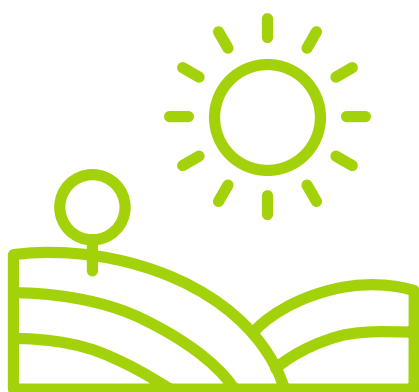




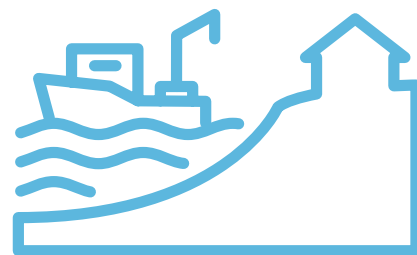
## Ewaluacja RLKS Podręcznik dla LGD i LGR



Miejskich



Wiejskich



Przybrzeżnych

**Autorzy:**

Zespół FAME (Fisheries and Aquaculture Monitoring and Evaluation): Christine Hamza, Angelos Sanopoulos

Zespół FARNET: Monica Veronesi, Urszula Budzich-Tabor, Margot van Soetendael

**Produkcja:**

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

**Kontakt:**

FAME Support Unit

Boulevard de la Woluwe 2 | B-1150 Brussels

+32 2 775 84 44 | [FAME@fame-emff.eu](mailto:FAME@fame-emff.eu)

FARNET Support Unit

Rue de la Loi 38, boîte 2 | B-1040 Brussels

+32 2 613 26 50 | [info@farnet.eu](mailto:info@farnet.eu) | [www.farnet.eu](http://www.farnet.eu)

**Wydawca:**

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

**Disclaimer:**

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 zaaprobowała 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 978-92-79-85775-1

ISSN 2363-4073

doi:10.2771/607891

© Unia Europejska, 2018





Powielanie dozwolone pod warunkiem powołania się na źródło.

# Spis treści

Skróty .....	3
Wprowadzenie .....	4
<b>1. Planowanie ewaluacji .....</b>	<b>5</b>
1.1 Czym jest ewaluacja? .....	5
1.2 Kiedy zacząć? .....	7
1.3 Od czego zacząć? .....	8
1.4 Co należy oceniać? .....	11
<b>2. Gromadzenie danych i monitoring .....</b>	<b>20</b>
2.1 Monitorowanie strategii .....	21
2.2 Regularne spotkania LGD .....	22
2.3 Monitorowanie projektów .....	22
2.4 Spotkania projektowe .....	23
<b>3. Realizacja ewaluacji w praktyce .....</b>	<b>25</b>
3.1 Analiza dokumentów .....	25
3.2 Samoocena .....	26
3.3 Badania ankietowe .....	26
3.4 Wywiady .....	28
3.5 Studia przypadku .....	28
3.6 Grupy fokusowe .....	29
3.7 Kształcenie partnerskie (peer review/learning) .....	30
3.8 Ocena największej zmiany .....	31
3.9 Społeczny zwrot z inwestycji .....	33
3.10 Analiza sieci społecznościowych .....	35
<b>4. Wykorzystanie wyników .....</b>	<b>36</b>
4.1 Sprawozdawanie wyników .....	36
4.2 Wdrażanie wyników .....	38
4.3 Upowszechnianie rezultatów .....	40
Dalsze źródła .....	42

## Skróty

EFSI	Europejskie Fundusze Strukturalne i Inwestycyjne
IZ	Institucja Zarządzająca
LGD	Lokalna Grupa Działania
LGR (RLGD)	Lokalna Grupa Rybacka (Rybacka Lokalna Grupa Działania)
LSR	Lokalna Strategia Rozwoju
M&E	Monitoring i Ewaluacja
RLKS	Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność

	Definicja
	Wyjaśnienie
	Przykład
	Podpowiedź

# Wprowadzenie

## Tło zagadnienia

W okresie programowania 2014-2020 Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS) może być finansowany ze wszystkich Europejskich Funduszy Strukturalnych i Inwestycyjnych (EFSI). W całej Europie funkcjonują Lokalne Grupy Działania (LGD) finansowane z różnych EFSI. LGD są partnerstwami publiczno-prywatne obejmującymi różne typy podmiotów, których zadaniem jest opracowanie i wdrożenie zintegrowanych Lokalnych Strategii Rozwoju (LSR).

Niniejszy podręcznik jest adresowany do Lokalnych Grup Działania, w tym Lokalnych Grup Rybackich, finansowanych z jednego lub więcej spośród EFSI<sup>1</sup>, a także do ewaluatorów zewnętrznych zajmujących się oceną LGD. Jego celem jest dostarczenie łatwych w stosowaniu narzędzi i metod, a także przykładów z różnych LGD i LGR, które mogą stanowić źródło wskazówek i inspiracji dla ewaluacji RLKS.

## Dlaczego potrzebujemy ewaluacji?

Ewaluacja jest obowiązkowym elementem RLKS<sup>2</sup>. Jednak prowadzenie ewaluacji i refleksja nad tym, w jakim stopniu LGD przyczynia się do rozwoju społeczności, jest warte zachodu także z innych powodów:

- Pozwala na sprawdzenie, czy cele LSR są nadal aktualne
- Daje wiedzę, czy i w jakim stopniu LGD osiąga założone cele
- Pomaga krytycznie spojrzeć na działania i procesy LGD w celu ich udoskonalenia
- Umożliwia wykazanie, co zostało osiągnięte dzięki RLKS.

Wiedza nabyta w toku oceny własnej pracy jest podstawą do optymalnego wykorzystania funduszy publicznych i do doskonalenia sposobu, w jaki RLKS przynosi odczuwalne i pozytywne zmiany w lokalnych społecznościach.

Niniejszy podręcznik czerpie z wcześniejszych wytycznych „Ewaluacja LEADER/RLKS”, przygotowanych przez Europejskie Biuro Pomocy ds. Ewaluacji Rozwoju Obszarów Wiejskich (podręcznik ten dotyczy ewaluacji zarówno na poziomie LSR oraz całego programu i jest adresowany do monofunduszowych LGD stosujących podejście LEADER<sup>3</sup>), a także z podręcznika FARNET „RLKS zorientowany na rezultaty” (praktycznego przewodnika dla LGR poświęconego tworzeniu, wdrażaniu i ewaluacji lokalnych strategii na obszarach rybackich). Niniejsza publikacja składa się z czterech rozdziałów obejmujących poszczególne etapy pracy LGD:



1 Dotyczy EFRROW, EFMR, EFRR i ESF.

2 Rozporządzenie Common Provisions Regulation nr 1303/2013 wymaga, aby LGR przedstawiła rozwiązania dotyczące ewaluacji LSR (Art. 33.1(f)). Rozporządzenie stwierdza, że ewaluacja jest jednym z kluczowych zadań LGD (Art. 34), a także zapewnia, że wydatki związane z tym zadaniem mogą być finansowane w ramach kosztów bieżących LGD (Art. 35).

3 Czyli LGD finansowanych wyłącznie z Europejskiego Funduszu Rolnego Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW).

# 1. Planowanie ewaluacji

## 1.1 Czym jest ewaluacja?

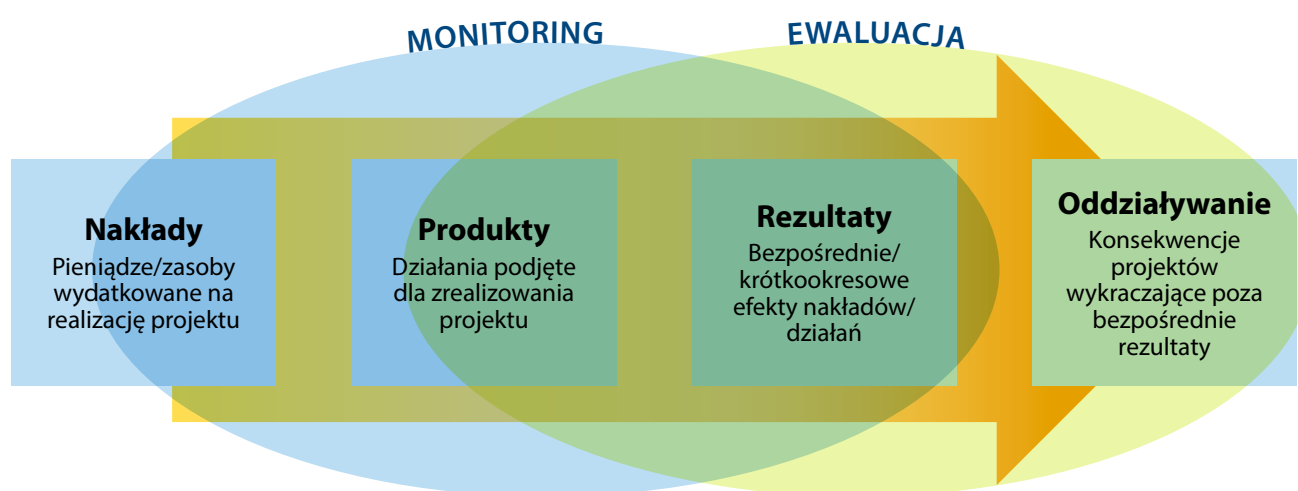
### *Ewaluacja nie jest sprawdzianem!*

Monitoring i ewaluacja (M&E) dostarczają dowodów, pozwalających LGD na zweryfikowanie logiki lokalnej strategii rozwoju (LSR), sprawdzenie czy osiągają zamierzone rezultaty zgodnie z planem, a także na wprowadzenie niezbędnych udoskonaleń. W tym celu LGD powinny zapewnić skuteczny monitoring i ewaluację jako integralne części LSR.

**Monitoring** polega głównie na zbieraniu danych liczbowych i sprawdzaniu, czy działamy zgodnie z planem. Dostarcza on informacji ilościowych, takich jak liczba wydarzeń, uczestników, projektów. Ważne, aby wiedzieć, jakiego typu informacje i dane są rzeczywiście niezbędne dla celów zarządzania, kontroli, wykazywania postępów oraz dla celów ewaluacji.

**Ewaluacja** polega na okresowej ocenie planowania, realizacji i wyników trwającego lub zakończonego procesu. W odniesieniu do RLKS, ewaluacja może służyć do oceny lokalnej strategii rozwoju lub działalności LGD. Celem ewaluacji jest pomoc w podejmowaniu decyzji, potwierdzenie osiągniętych wyników, uzyskanie wiedzy na temat zakończonych lub trwających przedsięwzięć, umożliwienie dokonania refleksji i pomoc w zaplanowaniu zmian na przyszłość.

Monitoring i ewaluacja są ze sobą ściśle połączone. Monitoring pozwala śledzić postępy na podstawie niewielkiej liczby z góry określonych wskaźników/wartości docelowych – natomiast ewaluacja wykracza poza efekty bezpośrednie i pozwala oceniać rezultaty, zarówno te planowane jak i te nieprzewidziane<sup>4</sup>. Tym niemniej, podstawą działań ewaluacyjnych są dane uzyskane z monitoringu.



<sup>4</sup> Zob. Impact Evaluation Notes No. 2, kwiecień 2012, 'powiązanie monitoringu i ewaluacji z oceną oddziaływania (w języku angielskim)'; Burt Perrin, The Rockefeller Foundation.

## Na czym polega specyfika ewaluacji RLKS?

Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność stanowi specyficzną metodę, początkowo opracowaną dla rozwoju obszarów wiejskich (tzw. podejście LEADER). Charakteryzuje ją podejście oddolne, oparte na partnerstwie, dzięki czemu może stymulować rozwój społeczno-ekonomiczny w sposób, którego nie mogą zapewnić polityki sterowane odgórnie. Proces angażowania społeczności, zwany „animowaniem”, a także włączanie mieszkańców w rozwój obszaru są co najmniej równie ważne, jak suma poszczególnych projektów.

Animowanie społeczności pozwala na dotarcie do grup, do których tradycyjne programy finansowania „odgórne” nie są w stanie dotrzeć; zintegrowany charakter pozwala na budowanie relacji partnerskich i wspólnych działań różnych grup interesariuszy, a fakt, że decyzje zapadają na poziomie lokalnym, może skutkować bardziej elastycznym i innowacyjnym rozwiązywaniem lokalnych problemów. Podejście to pozwala na odpowiednie nakierowanie wsparcia, jednocześnie pomagając lokalnym podmiotom nabyć umiejętności przygotowania i realizacji własnych projektów. Sieciowanie i współpraca, które odgrywają w tym podejściu szczególną rolę, mogą ułatwić transfer wiedzy od jednego obszaru do drugiego i zwiększyć oddziaływanie pojedynczych inicjatyw. Rezultaty osiągnięte dzięki zastosowaniu metody RLKS są czasem nazywane **wartością dodaną** tego podejścia.



Źródło: Obserwatorium Europejskie LEADER 2001 (ang.)

Wartość dodana RLKS\* może na przykład wynikać z:

- Zwiększonego **kapitału społecznego i ludzkiego**, co się przejawia wzrostem zaufania, budowaniem nowych umiejętności i zdolności, tworzeniem nowych sieci itp., dzięki czemu społeczność lepiej może stawić czoła kłęskom i dostosować się do zmian
- Poprawy **lokalnego zarządzania**, dzięki udziałowi społeczności i różnych podmiotów w podejmowaniu decyzji, zwiększeniu roli LGD w wielopoziomowym zarządzaniu i nabywaniu umiejętności zarządzania środkami publiczno-prywatnymi
- Lepszych **efektów realizowanych projektów** dzięki pozyskaniu dodatkowych środków (zwiększeniu dźwigni finansowej), większej trwałości projektu, włączeniu nowych beneficjentów i podniesieniu poziomu lokalnej innowacji.

Przy ewaluacji RLKS należy pamiętać o powyższych elementach i **zastanowić się, w jaki sposób LGD zamierza stworzyć wartość dodaną dla swojej społeczności.**

\*zob. Wytyczne dla Ewaluacji LEADER/RLKS, sierpień 2017, Europejskie Biuro Pomocy ds. Ewaluacji Rozwoju Obszarów Wiejskich

## 1.2 Kiedy zacząć?

### Powodzenie ewaluacji zależy od jej przygotowania

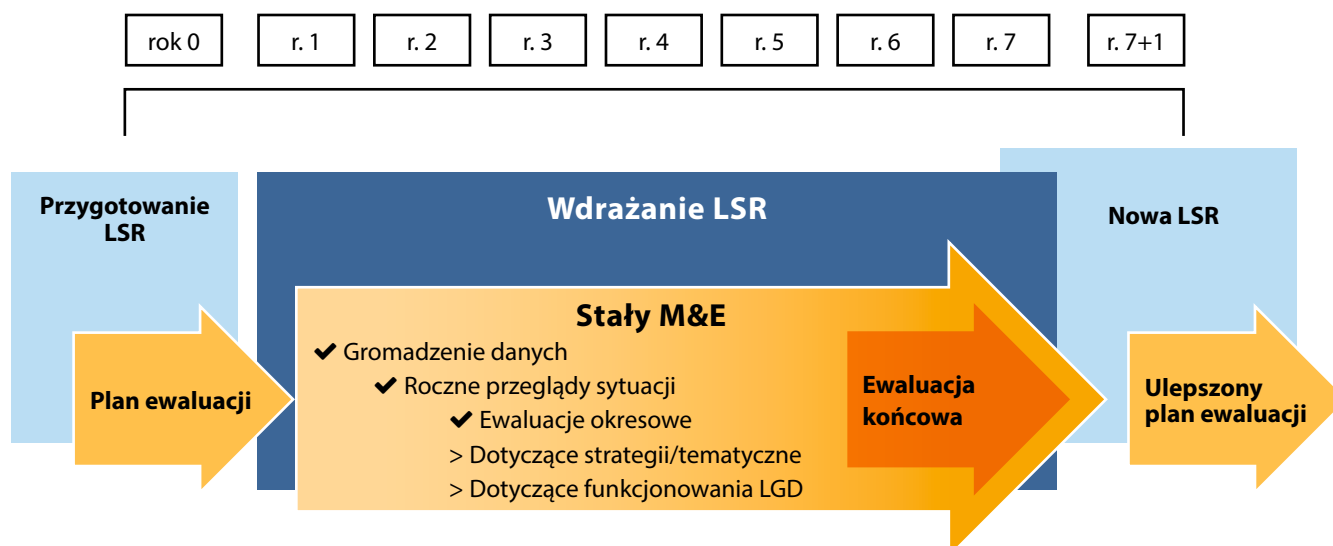
Proces monitorowania i ewaluacji działań LGD jest integralną częścią RLKS i powinien być zaplanowany **na etapie tworzenia lokalnej strategii rozwoju (LSR)**. Sposób monitorowania i ewaluacji strategii powinien zresztą być przedstawiony Instytucji Zarządzającej wraz z całą LSR w momencie ubiegania się o jej dofinansowanie.

