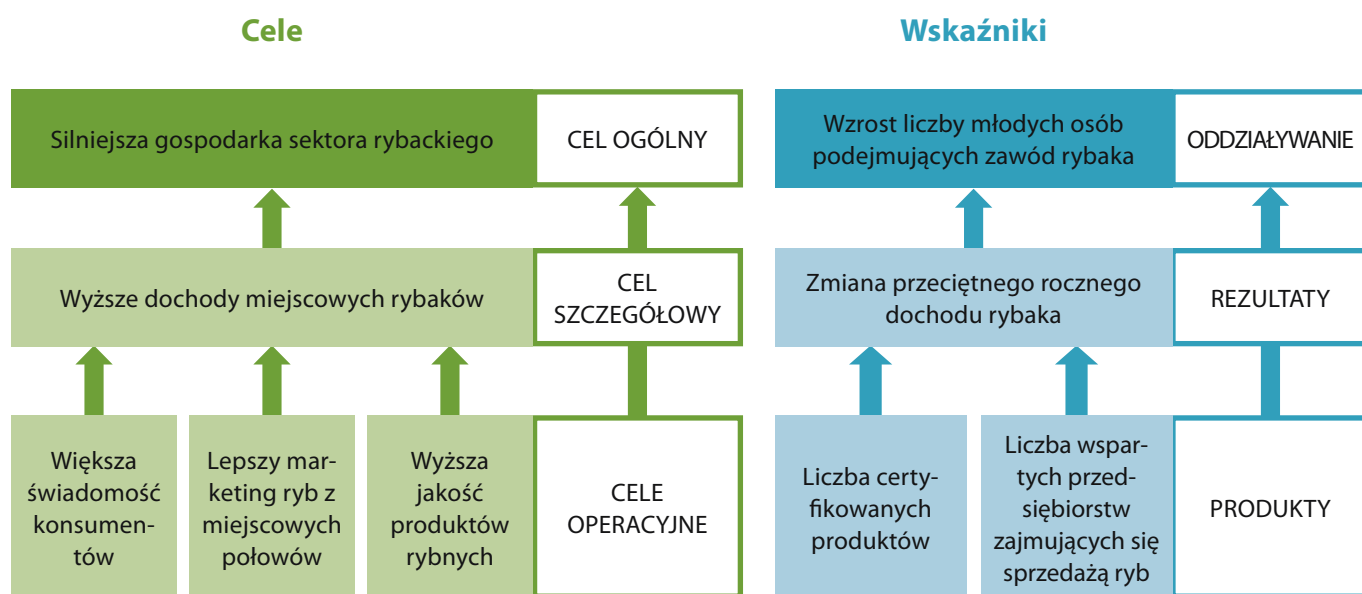
⁷ Zob. Artykuł 1 „Definiowanie celów strategii”

⁸ Muszą także wiedzieć w jaki sposób to będą mierzyć, czyli jak zbudować system monitorowania i ewaluacji – o czym mowa w **ARTYKULE 3**

Dla każdego z poziomów stosuje się innego typu wskaźniki (**wskaźniki oddziaływania**, **wskaźniki rezultatu** i **wskaźniki produktu**). Te trzy poziomy powiązane są z trzema poziomami celów (zob. Artykuł 1) w następujący sposób:

- wskaźniki oddziaływania stosuje się do pomiaru postępów w osiągnięciu **celów ogólnych** LSR,
- wskaźniki rezultatu mierzą postępy w osiągnięciu **celów szczegółowych**,
- wskaźniki produktu mierzą efekty pojedynczych **operacji** lub **projektów**.

Jeśli na przykład LGR stara się rozwiązać problem niskiej dochodowości społeczności rybackiej, może wybrać cel szczegółowy „Wyższe przychody miejscowych rybaków”, który przyczynia się do ogólnego celu „Silniejszej gospodarki sektora rybackiego”. Powstanie wówczas następująca struktura celów i wskaźników



2. Wskaźniki wysokiej jakości

Dla uchwycenia rezultatu lub produktu danego działania można zwykle zastosować więcej niż jeden wskaźnik. Na przykład dla celu sformułowanego jako „Wyższe przychody rybaków lokalnych” możemy zastosować:

- zmianę w dochodach rocznych brutto;
- zmianę w dochodach rocznych netto;
- zmianę w dochodach rocznych rybaków skorygowanych o inflację i różnicę w kosztach utrzymania, itp.

Strategia LGR musi jasno określać, który wskaźnik zostanie zastosowany dla zmierzenia postępów w osiągnięciu każdego z celów. Wymaga to precyzyjnego zdefiniowania każdego wskaźnika oraz opisanie, jak on będzie mierzony, wraz ze źródłem informacji, uwzględniając również dostępność niezbędnych danych. Te kwestie są omówione szerzej w kolejnym **ARTYKULE (nr 3)**.

Dobre wskaźniki, podobnie jak dobrze sformułowane cele, powinny być SMART:



DEFINICJA

Wskaźniki SMART:

Konkretnie (Specific): ostre, dobrze zdefiniowane i operacyjne

Mierzalne (Measurable): zdolne stwierdzić postęp lub zakończenie prac; zastosowanie tej samej metodologii da te same wyniki

Osiągalne (Achievable): realne, praktyczne i dające się zastosować w danej sytuacji

Właściwe (Relevant): pozwalające uchwycić i zmierzyć to, co zamierzamy zmierzyć

Określone w czasie (Timebound): powiązane z ramami czasowymi strategii.

Alternatywnym sposobem sprawdzenia jakości wskaźników wybranych przez LGR są kryteria RACER (które zwracają uwagę na partycypacyjny charakter określania wskaźników i z tego względu są szczególnie adekwatne do podejścia RLKS):



DEFINICJA

Wskaźniki RACER:

Właściwe (Relevant): ściśle związane z potrzebami, na jakie odpowiada strategia, nie wykazujące nadmiernej ambicji i mierzące to co potrzeba

Akceptowalne (Accepted) przez społeczność lokalną, interesariuszy, pracowników...

Wiarygodne (Credible) również dla niespecjalistów, jednoznaczne i łatwe w interpretacji

Łatwe (Easy) w użyciu i w monitorowaniu (dane można pozyskać łatwo i niewielkim kosztem)

Odporne (Robust) na manipulację i nieprzewidziane wstrząsy.

Chociaż należy dołożyć wszelkich starań, aby wskaźniki były wysokiej jakości, trzeba także pamiętać o tym, że działania LGR przynoszą wiele różnych skutków i tylko niektóre z nich da się zmierzyć. Zatem wskaźnik zawsze pokazuje **uproszczoną informację o bardziej złożonej rzeczywistości**.

Wprawdzie LGR powinny dobrać wskaźniki najlepiej odpowiadające celom strategii, są trzy wskaźniki zdefiniowane na poziomie UE i **wspólne** dla wszystkich działań RLKS. Te wskaźniki są omówione poniżej.

3. Wspólne wskaźniki dla RLKS

Wspólne wskaźniki rezultatu dla Priorytetu Unijnego 4 EFMR (zob. Rozporządzenie Komisji Europejskiej nr 1014/2014) są następujące:

- liczba utworzonych miejsc pracy (w ekwiwalentach pełnego czasu pracy, EPC)
- liczba utrzymanych miejsc pracy (EPC)
- liczba utworzonych przedsiębiorstw.

Wskaźniki te są bardziej szczegółowo opisane w wytycznych, które opracowuje FAME SU⁹ w porozumieniu z państwami członkowskimi.

1. Liczba utworzonych miejsc pracy:

Wskaźnik pokazuje liczbę **osób** mających dowolną formę **nowo utworzonego i wynagradzanego** zatrudnienia. Okres referencyjny obejmuje czas od rozpoczęcia operacji do momentu 2 lata po jej zakończeniu. Należy wziąć pod uwagę następujące czynniki:

- Liczbę osób **zatrudnionych** lub **samozatrudnionych** otrzymujących dowolną formę **wynagrodzenia** lub **udziału w zyskach**;
- Zatrudnienie należy wyrażać w **ekwiwalentach pełnego czasu pracy** (EPC) w oparciu o krajowy wskaźnik EPC. Osoba pracująca na własny rachunek jest traktowana jako 1 EPC;
- Należy uwzględnić miejsca pracy **stałe** lub, w przypadku prac sezonowych, **powtarzalne**;
- Praca jest zlokalizowana **na obszarze LGR** i powstała wskutek interwencji EMFR (miejsca pracy mogą tworzyć również firmy mające siedzibę poza obszarem LGR, pod warunkiem że samo miejsce pracy jest utworzone na obszarze LGR i jest powiązane z LSR);
- Miejsca pracy nie muszą odnosić się bezpośrednio do sektora rybackiego lub morskiego. Mogą dotyczyć **także innych sektorów** ważnych dla danej LGR i jej LSR.

2. Liczba utrzymanych miejsc pracy:

Wskaźnik powinien uwzględnić następujące kwestie:

- Liczbę **osób** mających jakąś formę zatrudnienia **już istniejącą i wynagradzaną**;
- Mogą to być osoby **zatrudnione lub pracujące na własny rachunek**, otrzymujące dowolną formę **wynagrodzenia lub udziału w zyskach**;
- Miejsca pracy **stałe** lub, w przypadku prac sezonowych, **powtarzalne**;
- Dotyczy miejsc pracy zlokalizowanych **na obszarze LGR** (mogą być w firmach mających siedzibę poza obszarem LGR, pod warunkiem że samo miejsce pracy jest zlokalizowane na obszarze LGR i jest powiązane z LSR);

9 Fisheries and Aquaculture Monitoring and Evaluation Support Unit (Jednostka Wsparcia Monitoringu i Ewaluacji w Rybactwie i Akwakulturze)

- Chodzi o miejsca pracy **zagrożone**, które przestałyby istnieć bez interwencji EMFR. Decydującymi czynnikami dla stwierdzenia czy dana branża powinna być uwzględniona przy kalkulacji tego wskaźnika są zapisy LSR oraz zaangażowanie w operację lokalnego partnera;
- Utrzymane miejsca pracy nie muszą odnosić się bezpośrednio do sektora rybackiego lub morskiego, mogą dotyczyć **także innych sektorów** ważnych dla obszaru LGR i jej LSR.

3. Liczba utworzonych przedsiębiorstw:

Należy tu uwzględnić następujące czynniki:

- Liczba **dowolnego typu podmiotów prowadzących działalność zorganizowaną i zarejestrowaną**, w której następuje wymiana **dóbr i usług** na środki pieniężne lub inne towary/usługi;
- Nie są brane pod uwagę **czynniki jakościowe**, takie jak czas trwania przedsiębiorstwa lub jego obroty;
- Chodzi o wszystkie rodzaje nowych podmiotów gospodarczych na obszarze LGR, pod warunkiem że są **istotne z punktu widzenia strategii a ich powstanie wynika z interwencji EFMR**;
- Elementem decydującym jest zaangażowanie w **operację** (projekt) **lokalnego partnera**;
- Należy **uwzględnić również oddziały i filie** przedsiębiorstw znajdujących się poza obszarem LGR.



LGR Pays de Vannes¹⁰ we francuskim regionie Bretanii planuje monitorować zatrudnienie przy wykorzystaniu specjalnego narzędzia, które przygotowano w oparciu o doświadczenie „Obserwatorium Zatrudnienia”, wykorzystywanego przez władze Pays w poprzednim okresie (w celu monitorowania oferowanych i poszukiwanych miejsc pracy w podziale na typy pracowników i rodzaje firm). Informacje zbierane były co kwartał, a raz do roku przeprowadzano pełną diagnozę.

Utworzono komitet sterujący, w którego skład wchodzi przedstawiciele sektora publicznego i prywatnego (w tym również podmioty dysponujące danymi), który określił, jakie wskaźniki należy monitorować, aby otrzymać pełny obraz lokalnej sytuacji zatrudnieniowej. Zbierano informacje na temat pracowników, pracodawców, rynku pracy, ofert pracy, sytuacji przedsiębiorstw, mobilności itp.

W miarę potrzeby realizowano także specjalne analizy, na przykład badanie potrzeb rekrutacyjnych hoteli i restauracji w lecie 2013, lub badanie potrzeb IT w firmach znajdujących się na obszarze w celu uruchomienia programu powrotu do pracy dla trudnej młodzieży.

Obserwatorium Zatrudnienia ułatwiło także sieciowanie różnych podmiotów zajmujących się rynkiem pracy i dostarczało wielu usług dla lokalnej społeczności, na przykład organizacji imprez (konferencji tematycznych, forów zatrudnienia, kojarzenia pracowników i pracodawców itp.) oraz prowadziło różne formy komunikowania się on-line.

Na poziomie unijnym zdefiniowano także obowiązkowe wskaźniki **produktu** (liczba LGR, liczba projektów wsparcia przygotowawczego i liczba projektów współpracy), ale są one przede wszystkim przedmiotem zainteresowania instytucji zarządzających i w mniejszym stopniu dotyczą LGR (choć LGR mogą zbierać i przekazywać IZ informacje o projektach współpracy).

