



Vrednotenje LRS

Priročnik za LAS in LASR

Končni osnutek

Marec 2018

DRAFT

Obvestilo o avtorskih pravicah:

© Evropska unija, 2018

Reprodukcija je odobrena samo ob potrditvi vira.

EVROPSKA KOMISIJA – Generalni direktorat za pomorske zadeve in ribištvo

Izjava o omejitvi odgovornosti:

Informacije in stališča v tem poročilu so avtorjeva in ne odražajo nujno uradnega mnenja Komisije. Komisija ne zagotavlja točnosti podatkov, vključenih v tem poročilu. Za morebitno uporabo informacij iz tega dokumenta ni odgovorna ne Komisija ne oseba, ki deluje v imenu Komisije.

Priporočeno navajanje:

EVROPSKA KOMISIJA – Generalni direktorat za pomorske zadeve in ribištvo – Enota D.3: Delovni dokument PS
FAME o vrednotenju LRS, Bruselj 2018

Avtorji:

Podporna skupina FAME (spremljanje in vrednotenje ribištva in akvakulture): Christine Hamza, Angelos Sanopoulos
Podporna skupina FARNET: Monica Veronesi, Urszula Budzich Tabor, Margot van Soetendaal

Stik:

FAME Support Unit
Boulevard de la Woluwe 2
B-1150 Bruselj
T: +32 2 775 84 44

FAME@fame-emff.eu

FARNET Support Unit
Rue de la Loi 38
B-1040 Bruselj
T: +32 26 13 26 50
info@farnet.eu

Vsebina

Uvod.....	3
1 Načrtovanje vrednotenja.....	4
1.1 Kaj je vrednotenje?	4
1.2 Kdaj začeti?.....	6
1.3 Kje začeti?.....	7
1.4 Kaj vrednotiti?.....	10
2 Zbiranje podatkov in spremljanje.....	18
2.1 Strateško spremljanje	18
2.2 Redni sestanki LAS.....	19
2.3 Spremljanje projektov	19
2.4 Projektni sestanki	20
3 Uporaba vrednotenja v praksi.....	22
3.1 Teoretične raziskave	22
3.2 Intervjuji.....	23
3.3 Ankete	23
3.4 Študije primerov	24
3.5 Ciljne skupine	24
3.6 Medsebojni strokovni pregled/vzajemno učenje.....	25
3.7 Samoocenjevanje	26
3.8 Pristop najpomembnejših sprememb (MSC)	26
3.9 Socialna donosnost naložb	28
3.10 Analiza socialnih omrežij.....	29
4 Uporaba ugotovitev.....	31
4.1 Poročanje o ugotovitvah.....	31
4.2 Izvajanje ugotovitev	32
4.3 Sporočanje rezultatov.....	34
5 Dodatni viri.....	36

Kratice

LAS	Lokalna akcijska skupina
LASR	Lokalna akcijska skupina za ribištvo
LRS	Lokalni razvoj, ki ga vodi Skupnost
ESPR	Evropski sklad za pomorstvo in ribištvo
ESRR	Evropski sklad za regionalni razvoj
EKSRP	Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja
ESS	Evropski socialni sklad
Skladi ESI	Evropski strukturni in investicijski skladi
EU	Evropska unija
SLR	Strategija lokalnega razvoja
OU	Organ upravljanja
M&E	Spremljanje in vrednotenje
OP	Operativni program

Uvod

Izhodišča

V obdobju 2014–2020 se lahko lokalni razvoj, ki ga vodi Skupnost (LRS), financira v okviru vseh evropskih strukturnih in investicijskih skladov (skladi ESI). Povsod po Evropi so bile ustanovljene lokalne akcijske skupine (LAS), ki se financirajo iz različnih skladov ESI in so zadolžene za razvoj in izvajanje celostnih strategij lokalnega razvoja (SLR) prek javno-zasebnih partnerstev z večjim številom deležnikov.

Ta priročnik je namenjen lokalnim akcijskim skupinam, vključno z lokalnimi akcijskimi skupinami za ribištvo (LASR), ki se financirajo iz enega ali več skladov ESI¹, in tudi zunanjim izvajalcem, ki izvajajo vrednotenja LAS. Njegov namen je zagotoviti orodja in pristope, ki jih je preprosto uporabljati, poleg tega pa tudi primere iz različnih LAS in LASR, ki lahko služijo kot smernice in navdih za vrednotenje LRS.