Są cztery powody, dla których warto zacząć myśleć o ewaluacji i ją planować tak wcześnie, jak to możliwe, aby stała się nieodłączną częścią działań LGD:

- Planując ewaluację razem ze strategią łatwiej jest uzyskać pewność, że wyznaczone cele i wartości docelowe są realne i mierzalne.
- Wczesne planowanie pozwala zapewnić dostępność danych (w tym wartości wyjściowych odpowiednich wskaźników) od samego początku działań LGD, co pozwala później zaoszczędzić czasu i kosztów.
- Ewaluacja wbudowana w codzienną pracę LGD pozwoli na szybkie reagowanie w przypadku zmian w otoczeniu lub pojawieniu się nowych potrzeb w ramach okresu programowania.
- Wczesne planowanie ewaluacji pomoże LGD wypracować długoterminową wizję działań.

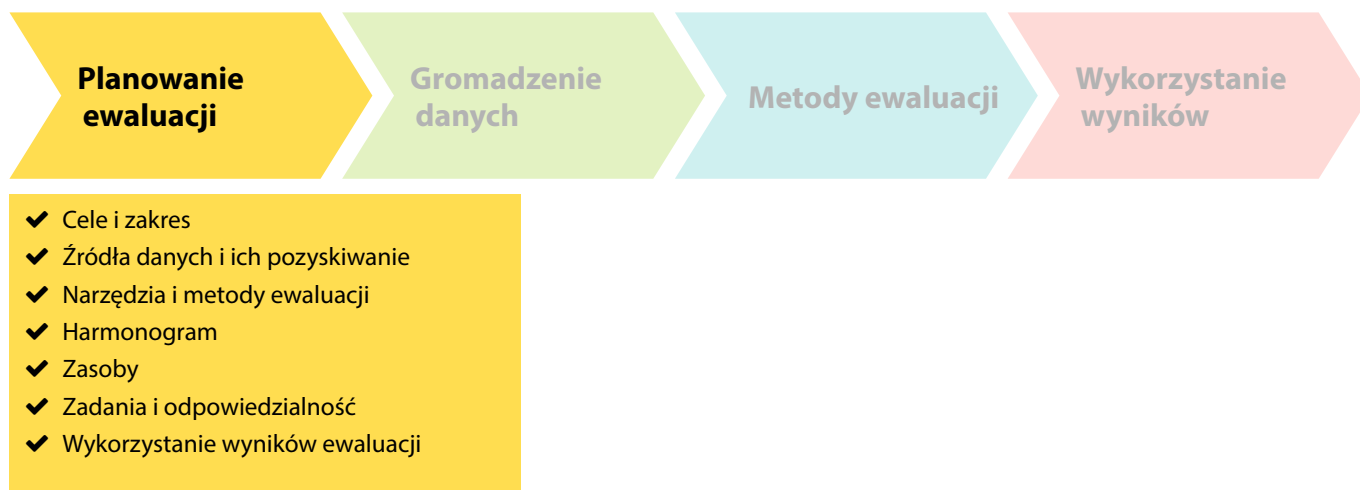
Poniższy rysunek pokazuje przykładowy rozkład w czasie procesu planowania i realizacji działań monitoringu i ewaluacji. Ich zaplanowanie powinno nastąpić razem z tworzeniem lokalnej strategii LGD, a system zbierania danych należy stworzyć od początku realizacji LSR. Jednym ze sposobów oceny postępów mogą być coroczne przeglądy sytuacji oraz oceny okresowe i ocena końcowa. Ewaluacja danego okresu programowania stanowi podstawę do przygotowania LSR na kolejny okres.

Przykładowy harmonogram planowania i realizacji ewaluacji LGD



## 1.3 Od czego zacząć?

**RLKS jest procesem partycypatywnym, dotyczy to również jego ewaluacji!**



Proces ewaluacji rozpoczyna się **od jej planowania**. Plan ułatwia LGD ustalenie zakresu ewaluacji oraz dobór metod gromadzenia, analizowania i prezentowania danych. Plan powinien także jasno określić poszczególne zadania i kto za nie odpowiada, a także ile mniej więcej czasu one zajmą i jaki będzie ich orientacyjny budżet. Poniżej przedstawiono poszczególne zagadnienia, które LGD powinno wziąć pod uwagę przygotowując plan ewaluacji:

### Cele i zakres ewaluacji

Do zakresu ewaluacji należy podchodzić pragmatycznie. Lokalne strategie mają zwykle wiele celów, a ich rezultaty i oddziaływanie nie zawsze dadzą się łatwo przypisać do konkretnych działań. Nie będzie możliwe uchwycenie wszystkich efektów LSR i działań LGD. Zatem planując ewaluację, należy zadać sobie następujące pytania:

- Czego *najbardziej* chciałaby się dowiedzieć nasza LGD?
- Jakie informacje musimy przekazać instytucji zarządzającej?
- Jak wykorzystamy wyniki ewaluacji?

Ewaluacja jest procesem uczenia się, jest więc ważne, aby członkowie LGD i inne podmioty były mocno włączone w ten proces, brały udział w ustalaniu celów ewaluacji i zapewniły że jej wyniki zostaną użyte do doskonalenia pracy LGD oraz w miarę potrzeby do aktualizacji LSR. Ponadto rezultaty ewaluacji mogą być wykorzystane jako narzędzie komunikacji, pomagające informować społeczność i decydentów o istnieniu i działaniach LGD.



Innym sposobem wykorzystania rezultatów ewaluacji jest przygotowanie sprawozdań dla instytucji zarządzającej. Ewaluacja jest też niezmiernie cennym źródłem wiedzy przy aktualizacji strategii oraz przygotowaniu LSR na kolejny okres.

### **W czym ma Ci pomóc ewaluacja...**

- *W lepszym docieraniu do społeczności?*
- *W usprawnieniu procesu aplikowania o środki i wprowadzeniu ułatwień dla beneficjentów?*
- *W doskonaleniu procesu przygotowania wniosków?*
- *W lepszym rozumieniu jakie rezultaty dają wspierane projekty?*
- *W aktualizacji lub poprawieniu LSR?*
- *W przygotowaniu raportu dla IZ?*
- *W informowaniu partnerów LGD o postępach i rezultatach?*
- *W komunikowaniu rezultatów szerszemu gronu odbiorców?*
- *Inne odpowiedzi?*

## **Źródła danych i ich pozyskiwanie**

Zidentyfikowanie źródeł potrzebnych danych i zaplanowanie ich pozyskiwania jest sprawą wielkiej wagi, jeśli LGD ma dysponować informacjami pozwalającymi na analizowanie zmian osiągniętych dzięki strategii. Zatem kiedy już LGD zdecydowała, czego chce się dowiedzieć dzięki ewaluacji, musi ustalić, jakie informacje będą potrzebne i jak będą zbierane – oraz czy ich pozyskanie jest realne. W zależności od tego, co zamierza oceniać LGD, mogą być potrzebne wartości wyjściowe, zmierzone odpowiednio wcześniej, aby można było je porównać z sytuacją na koniec okresu. Inne działania ewaluacyjne, takie jak pomiar zaangażowania społeczności, kapitału społecznego, wartości dodanej istnienia LGD, będą zapewne wymagały zbierania określonego typu informacji przez dłuższy czas. Więcej informacji o zbieraniu danych znajduje się w Rozdziale 2.



**Wartość wyjściowa jest mierzona na początku projektu (lub lokalnej strategii), w celu porównania z sytuacją późniejszą i dokonania oceny postępów<sup>5</sup>.**

## **Narzędzia i metody ewaluacji**

Ewaluacja może być przeprowadzona siłami wewnętrznymi lub zewnętrznymi i można do niej stosować różne metody. Dobrze jest z góry mieć orientację, jakiego typu metody będziemy chcieli zastosować, pozwoli to na zabudżetowanie i zaplanowanie działań odpowiednio wcześniej oraz na zapewnienie spójności między metodami a sposobem pozyskiwania danych. Na przykład, jeśli grupa planuje prowadzić badania ankietowe, aby sprawdzić jak zmienia się opinia mieszkańców w miarę upływu czasu, to trzeba będzie zadać te same pytania przed interwencją i po niej. Jedną z metod przydatnych dla LGD dysponujących ograniczonymi środkami jest samoocena<sup>6</sup>. Przegląd różnych metod ewaluacji, które mogłyby stosować LGD, prezentujemy w Rozdziale 3.

5 <https://goodpracticereview.org/9/monitoring-and-evaluation/baseline-data/>

6 Więcej informacji na temat samooceny można znaleźć na str. 18 wytycznych „Ewaluacja LEADER/RLKS”.

## Harmonogram

LGD musi ocenić, ile mniej więcej czasu zajmą działania związane ze zbieraniem danych i ewaluacją, oraz ile realnie czasu może poświęcić na działania M&E. Konieczne jest jednoczesne zaplanowanie zarówno przewidywanych działań, jak ich harmonogramu oraz przeznaczonych na to środków. Jeśli chodzi o rozłożenie działań w czasie, LGD powinna uważnie przemyśleć m.in. następujące pytania:

- › kiedy planuje się rozpoczęcie monitoringu?
- › kiedy planuje się podjąć działania ewaluacyjne?
- › ile czasu będzie trwało każde z zaplanowanych działań?

## Zasoby

Należy jasno określić, jakie zasoby będą przeznaczone na działania M&E; muszą one być proporcjonalne do środków dostępnych na finansowanie strategii/projektów. Oprócz ustalenia budżetu należy także przewidzieć niezbędne zasoby ludzkie i umiejętności. W zależności od zakresu ewaluacji oraz umiejętności dostępnych w LGD, niektóre typy ewaluacji będą wymagały zatrudnienia ekspertów zewnętrznych. Koszty będą zależały od wielu czynników, ale badanie ankietowe z 2017 roku<sup>7</sup> wskazuje, że zewnętrzna ewaluacja ex-post może kosztować między 6 000 a 25 000 euro. Po opracowaniu planu ewaluacji należy zapewnić, że przewidziane na to środki pozwalają go zrealizować zgodnie z naszymi ambicjami. Być może trzeba będzie dokonać korekt bądź w zakresie ewaluacji, bądź w przewidzianym budżecie.

### Czy nasz budżet pozwala na...

- › Pogłębioną ewaluację wszystkich działów LSR oraz funkcjonowania samej LGD?
- › Analizę tylko wybranych obszarów LSR i funkcjonowania LGD?
- › Tylko analizę danych dostępnych z wniosków o dofinansowanie?
- › Określonych działań, takich jak badania ankietowe, wywiady, grupy robocze itp.?

## Zadania i odpowiedzialność

Ewaluacji może dokonać niezależny ewaluator lub członek zespołu LGD. Jednak w każdym przypadku trzeba zadbać, aby ktoś z pracowników był jednoznacznie odpowiedzialny za czuwanie nad procesem M&E, inaczej nie będzie on zintegrowany z pracą LGD. Niezależnie od tego, czy ewaluację przeprowadzamy wewnętrznie, czy z wykorzystaniem ewaluatorów zewnętrznych, proces ten musi być koordynowany i niezbędny jest aktywny udział członków władz LGD.

## Wykorzystanie wyników ewaluacji

To, w jaki sposób i kiedy zostaną zaplanowane działania M&E jest ściśle związane z planowanym przez LGD momentem wykorzystania ich wyników. Metody stosowane do pozyskania obowiązkowych informacji wymaganych przez instytucję zarządzającą mogą znacznie się różnić od działań podejmowanych w celu uzyskania informacji zwrotnej na temat animowania społeczności lub osiągnięcia określonych celów LSR. Grupa, planując ewaluację, powinna zatem pamiętać o przewidzianych sposobach korzystania z jej wyników. Pozwoli to także zapewnić maksymalne ich wykorzystanie.

### PODPowiedź



**Upewnij się, że Twój plan ewaluacji jest dość elastyczny. Być może będziesz musiał uwzględnić zmiany w sytuacji zewnętrznej między tworzeniem planu a początkiem jego realizacji (podobnie jak to się stało z kryzysem finansowym w okresie 2007-2013).**

<sup>7</sup> Badanie przeprowadzone przez zespół FARNET wśród wszystkich działających wówczas LGR, z których wiele jest jednocześnie LGD w programie LEADER.

## 1.4 Co należy oceniać?

### Pytania ewaluacyjne

Pytania ewaluacyjne powinny być zgodne z tym, czego chce się dowiedzieć LGD oraz z podstawową logiką interwencji lokalnej strategii rozwoju (zob. ramka poniżej). Pytania zwykle dotyczą niektórych spośród poniższych kwestii:

- Czy interwencja była **odpowiednia**? (Czy istnieje związek między tym, co stara się osiągnąć LGD, a istniejącymi 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?).

### Logika interwencji LSR

Realizacja lokalnej strategii rozwoju oznacza przełożenie **potrzeb** danego obszaru (jego problemów lub szans) na **cele** strategiczne oraz próbę zaspokojenia tych potrzeb (czyli osiągnięcia celów) poprzez zestaw projektów/działań, poprzez działania wspierające i finansowanie dostarczone przez LGD (**nakłady**).

Ewaluacja zajmuje się zatem oceną:

- Co zostało wykonane w ramach poszczególnych projektów/działań (**produkty**),
- W jakim stopniu te produkty przyczyniły się do rozwiązania problemów (**rezultaty**),
- Jak te rezultaty pomogły w osiągnięciu szerszych celów strategii (**oddziaływanie**).

Związek między potrzebami/problemami danego obszaru, celami strategii, działaniami/projektami, produktami, rezultatami i oddziaływaniem nazywamy **logiką interwencji**.