10 Przykładowe praktyki LGR i IZ opisane w niniejszym poradniku nie powinny być traktowane jako „dobre praktyki” czy „rozwiązania modelowe”, ale jako źródło inspiracji dla innych LGR i IZ. Większość z nich była prezentowana na seminarium FARNET na temat „RLKS zorientowany na rezultaty na obszarach rybackich” (Helsinki, 24-26 maja 2016)

4. Ustalanie wartości docelowych

Nie wystarczy ustalić właściwe wskaźniki mierzące postępy w realizacji celów: każda strategia powinna także mieć jasno określone **wartości docelowe**, które pokażą (w sposób ilościowy lub jakościowy) co zostanie osiągnięte. Wskaźniki i wartości docelowe są ze sobą ściśle powiązane, ale nie należy ich mylić. Wskaźnik to zmienna pozwalająca zmierzyć stopień realizacji celów LSR, natomiast:



wartość docelowa to określona wielkość tej zmiennej, którą LGR stara się osiągnąć.

Na przykład jeśli naszym celem jest „Zwiększona sprzedaż ryb”, to wskaźnikiem może być na przykład „Wartość ryb sprzedanych w 2016 roku jako % wartości sprzedaży w roku 2015”, zaś wartością docelową może być 105% – co oznacza wzrost wartości sprzedanych ryb o 5%. Należy zauważyć, że aby dokonać takiego pomiaru, LGR będzie potrzebowało znać **wartość bazową** (czyli stan przed rozpoczęciem interwencji): w tym przypadku wartość sprzedaży ryb na początku działalności LGR.

Poniżej podajemy kolejne przykłady celów, wskaźników i wartości docelowych (pochodzące z seminarium FARNET „RLKS zorientowany na rezultaty na obszarach rybackich”, Helsinki, maj 2016):

Cel szczegółowy (i ewentualnie działanie)	Wskaźnik rezultatu	Wartość docelowa
Lepsza współpraca z handlarzami ryb	Liczba punktów sprzedaży ryb, które podpiszą porozumienie	1
Wzrost konsumpcji ryb z miejscowych połowów <i>Działanie: system wspierający zakup lokalnie złowionych ryb przez miejscowe firmy (restauracje, firmy przetwórcze i cateringowe)</i>	Liczba miejscowych firm, które wejdą do systemu	15-20
Promocja obszaru jako spójnego produktu turystycznego <i>Działanie: opracowanie wspólnej marki dla obszaru</i>	Liczba miejscowych firm, które zaczną stosować markę w ciągu 2 lat (z populacji ok. 100 firm)	min. 25

Przy ustalaniu wartości docelowych należy wziąć pod uwagę potrzeby społeczności lokalnej oraz potencjał obszaru, w tym również zdolności organizacyjne i środki w dyspozycji LGR. Wartości docelowe powinny być ambitne (aby odpowiedzieć na potrzeby społeczności), ale realne (uwzględniające ograniczony potencjał, zasoby i umiejętności).

W przypadku niektórych rezultatów, szczególnie takich, których osiągnięcie wymaga szeregu złożonych działań lub długiego czasu, warto ustalić wartości pośrednie, zwane też kamieniami milowymi, na określonych etapach realizacji strategii. Pomoże to LGR w monitorowaniu postępów w osiąganiu wartości docelowych.

Jest rzeczą niezmiernie ważną, aby w proces ustalania wartości docelowych dla strategii zaangażować lokalnych interesariuszy, ponieważ to oni dysponują dogłębną wiedzą na temat rzeczywistych potrzeb obszaru. Mogą też wesprzeć grupę w osiągnięciu pożądaných wartości poprzez dostarczenie umiejętności lub środków, których może zabraknąć samej LGR. Bardzo ważne jest, aby lokalni interesariusze identyfikowali się i czuli się współodpowiedzialni za osiąganie wartości docelowych strategii.

Dla większości, jeśli nie wszystkich, LGR jednym z najważniejszych celów będzie tworzenie miejsc pracy, dlatego ważne jest, aby realistycznie podejść do oszacowania planowanej liczby tych miejsc. Niektóre badania z poprzednich okresów wskazują, że średnia wysokość środków, jakie należy zainwestować w utworzenie 1 miejsca pracy w RLKS wynosi (na poziomie UE) ok. 100 000 euro. Jednak kwota ta może podlegać znacznym odchyleniom w zależności od regionu, typu obszaru i jego potencjału gospodarczego, dlatego należy ją traktować raczej jako szeroko rozumianą wskazówkę niż jako punkt odniesienia (benchmark).



PODPowiedzi

W **ustalaniu wartości docelowych** strategii, przydatne mogą się okazać następujące pytania:

POTRZEBY A MOŻLIWOŚCI/ZASOBY

- **Czy wartość docelowa odpowiada potrzebom waszego obszaru?**

Na przykład, czy naprawdę potrzebujecie przeszkolić aż X osób? Czy grupa docelowa jest rzeczywiście aż tak zainteresowana? Porównajcie planowane wartości z analizą potrzeb znajdującą się w strategii; być może trzeba będzie zlecić analizę ekspertom (patrz niżej).

- **Czy macie wystarczające umiejętności i zasoby, aby tę wartość osiągnąć?**

Zastanówcie się, na co pozwala budżet waszej LGR, a także o współfinansowaniu, jakie będą musieli wnieść miejscowi beneficjenci. Sprawdźcie, czy macie dość ludzi, aby osiągnąć daną wartość, pamiętając, że należy uwzględnić nie tylko pracowników LGR, ale także wolontariuszy. Czy na przykład jesteście w stanie zorganizować spotkanie animacyjne w każdym z portów rybackich na waszym obszarze?

BENCHMARKING (ANALIZA PORÓWNAWCZA)

- **Czy realizowaliśmy podobne działanie w poprzednim okresie? Jakie wartości docelowe wówczas założyliśmy? A jakie osiągnęliśmy?**

Niekoniecznie należy automatycznie powielać wartości docelowe z poprzedniego okresu, ale jeśli planujecie je znacząco zmienić, należy się upewnić że są ku temu ważne powody (np. obszar LGR jest większy/mniejszy niż poprzednio; wasi przedsiębiorcy nabrali więcej doświadczenia i mogą szybciej ukończyć projekty itp.). Można wziąć pod uwagę koszty jednostkowe z poprzedniego okresu (np. średni koszt utworzenia jednego miejsca pracy).

- **Jakie wartości docelowe dla podobnych działań mają inne LGR (ewentualnie inne LGD)?**

Należy pamiętać, że LGR bardzo różnią się między sobą, dlatego powinniście porównywać się jedynie do organizacji podobnych do waszej, a nie do LGR mających znacząco wyższe (lub niższe) budżety, inny typ obszaru, więcej doświadczenia itp.

MOŻE BĘDZIE TRZEBA TAKŻE:

- Przeprowadzić **konsultacje wśród interesariuszy**
- Zamówić **badanie lub analizę ekspercką**

SPRAWDŹCIE, CZY WASZE CELE...

- ...nie są **zanadto ambitne** (bo możecie ich nie osiągnąć)
- ...nie są **zbyt zachowawcze** (mogą być niewystarczające wobec potrzeb, a poza tym po osiągnięciu zaplanowanej wartości może nastąpić spadek motywacji do dalszej pracy)

Artykuł 3/6

Zbieranie danych i zarządzanie informacją

- 1 Definiowanie celów strategii
- 2 Wybór wskaźników i ustalanie wartości docelowych
- 3 Zbieranie danych i zarządzanie informacją**
- 4 Praktyczne działania zorientowane na rezultaty
- 5 Ocena funkcjonowania LGR
- 6 Oprócz wymogów obowiązkowych: analiza szerszego oddziaływania RLKS na obszarach rybackich

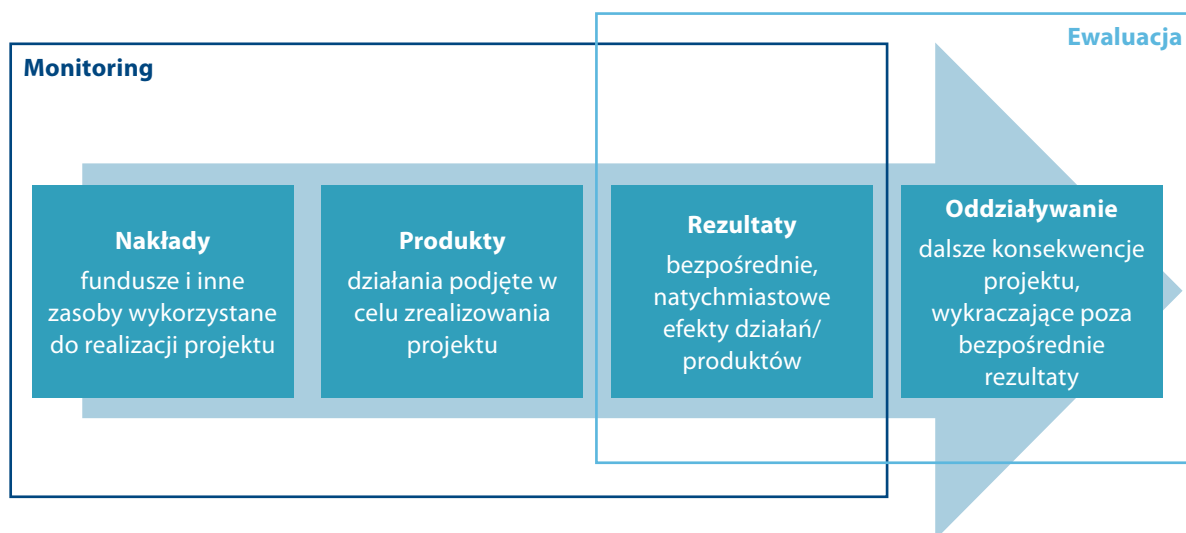
Dobre zaplanowanie i przygotowanie lokalnej strategii rozwoju (LSR) nie oznacza automatycznie dobrych rezultatów. Niezmiernie ważne jest regularne sprawdzanie postępów w osiągnięciu celów i pomiar rezultatów. Do tego potrzeba, aby Lokalna Grupa Rybacka (LGR) z jednej strony określiła precyzyjnie, **co** będzie mierzyć, a z drugiej strony, **jak** będzie to robił. Pytaniem „co mierzyć” zajmowaliśmy się w **ARTYKULE 2**, natomiast w niniejszym ARTYKULE zajmiemy się kwestią „jak to robić”. Obejmuje to takie zagadnienia jak systemy monitorowania i ewaluacji, zbieranie danych i współpracę z ewaluatorami.

Artykuł 33 rozporządzenia 1303/2013 mówi, że LSR powinna zawierać „opis rozwiązań w zakresie zarządzania i monitorowania strategii (...) oraz opis szczegółowych rozwiązań dotyczących ewaluacji”. Aby spełnić ten wymóg, LGR musi stworzyć system, który jej pomoże:

- dostarczyć informacje z monitoringu dla IZ (zob. również **ARTYKUŁ 2** na temat wspólnych wskaźników),
- ocenić postępy w osiągnięciu celów LSR,
- ocenić funkcjonowanie samej LGR (o czym mowa w **ARTYKULE 5**).

1. Monitoring i ewaluacja

Monitoring i ewaluacja dostarczają wiedzy, która pozwala LGR zweryfikować logikę LSR, sprawdzić czy osiąga zaplanowane rezultaty i ewentualnie dokonać poprawek. W tym celu LGR musi zorganizować skuteczny system monitorowania i ewaluacji, którego opis stanowi integralną część LSR.



1.1. Monitoring



Monitoring to stały i systematyczny proces prowadzony w trakcie realizacji LSR w celu otrzymania regularnej informacji zwrotnej o postępach.

Monitoring pozwala na śledzenie procesu wdrażania strategii i porównanie z tym, co było planowane, aby wychwycić i skorygować ewentualne odchylenia od celów operacyjnych¹¹. Monitoring koncentruje się głównie na danych ilościowych dotyczących środków i produktów, w mniejszym stopniu na rezultatach.

Informacja z systematycznie prowadzonego monitoringu stanowi istotny wkład w proces ewaluacji i może pomóc sformułować pytania, na które ewaluacja ma odpowiedzieć. W procesie planowania monitoringu LSR, LGR powinny pamiętać o potrzebach ewaluacji.

1.2. Ewaluacja



Ewaluacja to okresowa ocena konstrukcji, wdrażania i efektów LSR będącej w trakcie realizacji lub już zakończonej.

Ewaluacja stanowi uzupełnienie monitoringu, dostarczając pogłębionej oceny rozwiązań, które się sprawdziły oraz tych, które zawiodły i dlaczego. O ile monitoring skupia się głównie na zebraniu faktów i danych, istotą ewaluacji jest umożliwienie dokonania osądu¹². Odgrywa ona kluczową rolę dla zrozumienia relacji przyczynowo-skutkowych (w jaki sposób i w jakim stopniu zaobserwowane efekty można przypisać działaniom LGR?), oraz dla zidentyfikowania efektów niezamierzonych, które mogą nie być dostrzeżone w toku regularnego monitoringu.