Zakaj vrednotiti?

Vrednotenje je obvezen del LRS². Kljub temu je čas, ki se porabi za vrednotenje in obravnavanje prispevka posamezne LAS k njeni skupnosti, dragocen zaradi več razlogov:

- ✓ zaradi preverjanja, ali so cilji SLR še vedno aktualni,
- ✓ da se ugotovi, ali je LAS dosegla svoje prvotne namene in cilje,
- ✓ zaradi pomoči pri kritični obravnavi možnosti izboljšanja dejavnosti in procesov LAS,
- ✓ zaradi pridobivanja znanja za prikaz dosežkov.

Znanje, ki se pridobi pri presoji dela nekoga, je temeljno za optimizacijo uporabe javnih sredstev in izboljšanje potenciala LRS za občutne in pozitivne spremembe v lokalnih skupnostih.

Ta priročnik nadgrajuje smernice, ki sta jih razvili Evropska služba za pomoč uporabnikom na področju vrednotenja za razvoj podeželja z naslovom »[Vrednotenje LEADER/LRS](#)« (angl. *Evaluation of LEADER/CLLD*) (Navodila za vrednotenje LEADER³, ki se financira iz enega vira na ravni programa in na ravni LAS) in Podporna skupina FARNET z naslovom »[LRS, usmerjena v razvoj](#)« (angl. *Results Oriented CLLD*)« (Praktično navodilo za LASR za načrtovanje, izvajanje in vrednotenje lokalnih strategij na ribiških območjih). Organiziran je v naslednja štiri poglavja, ki jih morajo LAS upoštevati pri svojem delu.



¹ EKSRP, ESPR, [ESRR](#) in [ESS](#)

² [Uredba o skupnih določbah](#) št. 1303/2013 zahteva od LAS, da morajo v svojih SLR zagotoviti posebne ureditve za vrednotenje (čl. 33 1(f)). Za vrednotenje predvideva, da je ena ključnih nalog LAS (čl. 34), in posebej dopušča, da se stroški, povezani s temi dejavnostmi, krijejo prek tekočih stroškov LAS (čl. 35).

³ Financirajo se izključno v okviru Evropskega kmetijskega sklada za razvoj podeželja ([EKSRP](#))

1 Načrtovanje vrednotenja

1.1 Kaj je vrednotenje?

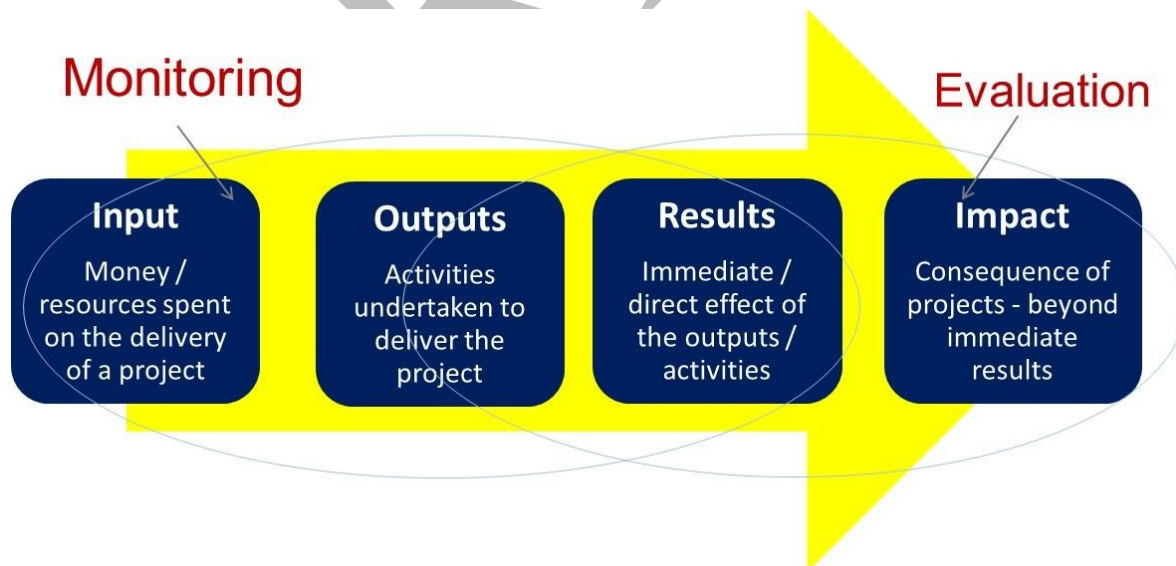
Vrednotenje ni preskus.