Logika interwencji i powiązania różnych jej elementów z ewaluacją



■ Elementy, które kontrolujemy bezpośrednio ■ Elementy, na które mamy bezpośredni wpływ ■ Elementy, na które wpływamy pośrednio

W kontekście RLKS nakłady mogą być zarówno w formie finansowej (projekty finansowane w ramach LSR) jak i w formie zasobów ludzkich (działania LGD, takie jak animowanie czy pomoc w przygotowaniu projektów). **Ważne jest, aby ewaluacja objęła zarówno działania samej LGD jak i rezultaty finansowanych projektów**, gdyż obie te składowe mają wpływ na jakość osiągniętych przez LGD rezultatów. Poniżej przedstawiamy przykłady pytań ewaluacyjnych, jakie może zadać LGD:

### **Osiągnięcie celów LSR poprzez finansowane projekty**

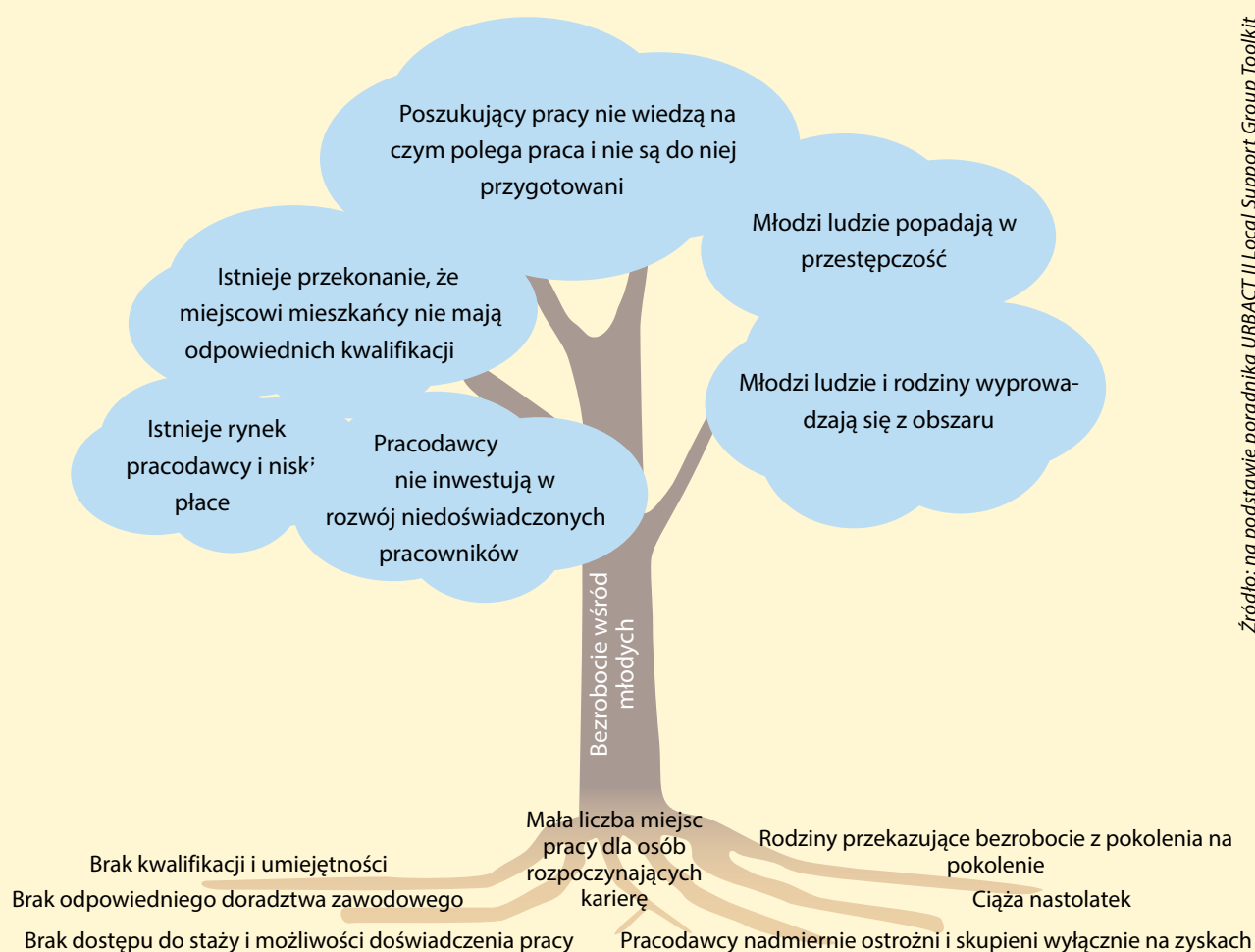
- *W jakim stopniu LSR odpowiada rzeczywistym potrzebom społeczności?*
- *Czy dofinansowane projekty przyczyniają się do osiągnięcia celów LSR?*
- *Czy cele LSR są nadal aktualne?*
- *Jakie są rezultaty dofinansowanych projektów?*
- *Czy projekty zapewniają oczekiwaną wartość dodaną dla lokalnej społeczności?*
- *Czy nastąpiła poprawa umiejętności i zdolności mieszkańców?*
- *Czy zwiększył się kapitał społeczny?*
- *Czy społeczność jest bardziej zaangażowana w lokalne decyzje?*
- *Na ile partnerstwa zawiązane dzięki LSR są efektywne i trwałe?*
- *Czy zrealizowano nowe pomysły stanowiące udoskonalenie na poziomie lokalnym? (innowacja)*

### **Wspieranie rozwoju społeczności poprzez działania LGD**

- *Czy podejście RLKS mobilizuje społeczność do uczestnictwa?*
- *Czy miejscowa społeczność wie o możliwościach finansowych oferowanych przez LGD?*
- *Czy potencjalni beneficjenci otrzymali potrzebne im wsparcie dla opracowania projektów i złożenia wniosków?*
- *Czy proces aplikowania jest prosty?*
- *Czy decyzje o finansowaniu są obiektywne i przejrzyste?*
- *Czy projekty były oceniane i przetwarzane bez zbędnej zwłoki?*
- *Czy dofinansowanie dostają projekty, które w przeciwnym razie nie byłyby zrealizowane?*



## Wykorzystanie drzewa problemów do identyfikacji potrzeb i budowania celów



Źródło: na podstawie poradnika URBACT II Local Support Group Toolkit



Powyższy rysunek pokazuje, jak można zbudować logikę interwencji przy wykorzystaniu „drzewa problemów”, które pozwoli zaproponować rozwiązania dla wybranych problemów. Te rozwiązania staną się celami, z których każdy ma oczekiwane produkty i rezultaty.

## Wskaźniki

Oprócz zadania właściwych pytań ewaluacyjnych, sprawą istotną dla otrzymania oczekiwanej wiedzy z ewaluacji jest dobór odpowiednich wskaźników. Kiedy LGD określi, czego chce się dowiedzieć, będzie musiała **ustalić jak to zamierza zbadać**. Na przykład, jak sprawdzimy, w jakim stopniu cele zapisane w LSR zostały osiągnięte (jak definiujemy sukces?) i czy ten proces przebiegł bez zakłóceń?

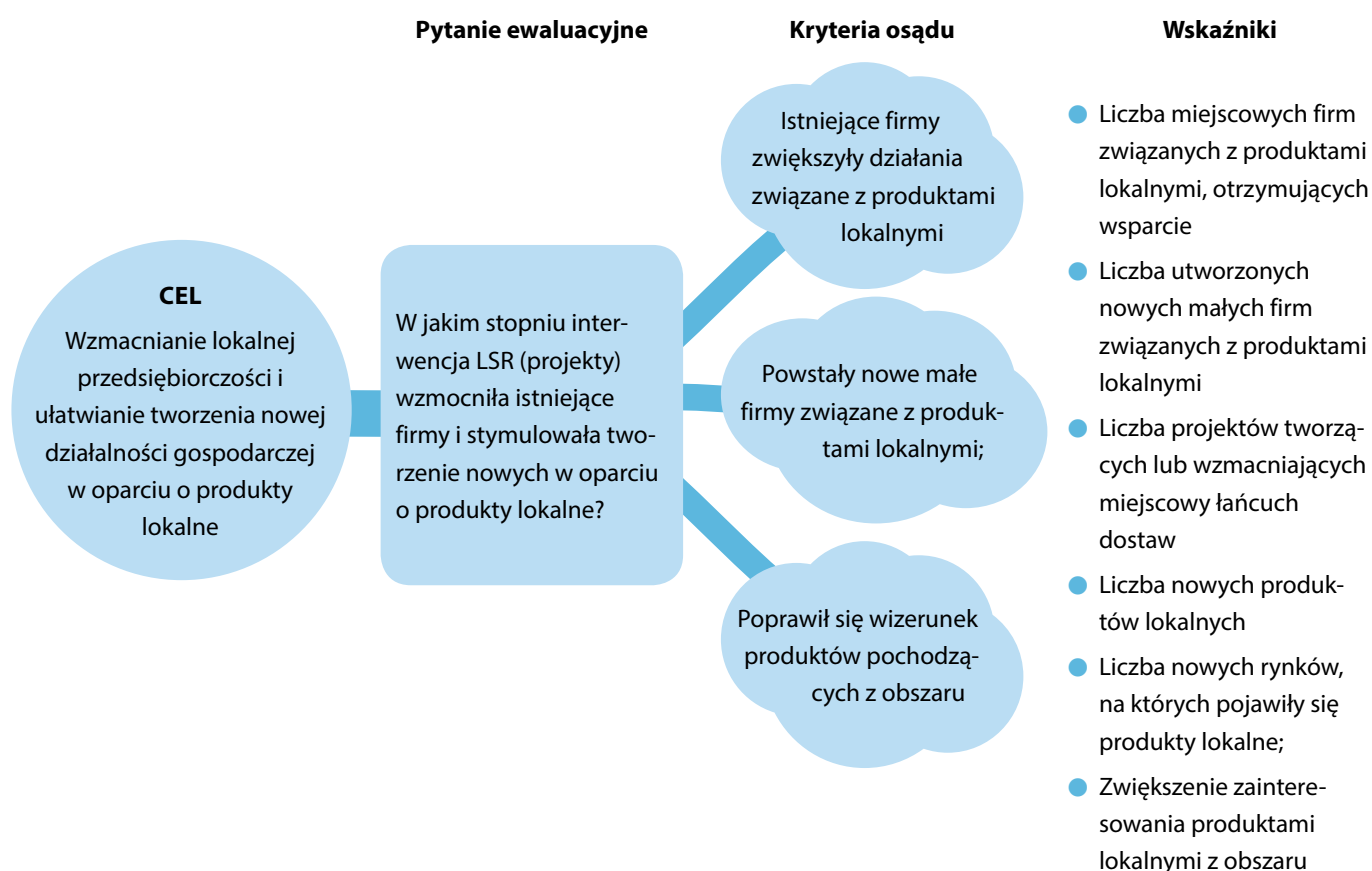
**Wskaźnik to zmienna, która obrazuje dane zjawisko w formie informacji ilościowej lub jakościowej; może być wykorzystany do pomiaru, w jakim stopniu został osiągnięty cel**

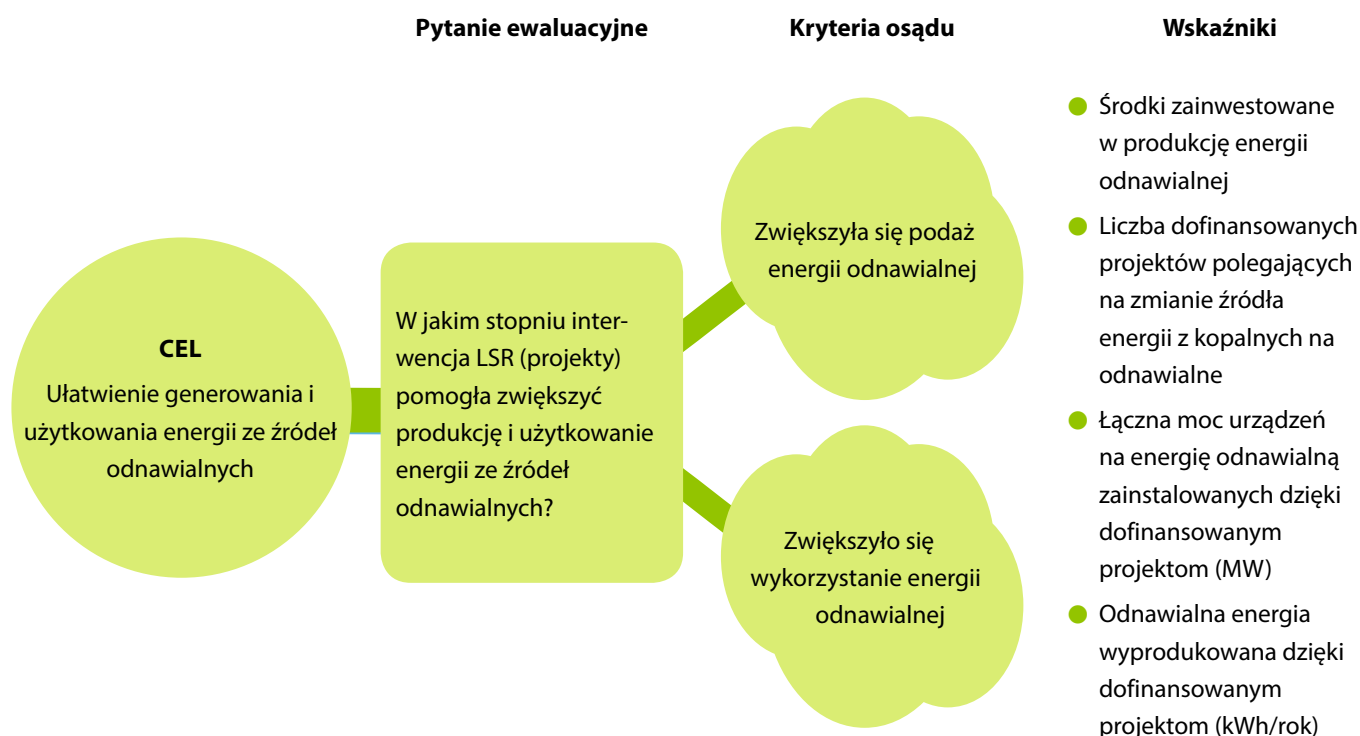
Ustalenie właściwych wskaźników dla pytań ewaluacyjnych bywa trudne. Pomocne w tym może być opracowanie **kryteriów osądu** pomagających LGD określić precyzyjniej, czego się chce dowiedzieć. Kryteria osądu rozbijają pytania ewaluacyjne na bardziej szczegółowe zagadnienia i mogą stanowić listę sprawdzającą zarówno dla ewaluacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej.

Dzięki tym kryteriom można łatwiej opracować wskaźniki pozwalające mierzyć postępy i sprawdzać, w jakim stopniu osiągnane są cele. Wskaźniki mogą być traktowane jako kryteria sukcesu zarówno dla poszczególnych projektów, jak i dla długofalowych procesów. Mogą one być jakościowe, np. postrzegana poprawa jakości środowiska lub lokalnego dziedzictwa kulturowego, lub też ilościowe, np. liczba utworzonych miejsc pracy lub zainicjowanych nowych partnerstwo.