¹¹ http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/eff/official_documents/updated_eff_workingpaper_on_indicators_en.pdf

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

2. Zbieranie danych i informacji

System monitorowania i ewaluacji stworzony przez LGR musi być w stanie dostarczyć niezbędnych informacji dla wszystkich wskaźników LSR. Informacje te można zbierać z różnych źródeł:

a. Raporty i dokumentacja

- sprawozdania z realizacji operacji finansowanych przez LGR i raporty z ich monitoringu,
- dokumentacja z procesów decyzyjnych LGR,
- raporty z działalności LGR: bieżące, kwartalne, roczne itp.,
- analizy konkretnych tematów czy zagadnień, raporty z poprzednich ocen lub ewaluacji,
- dokumenty zewnętrzne: statystyki krajowe, dane samorządów różnych szczebli, dane na temat przedsiębiorstw z organizacji takich jak izby gospodarcze lub turystyczne itp. (o ile można je uzyskać na właściwym poziomie administracyjnym, aby były przydatne dla LGR).

b. Informacje zbierane bezpośrednio od beneficjentów i innych interesariuszy

- wizyty w terenie i kontrole na miejscu wspieranych operacji,
- badania ankietowe i wywiady z beneficjentami, w tym również wywiady grupowe (fokusowe)
- protokoły z organów decyzyjnych i grup roboczych oraz dorocznych walnych zgromadzeń LGR,
- spotkania w społecznościach lokalnych i z interesariuszami.

Minimalny zakres danych, jakie musi zbierać LGR jest określony w prawie unijnym. Oprócz wspólnych wskaźników rezultatu: liczby utworzonych i utrzymanych miejsc pracy oraz liczby utworzonych przedsiębiorstw (zob. **ARTYKUŁ 2**), LGR muszą także zbierać informacje o wszystkich **operacjach wybranych do finansowania**, w tym **podstawowe dane o beneficjentach i o samych operacjach**¹³.

Oznacza to, że w odniesieniu do każdej operacji, oprócz standardowych danych takich jak imię i nazwisko lub nazwa beneficjenta, płeć, rozmiar przedsiębiorstwa, kwota środków publicznych i prywatnych itp., LGR muszą także zbierać informacje specyficzne dla LGR, obejmujące:

- **rodzaj operacji** (zwiększanie wartości dodanej, różnicowanie działalności, ochrona środowiska, projekty społeczno-kulturalne, projekty związane z poprawą rządności, a także koszty bieżące i animacja),
- **typ beneficjenta** (administracja publiczna, osoba prawna, osoba fizyczna, organizacja rybacka, organizacja producencka, organizacja pozarządowa, instytucja naukowo-badawcza, typ mieszany).

LGR powinna zatem w swoim systemie monitoringu brać pod uwagę potrzebę zapewnienia, że wyżej wspomniane dane będą dostępne. Warto tu zadać następujące pytania:

- jakie jest źródło danych? Czy są one dostępne?
- kto jest właścicielem danych?
- czy dane można pozyskać na właściwym poziomie administracyjnym (gmina, powiat, województwo)? Czy obejmują one właściwy okres? Czy są w odpowiednim formacie?
- czy dane są wiarygodne?

13 Art. 97 Rozporządzenia o EFMR

Należy mieć na uwadze kwestie związane z **dostępem** do danych (np. fakt, że za niektóre dane trzeba będzie zapłacić) oraz **ochroną** danych. Ta ostatnia kwestia jest szczególnie istotna w przypadku danych osobowych beneficjentów lub osób ankietowanych. Wielu partnerów LGR (np. gmina czy miejscowe biuro informacji turystycznej) prawdopodobnie dysponuje danymi, które mogą być przydatne dla LGR w procesie monitorowania i ewaluacji LSR, dlatego warto z nimi współpracować w celu wymiany tych informacji.

W zależności od wskaźników, jakie wybrano do pomiaru rezultatów strategii, LGR – oprócz danych obowiązkowych – będzie musiała także zbierać inne dane. Wiele pożytecznych informacji można pozyskać bezpośrednio od beneficjentów, tak jak to pokazuje poniższy przykład:



Polska LGR Wielkie Jeziora Mazurskie¹⁴ (która jest także LGD) przygotowała dla beneficjentów ankietę monitorującą, która zbiera informacje o postępie w realizacji i pozwala ocenić rezultaty. Pytania w ankiecie są związane z celami szczegółowymi strategii (mocno ukierunkowanymi na rozwój turystyki), tak że na zakończenie projektu beneficjent powinien przedstawić informacje dotyczące na przykład:

- *liczby powstałych produktów lokalnych;*
- *liczby wyznaczonych nowych szlaków turystycznych lub rowerowych (długość w km);*
- *liczby utworzonych miejsc noclegowych i parkingowych;*
- *liczby stron internetowych z elektronicznym systemem rezerwacji miejsc;*
- *liczby osób przeszkolonych z zakresu edukacji ekologicznej;*
- *liczby publikacji i filmów promujących obszar LGD.*

Dodatkowo ankietę pozwala na zebranie następujących informacji:

- *Główne grupy docelowe zrealizowanej operacji;*
- *Problemy napotkane w trakcie realizacji operacji, w tym:*
 - *problemy ze strony LGR,*
 - *problemy ze strony instytucji pośredniczącej lub agencji płatniczej.*

LGR zbiera również informacje innymi kanałami, m.in. drogą telefoniczną, poprzez ankietowanie osób, które otrzymały informacje lub doradztwo ze strony LGR, analizę artykułów prasowych, mediów społecznościowych itp.

Dobrze zaprojektowany system informatyczny może znacznie ułatwić zbieranie danych przez LGR. Jednym z najbardziej zaawansowanych systemów informatycznych do zbioru danych o RLKS jest PROMIS (Project Result Oriented Management Information System, czyli Zorientowany na Rezultaty System Zarządzania Projektami) przygotowany przez duńską IZ, który zapewnia automatyczne zbieranie wszystkich niezbędnych danych, poczynając od elektronicznego wniosku o dofinansowanie. System ten jest bardziej szczegółowo omówiony w **ARTYKULE 4** oraz na [stronie FARNET](#).

14 Przykładowe praktyki LGR i IZ opisane w niniejszym poradniku nie powinny być traktowane jako „dobre praktyki” czy „rozwiązania modelowe”, ale jako źródło inspiracji dla innych LGR i IZ. Większość z nich była prezentowana na seminarium FARNET na temat „RLKS zorientowanego na rezultaty na obszarach rybackich” (Helsinki, 24-26 maja 2016)

3. Współpraca z ewaluatorami

LGR będzie zapewne musiała w jakimś momencie zaplanować ewaluację swojej LSR i przypuszczalnie będzie wówczas musiała zrealizować wszystkie lub niektóre z poniżej opisanych kroków. Jest rzeczą niezmiernie ważną, aby na każdym etapie zapewnić **udział lokalnych interesariuszy**.

1. Określenie zakresu ewaluacji

Przy ustalaniu zakresu ewaluacji należy być pragmatycznym. Zwykle mamy zbyt mało czasu, środków albo danych aby przeprowadzić pełny zakres ewaluacji, dlatego trzeba będzie dokonywać strategicznych wyborów. Na przykład: jaki jest minimalny zakres informacji niezbędny, aby odpowiednio ocenić rezultaty? W jakich okolicznościach są uzasadnione większe środki zainwestowane w ewaluację? W jakich okolicznościach trzeba zastosować bardziej wyrafinowane metody ewaluacji? Zakres ewaluacji powinien być powiązany z wysokością budżetu LSR oraz wielkością pojedynczych projektów (zgodnie z zasadą proporcjonalności), należy również realnie ocenić czas, jaki jest potrzebny dla dokonania ewaluacji.

2. Przygotowanie pytań ewaluacyjnych

Pytania ewaluacyjne zazwyczaj odnoszą się do niektórych lub wszystkich spośród poniższych zagadnień:

- Czy interwencja była **odpowiednia**? (Czy istnieje związek między tym, co stara się osiągnąć LGR a zidentyfikowanymi problemami i potrzebami);
- Czy była **skuteczna**? (Co zostało zrobione, w porównaniu z tym co początkowo planowano: porównanie rzeczywistych i oczekiwanych produktów, rezultatów i oddziaływań);
- Czy była **efektywna**? (Jak się mają produkty i rezultaty w stosunku do nakładów – szczególnie środków finansowych, czyli jaka jest relacja kosztów do efektów);
- Czy była **użyteczna**? (Jaki jest związek między efektami interwencji a rzeczywistymi potrzebami społeczności, niezależnie od tego, co zakładały cele LSR);
- Czy była **trwała**? (Czy efekty będą długotrwałe, czy osiągnięta zmiana będzie kontynuowana bez dalszego wsparcia publicznego).

3. Identyfikacja źródeł danych

LGR powinna upewnić się, że dane zebrane w monitoringu są dostępne i gotowe do użycia przez ewaluatorów. Powinna także określić ewentualne dodatkowe dane, jakie będzie trzeba zebrać dla celów ewaluacji, np. w toku badań ankietowych lub wywiadów przeprowadzonych na obszarze.

4. Wybór między samooceną a ewaluatorem zewnętrznym

Ewaluatorów zewnętrznych należy zatrudniać wówczas, jeśli potrzebny jest niezależny punkt widzenia na LSR. Ewaluatorzy zewnętrzni dysponują zwykle wiedzą specjalistyczną i dostępem do zasobów firmy, z którą są związani. Z drugiej strony, samooceny dokonują osoby mające bardzo dobrą wiedzę o obszarze i będące kluczowymi podmiotami LSR. Samoocena stwarza także lepsze możliwości nieformalnego pozyskiwania informacji od pracowników, beneficjentów i innych interesariuszy. Czasem korzystne może być połączenie tych dwóch opcji: ewaluacji dokonuje osoba związana z LGR przy wsparciu eksperta zewnętrznego.

5. Decyzja o wykorzystaniu wyników ewaluacji

Niezależnie od tego, czy ewaluacji dokonują osoby z LGR czy eksperci zewnętrzni, sprawą kluczową jest to, aby osoby odpowiedzialne za LGR przeczytały i skomentowały projekt raportu z ewaluacji oraz wykorzystały jej wnioski i rekomendacje.

Aby wyraźnie wskazać działania, które należy podjąć w wyniku ewaluacji, przydatne jest streszczenie kluczowych punktów raportu w następującej tabeli:

Rozpoznanie	Wniosek	Rekomendacja	Działanie

Ważne jest też, aby zaangażować **interesariuszy LGR i lokalną społeczność** w proces komunikowania wyników ewaluacji oraz w decyzję, jak je wykorzystać. Upowszechnianie informacji o rezultatach ewaluacji może służyć wielu celom, na przykład:

- wykazaniu wartości dodanej LSR i jej projektów wobec różnych grup odbiorców;
- poprawie funkcjonowania organizacji zaangażowanych we wdrażanie LSR;
- zapewnieniu odpowiedzialności za środki publiczne;
- pozyskaniu dalszych środków.

Wyniki ewaluacji przedstawione za pomocą mediów mogą także zwiększyć zrozumienie i zaangażowanie mieszkańców obszaru w strategię. Jednak nie należy prawdopodobnie upowszechniać pełnej treści raportu; zwykle lepiej jest przygotować streszczenie, posługując się prostym językiem i grafiką.

Pytania do pracy własnej

Zastanów się nad informacją, jaką aktualnie zbieracie na temat projektów wspieranych przez Twoją LGR. Czy są one wystarczające dla monitorowania postępów w osiągnięciu celów?

Czy Twoja LGR nie marnuje czasu i wysiłku na pozyskiwanie informacji, których nie potrzebujecie do celów bieżącego monitoringu (np. wystarczyłoby je zebrać na etapie ewaluacji)?

Czy macie już doświadczenie w pracy z ewaluatorami? W jaki sposób aktualny system monitorowania i ewaluacji LGR odzwierciedla to doświadczenie?

Artykuł 4/6

Praktyczne działania zorientowane na rezultaty

- 1 Definiowanie celów strategii
- 2 Wybór wskaźników i ustalanie wartości docelowych
- 3 Zbieranie danych i zarządzanie informacją
- 4 Praktyczne działania zorientowane na rezultaty**
- 5 Ocena funkcjonowania LGR
- 6 Oprócz wymogów obowiązkowych: analiza szerszego oddziaływania RLKS na obszarach rybackich

1. Specyfika RLKS

W przypadku większości podmiotów, po ustaleniu celów, wskaźników i wartości docelowych organizacja może przystąpić do realizacji konkretnych projektów (działań). Jednak ze względu na partycypacyjny charakter RLKS, działania (operacje/projekty) tworzące miejsca pracy, zwiększające przychody rybaków itp. są realizowane przez różnego typu podmioty. Rolą samej Lokalnej Grupy Rybackiej (LGR) nie jest samodzielne wykonanie wszystkich działań potrzebnych do osiągnięcia celów strategii, ale pomoc innym podmiotom – beneficjentom, którzy powinni takie działania i projekty zrealizować (choć niektóre operacje kluczowe może także wykonywać sama LGR). Tym niemniej LGR pozostaje głównym podmiotem odpowiedzialnym za skuteczną realizację lokalnej strategii rozwoju (LSR).