Spremljanje in vrednotenje zagotavljata osnovne dokaze, kar LAS omogoča preverjanje veljavnosti logike strategije lokalnega razvoja (SLR), preverjanje, ali se želeni rezultati dosegajo po načrtih, in preverjanje, ali so potrebne izboljšave. Za ta namen morajo LAS organizirati učinkovito spremljanje in vrednotenje, ki naj bo sestavni del SLR.

Spremljanje je povezano s štetjem stvari in sledenjem aktivnosti. Številke – dogodkov, udeležencev, projektov – so podatki o spremljanju. Pomembno je, da se jasno določi, katere informacije in podatki so resnično potrebni za upravljanje, nadzor, dokazovanje napredka in na koncu za vrednotenje.

Vrednotenje je periodično ovrednotenje oblikovanja, izvajanja in dosežkov tekočega ali zaključenega procesa. V okviru LRS (glejte okvir 1) se lahko ovrednoti strategija lokalnega razvoja in/ali delo LAS. Namen tega je pomoč pri odločanju, zagotavljanje dosežkov ali vrednosti, pridobivanje vpogleda v predhodne ali obstoječe pobude, omogočanje preudarjanja in pomoč pri določanju sprememb v prihodnosti.

Spremljanje in vrednotenje sta med seboj tesno povezana. S spremljanjem se sledi napredek glede na manjše število vnaprej določenih ciljev/kazalnikov, vrednotenje pa presega dosežke in ocenjuje rezultate z določanjem nenačrtanih in načrtovanih učinkov⁴. Kljub temu so osnova za dejavnosti vrednotenja podatki o spremljanju.



⁴ Impact Evaluation Notes No. 2. April 2012 Linking Monitoring and Evaluation to Impact Evaluation Burt Perrin, The Rockefeller Foundation

Okvir 1: Kaj je posebnega glede vrednotenja LRS?

Lokalni razvoj, ki ga vodi Skupnost (LRS), vključuje posebno metodologijo, ki je bila prvotno razvita za razvoj podeželja (tako imenovani pristop LEADER). Zaradi pristopa od spodaj navzgor, katerega značaj temelji na partnerstvu, se od LRS pričakuje spodbujanje družbeno-gospodarskega razvoja na način, ki ga politike s pristopom od zgoraj navzdol ne morejo zagotoviti. Proces pomoči skupnosti, ki je poznan kot »animacija« in udeležba lokalnega prebivalstva pri razvoju lokalnega območja, je res lahko tako pomemben kot vsota posameznih financiranih projektov.

Animacija, ki jo vodi skupnost, lahko pomaga pri doseganju ciljnih skupin, ki jih je težko doseči s tradicionalnimi sistemi financiranja; njena celostna narava lahko pomaga pri spodbujanju partnerstev in skupnih ukrepov med različnimi skupinami deležnikov, dejstvo, da odločanje poteka na lokalni ravni, pa lahko spodbuja prožnejše in inovativnejše odzivanje na lokalne probleme. Lahko zagotavlja ciljno usmerjeno podporo in hkrati krepi zmogljivost lokalnih akterjev za razvoj in izvajanje njihovih projektov. Rezultati, doseženi z metodo LRS, se včasih poimenujejo kot **dodana vrednost** pristopa.



Vir: [*LEADER European Observatory 2001*](#)

Ta dodana vrednost LRS* lahko izhaja, na primer iz:

- izboljšanega **socialnega in človeškega kapitala**, ki se kaže v povečanem zaupanju, razvoju novih veščin in zmogljivosti, vzpostavitvi novih mrež itn., zaradi česar postaja skupnost odpornejša in se lažje prilagaja spremembam;
- izboljšanega **lokalnega upravljanja**, ki se kaže v vključevanju skupnosti in deležnikov v odločanje, vlogi LAS pri upravljanju na več ravneh in njeni sposobnosti za vodenje javno-zasebnih skladov;
- izboljšanih **rezultatov projektov** zaradi povečanega finančnega vzvoda, bolj trajnostnih projektov, novih nosilcev projektov in večjega števila inovativnih projektov.

Pri vrednotenju LRS je pomembno, da se taki elementi upoštevajo in da se pozornost usmerja v ugotavljanje, kje je cilj LAS zagotavljanje dodane vrednosti za lokalno skupnost.