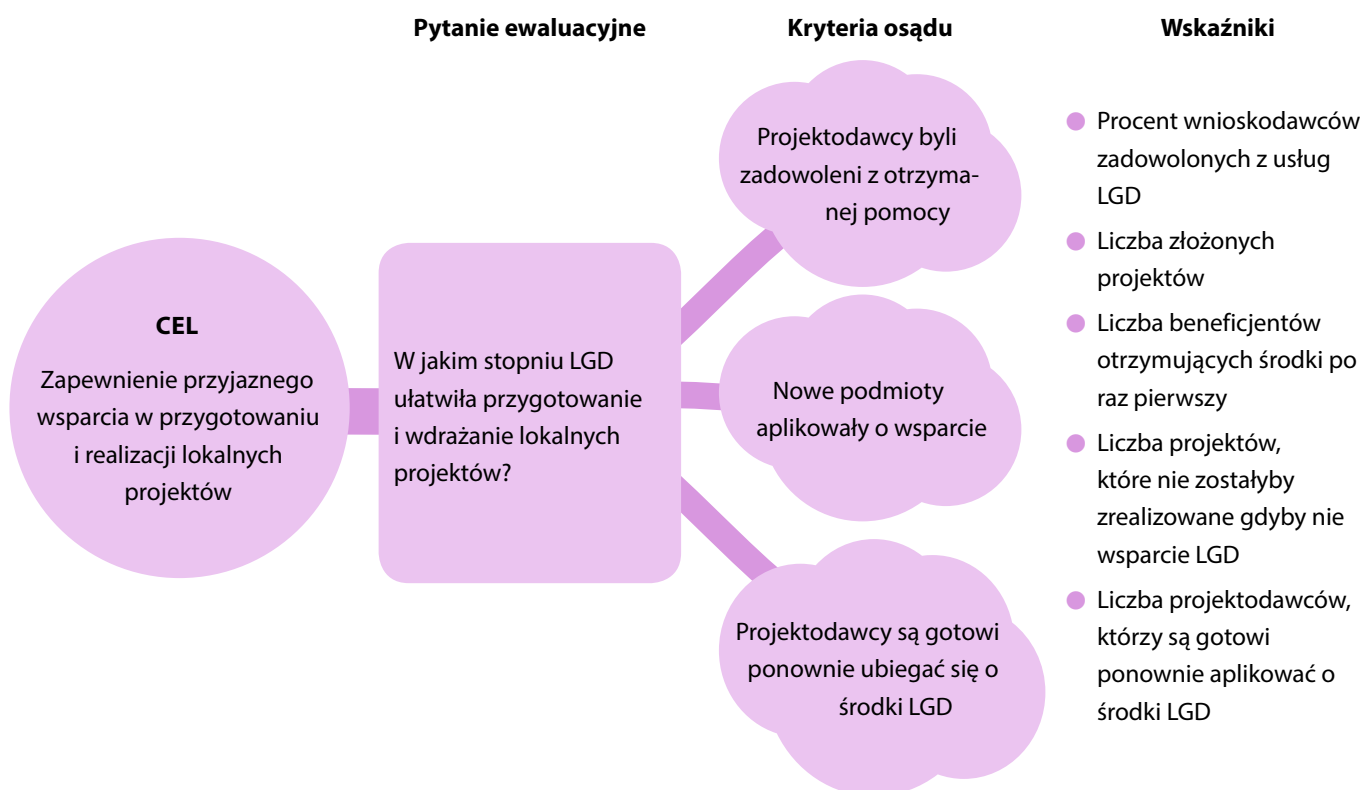
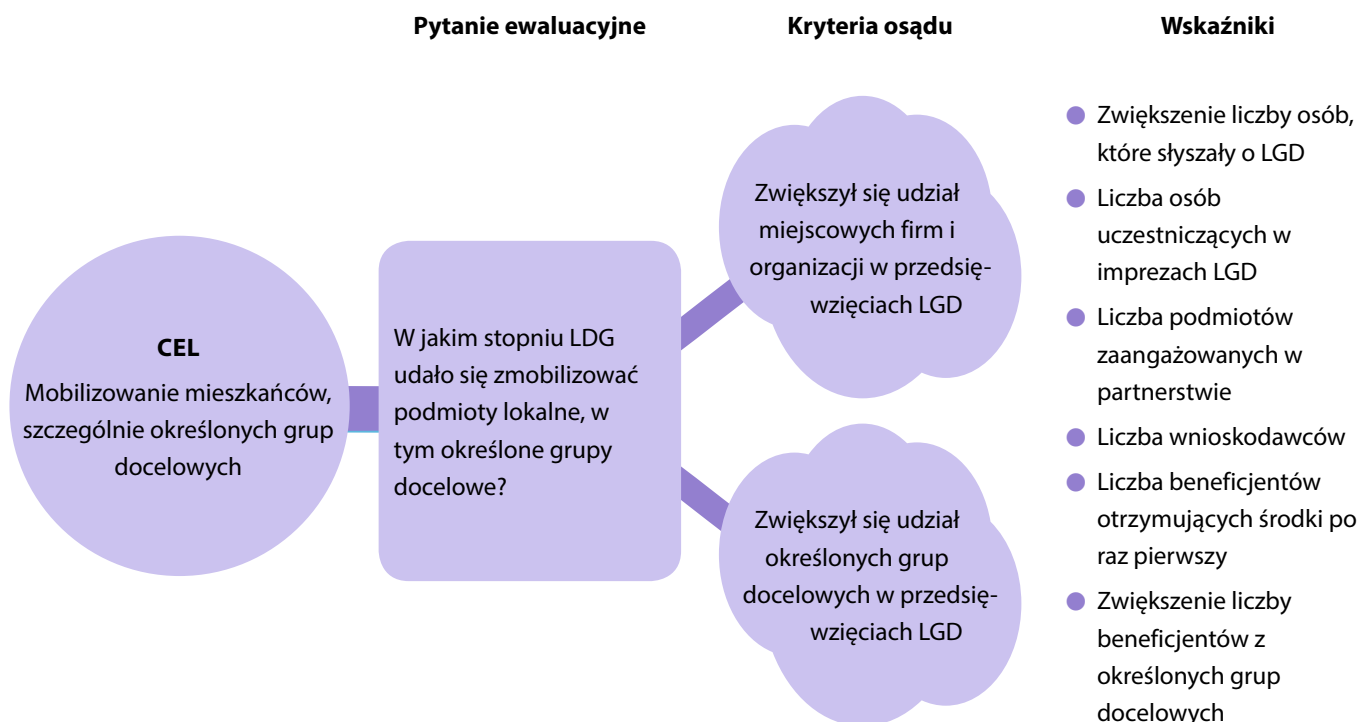
### Kilka przykładów wyprowadzania wskaźników z pytań ewaluacyjnych

...w odniesieniu do potencjalnych celów strategicznych





...w odniesieniu do oceny pracy LGD





Wskaźniki mogą dotyczyć produktów, rezultatów lub oddziaływania. Wskaźniki produktu są najłatwiejsze do zmierzenia, mówią nam one jednak stosunkowo niewiele o tym, co udało się osiągnąć w danym projekcie czy interwencji. Znacznie bardziej przydatne do pomiaru osiągnięć są wskaźniki rezultatu. W kontekście RLKS rezultaty zwykle są niewielkie i następują stopniowo. Zatem same wskaźniki liczbowe nie będą zapewne w stanie pokazać korzyści z wykonanej pracy – należy je uzupełnić wskaźnikami jakościowymi.



**Wskaźniki produktu: bezpośrednie, namacalne efekty projektu. Nie ma dużego zagrożenia, że zostały spowodowane przez inne czynniki niż interwencja, a dane można łatwo pozyskać z monitoringu**



### Wskaźniki produktu z Finlandii

W Finlandii KSOW zaproponowała dla oceny działań animacyjnych LGD następujące wskaźniki produktu:

- liczba zorganizowanych imprez animacyjnych
- liczba uczestników (mężczyźni, kobiety) na imprezach animacyjnych
- liczba prezentacji o charakterze animacyjnym na imprezach zewnętrznych, liczba uczestników
- liczba ewaluacji przeprowadzonych przez LGD
- liczba artykułów prasowych dotyczących projektów LEADER i animacji
- liczba osób odwiedzających stronę www LGD i śledzących ją w mediach społecznościowych
- liczba podmiotów aplikujących o środki po raz pierwszy
- liczba wniosków skierowanych do innych źródeł finansowania
- liczba członków LGD (mężczyźni, kobiety, organizacje)



**Wskaźniki rezultatu: towary/usługi (zwykle namacalne) wytworzone w efekcie realizacji określonych działań zmierzających do rozwiązania konkretnego problemu lub kwestii. Koszt pomiaru, dostępność danych i prawdopodobieństwo ingerencji innych czynników zależą od tego, jak przygotowana jest ewaluacja, jakie dane są dostępne z monitoringu i jakie wskaźniki zostały wybrane.**



### Wskaźniki rezultatu ze Szkocji

Poniżej prezentujemy niektóre wskaźniki rezultatu stosowane przez LGD Highland:

- liczba osób nabywających nowe umiejętności lub przekwalifikowanych
- liczba nowych/innovacyjnych metod tworzenia wartości dodanej produktów lokalnych
- liczba opracowanych nowych produktów
- liczba miejsc pracy utworzonych w sektorze przetwórstwa
- liczba miejsc pracy utworzonych w turystyce
- liczba wdrożonych nowych/innovacyjnych metod poprawy jakości życia

**Wskaźniki oddziaływania** mierzą szersze zmiany zachodzące na danym obszarze i zazwyczaj wymagają pomiaru w dłuższym okresie. W rozwoju lokalnym często trudno jest przypisać dane oddziaływanie jednoznacznie do działań LGD, biorąc pod uwagę wysokie prawdopodobieństwo wpływu innych czynników. Ponadto dane dla odpowiednich wskaźników są zwykle niedostępne na poziomie lokalnym, zatem regularna ewaluacja oddziaływania zwykle wykracza poza możliwości i zasoby, jakimi dysponują LGD. Jednak ambitniejsze LGD mogą próbować analizować niektóre jakościowe oddziaływania, które spowodowały na swoim obszarze, takie jak rozwój kapitału społecznego dzięki skuteczniejszemu sieciowaniu lub udział społeczności w rozwoju lokalnym.

#### PODPowiedź



**Warto wybrać niewielką liczbę wskaźników o dużej wartości informacyjnej, spełniających kryteria SMART:**

**Konkretne (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.

Niezależnie od tego, jakie wybierzemy wskaźniki, muszą one być **dobrze zdefiniowane i wyjaśnione** osobom, które mają dostarczyć informacji, np. wnioskodawcom. Pomoże to zapewnić zebranie poprawnych danych oraz ich maksymalną spójność. Szkocka LGD Highland przygotowała definicje wszystkich swoich wskaźników, a także sposób ich potwierdzenia.

#### Wyjaśnienie trzech wskaźników rezultatu z LGD Highland (Szkocja)

Wskaźnik rezultatu	Definicja	Sposób potwierdzenia
Liczba udoskonalonych obiektów użyteczności publicznej	Liczba istniejących obiektów użyteczności publicznej (np. bibliotek, sal sportowych), które zostały udoskonalone dzięki finansowaniu LEADER (mają lepsze cechy fizyczne, dostępność, godziny otwarcia, wyposażenie, typ użytkowników)	Dokumenty planistyczne itp. zdjęcia, materiały prasowe, wyniki badań ankietowych
Zmiana liczby odwiedzających dany obiekt/atrakcję w ciągu roku	Liczba odwiedzających. Wnioskodawcy powinni określić wartość wyjściową i pokazać, w jaki sposób projekt przyczyni się do jej zwiększenia w określonym czasie. Wskaźnik powinien być w stanie zmierzyć sukces (lub porażkę) interwencji	Badania ankietowe, rejestracja odwiedzin, dane o odwiedzających strony www
Liczba wolontariuszy lepiej przygotowanych do podjęcia wolontariatu	Liczba osób twierdzących, że są lepiej przygotowane do podjęcia działań wolontariatu dzięki interwencji finansowanej przez LEADER	Badania ankietowe wolontariuszy, grupy fokusowe

Źródło: wytyczne w zakresie M&E przygotowane przez LGD Highland, Szkocja

Kiedy już LGD wybierze swoje wskaźniki (np. liczba udoskonalonych obiektów użyteczności lub zwiększenie liczby odwiedzających daną atrakcję), może dla każdego z nich określić **wartość docelową** (np. 5 udoskonalonych obiektów, 800 dodatkowych osób odwiedzających atrakcję). Powinna też zdecydować, **kto ma zbierać te informacje i w jaki sposób**. Decyzje w tej sprawie należy podjąć przed rozpoczęciem realizacji lokalnej strategii. Dzięki pozyskaniu właściwych danych można będzie monitorować postępy w osiągnięciu wartości docelowych.

Poniżej przedstawiamy przykład, który może pomóc LGD przemyśleć i zaplanować dobór i wykorzystanie wskaźników i wartości docelowych: sposób definiowania wskaźników, czy dany wskaźnik wymaga wartości wyjściowej czy nie, skąd będą pozyskiwane dane, jak często, kto je będzie zbierał i oraz kto i jak będzie przygotowywał raporty.

## Przykład ram monitoringu i ewaluacji (M&amp;E)

Wskaźnik	Definicja	Wartość wyjściowa	Wartość docelowa	Źródło danych	Częstość	Osoba odpowiedzialna	Raport
Zmiana liczby osób odwiedzających atrakcję w ciągu roku	Zob. przykład LGD Highland powyżej	3 000 osób rocznie	3 800 osób rocznie	Sprzedaż biletów	Co roku przez 3 lata	Projektodawca i LGD	Formularz oceny projektu

Źródło: na podstawie [www.tools4dev.org](http://www.tools4dev.org)

W oparciu o cele ewaluacji, dostępne dane, możliwości personelu i dostępne środki finansowe, LGD powinno **wybrać odpowiednie metody pozyskiwania danych i ewaluacji**. Kolejne rozdziały przedstawiają przykłady zbierania danych i metod ewaluacji, które mogą być przydatne i inspirujące.

## PODPowiedź



W razie potrzeby, zwróć się o pomoc do instytucji zarządzającej lub istniejących sieci współpracy.

## 2. Gromadzenie danych i monitoring



### *Regularny monitoring wspomaga proces uczenia się*

Dobrze zaplanowana lokalna strategia rozwoju (LSR) nie zapewnia automatycznie dobrych rezultatów. Ważne jest zatem, aby regularnie sprawdzać postępy w osiągnięciu wartości docelowych oraz aby mierzyć rezultaty. W tym celu LGD musi wyraźnie określić co chce zmierzyć. Oznacza to odpowiedź na dwa podstawowe pytania:

- > Jakiej informacji potrzebujemy?
- > Kiedy ją będziemy pozyskiwać?



Wiele informacji ilościowych można otrzymać z monitoringu. Dotyczy to na przykład liczby projektów, liczby beneficjentów, typu projektów, rodzaju i liczby działań związanych z współpracą, liczby uczestników imprez, utworzonych lub utrzymanych miejsc pracy itp.

Jednak **często wartość dodaną projektów RLKS lepiej wyrażą informacje jakościowe**, a nie liczby czy procenty. Opinie, postawy i odczucia wymagają danych o charakterze jakościowym, a właśnie tego typu informacja jest potrzebna dla oceny np. jakości czy trwałości finansowanych działań oraz tego, na ile są one uznawane za wartościowe dla społeczności.

Zbieranie danych można i należy zacząć od początku realizacji LSR i należy to robić w sposób ciągły przez cały okres programowania. Już pierwszy kontakt z potencjalnymi beneficjentami stanowi okazję do zbierania informacji, należy to kontynuować aż do momentu ostatniej płatności i jeszcze później.

LGD powinny starannie przemyśleć jakie zdarzenia stanowią najlepszą okazję do **prostego i łatwego gromadzenia informacji** w sposób, który maksymalizuje jakość i przydatność informacji, a zarazem minimalizuje wysiłek pracowników LGD i beneficjentów.

Poniżej zaprezentowano kilka przykładów metod zbierania danych, które mogą się przydać LGD:

## 2.1 Monitorowanie strategii

**Opis:** Zbieranie danych liczbowych na temat wdrażania strategii, aby sprawdzić czy działania LGD i wydatki przebiegają zgodnie z harmonogramem i z priorytetami zapisanymi w LSR. Można to robić za pomocą prostej tabelki w Excelu lub używając specjalnie do tego celu zaprojektowanych narzędzi (zwykle opracowanych przez IZ lub agencję płatniczą).

**Przydatne do:** Szybkiej identyfikacji gdzie wydajemy mniej środków niż zaplanowano lub nie osiągamy założonych efektów w danej dziedzinie, co pozwala LGD wdrożyć stosowne działania animacyjne lub inne, a w miarę potrzeby aktualizować strategię.