LGR może realizować szeroki wachlarz działań, które pomogą beneficjentom wspieranych operacji osiągnąć rezultaty zgodne z celami LSR¹⁵. Działania te można zaliczyć do następujących trzech głównych kategorii:

- wybór projektów;
- animowanie i komunikacja;
- wsparcie przygotowania projektów.

Ponadto wiele innych zadań LGR przyczynia się do osiągania rezultatów, należą do nich m.in. monitoring i ewaluacja omówione szerzej w **ARTYKULE 3**. Opis działań, które LGR musi wykonać w celu realizacji lokalnej strategii stanowi „plan działania” LGR (w niektórych krajach nazywany „biznes planem”), który powinien być częścią składową LSR¹⁶.

15 Art. 34 Rozporządzenia 1303/2013 przewiduje, że do zadań LGD należy:

- (a) rozwijanie zdolności podmiotów lokalnych do opracowywania i wdrażania operacji, w tym rozwijania ich zdolności zarządzania projektami;
- (b) opracowanie niedyskryminującej i przejrzystej procedury wyboru oraz obiektywnych kryteriów wyboru operacji, które pozwalają uniknąć konfliktów interesów, gwarantując, że co najmniej 50% głosów w decyzjach dotyczących wyboru pochodzi od partnerów niebędących instytucjami publicznymi i umożliwiają wybór w drodze procedury pisemnej;
- (c) zapewnianie spójności ze strategią rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność podczas wyboru operacji poprzez uszeregowanie tych operacji w zależności od ich wkładu w realizację celów i strategii;
- (d) opracowanie i publikowanie naborów wniosków lub ciągłej procedury składania projektów, w tym określanie kryteriów wyboru;
- (e) przyjmowanie i dokonywanie oceny wniosków o dofinansowanie;
- (f) wybór operacji i ustalanie kwoty wsparcia oraz, w stosownych przypadkach, przedkładanie wniosków do podmiotu odpowiedzialnego za ostateczną weryfikację kwalifikowalności przed ich zatwierdzeniem;
- (g) monitorowanie wdrażania strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność i operacji będących przedmiotem wsparcia oraz przeprowadzanie szczegółowych działań ewaluacyjnych związanych z tą strategią.

16 Art. 33 tego rozporządzenia określa, że lokalna strategia zawiera „plan działania wskazujący, w jaki sposób cele przekładają się na działania”.

2. Osiąganie rezultatów przez wybór projektów

Jednym z najważniejszych zadań LGR jest wybór projektów, które przyczynią się do osiągnięcia celów lokalnej strategii. Oznacza to, że wszystkie działania związane z wyborem projektów, takie jak ustalanie harmonogramu naboru czy jego ogłaszanie, powinny być zaplanowane z myślą o celach strategicznych LGR. I tak na przykład:

- aby zachęcić projektodawców do przygotowania operacji odpowiadających priorytetom strategicznym, LGR może organizować tematyczne nabory projektów lub konkursy projektów związanych tematycznie z danym priorytetem. Powinna temu towarzyszyć komunikacja i animowanie, a LGR powinna starać się od początku pomóc w przygotowaniu kilku dobrych projektów, które będą mogły w przyszłości pełnić funkcję zachęcania innych podmiotów poprzez pokazywanie, co można osiągnąć dzięki RLKS.



LGR Lipawa¹⁷ z Łotwy organizuje co roku konkurs na najlepszy projekt finansowany przez LGR. Projekty są wybierane przez komitet składający się z członków LGR. Najciekawsze projekty otrzymują nagrody w takich kategoriach jak:

- *Najlepsza inicjatywa rozwoju turystyki*
- *Najlepsza firma w sektorze rybackim*
- *Projekt roku – rozwój obszaru rybackiego.*

Każdy mieszkaniec obszaru LGR może zgłosić kandydaturę projektu, który musi spełniać następujące kryteria: musiał uzyskać dofinansowanie od LGR, być zrealizowany na jej obszarze i przyczynić się do osiągnięcia celów strategii.

Projektodawcy są zachęceni do udziału w konkursie po to, aby upowszechniać rezultaty swojej działalności i aby zachęcać/dostarczać inspiracji innym podmiotom lokalnym. Konkurs jest również dla LGR okazją zbierania danych, analizy rezultatów i tworzenia rankingu projektów pod względem ich skuteczności, a także do promowania odpowiedzialnego podejścia wśród beneficjentów.

- **kryteria wyboru** projektów i różne metody oceny i punktowania projektów są również ważnymi narzędziami dla zapewnienia zgodności wspieranych operacji ze strategią; w wielu LGR kryteria te są tworzone już na etapie przygotowywania strategii. Jednak mogą one być udoskonalane i uszczegóławiane na późniejszym etapie, zwłaszcza jeśli składane projekty nie odpowiadają celom strategicznym.

17 Przykładowe praktyki LGR i IZ opisane w niniejszym poradniku nie powinny być traktowane jako „dobre praktyki” czy „rozwiązania modelowe”, ale jako źródło inspiracji dla innych LGR i IZ. Większość z nich była prezentowana na seminarium FARNET na temat „RLKS zorientowanego na rezultaty na obszarach rybackich” (Helsinki, 24-26 maja 2016)

Nie wystarczy wypracować kryteria, które zapewnią wysoką jakość projektów. LGR powinny także upewnić się, że ich kryteria są zgodne z celami strategicznymi i zachęcać projektodawców do przygotowywania projektów, które będą w dużym stopniu przyczyniały się do osiągnięcia pożądaných rezultatów.

Poniżej prezentujemy kilka przykładów kryteriów zorientowanych na rezultaty, wypracowanych przez grupy robocze w trakcie seminarium „RLKS zorientowany na rezultaty na obszarach rybackich” (Helsinki, maj 2016).

Kryterium	Uwagi
Czy beneficjentem jest podmiot z sektora rybackiego?	<i>To kryterium jest szczególnie ważne, jeśli projekty wspierane przez LGR mają przyczynić się do zwiększenia przychodów rybaków</i>
Czy projekt obejmuje wspólne działanie, w którym współpracują co najmniej dwa podmioty?	<i>Kryterium to pomoże zidentyfikować projekty, które mają szerszy zasięg i potencjalnie większe wsparcie społeczności</i>
Czy produkty wypracowane przez operację spełniają jakieś uznane standardy?	<i>Może to mieć duże znaczenie na przykład w przypadku produktów turystycznych</i>
Czy beneficjent ma siedzibę i działa na obszarze LGR?	<i>To kryterium jest ważne wówczas, jeśli LGR planuje wspierać rozwój lokalnych MŚP. Z drugiej strony, jeśli celem jest poszerzenie rynku dla ryb z miejscowych połowów, to być może dobrze byłoby zaangażować podmioty spoza obszaru LGR.</i>
Czy beneficjent zamierza zatrudnić stażystów lub prowadzić staże dla młodych ludzi?	<i>To może być szczególnie ważne kryterium, jeśli LGR planuje poprawę zatrudnialności mieszkańców obszaru.</i>



Duńska instytucja zarządzająca opracowała system on-line, który obsługuje cały proces składania wniosków, ich oceny i realizacji dla operacji wspieranych przez LGD i LGR¹⁸. W szczególności, system ten pozwala na ustalanie rankingu operacji zgodnie z kryteriami opracowanymi wspólnie z LGD i LGR w oparciu o doświadczenie z okresu programowania 2007-2013.

Opracowano osiem **kryteriów wyboru** projektów:

- a. Opis projektu i wnioskodawcy (siedem podkryteriów obejmujących opis projektu, jego uzasadnienie, czy projekt jest realny, budżet, zdolność jego realizacji przez wnioskodawcę itp.)
- b. Widoczność projektu (dwa podkryteria dotyczące kwestii marketingu i komunikacji, przejrzystości oraz możliwości replikacji projektu);
- c. Waga projektu w relacji do lokalnej strategii LGD (LGR) (dwa pod-kryteria dotyczące zgodności operacji z LSR);
- d. Zakorzenienie lokalne (cztery podkryteria obejmujące związek z tożsamością lokalną, miejscowymi zasobami, doświadczeniem społeczności itp.);
- e. Współpraca (pięć podkryteriów związanych z jakością współpracy, jej częstotliwością, wzajemnymi zobowiązaniami, powiązaniem między sektorami oraz tworzeniem nowych sieci);
- f. Innowacja (projekt, jego rezultaty i oddziaływanie są w dużym stopniu nowatorskie);
- g. Trwałość (trzy podkryteria obejmujące ryzyko/nośność, profil ekologiczny, szanse przetrwania projektu w społeczności);
- h. Efekty (pięć podkryteriów dotyczących efektów ekonomicznych, środowiskowych, klimatycznych, społecznych i kulturowych).

Przed ogłoszeniem naboru, LGR przyznają wagi tym kryteriom, które są najważniejsze z punktu widzenia danej LSR. Na przykład rada LGR może postanowić, że przyznaje wyższą wagę pod-kryterium „Efekty ekonomiczne” lub „Współpraca” niż waga proponowana automatycznie przez system. Oznacza to, że operacje, które dostaną dużą liczbę punktów za współpracę znajdą się w danej LGR wyżej w rankingu niż w innej LGR, gdzie współpraca nie jest tak istotna. System przewiduje również dodatkowe wagi promujące młodych wnioskodawców, część obszaru LGR o szczególnych potrzebach lub inne kryteria lokalne.

Za każde kryterium można dostać od 0 do 5 punktów, zgodnie z wytycznymi opisującymi, jak należy oceniać poszczególne kryteria. Punktacja może być przyznawana indywidualnie przez każdego członka organu decyzyjnego, lub też wspólnie w toku dyskusji na spotkaniu organu. Po zapadnięciu decyzji LGR przekazuje operacje o najwyższej punktacji do instytucji zarządzającej wraz z rekomendacją ich zatwierdzenia.

18 System nazywa się PROMIS (Project Result Oriented Management Information System, czyli Zorientowany na Rezultaty System Zarządzania Projektami)

3. Osiąganie rezultatów poprzez animowanie i komunikację

LGR mają do dyspozycji wiele narzędzi i metod pomagających w animowaniu lokalnej społeczności i docieraniu do potencjalnych beneficjentów, którzy najlepiej przyczynią się do osiągnięcia celów strategicznych¹⁹. Poniżej wymieniamy kilka przykładów, ale jest tu duże pole do innowacji i zachęcamy LGR do poszukiwania własnych, oryginalnych rozwiązań.

- **spotkania z interesariuszami.** Osobisty kontakt między pracownikami lub członkami władz LGR a potencjalnymi beneficjentami, np. z sektora rybackiego, jest kluczowy dla ich zmotywowania i zachęcenia do składania wniosków. Mogą to być spotkania indywidualne lub grupowe, dyskusje tematyczne (np. na temat określonego typu projektów) itp.

**PODPOWIEDZI**

Polska LGR Mórénka organizuje w każdą środę regularne spotkania na temat możliwości finansowania dla różnego typu beneficjentów (np. „Środa z funduszami dla organizacji pozarządowych” albo „Środa z funduszami dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)”). Stwarza to okazję dla potencjalnych beneficjentów do rozmowy z przedstawicielami LGR, zadawania pytań i sprawdzenia, czy ich projekt spełnia cele strategii.

- **wydarzenia informacyjne.** LGR może organizować specjalne wydarzenia adresowane do potencjalnych projektodawców, którzy mają największy potencjał aby przyczynić się do realizacji celów strategicznych. Na przykład jeśli jednym z celów LSR jest tworzenie nowych źródeł dochodu dla rybaków, LGR może zorganizować wydarzenie typu „Dni Otwarte” dla tych rybaków, którzy byliby zainteresowani i zdolni do rozpoczęcia nowego typu działalności. W takim wydarzeniu mogliby na przykład uczestniczyć beneficjenci z poprzedniego okresu, którzy podzieliliby się doświadczeniami z realizacji projektów z Osi 4 i zachęciłiby nowych wnioskodawców. Być może warto także wykorzystać do takich celów spotkanie organizowane przez inny podmiot (np. przez gminę), pod warunkiem, że będzie w nim uczestniczyć odpowiednia grupa docelowa.
- **wytyczne.** Niektóre LGR opracowują poradniki i wytyczne, które pomagają potencjalnym beneficjentom w przygotowaniu wniosków zgodnie z celami LSR. Ważne jest, aby dobrze wyjaśnić cele strategiczne, jakie LGR stara się osiągnąć, a także oczekiwane rezultaty, aby pomóc beneficjentom przygotować projekty odpowiadające lokalnej strategii.

**PODPOWIEDZI**

Hiszpańska LGR Mariña Ortegal opracowała dwustronicową ulotkę z krótkim i jasnym opisem celów strategicznych, a także z informacją na temat tego, o co można się ubiegać, na jakie działania i z jakim poziomem dofinansowania. LGR zorganizowała także „objazdową” informację w postaci serii spotkań informacyjnych na całym obszarze LGR, na których potencjalni beneficjenci mogli spotkać się z kierownikiem LGR i bardziej szczegółowo dopytać o możliwości finansowania

19 Istnieje wiele podręczników na temat animowania lokalnych społeczności, które mogą posłużyć jako inspiracja dla LGR. Zob. dodatkowe źródła informacji w Aneksie.

4. Osiąganie rezultatów przez wsparcie przygotowania projektów

LGR mogą pomóc projektodawcom w przygotowaniu operacji, które przyczynią się do osiągnięcia celów strategicznych, poprzez bezpośrednie wsparcie w przygotowaniu projektów. Ważne jest jednak, aby uniknąć sytuacji, kiedy ten sam pracownik LGR pomaga w przygotowaniu projektu, a później uczestniczy w procesie oceny (np. sprawdzeniu kwalifikowalności). LGR może także kierować beneficjentów zainteresowanych wsparciem w przygotowaniu projektów do innych podmiotów na swoim obszarze (np. do organizacji świadczących usługi doradcze dla MŚP).

Działania LGR pomagające beneficjentom w przygotowaniu projektów zgodnych z LSR mogą obejmować:

- **doradztwo i budowanie umiejętności projektodawców.** Może to mieć miejsce w formie dyżurów, podczas których pracownicy LGR lub eksperci są dostępni, aby przedyskutować pomysły na projekty z potencjalnymi beneficjentami, odpowiedzieć na pytania i prowadzić ogólne doradztwo. Jeśli cele strategii LGR wymagają skupienia się na określonym typie beneficjentów (np. rybakach, spółdzielniach rybackich itp.), tego typu dyżury mogą być adresowane szczególnie do tych grup odbiorców. Aby odpowiedzieć na specyficzne potrzeby danej grupy docelowej ważnej z punktu widzenia celów strategii LGR może zastosować także inne formy budowania umiejętności beneficjentów (np. szkolenia w zakresie zarządzania projektami lub zarządzania finansowego).



W okresie 2007-2013 LGR Ostenda (Belgia) prowadziła różne działania, aby wesprzeć tworzenie projektów zgodnych ze strategią. W szczególności, aby poprawić sprzedaż lokalnie złowionych ryb, LGR zachęcała do współpracy między rybakami a szefami kuchni z miejscowych restauracji. Szefowie kuchni byli zainteresowani współpracą, gdyż chcieli poznać historię ryb, które serwowali, natomiast rybacy mieli większe szanse sprzedaży ryb po dobrej cenie. Współpracę taką koordynowało biuro turystyczne miasta Ostenda.

LGR Ostenda znalazło także nowatorski sposób, aby pomóc rozwijać umiejętności rybaków, którzy są często bardzo zajęci poza domem. LGR nawiązała kontakt z żonami rybaków, na przykład zapraszając je na szkolenie z zarządzania firmą i księgowości. Żony przekazały te informacje mężom, którzy ostatecznie stwierdzili, że oni również chcą wziąć udział w szkoleniu. Pokazuje to, że LGR może znaleźć sposoby na zaangażowanie interesariuszy, do których normalnie jest bardzo trudno dotrzeć.

Należy pamiętać, że wsparcie dla projektodawców nie powinno zakończyć się w momencie, kiedy dana operacja jest wybrana do finansowania: beneficjenci będą także potrzebowali pomocy w realizacji projektów, a nawet po ich zakończeniu. Jeśli LGR chce mieć pewność, że jej projekty przyniosą trwałe rezultaty, musi zapewnić beneficjentom dostęp do doradztwa i budowania umiejętności w całym procesie wdrażania, a także po jego zakończeniu.



LGR Hastings na południowo-wschodnim wybrzeżu Anglii planuje budować umiejętności swoich beneficjentów wykorzystując doświadczenia z branży kreatywnej. W poprzednim okresie LGR prowadziło projekt grantowy dla branży kreatywnej w wysokości 1,5 mln euro, w którym wsparcie otrzymało 51 firm i utworzono 174 miejsca pracy. Jednym z głównych wniosków z tego przedsięwzięcia było to, że co najmniej jedna trzecia beneficjentów miała trudności już po otrzymaniu grantu.

Dlatego LGR Hastings przewiduje teraz zapewnienie beneficjentom wsparcia i budowania umiejętności nie tylko w trakcie przygotowania projektów, ale także w trakcie ich realizacji i po zakończeniu. W fazie początkowej wsparcie obejmuje:

- zbudowanie relacji zaufania z beneficjentem;
- zidentyfikowanie barier wzrostu firmy;
- znalezienie podmiotu, który zapewni pomoc w planowaniu biznesowym, analizie przepływów finansowych itp.;
- pomocy w przygotowaniu wniosku.

Na tym etapie wsparcia celem jest zapewnienie, że dofinansowanie nie przerośnie możliwości firmy i że planowane efekty są osiągalne.

W trakcie realizacji projektu, wsparcie ma na celu:

- zapewnienie, że projektodawca w pełni rozumie harmonogram płatności i kamienie milowe realizacji projektu;
- utrzymanie regularnej komunikacji beneficjenta z animatorem z LGR;
- pomoc beneficjentowi w osiągnięciu kamieni milowych i uzyskaniu płatności zgodnie z harmonogramem.

Regularna komunikacja z realizatorem projektu umożliwia zapobieganie ryzyku lub zareagowanie na czas na jego pojawienie się.

Planowane jest również wsparcie po zakończeniu projektów, aby ułatwić bieżący monitoring rezultatów i pomoc beneficjentom w osiągnięciu długofalowych celów.

- **targi współpracy.** Jeśli LGR chce promować projekty angażujące większą liczbę podmiotów z różnych sektorów (np. rybaków, właścicieli restauracji i szefów kuchni, albo rybaków i branżę turystyczną itp.), może stworzyć im okazję do spotkania się i poznania oraz do wspólnego przygotowania projektów zgodnych z celami strategicznymi.



Dwie LGR z Apulii (Włochy) zorganizowały wydarzenie kojarzące partnerów (speed-dating, szybkie randki) między biurami podróży a przedsiębiorstwami rybackimi oferującymi turystykę połowową, zakwaterowanie i wyżywienie u rybaka i inne atrakcje związane z rybołówstwem. W ten sposób biura podróży mogły zapoznać się z lokalnymi inicjatywami i uwzględnić je w sprzedawanych pakietach.

Pytania do pracy własnej:

Przeanalizuj plan działania przygotowany przez Twoją LGR. Które z zaplanowanych działań mają największe szanse przynieść rezultaty? Czy na te działania przewidziano dostateczne środki? Jeśli nie, może należałoby aktualizować plan działania.

Wymień przynajmniej jedno działanie Twojej LGR w każdej z poniższych kategorii:

- działania związane z wyborem projektów;
- animowanie i komunikacja;
- wsparcie przygotowania projektów.

Czy między tymi działaniami a celami strategicznymi Twojej LGR istnieje wyraźny związek?