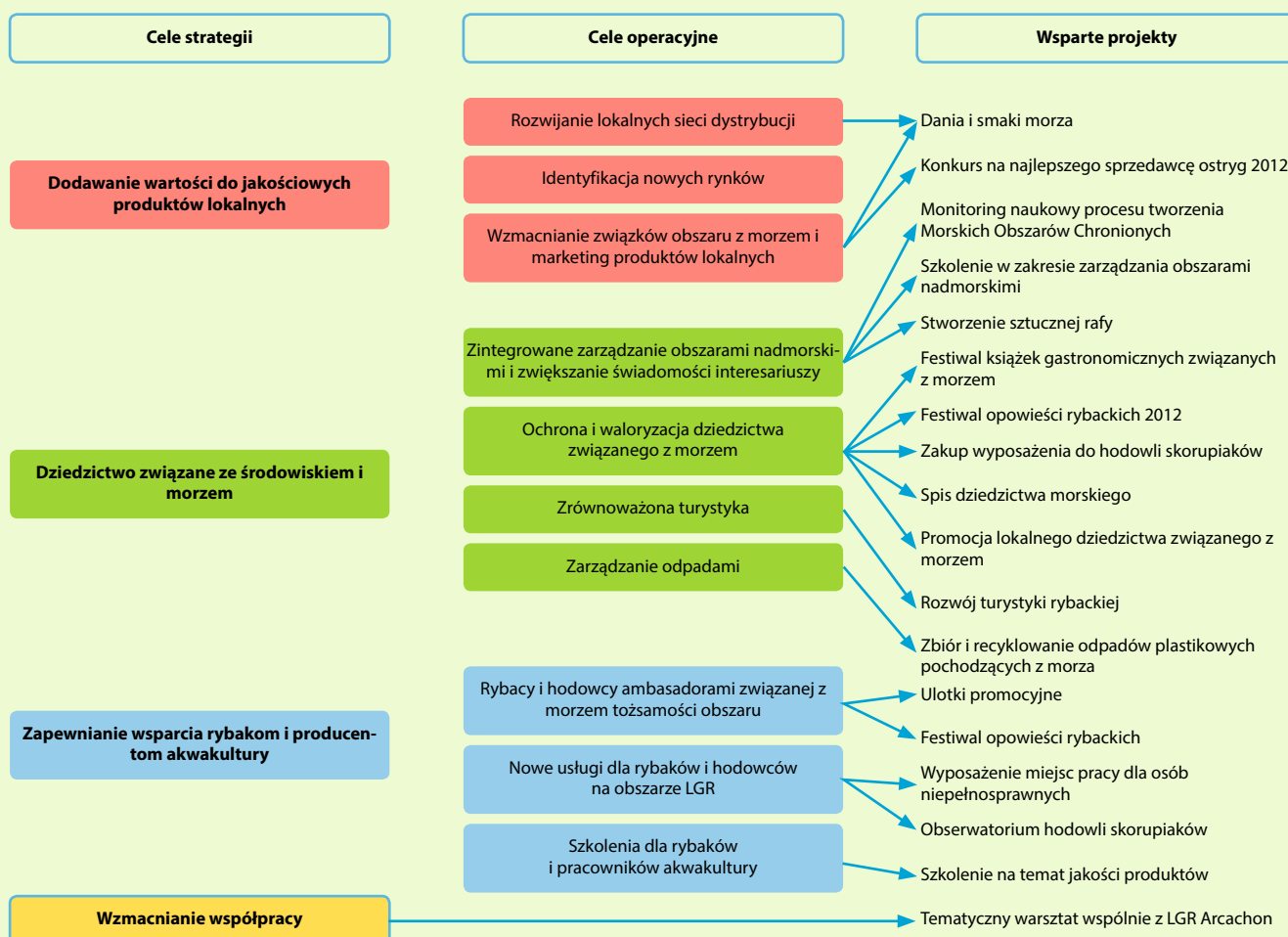
**Zasoby:** Metoda nie wymaga dużych zasobów, zwłaszcza jeśli zbierane jest tylko niezbędne minimum informacji.

**Ograniczenia:** Pozwala zobaczyć jakie projekty są finansowane i wdrażane, ale niekoniecznie jakie są ich rezultaty.



### Monitorowanie strategii w LGR Marennes Oléron, Francja

LGR Marennes Oléron opracowała poniższy diagram, aby monitorować i analizować w jakim stopniu wybrane projekty odpowiadają celom i logice interwencji przewidzianym w LSR. Diagram ten był uzupełnieniem zestawienia w Excelu zawierającego wnioski o dofinansowanie, wybór i alokację finansowe.



Źródło: model zaprezentowany przez konsultantów (firmy ACTeon, Sea matters i Allegans) zatrudnionych na poziomie krajowym do przeprowadzenia ewaluacji francuskich LSR

## 2.2 Regularne spotkania LGD

- Opis:** Częste (np. raz na kwartał) spotkania organów decyzyjnych LGD organizowane przez pracowników LGD, często pod przewodnictwem członka LGD.
- Przydatne do:** Dyskusji nad efektami monitorowania strategii oraz szybkiego zbierania dalszych informacji od członków władz na temat problemów i rezultatów. Spotkania pomagają zaangażować członków LGD w doskonalenie jej pracy lub w poprawę wdrażania LSR. Oprócz tego typu częstych spotkań, skuteczną metodą pogłębionej analizy są spotkania coroczne, często poprzedzone zbiorem i analizą danych o rezultatach osiągniętych w ciągu roku. Dane są zwykle zbierane przez pracowników LGD i prezentowane władzom organizacji.
- Zasoby:** Czas pracy pracowników i członków władz LGD poświęcony na udział w spotkaniu (wymaga to ok. 0.5 – 1 dnia, w zależności od dojazdu) oraz czas potrzebny pracownikom LGD na organizację (1-5 dni, w zależności od zakresu spotkania).

## 2.3 Monitorowanie projektów

- Opis:** Rejestrowanie produktów, kamieni milowych i oczekiwanych rezultatów w dofinansowanych projektach oraz porównywanie ich z rzeczywistymi rezultatami w miarę postępu realizacji. Tego typu informacje można zbierać od wnioskodawców już w procesie aplikowania, a następnie aktualizować w trakcie realizacji projektu aż do płatności końcowej i jeszcze dalej.
- Przydatne do:** Podtrzymania wysiłku osiągnięcia rezultatów i zbierania danych o rezultatach projektów bez zbędnego obciążenia dla beneficjentów lub pracowników LGD.
- Zasoby:** Należy starannie przemyśleć jak powinny wyglądać wnioski o dofinansowanie, wymaga to niewielkiego dodatkowego wysiłku ze strony wnioskodawców. Przykład formularza wniosku opracowanego i stosowanego w LGD Highland (finansowanie LEADER) znajduje się [tutaj](#).
- Ograniczenia:** Często taki monitoring ogranicza się do zbierania danych liczbowych, które nie pozwalają zobaczyć szczegółów projektów lub ich rezultatów. Można temu częściowo zapobiec zbierając krótkie opisy osiągniętych rezultatów. Szacunki rezultatów dokonane przez wnioskodawców mogą być nierealne lub mało wiarygodne.



## Ustalanie wartości docelowych monitorowanych projektów (LGR Highland)

LGR Highland wymagała od wnioskodawców oszacowania: 1) oczekiwanych rezultatów ich projektów zgodnie z listą wskaźników przygotowaną w trakcie tworzenia LSR, oraz 2) liczby osób z określonych grup docelowych, które ich zdaniem odniosą korzyści z projektu. Jeśli żaden z tych wskaźników nie pasował do projektu, LGR uzgadniała z beneficjentem specjalnie dobrany wskaźnik.

Informacje te stanowiły obowiązkową część **wniosku o dofinansowanie**, a beneficjenci byli zobowiązani do przedstawienia rzeczywistych danych co do wybranych wskaźników i grup docelowych w **formularzu monitoringu i ewaluacji projektów**, w momencie zakończenia projektu oraz przed wypłatą ostatniej transzy.

### Praktyka ta ma następujące ograniczenia:

- W przypadku niektórych projektów wnioskodawcy mieli problem z oceną liczby osób, które ich zdaniem odniosą korzyści z projektu, a następnie z pomiarem rzeczywistych liczb (np. jak ocenić ile osób skorzystało lub skorzystało z placu zabaw dla dzieci?), toteż otrzymane dane nie były zbyt wiarygodne.

### Wnioski:

- LGR musi bardzo jasno wytłumaczyć wnioskodawcom, że muszą realnie oszacować wartości docelowe, a następnie uczciwie je sprawozdawać (niektóre z podawanych liczb wydawały się zawyżone, prawdopodobnie z obawy przed nieprzyznaniem finansowania).

## 2.4 Spotkania projektowe

**Opis:** Spotkania z beneficjentami projektu (często powiązane z wizytą w miejscu jego realizacji) w celu monitorowania wdrażania, produktów i osiągniętych rezultatów. Spotkania mogą odbywać się zgodnie ze standardową listą pytań i obejmować informacje o postępach projektu, napotkanych trudnościach i potrzebnej pomocy. Dane mogą być wykorzystane do sporządzenia raportu rocznego z działalności LGD.

**Przydatne do:** Analizy jakościowej projektów oraz identyfikacji problemów lub opóźnień we wdrażaniu, aby można było na czas wprowadzić działania naprawcze. Spotkania takie pozwalają też LGD utrzymać bliską więź z projektodawcami i nieformalnie rozmawiać z nimi o możliwościach dalszego rozwoju ich projektu oraz całego obszaru.

**Zasoby:** Wymaga dużego zaangażowania personelu

**Ograniczenia:** Metoda ta może być trudna w realizacji w LGD mających bardzo duży obszar, lub tam, gdzie liczba pracowników LGD jest bardzo niska w porównaniu z liczbą finansowanych projektów.



## Spotkania projektowe – LGD Sepra w programie LEADER, Finlandia

Pracownicy LGD organizują raz w roku spotkanie w biurze z każdym realizatorem projektu, aby zebrać informacje o postępach w poszczególnych projektach w sposób pozwalający na ich zagregowanie na poziomie całej LSR.

W trakcie spotkania wypełniany jest formularz (w formie pytań zamkniętych), porównujący co było planowane z tym co udało się zrealizować, w oparciu o kryteria stosowane przy wyborze projektów. Członek zespołu Sepra nie zadaje wprost beneficjentowi pytań z formularza, ale samodzielnie decyduje jak na nie odpowiedzieć. Wypełnione formularze są wprowadzane do systemu IT.

Zwykle jedno spotkanie obejmuje kilka projektów i trwa ok. 2 godzin, uczestniczą w nim 2 lub 3 członkowie zespołu. Zagregowane informacje pochodzące z wypełnionych formularzy stanowią podstawę rocznego raportu z realizacji LSR, przedstawianego zarządowi oraz IZ.

Powyżej przedstawiliśmy zaledwie kilka typowych metod, które LGD mogą stosować do monitorowania realizacji i rezultatów strategii. Ważne jest to, że pozwalają one uzyskać potrzebne informacje we właściwym czasie. Można też stosować wiele bardziej kreatywnych sposobów.



### Zbieranie danych może być zabawne! – LGD-LGR Liepaja (pol. Lipawa), Łotwa

Partnerstwo Okręgu Lipawa postanowiło wykorzystać imprezę „**Konkurs na najlepszy projekt**”, aby zbierać rezultaty projektów. Aby wziąć udział w konkursie, projekty muszą być finansowane przez LGD lub LGR, a uczestnicy muszą dostarczyć informacji o rezultatach.

Korzyści dla LGR:

- Jest to okazja do zebrania danych, analizy rezultatów i rankingu projektów pod kątem efektywności
- Zachęca beneficjentów do brania odpowiedzialności za wyniki projektów
- Stanowi zachętę dla nowych potencjalnych projektodawców
- Przyciąga uwagę mediów

Korzyści dla społeczności:

- Daje inspirację projektami doświadczonych beneficjentów
- Widoczność i uznanie zrealizowanym projektom
- Impreza połączona z rozrywką wzmacnia więzi w lokalnej społeczności
- Daje efekt promocyjny.

#### PODPowiedzi



- Monitoring powinien włączać społeczność, aby zapewnić wysoką jakość i wiarygodność pozyskanych informacji
- Nie należy zbyt obciążać beneficjentów ani samej LGD! Należy ograniczyć zbieranie danych do informacji bezpośrednio przydatnych, łatwych w pomiarze i rzeczywiście potrzebnych



## 3. Realizacja ewaluacji w praktyce



### *Ewaluacja powinna być prosta*

Wpływ RLKS przejawia się na różne sposoby, dlatego ocena jego pożytków dla społeczności wymaga kombinacji różnych narzędzi i metod ewaluacji. Wprawdzie zapewne podstawą ewaluacji LGD będą dane z monitoringu, ale potrzeba będzie prawdopodobnie dodatkowych informacji, a zwłaszcza konsultacji z kluczowymi podmiotami, aby ocenić co działa dobrze, a co należy poprawić. Istnieje wiele metod, które da się zastosować na poziomie lokalnym, w zależności od celów ewaluacji i dostępnych środków na ten cel.

Niektóre metody są proste, ale zajmują wiele czasu, inne wymagają wsparcia ekspertów zewnętrznych, na przykład do moderowania warsztatów lub bardziej złożonych analiz. Zależnie od celów i oczekiwanego przeznaczenia wyników ewaluacji, być może konieczne będzie przeprowadzenie niezależnej ewaluacji, aby móc zaprezentować na zewnątrz wiarygodne wyniki. Z kolei jeśli głównym celem ewaluacji jest uczenie się organizacji, bardziej właściwe może być jej przeprowadzenie własnymi siłami. Poniżej przedstawiamy kilka dających się wykorzystać praktyk stosowanych przez istniejące grupy RLKS.

### 3.1 Analiza dokumentów

**Opis:** Analiza dostępnych informacji, poczynając od danych z monitoringu i sprawozdawczości, obejmująca także informacje o sytuacji zewnętrznej, politykach publicznych i trendach. Może być też przydatna do zbadania realizacji wcześniejszej LSR służącej jako benchmark lub grupa kontrolna.

**Przydatna do:** Stworzenia głównych ram ewaluacji i zidentyfikowania jakich informacji jeszcze brakuje. Pomoże to w zaplanowaniu tych elementów ewaluacji, które będą wymagały konsultacji z osobami lub podmiotami.

**Zasoby:** 2-5 dni pracy

**Ograniczenia:** Metoda opiera się tylko na informacji pisanej, która z trudem oddaje opinie, odczucia i postawy, szczególnie istotne dla podejścia RLKS. Przegląd istniejących sprawozdań należy uzupełnić metodami angażującymi członków LGD, beneficjentów oraz w miarę możliwości całą społeczność.

**Q** **Benchmark to standard doskonałości lub miara osiągnięć, w porównaniu do której można oceniać lub mierzyć podobne projekty/działania<sup>8</sup>.**

**Q** **Grupa kontrolna to grupa osób lub obszar nie otrzymujący wsparcia RLKS, które mogą służyć jako porównanie z podmiotami otrzymującymi wsparcie LGD, aby wykazać, że pewne zmiany lub efekty są spowodowane przez RLKS. Grupa kontrolna powinna być maksymalnie podobna do grupy otrzymującej wsparcie<sup>9</sup>.**

## 3.2 Samoocena

**Opis:** Ocena dokonana przez samą LGD, w szczególności przez osoby zaangażowane w przygotowanie i realizację strategii (członkowie LGD, organów decyzyjnych, pracownicy LGD itp.).

**Przydatna do:** Sprawdzania na ile nasze działania doprowadziły do zmian na obszarze, w porównaniu do określonej sytuacji wyjściowej.

**Zasoby:** Samoocena może być przeprowadzona małym kosztem i warto ją rozważyć w przypadku LGD dysponujących małym budżetem.

**Ograniczenia:** Samoocena może być czasem nieobiektywna i uzależniona od poglądów LGD

## 3.3 Badania ankietowe

**Opis:** Badania ankietowe zwykle służą do pozyskania danych ilościowych od członków LGD, beneficjentów lub mieszkańców obszaru. Jednocześnie, dzięki rubrykom na swobodne komentarze, pozwalają one na uzyskanie pewnych informacji jakościowych. Zazwyczaj kwestionariusze są wysyłane pocztą, mailem lub dostępne online, ankiety mogą być też prowadzone telefonicznie lub twarzą w twarz. Badani mogą sami wypełniać kwestionariusz lub robi to ankieter.