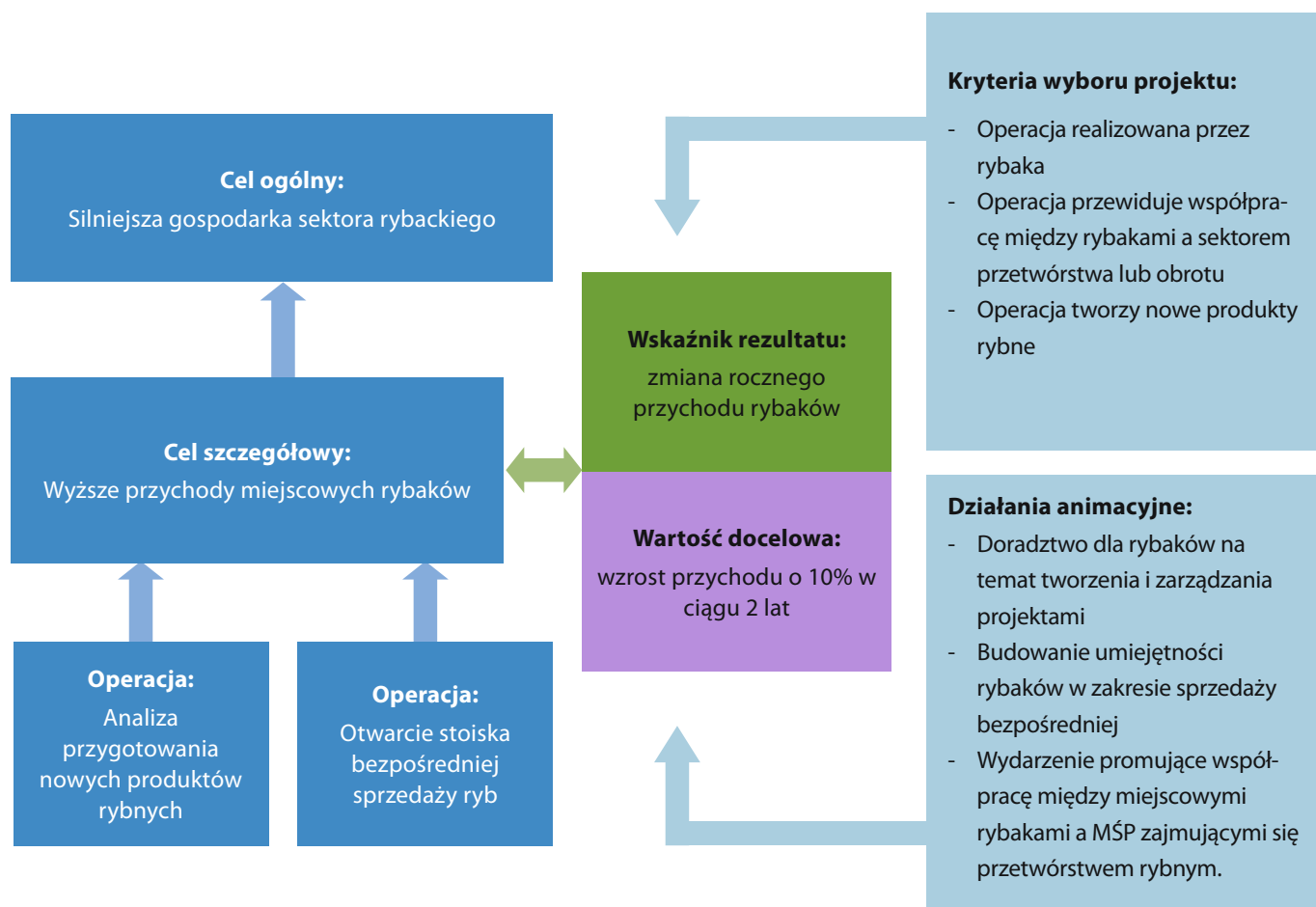
PODSUMOWANIE

Przykłady jak łączyć informacje z ARTYKUŁÓW 1-4

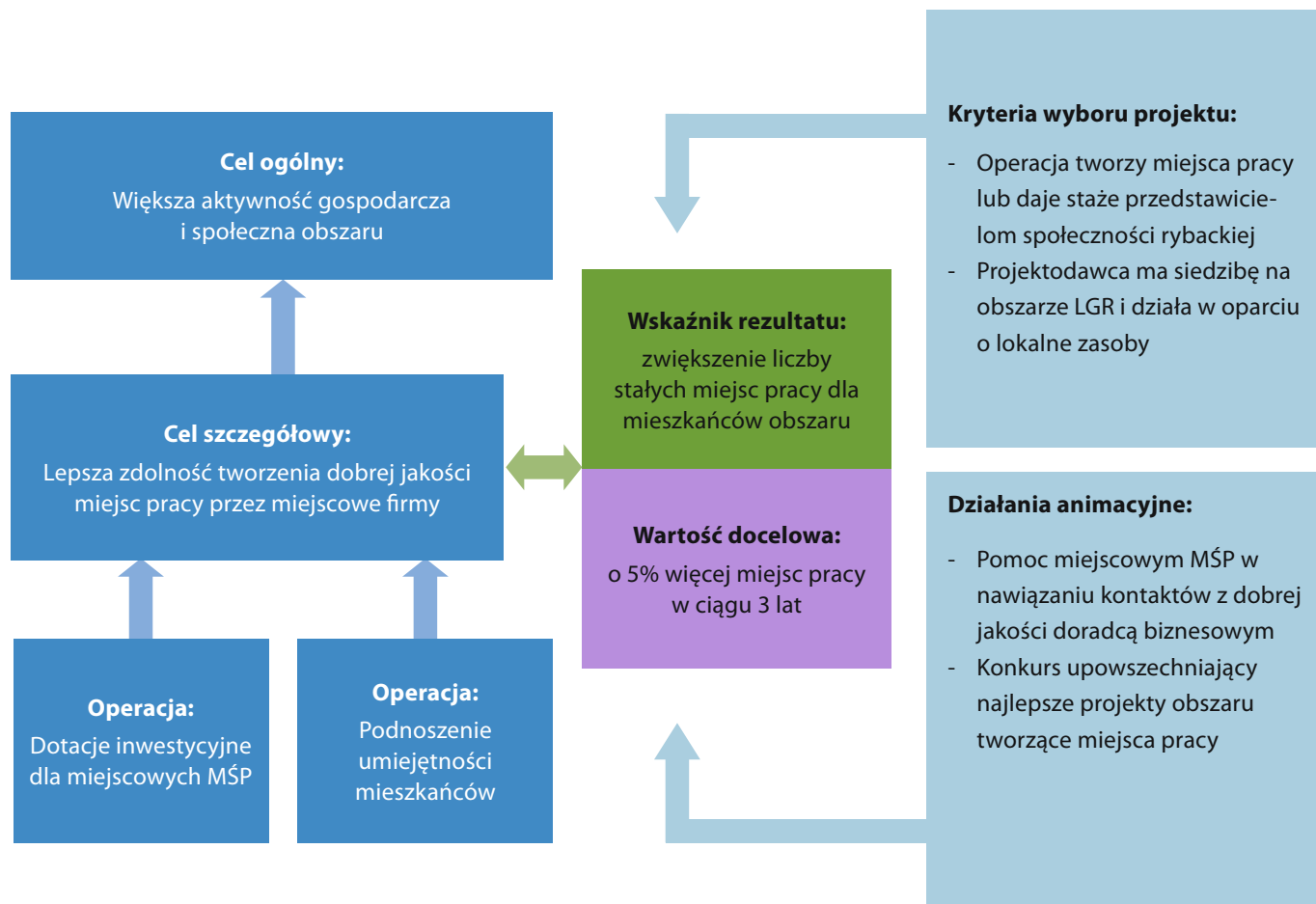
Cały proces opisany w ARTYKUŁACH 1-4, obejmujący definiowanie celów strategii, wybór wskaźników i wartości docelowych oraz planowanie działań LGR nazywamy „**logiką interwencji**”. Poniższe wykresy pokazują niektóre elementy logiki interwencji dla dwóch różnych typów LGR: jedna z nich zamierza przede wszystkim zwiększać **wartość dodaną do produktów rybnych**, druga natomiast **różnicować działalność gospodarczą na obszarze rybackim**.

Należy pamiętać, że dla celów dydaktycznych przygotowaliśmy przykłady w dużym stopniu uproszczone, których nie należy traktować jako wzorce.

1. Elementy logiki interwencji: LGR zwiększająca wartość dodaną produktów rybnych



2. Elementy logiki interwencji: LGR różnicująca gospodarkę na obszarze rybackim



Artykuł 5/6

Ocena funkcjonowania LGR

- 1 Definiowanie celów strategii
- 2 Wybór wskaźników i ustalanie wartości docelowych
- 3 Zbieranie danych i zarządzanie informacją
- 4 Praktyczne działania zorientowane na rezultaty
- 5 Ocena funkcjonowania LGR**
- 6 Oprócz wymogów obowiązkowych: analiza szerszego oddziaływania RLKS na obszarach rybackich

1. Dlaczego trzeba oceniać funkcjonowanie LGR?

W **ARTYKULE 4** omawialiśmy działania, jakie Lokalne Grupy Rybackie (LGR) mogą podejmować, aby pomóc podmiotom lokalnym w osiągnięciu celów lokalnych strategii rozwoju (LSR). Takie działania jak wybór projektów, wsparcie przygotowania projektów, animowanie i komunikacja stanowią istotę „wartości dodanej” podejścia RLKS, dlatego powinny one być regularnie monitorowane i poddawane ocenie.

Nie należy mylić oceny funkcjonowania LGR (w tym kontekście stosuje się czasem termin „zarządzania jakością”) z pojęciem autoewaluacji (samooceny). Działania i funkcjonowanie LGR – podobnie jak zmiany zachodzące na obszarze objętym strategią – mogą być przedmiotem zarówno samooceny jak i ewaluacji zewnętrznej (różnica między tymi pojęciami dotyczy tego, **kto** przeprowadza ocenę, a nie tego, **co** jest jej przedmiotem), choć auto-ewaluacja jest szczególnie przydatna w ocenie funkcjonowania LGR.

2. Co może podlegać ocenie?

Ocena funkcjonowania LGR może obejmować następujące obszary²⁰:

- **Zarządzanie LGR:** wartości, postawy, struktura członkostwa w organach, komunikacja wewnętrzna, zarządzanie budżetem, czasem, funkcje i umiejętności członków zarządu i rady, funkcje i umiejętności kierownika/koordynatora, budowanie umiejętności/szkolenia;
- **Personel LGR:** funkcje i umiejętności pracowników, rozwój kadr i motywowanie, dobrostan pracowników i bhp, budowanie umiejętności/szkolenia;
- **Proces animacji:** działania związane z animowaniem i docieraniem do różnych odbiorców, informowanie i doradztwo dla wnioskodawców, pomoc w przygotowaniu projektów, wsparcie dla beneficjentów w trakcie realizacji projektów;
- **Procesy administracyjne i finansowe:** organizacja naborów wniosków, ocena wniosków i podejmowanie decyzji, dokonywanie płatności, sprawozdawczość, monitorowanie i ewaluacja, komunikowanie się z instytucją zarządzającą (IZ) i agencją płatniczą;
- **Partnerstwo i sieciowanie:** partnerzy z sektora publicznego, prywatnego i społecznego i ich role; podział zadań między partnerów; sieciowanie i współpraca na poziomie lokalnym, krajowym, europejskim i międzynarodowym.

20 Opracowane na podstawie kluczowych obszarów analizy stosowanych w Systemie Zarządzania Jakością LGR i LGD w Finlandii.



Fińska IZ²¹ określiła zestaw kluczowych wskaźników działalności animacyjnej LGD (dotyczą one także LGR). W okresie 2014-2020 zestaw obejmuje następujące wskaźniki:

- liczba imprez animacyjnych organizowanych przez LGD/LGR;
- liczba uczestników (mężczyzn/kobiet) na imprezach organizowanych przez LGD/LGR;
- liczba prezentacji związanych z animowaniem na imprezach organizowanych przez inne podmioty;
- liczba uczestników (mężczyzn/kobiet) na imprezach organizowanych przez inne podmioty;
- liczba ewaluacji i autoewaluacji przeprowadzonych przez LGD/LGR;
- liczba artykułów w prasie na temat projektów i działań animacyjnych LGD/LGR;
- liczba osób odwiedzających stronę www;
- liczba osób śledzących media społecznościowe LGD/LGR;
- liczba nowych podmiotów składających wnioski;
- liczba wniosków przekazanych do innych źródeł finansowania;
- liczba nowych partnerów LGD/LGR;
- liczba członków LGD/LGR (mężczyźni/kobiety/organizacje).

LGD i LGR powinny ustalić wartości docelowe tych wskaźników na początku okresu programowania i muszą je okresowo sprawozdawać do IZ.

Wszystkie fińskie LGD, przy wsparciu fińskiej KSOW, przeprowadziły (w latach 2013-2014) proces Zarządzania Jakością, który skupiał się na następujących czterech obszarach:

- Zarządzanie LGD;
- Pracownicy LGD;
- Animowanie i procesy wewnętrzne;
- Partnerstwo, sieciowanie i zasoby.

Władze LGD omawiają postępy w powyższych obszarach przynajmniej raz w roku, identyfikując mocne i słabe strony i uzgadniają działania, jakie należy podjąć aby poprawić funkcjonowanie grupy. LGD/LGR mogą również ustalać wartości docelowe, np. w zakresie czasu rozpatrywania wniosku czy komunikacji.

21 Przykładowe praktyki LGR i IZ opisane w niniejszym poradniku nie powinny być traktowane jako „dobre praktyki” czy „rozwiązania modelowe”, ale jako źródło inspiracji dla innych LGR i IZ. Większość z nich była prezentowana na seminarium FARNET na temat „RLKS zorientowanego na rezultaty na obszarach rybackich” (Helsinki, 24-26 maja 2016)

3. Ewaluacja koleżeńska (peer-to-peer)

Specyfika działalności LGR sprawia, że trudno jest ją ocenić komuś, kto nie ma doświadczenia w praktycznych zagadnieniach wdrażania RLKS. Dlatego LGD i LGR czasem wolą, aby ich funkcjonowanie oceniały inne LGD/LGR, zamiast ekspertów zewnętrznych.

W procesie ewaluacji koleżeńskiej możliwe jest połączenie zalet spojrzenia „z zewnątrz” (ponieważ oceny dokonuje osoba spoza obszaru LGR) z punktem widzenia kogoś, kto dobrze rozumie procesy zarządzania LGR – np. kierownik sąsiedniej LGR. Obie strony mogą się wiele nauczyć przy okazji takiej wymiany. Chodzi nie tyle o to, aby krytykować sąsiada, ale aby obserwować stosowane u niego praktyki z otwartością.

Dla osiągnięcia pełnych korzyści z takiej wymiany, proces ewaluacji koleżeńskiej powinien być dobrze zaplanowany i udokumentowany, ale powinien wykorzystywać możliwie proste i nieformalne metody. Wymaga to dużego poziomu zaufania ze strony uczestniczących kierowników LGR, ale daje interesujący wgląd na różnice i podobieństwa między obszarami i organizacjami i może doprowadzić do dalszej współpracy i wspólnych działań uczestniczących w nim LGR. Takie wspólne uczenie się mogą także wspierać krajowe sieci LGR.

Poniżej pokazujemy dwa przykłady ewaluacji koleżeńskiej w kontekście RLKS:



W Szwecji grupa LGD, rozczarowanych niską jakością ewaluacji zewnętrznej, która nie dostarczyła konkretnych narzędzi pozwalających poprawić funkcjonowanie, postanowiła połączyć siły i przeprowadzić ewaluację peer-to-peer przy zastosowaniu metody zwanej „koleżeński krąg wzajemnego uczenia się”.

Pierwszym krokiem było spotkanie kierowników, prezesów i członków rad, trwające dwa razy po pół dnia (od obiadu do obiadu), moderowane przez eksperta zewnętrznego. W trakcie tego spotkania uzgodniono wspólne pytania i zakres analizy.

Następnym etapem były dwudniowe wizyty, w których kierownik LGD A odwiedzał LGD B, kierownik LGD B odwiedzał LGD C itd. Wizyty obejmowały spotkania z członkami LGD, beneficjentami, administracją publiczną itp., a także wspólną refleksję na temat uzgodnionych pytań ewaluacyjnych.

W procesie wykorzystano m.in. następujące pytania:

- *Jakie stosujecie metody dialogu z mieszkańcami?*
- *Jak upowszechniacie informacje?*
- *Jak wciągacie młodych ludzi do współpracy?*
- *Jak włączacie waszą strategię do strategii regionalnej (o ile taka istnieje)?*
- *Jak zbieracie i wykorzystujecie pomysły, aby nie zagłuszyć inicjatywy?*
- *Jak wykorzystujecie podejście wielofunduszowe RLKS?*

Odwiedzający kierownicy LGD prowadzili notatki ze swoich obserwacji. Na koniec procesu odbyło się kolejne moderowane spotkanie, na którym nastąpiło zdanie sprawy oraz wspólna refleksja i wyciągnięcie wniosków. Pisemny raport z całego, 3-6 miesięcznego procesu może stanowić podstawę do dalszych analiz i sprawozdań.



Trzy francuskie LGR: Pays Bassin d'Arcachon – Val de l'Eyre, Côte Basque – Sud Landes oraz Pays Marennes Oléron, zastosowały metodę wspólnej oceny zwaną „raportem zadziwienia” („rapport d'étonnement”).

Część tej analizy dotyczy **funkcjonowania LGR** (jak jest zorganizowana i zarządzana LGR, jakiego wsparcia udziela beneficjentom, animowanie i komunikacja, monitorowanie strategii). Inna część obejmuje kluczowe tematy, w jakich LGR może wnieść wartość dodaną, takie jak: współpraca, innowacyjność, transformacja energetyczna, trwałość projektów, zaangażowanie rybaków itp. (ta część badania nie jest więc związana bezpośrednio z oceną funkcjonowania samej LGR).