**Przydatne do:** Zbierania obserwacji, opinii i informacji zwrotnych na temat rezultatów projektów, wkładu LGD w rozwój obszaru, wsparcia otrzymanego od pracowników LGD, ukierunkowania LSR itp.

**Zasoby:** Koszt takiego badania zależy od długości i stopnia skomplikowania kwestionariusza, tego czy wypełnia go ankietowany czy ankieter, drogą pocztową czy online, a także do ilu osób jest wysyłany (wielkość próby). Podejścia jakościowe są zwykle droższe. Narzędzia ankietowania online, takie jak JotForm, Survey Monkey itp. pozwalają na bezpośrednią analizę otrzymanych informacji, ale wymagają starannego zaplanowania i zadania właściwych pytań.

**Ograniczenia:** Badanie ankietowe może być czasochłonne i nie zawsze pozwala uzyskać odpowiednią liczbę odpowiedzi. Ponadto przy ewaluacji pojedynczej LGD mało prawdopodobne jest zapewnienie dostatecznej wielkości próby, aby analiza statystyczna dała wiarygodne wyniki. Badania te są zwykle mniej wiarygodne niż analiza informacji z monitoringu i sprawozdawczości czy wykorzystanie danych ze spisu powszechnego

8 Zob. też [Benchmark](#), Słownik Języka Polskiego PWN.

9 Zob. też: [Wikipedia](#).



## Pytania zadawane w badaniu ankietowym beneficjentów projektów w LGR Aberdeen, Wielka Brytania

### Proces ubiegania się o dofinansowanie:

- Czy wypełnili Państwo formularz aplikacji wstępnej przed złożeniem pełnego wniosku? Tak/Nie
- Jak oceniają Państwo pierwsze otrzymane informacje i proces aplikacji? Bardzo dobrze/Dobrze/Średnio/Źle
- Czy były we wniosku części, które sprawiły Państwu szczególne trudności? Nie/Opis projektu/Liczba miejsc pracy utrzymanych lub utworzonych/Związek ze strategią/Kamienie milowe i efekty projektu/Koszty, szacunki i informacje finansowe

### Zapewnienie wkładu własnego

- Jak oceniają Państwo proces pozyskiwania wkładu własnego do projektu? Bardzo dobrze/Dobrze/Średnio/Źle
- Czy mieli już Państwo zapewniony wkład własny przed złożeniem wniosku? Tak/Nie

### Monitoring i ewaluacja

- Czy Państwa projekt był przedmiotem wizyty ze strony koordynatora z LGR w ramach procesu monitoringu i ewaluacji? Tak/Nie
- Czy w trakcie wizyty koordynator zwrócił uwagę na jakieś problemy wymagające działań naprawczych? Tak/Nie

### Finanse i administracja

- Czy Państwa organizacja miała problemy z płynnością finansową? Tak/Nie
- Jak oceniają Państwo proces wnioskowania o płatność, od momentu złożenia wniosku do otrzymania środków? Bardzo dobrze/Dobrze/Średnio/Źle
- Jak długo, w Państwa ocenie, trwało od momentu złożenia wniosku o płatność do momentu otrzymania środków na konto? Ponad 3 miesiące/1-3 miesiące/2-4 tygodni/1-2 tygodnie

### Rybacka Lokalna Grupa Działania

- W jaki sposób dowiedzieli się Państwo o rybackim RLKS? Na imprezie LGR/Z ulotki LGR/Z lokalnej prasy lub mediów/Ze strony www LGR/Od znajomych
- Czy Państwa zdaniem rybacki RLKS jest wystarczająco promowany na obszarach nadmorskich hrabstwa Aberdeen? Bardzo dobrze/Dobrze/Średnio/Źle
- Gdyby mieli Państwo ponownie przejść taki sam proces, czy ubiegaliby się Państwo ponownie o środki LGR? Tak/Nie

### PODPowiedzi



- Nie czekaj na koniec okresu programowania ze zbieraniem informacji zwrotnej na temat procesu aplikowania i wsparcia zapewnionego przez LGR. Jakość pozyskanych informacji będzie lepsza, jeśli zapytasz o nie wówczas, kiedy respondent ma świeżo w pamięci cały proces
- Pamiętaj: pytania ewaluacyjne rzadko nadają się do tego, aby je zadawać w niezmienionej formie w wywiadach lub ankietach.

## 3.4 Wywiady

- Opis:** Są one zwykle przeprowadzane przez telefon lub twarzą w twarz i dotyczą kluczowych interesariuszy, np. członków LGD, przedstawicieli społeczności lub wnioskodawców. Pytania mogą być mniej lub bardziej dogłębne w zależności od potrzeb i od charakteru respondentów. Mogą obejmować informacje jakościowe i ilościowe. Jest to jedno z narzędzi konsultacyjnych dających głęboką wiedzę o efektach.
- Przydatne do:** Ewaluacji poszczególnych projektów oraz do zbierania obserwacji, opinii i informacji zwrotnej na temat całej LSR oraz działalności LGD. Stanowią elastyczne narzędzie do pogłębionego rozumienia tematu.
- Zasoby:** Ok. 2 dni na przygotowanie pytań oraz maksymalnie pół dnia pracy na przeprowadzenie i zapisanie każdego wywiadu.
- Ograniczenia:** Jakość odpowiedzi zależy w dużym stopniu od przygotowania właściwych pytań oraz od umiejętności przeprowadzającego wywiad.

## 3.5 Studia przypadku

- Opis:** Studia przypadku obejmują dogłębną analizę określonych tematów. Mogą one skupiać się na pojedynczych projektach lub na całościowej realizacji LSR i można w nich stosować bardzo zróżnicowane podejścia. Mogą obejmować zarówno analizę dokumentów jak i elementy konsultacji czy bezpośredniego zbierania danych. Ich wyniki mogą być zaprezentowane w formie osobnego sprawozdania lub w ramach zbiorczego raportu z ewaluacji.
- Przydatne do:** Jako uzupełnienie do bardziej ilościowych metod ewaluacji, stanowiące pogłębiony i zniuansowany opis danej sytuacji czy rezultatu. Studia przypadku bywają przydatne w wyjaśnianiu, dlaczego jakaś zmiana zaszła bądź nie i w zidentyfikowaniu wartości dodanej RLKS, co zwykle nie jest możliwe przy pomocy samych danych liczbowych.
- Zasoby:** Koszty tej metody zależą od wielu czynników, takich jak typ przedsięwzięcia, jego skala i położenie. LGD powinno szacować od 0.5 do 10 osobodni na jedno studium, w zależności od zakresu.
- Ograniczenia:** Studia przypadku bywają czasochłonne, a ich reprezentatywność zależy od sposobu, w jaki są wybierane.

## 3.6 Grupy fokusowe

- Opis:** Zogniskowane wywiady grupowe (grupy fokusowe) są zwykle stosowane dla pozyskania odpowiedzi na konkretne pytania lub w odniesieniu do konkretnego tematu lub segmentu populacji. Stanowią forum dialogu między grupą osób, którzy dzielą się doświadczeniem lub punktami widzenia. Zazwyczaj obejmują niewielką liczbę uczestników (od pięciu do piętnastu), wspieranych przez bezstronnego moderatora.
- Przydatne do:** Lepszego zapoznania się z określonym zagadnieniem lub tematem ewaluacji lub do przedyskutowania i zatwierdzenia wstępnych wyników. Wzajemne słuchanie się uczestników i wymiana opinii odgrywają kluczową rolę w zrozumieniu, co się wydarzyło i mogą pomóc zidentyfikować szersze oddziaływania oraz wartość dodaną, jaką LGD tworzy (lub nie) na danym obszarze. Wiedza i doświadczenie uczestników grupy fokusowej pomagają podjąć lepsze decyzje w przyszłości.
- Zasoby:** Koszty zależą od lokalizacji, czasu trwania, moderacji i oczekiwanych efektów. Grupa fokusowa może trwać przez 0.5 do 2 dni i wymaga starannego zaplanowania.
- Ograniczenia:** Zwykle niezbędny jest wykwalifikowany moderator i uczestnicy posiadający pewną znajomość omawianego tematu.



### Grupy fokusowe prowadzone przez LGD (finansowanie LEADER) Doliny Jerte, Hiszpania

*W ramach autoewaluacji, na zakończenie okresu 2007-2013, LGD Doliny Jerte przeprowadziła siedem tematycznych grup fokusowych (młodzież i organizacje lokalne; kobiety i równość szans; kultura i edukacja; zrównoważona turystyka itp.). Spotkania odbyły się w ciągu 3 miesięcy (wrzesień-grudzień 2013), każde z nich trwało 2-3 godziny i obejmowało udział 8-15 osób zaangażowanych w dany temat.*

*Zarząd LGD przedyskutował i wybrał tematy, opracował pytania i koordynował pracę. Wybrał też do każdego tematu miejscowego specjalistę (często członka LGD), który miał moderować dyskusję. Pracownicy LGD pomagali w robieniu notatek z dyskusji itp. W każdym z tematów na początku rozesłano prosty kwestionariusz z pytaniami, które następnie były podstawą do dyskusji:*

- *Co udało się nam osiągnąć?*
- *Co jeszcze pozostaje do zrobienia?*
- *Jakie są priorytety na przyszłość?*
- *Jakie mamy nowe pomysły, żeby te priorytety zrealizować w przyszłości?*

*Następnie rezultaty grup fokusowych przedyskutowano w trakcie całodziennego (9.00 – 16.00) walnego zebrania członków LGD, w którym uczestniczyło 112 osób. Ustalenia stały się podstawą strategii LGD na okres 2014-2020 i pozwoliły na przygotowanie kilku pomysłów co zrobić lepiej, na przykład w zakresie mobilizowania partycypacji społecznej i wykorzystywania „zbiorowej inteligencji” jako kluczowego elementu zaspokajania potrzeb obszaru..*

## 3.7 Kształcenie partnerskie (peer review/learning)

- Opis:** Kształcenie partnerskie polega na tym, że jedna LGD ocenia pracę innej LGD. Pozwala to spojrzeć z zewnątrz oczami osoby mającej podobną wiedzę i doświadczenie. Metodę kształcenia partnerskiego można stosować dla utrzymania standardów jakości, wdrożenia udoskonaleń i zapewnienia wiarygodności wyników oceny.
- Przydatne do:** Uzyskania od praktyków przemyślanych opinii i informacji zwrotnej na temat funkcjonowania LGD (i ewentualnie rezultatów LSR), wraz z propozycjami usprawnień.
- Zasoby:** 1-2 dni na spotkanie peer review (z udziałem kilku osób) oraz przygotowanie (2-3 dni) oraz napisanie raportu.
- Ograniczenia:** Zależy w dużym stopniu od dobrego przygotowania zawczasu i podobnego poziomu doświadczenia zarówno odwiedzanej, jak i odwiedzającej LGD.



### Proces partnerskiego audytu (peer audit) – LGD Sepra, Finlandia

*Sepra uczestniczy w systemie partnerskiego audytu obejmującym wszystkie LGD w programie LEADER w Finlandii. Proces polega na ustrukturyzowanej rozmowie na temat funkcjonowania LGD z udziałem gości z innej LGD. Do tej pory takie wizyty dotyczyły LGD z tego samego regionu, które już się dobrze znają. Od 2018 roku planowana jest wymiana wizyt z dalej położonymi LGD, co zapewni świeże spojrzenie (kojarzenie partnerów zapewni Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich).*

*Wizyta LGD dokonującej audytu trwa cały dzień i zwykle biorą w niej udział wszyscy pracownicy odwiedzanej LGD oraz dwie osoby z LGD odwiedzającej. Grupa odwiedzana przesyła informacje o swoich procesach podlegających audytowi cztery tygodnie wcześniej. Następnie odbywa się spotkanie twarzą w twarz i dyskusja na podstawie specjalnego formularza, podczas której odwiedzany zespół przedstawia informacje, odpowiada na pytania, a czasem także sprawdza odpowiedzi w dokumentach.*

*Jednym z ważnych efektów takiej wizyty jest uzgodnienie przynajmniej jednego działania naprawczego, przy czym odwiedzana LGD podejmuje zobowiązanie żeby to działanie wykonać w określonym czasie (zostaje to zapisane w raporcie wraz z informacją, kto odpowiada za realizację). Mogą też zostać wypracowane rekomendacje dotyczące udoskonaleń, które mogą zostać zrealizowane, o ile gospodarze uznają je za przydatne, ale bez sprecyzowania w jakim terminie. Odwiedzająca LGD powinna też zidentyfikować co najmniej jedną dobrą praktykę spośród działań audytowanej grupy, która może być przydatna dla innych LGD.*

*System audytu partnerskiego jest uznawany za szczególnie przydatny przy ocenie sposobu zarządzania i funkcjonowania LGD, natomiast w mniejszym stopniu do oceny stopnia realizacji celów strategii. W roku 2018 audyt partnerski będzie dotyczył tego jak działa w danej grupie system zarządzania jakością, który wdrażają wszystkie fińskie LGD.*

## 3.8 Ocena największej zmiany

- Opis:** Metoda oceny najważniejszej zmiany (ang. Most Significant Change, MSC) jest partycypatywną formą monitorowania i ewaluacji, polegającą na zbieraniu i analizowaniu opowieści o ważnych zmianach, które nastąpiły w wyniku interwencji. W toku spotkań fokusowych, miejscowi interesariusze, w tym beneficjenci, pracownicy i członkowie LGD proponują i decydują, które z zaobserwowanych zmian zostaną opisane w obrębie wybranych tematów, dlaczego te zmiany są ważne i w jaki sposób zrealizowane projekty przyczyniły się do tych zmian. MSC pozwala na jakościowe podejście do monitoringu i ewaluacji, choć możliwe jest także liczbowe podsumowanie opowieści dotyczących danego tematu. Więcej informacji na temat [metody MSC](#).
- Przydatna do:** Identyfikacji złożonych rezultatów danego projektu lub LSR, a także szerszego oddziaływania projektów partycypatywnych bądź zmian społecznych. Technika MSC jest szczególnie skuteczna w przypadku LGD starających się przynajmniej częściowo oszacować rezultaty długookresowe i wartość dodaną RLKS, może też być pomocna w przypadkach kiedy nie prowadzono wcześniej monitoringu ani ewaluacji działalności LGD lub efektów LSR.
- Zasoby:** Potrzebny jest moderator zewnętrzny i ok. 1-2 dni na każdy warsztat, zwykle potrzebne jest więcej niż jedno spotkanie.
- Ograniczenia:** Metoda MSC jest dość czasochłonna i zwykle wymaga złożonego procesu proponowania opowieści oraz ich omówienia i wyboru. Jeśli potwierdził się fakt zajścia istotnej zmiany, wybrane opowieści wymagają następnie weryfikacji w toku wizyty w terenie i zebrania dodatkowych informacji. MSC należy stosować raczej jako uzupełnienie innych metod ewaluacji niż jako pojedynczą technikę.



### Metoda MSC obejmuje 10 głównych etapów:

1. Poinformowanie zainteresowanych stron i zachęcenie ich do udziału
2. Zdefiniowanie głównych obszarów zmian, które będą identyfikowane (np. zwiększona spójność społeczna)
3. Podjęcie decyzji jak często zmiany będą monitorowane i raportowane (np. co 3 miesiące, raz w roku)
4. Zbieranie opowieści o istotnych zmianach (np. poprzez zapytanie projektodawców czy członków LGD jakie ich zdaniem istotne zmiany spowodował ich projekt lub cała LGD)
5. Wybranie najistotniejszych opowieści (w toku dyskusji grupowych)
6. Poinformowanie zainteresowanych stron o efektach wyboru i o powodach wyboru tych, a nie innych opowieści
7. Weryfikacja opowieści i zbieranie dodatkowych informacji
8. Zebranie danych liczbowych o rezultatach i identyfikacja podobnych rezultatów w innych miejscach obszaru
9. Analiza uzupełniająca i sprawdzenie
10. Modyfikacja metody MSC aby lepiej pasowała do potrzeb i celów ewaluacji LGD

Źródło: Overseas Development Institute [www.odi.org](http://www.odi.org)



## Opowieści jako sposób na identyfikację efektów mnożnikowych, LGD Oberallgäu, Niemcy

Dla uchwycenia tzw. efektu mnożnikowego, który występuje w miarę upływu czasu, kiedy nowe projekty powstają w wyniku wcześniejszych projektów finansowanych ze środków LEADER (np. wcześniej stworzonej ścieżki tematycznej), LGD Oberallgäu wykorzystuje **technikę opowieści**, która ma wiele wspólnego z ewaluacją typu MSC.

Technika ta obejmuje monitorowanie rezultatów i efektów projektów w dłuższym horyzoncie czasowym oraz zaproszenie projektodawców do przedstawienia rezultatów wykraczających poza czas realizacji projektów wspieranych przez LGD. Myślą przewodnią jest tu przekonanie, że efekty rozwoju lokalnego często stają się widoczne dopiero po długim czasie, w miarę jak pewne projekty lub procesy utorowały drogę następnym projektom. Pozwala to też na zastanowienie się nad procesami RLKS i nad poziomem zaangażowania interesariuszy oraz może poprawić postrzeganie działalności LGD.

LGD prezentowała już wcześniej proces rozwoju lokalnego szerszemu gronu odbiorców, w tym na przykład tworzenie ścieżek tematycznych w przeciagu wielu lat, kiedy dołączały nowe podmioty, rozdziły się synergie itp. W przekonaniu LGD byłby to dobry moment na wykorzystanie techniki ewaluacyjnej w formie „opowieści”.

Przebieg procesu wykorzystania opowieści w LGD Oberallgäu wygląda następująco:

<b>Cel</b>	Zaprezentowanie efektów programu LEADER i LGD w sposób łatwo zrozumiały, żywy i interesujący
<b>Opis</b>	Zbieranie informacji i faktów i przetwarzanie ich w opowieść. Ważne, aby ściśle trzymać się prawdy!
<b>Zakres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Podstawowe składowe podejścia LEADER i jego wartość dodana</li> <li>➤ Procesy rozwojowe zainicjowane przez LEADER i LGD</li> </ul> <p>Słowa kluczowe: partycypacja, sieciowanie, lokalna strategia rozwoju, innowacja, animacja, efekty „miękkie”/pośrednie</p>
<b>Warunki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informacja musi być dostatecznie szczegółowa i dostępna, powinna obejmować dokumentację procesów zachodzących w LGD</li> <li>➤ Podmioty zaangażowane powinny mieć długie doświadczenie w zarządzaniu LGD i być zdolne do połączenia abstrakcyjnych pojęć z konkretnymi procesami wdrażania</li> </ul>
<b>Proces</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wybór odpowiedniego tematu (np. w jaki sposób pojedyncze inicjatywy pomogły stworzyć uznaną markę obszaru)</li> <li>2. Zebranie informacji (np. opisy projektów, dokumenty prasowe...)</li> <li>3. Przetworzenie informacji w opowieść (np. diagram, opowiadanie, reportaż fotograficzny, scenariusz...)</li> <li>4. Prezentacja opowieści (np. w trakcie imprezy, w formie ulotki, komiksu, na YouTube, w formie szkicu teatralnego...)</li> </ol>



## 3.9 Społeczny zwrot z inwestycji

- Opis:** Społeczny zwrot z inwestycji (Social Return on Investment, SROI) stanowi możliwość wykazania wartości finansowej, jaką dla lokalnej gospodarki stanowią pozytywne efekty społeczne i rozwojowe, wcześniej nie przeliczane na pieniądze. Zaletą tego podejścia jest to, że uznając ograniczenia w ocenie wartości w oparciu o transakcje finansowe, umożliwia przypisanie wartości monetarnych do mniej „namacalnych” efektów. W ten sposób metoda ta stanowi użyteczny sposób porównania między sobą oddziaływania różnych projektów LGD.
- Przydatna do:** Uchwycenia trudno mierzalnego efektu LGD dla społeczności, w tym do analizy kosztów i korzyści oddziaływania społecznego
- Zasoby:** Ze względu na stosunkowo złożoną metodologię, potrzebny udział ekspertów zewnętrznych.
- Ograniczenia:** Jednym z zagrożeń SROI jest skłonność do skupienia się na etapie monetyzacji korzyści, bez uwzględnienia całości procesu. Metoda ta wymaga znacznych umiejętności i trzeba pamiętać, że niektórym efektom nie da się jednoznacznie przypisać wartości monetarnych.

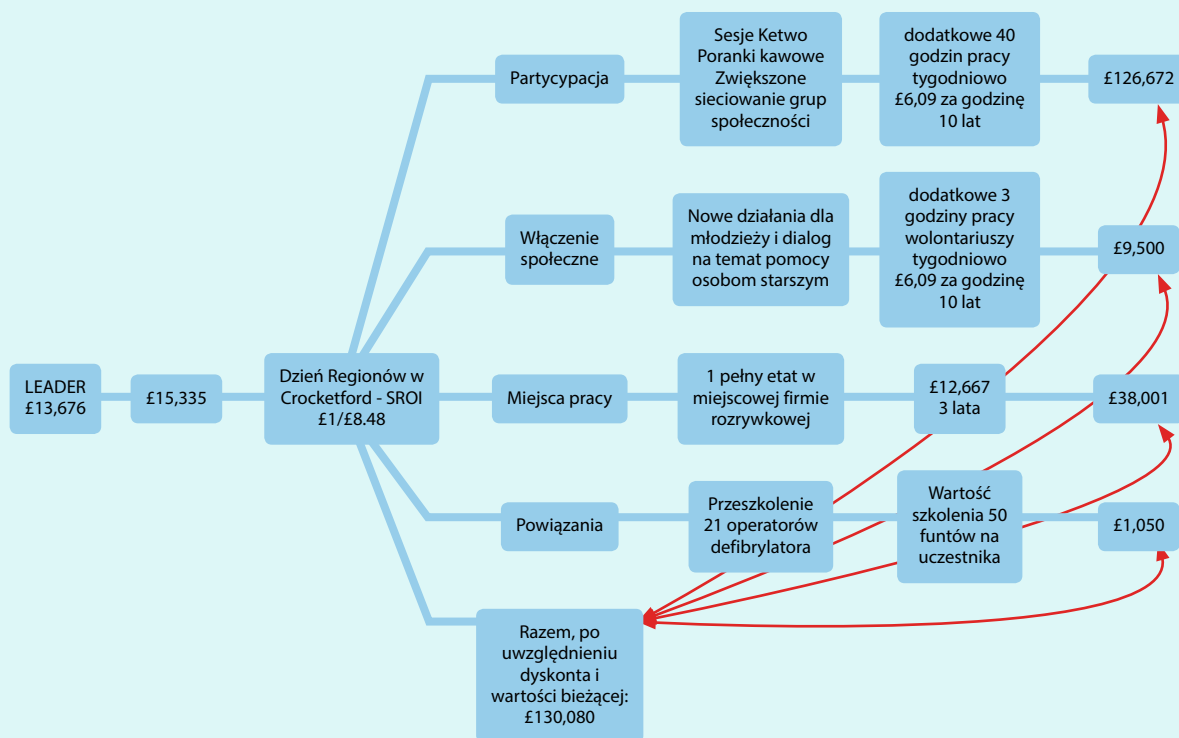


## Obliczanie społecznego zwrotu z inwestycji w projektach LEADER w LGD Dumfries i Galloway, Wielka Brytania

W Crocketford, jednej z miejscowości LGD (LEADER) Dumfries i Galloway, zrealizowano wiele działań rozwoju społeczności, po czym LGD, przy wsparciu konsultantów, podjęła próbę przypisania osiągniętym efektom wartości monetarnych. Przypisując wartości monetarne danym efektom przyjęto następujące założenia:

- ▶ **Partycypacja** – inicjatywa przyniosła społeczności dodatkowe 40 godzin tygodniowo zaangażowania wolontariuszy. Zostały one wycenione zgodnie z płacą minimalną (6.09 funtów za godzinę) i przeliczone na okres 10 lat.
- ▶ **Włączenie społeczne** – podjęto nowe działania aktywizujące młodzież. Obejmują one równowartość 3 godzin pracy wolontariuszy tygodniowo. Te godziny także wyceniono zgodnie z płacą minimalną (6.09 funta za godzinę) i przeliczono na okres 10 lat.
- ▶ **Zatrudnienie** – inicjatywa pozwoliła na utworzenie jednego miejsca pracy, dla młodej osoby samozatrudnionej na stanowisku animatora rozrywki. Praca ta została wyceniona zgodnie ze stawką płacy minimalnej i przeliczona na 3 lata.
- ▶ **Powiązania** – przeszkolono 21 osób z używania defibrylatorów – wartość tego szkolenia wyceniono na 50 funtów dla każdego uczestnika.

Całkowita kwota zainwestowana przez LGD na działania w Crocketford wyniosła 15 335 funtów (z czego 13 675 pochodziło z programu LEADER). Dalsze obliczenia obejmowały zdyskontowanie o 15% na działania biegu jałowego (działania, które i tak by się wydarzyły niezależnie od wsparcia) oraz na wyciek części środków poza obszar Crocketford, a następnie przeliczenie długoterminowych efektów na wartość bieżącą (NPV). W sumie kalkulacje te pozwoliły oszacować, że projekt wygenerował dla społeczności korzyści o wartości co najmniej 130 080 funtów. Oznacza to społeczny zwrot z inwestycji w wysokości 8.48 funta na każdy funt zainwestowanej dotacji.



Źródło: Raport końcowy ewaluacji LGD Dumfries i Galloway. Rocket Science UK Ltd we współpracy z Rose Regeneration i Catalys Ltd.

## 3.10 Analiza sieci społecznościowych

**Opis:** Analiza sieci społecznościowych (Social Network Analysis, SNA) to proces badania struktur społecznych przy wykorzystaniu teorii sieci i grafów. Charakteryzuje ona sieci przy pomocy takich pojęć jak węzły (poszczególne podmioty, osoby lub organizacje w ramach sieci) i powiązania (relacje i interakcje) które je łączą. Przykładami struktur społecznych często wyobrażanych jako SNA są media społecznościowe, rozprzestrzenianie się memów, sieci przyjaciół i znajomych, schematy obrazujące współpracę itp.

**Przydatna do:** Analizy w jaki sposób LGD przyczynia się do budowania kapitału społecznego na swoim obszarze

**Zasoby:** Metoda może być skomplikowana i czasochłonna, wymaga ekspertów zewnętrznych z określonymi umiejętnościami

**Ograniczenia:** Wymaga dużych zbiorów danych, których pozyskanie może być kosztowne i czasochłonne



### Analiza sieci zaufania między rybakami, Włochy

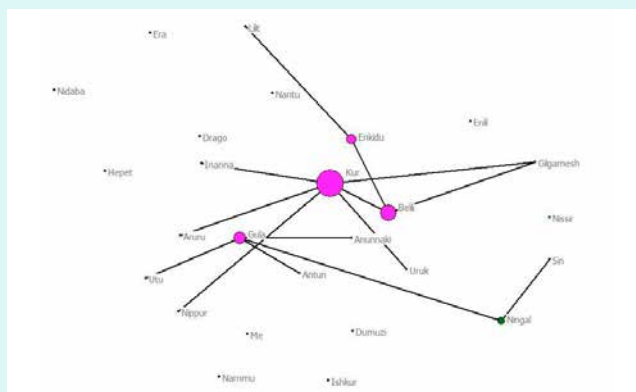
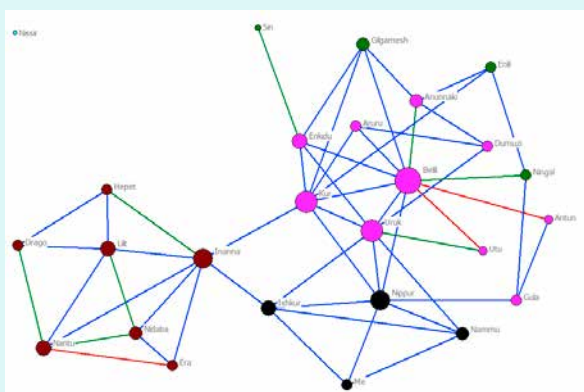
Włoska LGR Wybrzeża Stretto dofinansowała projekt badawczy, mający na celu analizę i przygotowanie mapy przepływu informacji w społeczności rybackiej, aby oszacować jakość i intensywność ich relacji. Zaproszonych do badania zostało 54 spośród 128 miejscowych rybaków, a 26 wzięło udział w pogłębionych wywiadach.

Analiza wykazała swoisty paradoks: z jednej strony okazało się, że między rybakami istnieje gęsta sieć znajomości i wzajemnego zaufania. Z drugiej strony, wymiana informacji zawodowych i zarządczych była ograniczona ze względu na blokady komunikacyjne. Oznacza to, że informacja np. na temat programów wsparcia czy możliwości finansowych często nie docierała do tych, dla których była przeznaczona.

Aby zmniejszyć te blokady i pomóc LGR w poprawie funkcjonowania na przyszłość, badanie pomogło wypracować szereg rekomendacji, które mogą zwiększyć możliwości tworzenia wspólnych projektów, poprawić przepływ informacji, zachęcić do bardziej oszczędnego wykorzystania ograniczonych zasobów finansowych przeznaczonych na rozwój sektora rybackiego i zwiększyć skuteczność aktualnej i przyszłej polityki rybackiej i zarządzania funduszami.

Praktycznie wszyscy się znają...

... Ale wymiana informacji zawodowej jest niewielka



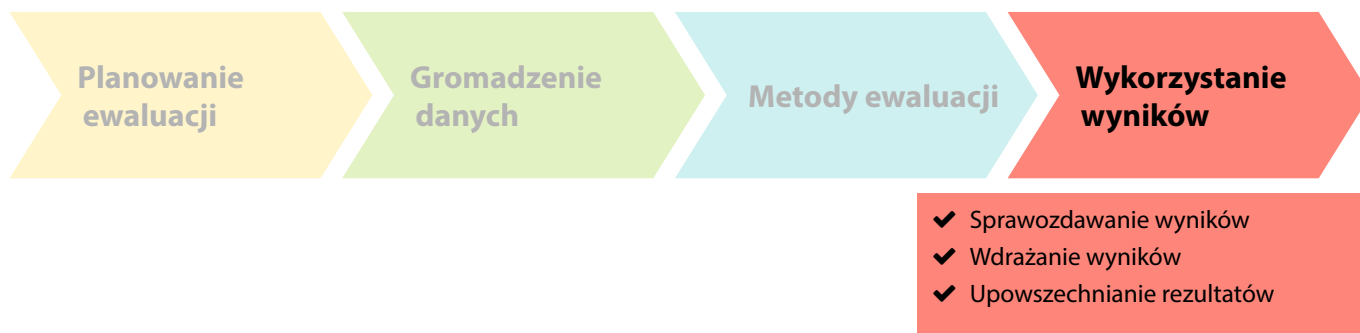
Źródło: Dobre praktyki FARNET

#### PODPOWIEDŹ



Osoby zaangażowane w ewaluację (osoby ankietowane czy biorące udział w wywiadach, członkowie zarządu...) powinny być na bieżąco informowane o procesie ewaluacji i o jego wstępnych wynikach. Pomoże to zbudować kulturę ewaluacji i zrozumienie, czemu ona służy.

## 4. Wykorzystanie wyników



***Nie pozwól, by wyniki ewaluacji zbierały kurz na półce***

Można zasadnie stwierdzić, że najważniejszą częścią procesu monitorowania i ewaluacji jest wykorzystanie wyników. Raportowanie rezultatów do instytucji zarządzającej jest tylko pierwszym krokiem, najważniejsze jest nabywanie wiedzy na temat procesów i wdrażania.