Proces rozpoczął się od tego, że każda z LGR wypełniła indywidualnie wspólnie przygotowany kwestionariusz. Następnie odbył się jednodniowy moderowany warsztat, w czasie którego LGR dyskutowały nad metodami i praktykami stosowanymi w pracy oraz identyfikowały podobieństwa i różnice. Na przykład w dwóch LGR istniała „komisja techniczno-finansowa”, która przeprowadzała wstępną analizę projektów, zanim były one prezentowane organowi decyzyjnemu. Trzecia LGR stosowała inne podejście. Zaowocowało to ciekawą wymianą doświadczeń i porównania skuteczności procesów decyzyjnych LGR.

Wnioski wyciągnięte z tego procesu zostały opisane w formie raportu obejmującego wszystkie obszary analizy.

Pytania do pracy własnej:

Jakie metody i narzędzia stosujecie przy ocenie funkcjonowania Twojej LGR? Jakie obszary działalności LGR są objęte tą oceną? Czego chcecie się w ten sposób dowiedzieć?

Czy Twoja LGR byłaby zainteresowana procesem ewaluacji peer-to-peer z udziałem sąsiednich LGR? Jeśli tak, o czym chcielibyście z nimi porozmawiać?

Artykuł 6/6

Oprócz wymogów obowiązkowych: analiza szerszego oddziaływania RLKS na obszarach rybackich

- 1 Definiowanie celów strategii
- 2 Wybór wskaźników i ustalanie wartości docelowych
- 3 Zbieranie danych i zarządzanie informacją
- 4 Praktyczne działania zorientowane na rezultaty
- 5 Ocena funkcjonowania LGR
- 6 Oprócz wymogów obowiązkowych:
analiza szerszego oddziaływania
RLKS na obszarach rybackich

1. Szersze oddziaływanie: czego może dokonać RLKS na obszarach rybackich?

W trakcie realizacji lokalnych strategii rozwoju (LSR), Lokalne Grupy Rybackie (LGR) muszą mierzyć liczbę utworzonych i utrzymanych miejsc pracy oraz liczbę utworzonych przedsiębiorstw (zob. **ARTYKUŁ 2**). Miejsca pracy i firmy są z pewnością ważne dla wszystkich obszarów rybackich, a także innych obszarów, na których wdrażane jest podejście RLKS – ale czy to wystarczy, aby pokazać rzeczywiste **oddziaływanie** RLKS?



Przez „szersze oddziaływanie” RLKS rozumiemy słabiej uchwytnie efekty, które można wiarygodnie przypisać do działalności LGR, ale które wykraczają poza bezpośrednie wyniki operacji wspieranych w ramach LSR.

W przypadku większości LGR odpowiedź brzmi zapewne „nie”. Nawet jeśli patrzymy tylko na sytuację gospodarczą danego obszaru, powyższe wskaźniki nie mówią nic o jakości utworzonych miejsc pracy, poziomie wynagrodzeń, konkurencyjności firm czy ich zdolności do przetrwania w długim okresie. Ponadto, efekty wielu działań LGR nie dadzą się zmierzyć wyłącznie przy pomocy wskaźników ekonomicznych, ale pomagają one wzmocnić lokalne społeczności i uczynić je bardziej odpornymi na wstrząsy, na przykład dzięki:

- **zwiększonemu kapitałowi społecznemu** (więcej osób gotowych pracować jako wolontariusze, zwiększone zaufanie między członkami społeczności, większe poczucie tożsamości lokalnej itp.);
- **zwiększonej spójności społecznej** (zaangażowaniu grup, do których zwykle trudno dotrzeć, budowaniu poczucia współodpowiedzialności za obszar, rozwiązywaniu problemów związanych z imigrantami czy mniejszościami itp.);
- **lepszemu zarządzaniu** (partycypacyjnemu podejmowaniu decyzji, promowaniu współpracy i wspólnych działań, pomocy w wyrażaniu opinii grupom wykluczonym itp.);
- **korzyściom środowiskowym** (ograniczaniu praktyk mających negatywny wpływ na środowisko, działaniom na rzecz ochrony klimatu, lepszej współpracy między organizacjami ekologicznymi a innymi podmiotami, większej świadomości zasobów środowiskowych obszaru itp.).

To tylko nieliczne spośród wielu przykładów: każda LGR będzie starała się o innego rodzaju oddziaływanie, w zależności od miejscowych potrzeb i specyfiki obszaru.

2. Pomiar szerszego oddziaływania LGR

Na poziomie pojedynczego obszaru, zarząd i kierownik LGR mają zazwyczaj dobre rozeznanie, jakie jest szersze oddziaływanie ich pracy. Wiedzą o tym na przykład dzięki rozmowom z rybakami i innymi członkami społeczności, albo z obserwacji na ile mieszkańcy są gotowi dobrowolnie uczestniczyć w inicjatywach LGR.

Próbując zmierzyć szersze oddziaływanie LGR napotykamy m.in. na następujące wyzwania:

- jak była mowa powyżej, z samej natury rozwoju lokalnego wynika, że oddziaływanie LGR będzie się istotnie różniło między obszarami rybackimi, w zależności od celów lokalnej strategii. Znalezienie wspólnych pytań ewaluacyjnych i wskaźników na poziomie UE, a nawet krajowym, jest bardzo trudne.
- choć istnieją pewne narzędzia pozwalające zmierzyć mniej namacalne efekty, takie jak jakość życia czy podstawy, wymagają one zwykle dostosowania do specyficznych potrzeb danego obszaru, a ponadto znacznego wysiłku (np. trzeba prowadzić wywiady, badania ankietowe, wywiady grupowe itp.) i niemałych kosztów. Biorąc pod uwagę ograniczone środki przeznaczone na RLKS, należy proporcjonalnie do nich zaangażować względnie nieduże środki na badanie oddziaływania LGR;
- niektóre elementy zmian wynikających z działań LGR wymagają wielu lat by się objawić, a ponadto często brakuje „danych wejściowych” o sytuacji przed pojawieniem się LGR;
- występuje także problem wkładu (jak część obserwowanej zmiany czy jej braku można faktycznie przypisać działalności LGR, a jaka część wynika z innych, zewnętrznych czynników?). Wprawdzie analiza kontrfaktyczna²² może pomóc stwierdzić, że pewne efekty wynikają z działalności LGR, ale znalezienie odpowiedniej grupy porównawczej może nie być łatwe i wymagać będzie wieloletniego monitorowania.

Jednak te i inne wyzwania nie powinny zniechęcać LGR do podejmowania prób pomiaru oddziaływania. Bardzo ważne jest, aby LGR wiedziała, w jakim stopniu udaje jej się osiągać szersze cele strategii i mogły uchwycić wartość dodaną, jaką przynosi jej praca. Poniżej wymieniamy kilka praktycznych porad, co należy wziąć pod uwagę:

22 Analiza kontrfaktyczna RLKS polega na porównaniu zmian zachodzących na obszarze gdzie działa LGR ze zmianami na podobnym obszarze bez LGR.



- **ciekawe informacje można czasem zebrać przy pomocy bardzo prostych metod. Na przykład jedna z brytyjskich LGD wspierała projekt, obejmujący sadzenie drzew przez wolontariuszy. W projekcie zbierano dane dotyczące liczby drzew i obszaru, na jakim zostały posadzone, ale nie zbierano informacji o ilości czasu przepracowanego przez wolontariuszy, tracąc w ten sposób doskonałą okazję, aby uchwycić ważny aspekt zaangażowania społeczności;**
- oprócz danych ilościowych, istnieje cała gama **informacji jakościowych**, które LGR może wykorzystać do pomiaru swojego oddziaływania. Obejmuje ona osobiste historie, filmy itp., które pokażą zmiany, jakie zaszły w życiu grup docelowych lub pojedynczych beneficjentów;
- oceny oddziaływania nie należy zostawiać na **koniec okresu realizacji strategii**. Łatwiej będzie uchwycić oddziaływanie, jeśli LGR zaplanuje to od samego początku, w momencie definiowania celów strategii, a wszyscy interesariusze i beneficjenci będą od początku wiedzieli, co podlega pomiarowi i dlaczego;
- zgodnie z oddolnym charakterem RLKS, ocena oddziaływania powinna być **kierowana przez społeczność w sposób partycypacyjny** (co jednocześnie stworzy okazję do szerszego procesu uczenia się i odpowiedzialności za środki publiczne). LGR powinny zapewnić, że ocena oddziaływania będzie przeprowadzona z udziałem potencjalnych beneficjentów i interesariuszy RLKS zarówno w obrębie obszaru, jak i poza nim;
- jeśli chcemy przeprowadzić lub zamówić pełnowymiarową analizę oddziaływania, należy starannie rozważyć, jaki będzie tego **koszt** w porównaniu do **potencjalnych korzyści** dla LGR. Być może wystarczy analiza nieco mniej ambitna? Jeśli zależy nam na zastosowaniu bardziej wyrafinowanych narzędzi analitycznych, być może warto podzielić koszty ich przygotowania między kilka LGR (być może w ramach projektu współpracy), lub też porozumieć się z instytucją zarządzającą (IZ) lub krajową siecią, żeby sprawdzić czy tego typu analiza nie mogłaby być przeprowadzona na poziomie krajowym.

3. Jak mierzyć to, co niemierzalne

W niniejszej części przedstawiamy kilka przykładów, które pochodzą z bardzo różnych miejsc, ale mogą stanowić inspirację na temat tego, co można mierzyć, aby uchwycić oddziaływanie RLKS.



Społeczny Zwrot z Inwestycji

W 2015 roku LGR w Kornwalii (Wlk. Brytania)²³ przeprowadziło analizę oddziaływania pracy Animatora LGR na rzecz społeczności rybackiej za okres 2007-2013. Ekipa realizująca badanie zastosowała metodę opracowaną przez ekspertów z firmy Rose Regeneration oraz z Uniwersytetu w Gloucester, zwaną „Społeczny Zwrot z Inwestycji” (Social Return on Investment, SROI), która bada efekty społeczne, środowiskowe i ekonomiczne i przedstawia je w wartościach monetarnych. Pozwala to na pokazanie relacji między korzyściami a kosztami danego projektu.

Analiza objęła następujące etapy:

- określenie zakresu badania i identyfikacja kluczowych interesariuszy;
- opracowanie mapy wyników, czyli stwierdzenie, poprzez wywiady z beneficjentami, w jaki sposób praca Animatora LGR przyczyniła się do trwałości społeczności rybackiej;
- przypisanie tym wynikom wartości finansowych przy pomocy wskaźników zastępczych (proxies)²⁴;
- ustalenie, jakie było oddziaływanie LGR (wyeliminowanie tych zmian, które by wystąpiły samoistnie lub na skutek innych czynników).



23 Przykładowe praktyki LGR i IZ opisane w niniejszym poradniku nie powinny być traktowane jako „dobre praktyki” czy „rozwiązania modelowe”, ale jako źródło inspiracji dla innych LGR i IZ. Większość z nich była prezentowana na seminarium FARNET na temat „RLKS zorientowanego na rezultaty na obszarach rybackich” (Helsinki, 24-26 maja 2016)

24 „Wskaźniki zastępcze” lub wskaźniki pośrednie, są to wskaźniki stosowane w celu wykazania zmian lub wyników tam, gdzie pomiary bezpośrednie nie są możliwe. Niektóre ze wskaźników zastępczych wykorzystywane w badaniach obejmują np. „gotowość do płacenia za poprawę jakości wody”, „wartość roczną przypisywaną częstszym rozmowom z sąsiadami” lub „koszt podróży w obie strony do najbliższego supermarketu”.



Społeczne korzyści z działalności LGR oceniano na podstawie ośmiu cech opisujących zrównoważoną społeczność²⁵:

- *aktywna, integrująca i bezpieczna,*
- *dobrze zarządzana,*
- *posiadająca dobrą infrastrukturę usług,*
- *dobrze powiązana,*
- *wrażliwa na środowisko,*
- *atrakcyjna,*
- *dobrze zaprojektowana i zbudowana,*
- *otwarta na wszystkich.*

Wskaźniki te zazwyczaj nie mają wartości rynkowej, zatem metoda SROI wymagała znalezienia odpowiednich wskaźników zastępczych dla oszacowania wartości monetarnej. Eksperti przeprowadzili wywiady z różnymi beneficjentami LGR i w drodze skomplikowanych kalkulacji ocenili, w jaki sposób Animator LGR wniósł wkład w osiem wskaźników.

W ten sposób możliwe było wycenienie pracy Animatora w wartościach finansowych i porównanie ich z poniesionymi kosztami. Społeczny Zwrot z Inwestycji LGR w Kornwalii wyniósł 5.45 (czyli z każdego euro zainwestowanego w Oś 4 EFR pozyskano 5.45 euro społecznych korzyści dla miejscowej wspólnoty).

Należy pamiętać, że chociaż SROI wyraża się w jednostkach finansowych, nie można go porównywać ze zwrotem finansowym z inwestycji obliczanym tradycyjnymi metodami księgowymi. Jednak można w ten sposób porównywać korzyści społeczne dwóch lub więcej różnych projektów lub działań.