### 4.1 Sprawozdawanie wyników

#### Raporty pisemne

Najbardziej tradycyjną i powszechną formą komunikowania wyników ewaluacji jest raport pisemny. Struktura raportu może być różna, w zależności od potrzeb zainteresowanych stron i od tego, czy instytucja zarządzająca wymaga raportowania określonych informacji w określonym formacie.

Zwykle na końcu raportu ewaluacyjnego znajdują się rekomendacje, które mogą zalecać pewne zmiany w funkcjonowaniu LGD lub w rodzaju dofinansowanych projektów. Wyniki mogą dotyczyć tego, co działa źle, ale również pokazać w jakich obszarach wsparcie LGD działa dobrze i co należy kontynuować w przyszłości.



## Wyciąg z zaleceń po ewaluacji LGD (LEADER) Highland, Wielka Brytania (2007-2013), EPIC Regeneration Consultants LLP.

### Identyfikacja beneficjentów i produkty

- Przy ustalaniu wartości docelowych, należy realnie ocenić co jest możliwe do osiągnięcia, a także wziąć pod uwagę jakiego rodzaju danych będą w stanie nam dostarczyć uczestnicy projektów
- Należy zminimalizować liczbę wskaźników opisujących działania i produkty
- Trzeba sprecyzować, jakiego rodzaju projekty będą wspierane w przyszłym okresie od najwcześniejszego etapu(...)
- Wiele projektów adresowanych do społeczności, szczególnie na obszarach wiejskich, należy raczej mierzyć przy użyciu miękkich wskaźników, takich jak poprawa w odczuwaniu spójności społecznej.

### Finansowanie i wnioski o płatność

Finansowanie i przetwarzanie wniosków o płatność było jednym z głównych problemów z programem LEADER 2007-2013, zatem część rekomendacji odnosi się do tego jakie działania zapobiegawcze lub naprawcze wprowadzić w przyszłym okresie:

- W ramach przyszłego programu LEADER należy zaplanować utworzenie funduszu nieoprocentowanych pożyczek(...)
- Na początku procesu aplikowania, należy pomóc beneficjentom zdefiniować i odpowiednio zaplanować w czasie kamienie milowe projektów(...)
- Wnioskodawcy powinni być od początku w pełni świadomi, jakie informacje o projekcie będą potrzebne dla celów ewentualnego audytu.
- Należy oddzielić proces wnioskowania o płatność od procesu monitorowania i raportowania: wymaganie szczegółowych raportów monitorujących za każdym razem, kiedy projekt potrzebuje uregulować należności, jest nieracjonalnym wykorzystaniem czasu pracowników i wolontariuszy.

### Monitorowanie i raportowanie

- W kolejnym okresie należy zminimalizować wymogi dotyczące raportowania, powinny one tylko wskazywać: osiągnęliśmy taki postęp, na to wydaliśmy pieniądze, takie kamienie milowe i wartości osiągnęliśmy. W miarę możliwości powinno to się odbywać przez odhaczanie odpowiednich rubryk lub wybór odpowiedzi z listy, a nie w formie opisowej(...)

### Członkowie LGD

Spoločności lokalne powinny mieć więcej do powiedzenia w sprawie wyboru członków każdej LGD, musi też być jasne jak ci członkowie są wybierani, kiedy i na jakich zasadach można ich usunąć, a także na czym polegają ich odpowiedzialność wobec społeczności, którą reprezentują(...)

## Prezentacja wyników ewaluacji na spotkaniach LGD

Jest niezmiernie istotne, aby władze LGD były w pełni poinformowane o wynikach ewaluacji RLKS i miały okazję przedyskutować te wyniki oraz zalecenia. Dobrym sposobem na zapewnienie, że członkowie władz znają i rozumieją wyniki ewaluacji, jest zorganizowanie specjalnego spotkania lub warsztatu. Pozwoli im to także na wyrażenie swojego zdania o wynikach i wspólnego zastanowienia się, jak je wykorzystać. Może się zdarzyć, że zarząd lub rada zdecydują, że pewne rekomendacje nie są przydatne lub są zbyt trudne do wdrożenia, ale dyskusja o tym musi się odbyć i władze LGD muszą się czuć odpowiedzialne za podjęte decyzje. Udział ewaluatora zewnętrznego lub moderatora może pomóc w zapewnieniu obiektywizmu i swobody wypowiedzi w takiej dyskusji.

### PODPOWIEDŹ



Nie zapomnij rozważyć, jak można udoskonalić także sam proces M&E, dzięki czemu przyszłe ewaluacje będą bardziej przydatne.

## 4.2 Wdrażanie wyników

Ewaluacja powinna dostarczyć informacji o tym, co należy poprawić w praktyce funkcjonowania LGD oraz w jakim stopniu LSR osiąga cele i jest nadal adekwatna do potrzeb miejscowej społeczności. Obie te kwestie należy wziąć pod uwagę, o ile LGD ma poprawić rezultaty i wartość dodaną dla obszaru. Ważne również, aby wszystkie rekomendacje były przedyskutowane i w razie potrzeby wdrożone. W tym celu przydatny może być krótki plan działań, opisujący w jaki sposób zostały uwzględnione wyniki ewaluacji i zapewniający że będą one włączone w przyszłą praktykę.

### Poprawa rezultatów LSR

#### Strategia powinna być żyjącym dokumentem

Wyniki ewaluacji powinny pokazać, w jakim stopniu praca LGD i projekty osiągają cele zapisane w LSR. W zależności od zakresu ewaluacji, powinna ona poinformować nas czy dofinansowane **projekty są zgodne z celami strategicznymi** oraz, w miarę możliwości, czy **przynoszą oczekiwane rezultaty**. Ewaluacja powinna także sprawdzić, czy **cele zapisane w strategii są nadal aktualne** w świetle doświadczenia lub wobec ewentualnych zmian w otoczeniu.

Wyniki ewaluacji mogą być podstawą do:

- Zwiększenia wsparcia w określonych tematach
- Podwyższenia oczekiwań w stosunku do rezultatów projektów
- Przesunięcia środków
- Aktualizacji lub poprawienia bieżącej LSR
- Przygotowania nowej LSR na przyszły okres



#### Wzmocnienie rezultatów strategii

*Działania, które mogą podjąć LGD aby zwiększyć liczbę wniosków w danym temacie lub poprawić jakość projektów obejmują:*

- Konkursy tematyczne
- Udoskonalenie kryteriów wyboru projektów
- Dostosowaną do potrzeb animację (bezpośredni kontakt z wybranymi podmiotami, tematyczne grupy robocze...)
- Zwiększone wsparcie przygotowania projektów



#### Co zmieniliśmy w efekcie ewaluacji... LGR ESKO i LGD Sepra, Finlandia

Podczas analizy sprawozdań z realizowanych projektów, zarząd organizacji zdał sobie sprawę, że najważniejsze z punktu widzenia celów strategicznych są projekty biznesowe (a nie np. projekty edukacyjne). Zatem zarząd postanowił podjąć wzmoczone wysiłki żeby zachęcić beneficjentów do składania projektów biznesowych, a jednocześnie zmienił warunki finansowania. Maksymalna wysokość dofinansowania publicznego wynosi 75%. Wcześniej taką maksymalną wysokość otrzymywały tylko projekty składane w partnerstwie, żeby zachęcić podmioty do współpracy. Dla zwiększenia zainteresowania projektami biznesowymi zarząd postanowił umożliwić maksymalny procent dofinansowania tym właśnie projektom

## Doskonalenie funkcjonowania LGD

Niektóre elementy funkcjonowania LGD są zależne od procedur opracowanych przez instytucję zarządzającą lub agencję płatniczą i w związku z tym trudno będzie je zmienić. Może to dotyczyć na przykład procesu obsługi wniosków czy płatności. Jednak chociaż LGD nie może przyspieszyć formalnej akceptacji wniosków przez odpowiednie władze, może wprowadzić niewielkie, ale znaczące poprawki w organizacji wewnętrznej. Lepsze komunikowanie się i zarządzanie oczekiwaniami wnioskodawców może pomóc im bardziej pozytywnie podejść do procesów administracyjnych.

Niektóre z obszarów, w których LGD może wprowadzić udoskonalenia:

- Działania informacyjne i animacyjne pozwalające zmobilizować szeroki udział społeczności
- Szybkie, proste i przejrzyste procedury aplikowania i wyboru projektów
- Dostępność i wiedza pracowników oraz dobra obsługa klienta
- Komunikacja i promocja zapewniające widoczność rezultatów RLKS w społeczności



### Co zmieniliśmy w efekcie ewaluacji... LGR Highland, Wielka Brytania

LGR Highland wdrożył kilka rekomendacji wynikających z ewaluacji okresu 2007-2013. Poniżej kilka przykładów co zostało zmienione w realizacji rybackiego RLKS:

- Zwiększono kontakty z podmiotami z sektora rybactwa i akwakultury, którzy byli dotąd niedostatecznie reprezentowani, m.in. poprzez adresowane do nich materiały prasowe, udział w imprezach sektorowych i ogłoszenia. Efektem było wstąpienie Szkockiej Organizacji Producentów Białych Ryb Morskich do zarządu LGD.
- Zwiększono wsparcie pomagające projektodawcom znaleźć środki na wkład własny, dzięki lepszej współpracy z instytucjami finansowymi.
- Obecnie zamiast ogłaszania konkursów LGD przyjmuje wnioski w trybie ciągłym, aby lepiej dostosować się do potrzeb wnioskodawców.
- Ustalono minimalną kwotę dotacji (1 000 funtów), aby oszczędzić czasu zarówno wnioskodawcom jak i pracownikom LGD na administrowaniu małych projektów.
- Usprawniono proces aplikacji w ten sposób, że wcześniej obowiązkowe spotkanie LGD z autorami złożonych wniosków stało się w nowym okresie nieobowiązkowe.

## 4.3 Upowszechnianie rezultatów

### Umiej sprzedać swoją pracę

RLKS polega przede wszystkim na aktywizowaniu społeczności i dlatego lokalni interesariusze muszą wiedzieć, jaki jest wkład LGD w rozwój obszaru. Ważne też, aby decydenci na poziomie regionalnym i krajowym wiedzieli o naszych dokonaniach, aby uzasadnić dalsze przeznaczanie publicznych środków. **Wyniki ewaluacji powinny dostarczyć wielu informacji, którymi warto się podzielić.**

Nie wszyscy interesariusze mają te same potrzeby informacyjne. Członkowie LGD są zainteresowani zarówno doskonaleniem funkcjonowania LGD jak i osiąganiem celów strategii. Inne podmioty może interesować głównie co osiągnięto przy pomocy RLKS.

Informacja powinna też docierać do interesariuszy różnymi kanałami i w różnym formacie. Czas, w którym informacja dociera do określonych podmiotów jest również ważny. Warto zatem opracować plan upowszechniania wyników ewaluacji do różnych podmiotów. Główne elementy strategii komunikacyjnej można znaleźć w poniższej tabeli.

*Główne elementy strategii komunikacyjnej*

KTO (osoba odpowiedzialna)	DLA KOGO (odbiorcy)	CO (jaka informacja)	KIEDY (czas)	JAK (kanał komunikacji)
Kierownik LGD	IZ, agencja płatnicza	Raport z ewaluacji		e-mail
	decydenci, liderzy lokalni			
	członkowie i pracownicy LGD	wyniki ewaluacji		Spotkanie/warsztat LGD
	beneficjenci			Impreza otwarta
	społeczność lokalna, inni odbiorcy	broszura prezentująca projekty finansowane z RLKS		Wydrukowana i rozprowadzona wśród społeczności

*Źródło: na podstawie wytycznych Europejskiej Sieci Ewaluacyjnej Rozwoju Obszarów Wiejskich*

### Materiały internetowe i drukowane

Upowszechnienie raportu ewaluacyjnego np. drogą mailową i umieszczenie go na stronie internetowej LGD jest najprostszym działaniem, jakie powinna podjąć LGD aby zapewnić dostęp do wyników i przejrzystość funkcjonowania LGD. Jednak raporty ewaluacyjne bywają obszerne i trudne do zrozumienia dla wielu odbiorców. Można opracować bardziej przyjazne dla użytkownika i atrakcyjne streszczenia, ulotki i broszury oparte na informacjach uzyskanych z ewaluacji.



LGD (LEADER) Highland przygotował broszurę dla szerszego odbiorcy, upowszechniającą osiągnięcia i zachęcającą inne podmioty do zaangażowania



## Imprezy i spotkania

Spotkania i imprezy są dobrą okazją, aby LGD i członkowie społeczności mogli bardziej interaktywnie uczestniczyć w sprawdzaniu co udało się osiągnąć i jakie usprawnienia są proponowane. Pozwalają one także zebrać dodatkowe pomysły i informacje zwrotne oraz zmobilizować społeczność do udziału w tworzeniu wizji i strategii obszaru na przyszłość.

## Prasa i media

W niektórych przypadkach dobrym sposobem na dotarcie do szerszego odbiorcy z promocją osiągnięć LGD są artykuły w prasie i materiały w radiu lub telewizji. LGD powinny blisko współpracować z miejscowymi mediami, które szczególnie interesuje to, co się dzieje na poziomie lokalnym. Przeprowadzenie formalnej ewaluacji dodaje wiarygodności w dyskusjach na temat wkładu LGD w rozwój obszaru.

### PODPOWIEDŹ



Nie zapomnij **monitorować swojej strategii komunikowania wyników ewaluacji**, aby mieć pewność że docierają one do właściwych osób we właściwym czasie – staraj się też dowiedzieć na ile dostarczona przez ciebie informacja była przydatna i jakie są dalsze potrzeby informacyjne twoich odbiorców..

## Dalsze źródła

---

Niniejszy podręcznik jest efektem współpracy między zespołami FAME i FARNET na zlecenie Dyrekcji Generalnych MARE, AGRI, REGIO i EMPL. Zawartość podręcznika opiera się na wcześniejszych opracowaniach sieci krajowych i regionalnych, instytucji zarządzających i Lokalnych Grup Działania.

Szczególne podziękowania kierujemy do Szkockiej Sieci Obszarów Wiejskich, Niemieckiej Sieci Obszarów Wiejskich, Punktu Kontaktowego ESOW oraz Europejskiego Biura Pomocy ds. Ewaluacji Obszarów Wiejskich. Ponadto chcieliśmy wymienić te LGD i LGR, które poświęciły cenny czas na podzielenie się z nami swoimi narzędziami i doświadczeniem ewaluacyjnym:

- LGD (LEADER) Highland oraz **LGR Highland i Moray**, Szkocja
- LGD Sepra i **LGR ESKO**, Finlandia
- LGD Oberallgäu, Bawaria, Niemcy
- **LGR Marennnes Oléron**, Francja.

Dodatkowe przydatne dokumenty można znaleźć poniżej:

**Wytyczne: Ewaluacja LEADER/RLKS**, Biuro Pomocy ds. Ewaluacji Obszarów Wiejskich

**RLKS zorientowany na rezultaty**, FARNET Support Unit

**LEADER Tool-Kit** [ang.], Europejska Sieć Obszarów Wiejskich

**LEADER Toolkit – Monitoring i Ewaluacja** [ang.], Szkocka Sieć Obszarów Wiejskich

**Podręcznik do autoewaluacji dla Lokalnych Grup Działania** [ang.], Fińska SOW

**Wytyczne dla autoewaluacji dla LGD** [niem.], Niemiecka SOW

**EVALSED, ewaluacja rozwoju społeczno-gospodarczego** [ang.], DG REGIO

**Rozumieć i mierzyć kapitał społeczny** [ang.], Bank Światowy

**10 kroków to monitoringu i ewaluacji opartych na rezultatach** [ang.], OECD