SROI można także wykorzystywać w projekcjach, czyli można przewidywać wartość korzyści społecznych danej działalności, o ile zostanie ona przeprowadzona zgodnie z planem.

25 Na podstawie Porozumienia bristolskiego (2005), które określa ogólnounijne zasady i cechy zrównoważonej społeczności http://www.eib.org/attachments/jessica_bristol_accord_sustainable_communities.pdf



Krajowy Program dla Upodmiotowienia Społeczności Lokalnych (PNPM) w Indonezji

Cele tego programu Banku Światowego, należącego do nurtu Community-Driven Development (CDD, Rozwój Inicjowany przez Społeczność), są następujące:

- 1. poprawa dobrobytu społeczności;*
- 2. poprawa lokalnego zarządzania.*

Realizatorzy programu nie wiedzieli z góry, jakie projekty/działania zaproponuje lokalna społeczność: mogły to być projekty budowy podstawowej infrastruktury (np. drogi, mosty) czy infrastruktury związanej z rolnictwem (systemy irygacyjne i nawadniające), jak również działania związane z opieką zdrowotną i edukacją (np. stypendia dla dzieci itp.).

Głównym wyzwaniem było znalezienie wskaźników, które mogłyby pełnić rolę wskaźników zastępczych dla głównych celów programu. Dla pierwszego celu (bardziej wymiernego i łatwiejszego w pomiarze) PNPM zastosowało następujące wskaźniki:

- wzrost konsumpcji w gospodarstwach domowych (jako wskaźnik zastępczy dla dobrobytu);*
- zwiększona dostępność usług (w tym transportowych, zdrowotnych i edukacyjnych);*
- ekonomiczna stopa zwrotu.*

Dane dotyczące tych wskaźników zbierano głównie poprzez niezależne badania ankietowe i ewaluacje.

Dla celu drugiego (mniej wymiernego), PNPM oparł się na różnych wskaźnikach zastępczych odnoszących się do głównych zasad zarządzania całym programem, czyli partycypacji (i włączenia społecznego), przejrzystości i odpowiedzialności. Oto niektóre z tych wskaźników:

- liczba uczestników w forach konsultacyjnych społeczności (w podziale na mężczyzn i kobiety);*
- procent uczestników forów pochodzących z grup marginalizowanych (np. osób o niskich dochodach lub niepełnosprawnych);*
- procent mieszkańców wsi, którzy znają działalność programu i jego budżet;*
- procent skarg, na które odpowiedziano w określonym terminie;*
- procent rozwiązanych przypadków korupcji.*

Dane są zbierane przez niezależnych ewaluatorów oraz przez system informacyjny programu.

PNPM próbowało także mierzyć bardziej długofalowe oddziaływanie programu na kapitał społeczny, stosując takie wskaźniki zastępcze jak:

- zaufanie (w odniesieniu do sąsiadów i do rządu);*
- sieci wsparcia (grupy, na których respondenci mogą polegać jeśli potrzebują rady, pożyczki lub pomocy);*
- uczestnictwo w lokalnych imprezach czy wydarzeniach społecznościowych (weselach, grupach oszczędnościowo-pożyczkowych);*
- istnienie pomocy wzajemnej w realizacji przedsięwzięć (np. wspólna praca przy remoncie domu sąsiada, straż sąsiedzka, wspólne systemy transportu pomagające np. ciężarnym kobietom w pilnym dotarciu do okręgowego szpitala).*

Wskaźniki te potrzebują często niezależnego pozyskiwania danych. Jednak niektóre z nich mogą być stosowane podczas partycypacyjnej samooceny członków wspólnoty, aby pomóc im lepiej zrozumieć oddziaływanie programu na zdolność do podejmowania wspólnych działań przez lokalną społeczność.

Interesujące pomysły na to, jak mierzyć pozaekonomiczne oddziaływanie LGR w danym obszarze można znaleźć także w dokumencie opracowanym przez DG REGIO dotyczącym Europejskiego Wskaźnika Postępu Społecznego (European Social Progress Index, SPI). Wskaźnik mierzy trzy główne wymiary postępu społecznego:

- **podstawowe potrzeby ludzkie** (obejmuje to takie składowe jak poziom żywienia i podstawowej opieki medycznej, dostęp do wody i odprowadzenie ścieków, schronienie i bezpieczeństwo osobiste);
- **podstawy dobrostanu** (tu wchodzi dostęp do wiedzy, dostęp do informacji i komunikacji, opieka zdrowotna, trwałość ekosystemów);
- **możliwości** (ten wymiar obejmuje prawa i wolności osobiste, prawo wyboru, tolerancja i włączenie społeczne oraz dostęp do wykształcenia wyższego).

W sumie indeks składa się z 50 wskaźników wybranych zgodnie z następującymi zasadami:

1. w grę wchodzi wyłącznie wskaźniki społeczne i środowiskowe (nie ma żadnych mierników ekonomicznych);
2. mierzone są efekty, a nie nakłady;
3. wskaźnik jest istotny dla wszystkich regionów UE;
4. dotyczy kwestii, na które można bezpośrednio wpływać poprzez interwencję publiczną.

W odróżnieniu od metody SROI opisanej powyżej, wybrane wskaźniki miały na celu bezpośredni pomiar postępu społecznego, bez posługiwania się zastępczymi wskaźnikami ekonomicznymi²⁶.

Każdy region UE (na poziomie NUTS2) otrzymuje punktację opartą na 50 wskaźnikach i jest porównywany z 15 regionami o najbliższym PKB per capita – pozwala to porównywać różne cechy między regionami o podobnej sytuacji ekonomicznej.

Indeksu nie stosuje się jeszcze do mierzenia oddziaływania polityki, ale być może niektóre jego elementy będą mogły być użyte do tego celu w przyszłości. W międzyczasie niektóre LGR lub IZ mogą się tym zainspirować i dostosować niektóre z zastosowanych tam wskaźników do pomiaru oddziaływania RLKS na swoim obszarze.

Pytania do pracy własnej:

Jakie jest oddziaływanie, które Twoja LGR pragnie wywrzeć na swoim obszarze? Jak zamierzacie je zmierzyć?

W jakim stopniu członkowie Waszej społeczności rybackiej są zaangażowani w określenie i pomiar oddziaływania strategii LGR?

Czy w Twoim państwie członkowskim/regionie toczy się już dyskusja na temat oceny szerszego oddziaływania RLKS? Gdybyś miał wziąć udział w takiej dyskusji, to jakie kwestie chciałbyś poruszyć?

26 Zgodnie z opisem metodologii indeksu: „Dzięki wyłączeniu wskaźników ekonomicznych, indeks pozwala na systematyczną analizę relacji między rozwojem gospodarczym (mierzonym np. PKB na głowę) a rozwojem społecznym. Mierniki, które mieszają wskaźniki społeczne i ekonomiczne, takie jak Wskaźnik Rozwoju Społecznego (Human Development Index, HDI) stosowany przez ONZ, utrudniają oddzielenie skutków od efektów. Zob.: http://ec.europa.eu/regional_policy/pl/newsroom/news/2016/04/04-01-2016-figuring-out-social-progress

Aneks

Dodatkowe źródła informacji

1. Tworzenie systemu osiągania wyników

Centrum Teorii Zmiany (ang.), z interesującymi informacjami i narzędziami odnośnie logiki interwencji:
Oprogramowanie służące do sporządzania [mapy interwencji](#) (ang) dostępne za darmo po [rejestracji](#)

Broшуra [Community of Practice on Results Based Management of the EU](#), z dyskusjami nt. teorii i praktyki zarządzania opartego na wynikach.

Strona internetowa Zrównoważonego Zaangażowania Społeczności: [Narzędzia ewaluacji](#) (ang.), z zestawem narzędzi i instruującą prezentacją na temat planowania i ewaluacji:

- [drzewo problemów/drzewo rozwiązań](#).
- [logika programu](#)
- [jak tworzyć plan monitoringu i ewaluacji wraz z prezentacją w PowerPoint](#).

Strona internetowa [Społecznościowy zestaw narzędzi](#) (ang., hiszp.) (prowadzona przez Kansas University Work Group for Community Health and Development. (2015)), z interesującymi materiałami, narzędziami i przykładami, takimi jak [Rozdział 3, Część 1: Opracowanie planu oceny lokalnych potrzeb i zasobów](#); [Rozdział 8. Część 5. Opracowanie planu działania, włącznie z przykładowym formularzem w Wordzie](#), i [Rozdział 38. Niektóre metody oceny kompleksowych inicjatyw wspólnotowych](#). Lawrence, KS: University of Kansas.

Strona internetowa Banku Światowego z:

- Obszerny poradnik nt. [Projektowanie systemu dla osiągnięcia rezultatów](#) (ang.) z dobrym opisem wskaźników w kroku 6.
- Przewodnik [Określanie i wykorzystanie wskaźników wydajności](#) (ang.), w tym czynniki powodzenia na str. str. 6-8.

2. Monitoring i ewaluacja (M&E)

Podmioty zaangażowane we wdrażanie rybackiego RLKS, mające konkretne pytania dotyczące monitoringu i ewaluacji, mogą zwracać się bezpośrednio do *Fisheries and Aquaculture Monitoring and Evaluation Support Unit (FAME SU)* pod adresem FAME@fame-emff.EU.

Więcej informacji na temat FAME SU można znaleźć na stronie: http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/emff/fame/index_en.htm

EVALSED: Materiały do oceny rozwoju społeczno-gospodarczego (wrzesień 2013) – DG REGIO (Choć EVALSED kładzie szczególny nacisk na ocenę polityki spójności UE, jest również przydatne dla oceny innych narzędzi rozwoju społeczno-ekonomicznego).

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/guide/guide_evalsed.pdf (ang.)

Wytyczne dotyczące monitorowania i oceny europejskiej polityki spójności:

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/working/evaluation_plan_guidance_en.pdf (ang.)

Wskaźniki monitoringu i ewaluacji: praktyczny przewodnik dla Europejskiego Funduszu Rybackiego:

http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/eff/official_documents/updated_eff_workingpaper_on_indicators_en.pdf (ang.)

Europejska Sieć Ewaluacji Rozwoju Obszarów Wiejskich: WYTYCZNE DLA OCENY EX POST PROW 2007-2013 (czerwiec 2014)

http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/evaluation/library/evaluation-helpdesk-publications/en/evaluation-helpdesk-publications_en.html (ang., fr., niem.)

Program Rozwoju Narodów Zjednoczonych: Podręcznik planowania, monitorowania i ewaluacji dla wyników działań rozwojowych (2009, 2011)

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

W.K. Kellogg Foundation: Podręcznik do ewaluacji (Evaluation Handbook, 2004)

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

3. Orientacja na rezultaty w RLKS

Ewaluacja ex-post w programie LEADER+:

http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/leaderplus-expost/fulltext_en.pdf (ang.)

Strony FARNET website, a w szczególności:

Konkretne aspekty tworzenia LGR, w tym ich strategii.

Pytania i odpowiedzi dotyczące programowania RLKS w EFMR – 2014-2020.

Przewodnik nr 1 FARNET str. 31-38 "Developing Effective Strategies"

https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/files/documents/PL_Farnet_GUIDE_01_31-38.pdf

Wytyczne dla lokalnych uczestników RLKS:

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_clld_local_actors_pl.pdf

Wytyczne dotyczące Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność w europejskich funduszach strukturalnych i inwestycyjnych:

http://ec.europa.eu/regional_policy/pl/information/publications/guidelines/2014/guidance-on-community-led-local-development-in-european-structural-and-investment-funds

wersja polska dostępna na stronie KSOW <http://ksow.gov.pl/leader.html>

Heimo Keranen: Podręcznik do samooceny dla LGD (Self-evaluation Workbook for Local Action Groups, kwiecień 2003)

http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/evaluations/Selfevaluation_workbook_for_LAGs.pdf (ang.)

Europejski Kodeks Postępowania w zakresie partnerstwa w ramach europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych

Europejska Sieć Ewaluacyjna na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: dokument roboczy "Uchwycenie wpływu programu Leader i środków mających na celu poprawę jakości życia na obszarach wiejskich" (lipiec 2010)

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/wp-leader_en.pdf (ang.)

Zachowanie innowacyjnego charakteru podejścia LEADER: *Preserving the innovative character of LEADER*, (ang.) Raport drugiej grupy fokusowej podkomitetu ENRD LEADER, 2010

4. Ocena oddziaływania

Europejski wskaźnik postępu społecznego:

http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/social_progress (ang.)

Oddziaływanie ewaluacji w praktyce: interaktywna publikacja Banku Światowego:

http://siteresources.worldbank.org/EXTHDOFFICE/Resources/5485726-1295455628620/Impact_Evaluation_in_Practice.pdf (ang.)

Społeczny zwrot z inwestycji (Social Return on Investment): <http://socialvalueuk.org/what-is-sroi/the-sroi-guide> (ang.)