*Glejte Guidelines for Evaluation of LEADER/CLLD, avgust 2017, Evropska služba za pomoč uporabnikom na področju vrednotenja za razvoj podeželja (angl. *European Evaluation Helpdesk for Rural Development*)

1.2 Kdaj začeti?

Uspeh vrednotenja je odvisen od tega, kako se pripravite

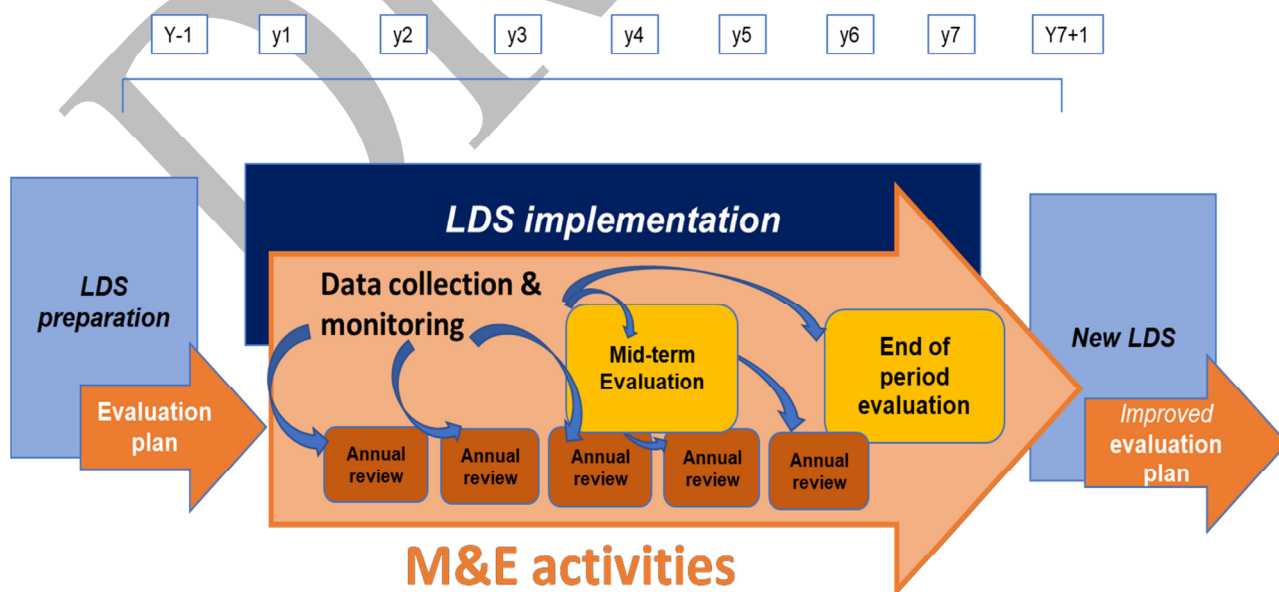
Proces spremljanja in vrednotenja dela LAS je sestavni del LRS in mora biti načrtovan **med pripravo strategije lokalnega razvoja** (SLR). Ureditve spremljanja in vrednotenja je seveda treba predstaviti, ko organ upravljanja predloži strategijo skupine v odobritev.

Najpomembnejši štirje razlogi, da začnete vrednotenje obravnavati in načrtovati **čim prej** z namenom, da se vrednotenje vključi v delo LAS kot stalna dejavnosti, so:

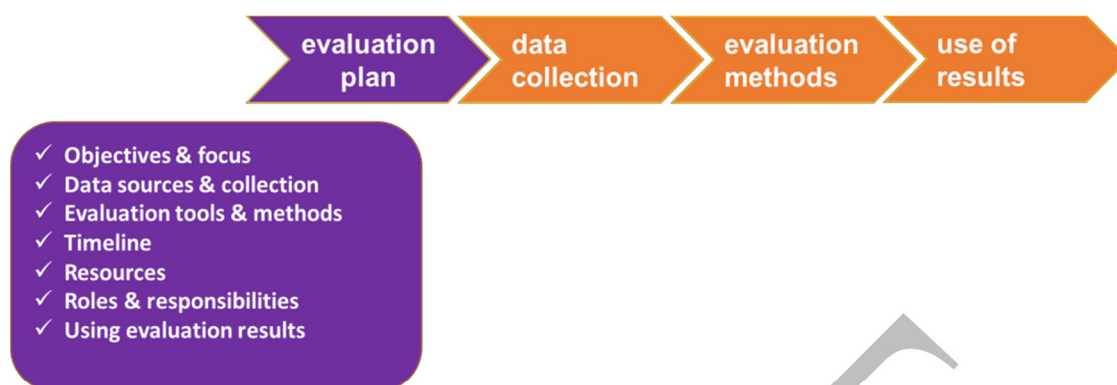
- ✓ Če se vrednotenje načrtuje skupaj s SLR, pomaga pri zagotavljanju, da so strateški cilji realistični in izmerljivi.
- ✓ Pomaga zagotavljati, da so od začetka delovanja LAS izdelani potrebni sistemi za zbiranje podatkov (vključno s potrebnimi izhodišči), s čimer pozneje prihranimo čas in sredstva.
- ✓ Če je vključeno v dnevno delo LAS, bo LAS omogočilo hitro odzivanje na spremembe konteksta in na novo ugotovljene potrebe še v tekočem programskem obdobju.
- ✓ LAS lahko omogoči, da ustvarijo dolgoročnejšo vizijo njihovega dela.

Slika 1 kaže primer časovnice vrednotenja z različnimi vrstami vrednotenja, ki se lahko predvidijo. Letni pregledi pomagajo pri rednem ovrednotenju napredka LAS in rezultatov ter lahko prispevajo k srednjeročnemu vrednotenju in/ali vrednotenju ob koncu obdobja. Vrednotenje danega programskega obdobja je ključni element, ki zagotavlja podatke za SLR o naslednjem obdobju.

Slika 1: Predlagana časovnica za vrednotenje LAS



1.3 Kje začeti?



LRS je participativni proces in enako mora veljati za njegovo vrednotenje.

Proces vrednotenja se začne z **načrtovanjem vrednotenja**. To vaši LAS pomaga opredeliti obseg ter primerne metode zbiranja, analiziranja in predstavitve podatkov. Prav tako mora jasno pripisati vloge in odgovornosti za opravljanje teh dejavnosti skupaj z oceno časa, ki bo verjetno potreben, ter približnega proračuna. V nadaljevanju so glavni elementi, ki jih mora v povezavi z vključitvijo v načrt vrednotenja obravnavati LAS:

Cilji in poudarek vrednotenja

Pomembno je, da ste glede obsega vrednotenja praktični. Strategije lokalnega razvoja bodo imele več ciljev, njihovih rezultatov in vplivov pa ni vedno preprosto pripisati. Vseh dosežkov SLR in/ali dela LAS ne bo mogoče zajeti, zato se morate pri načrtovanju vrednotenja vprašati naslednje:

- Kaj želi vaša LAS najbolj izvedeti?
- Katere informacije boste morali zagotoviti svojemu organu upravljanja?
- Za kaj se bodo uporabljali rezultati?

Vrednotenje mora biti učni proces in pomembno je, da so člani LAS in drugi deležniki tesno povezani s procesom, da se dogovorijo za cilje vrednotenja in da se rezultati uporabljajo za izboljšanje dela LAS ter po potrebi za sprejemanje SLR. Poleg vsega tega se lahko rezultati uporabljajo še kot komunikacijsko orodje za ozaveščanje skupnosti in nosilcev odločitev o delu LAS.

Rezultati se lahko prav tako uporabljajo za osnovno poročanje organu upravljanja. Vrednotenje je izjemno dragoceno za strateške izboljšave v prihodnosti in za zagotavljanje podatkov za vse nadaljnje SLR.

Ali želite, da vam vaše vrednotenje pomaga ...

- izboljšati pomoč, ki jo LAS zagotavlja skupnosti?
- pospešiti in poenostaviti proces prijave za upravičenca?
- izboljšati podporo za projektni razvoj?
- razumeti rezultate projektov, ki se financirajo?
- prilagoditi/preoblikovati SLR?
- sporočati posebne informacije OU?
- poročati o napredku in rezultatih deležnikom LAS?
- sporočati rezultate širši javnosti?
- drugo?

Viri podatkov in njihovo zbiranje

Določanje virov podatkov in načrtovanje zbiranja podatkov sta bistvena, če mora imeti LAS ustrezne informacije za analizo sprememb, na katere vpliva SLR. Tako je pomembno, da LAS, ko se odloči, kaj hoče izvesti iz vrednotenja, razjasni, kako se bodo take informacije zbiral in ali je njihovo zbiranje realno. Odvisno od tega, kaj namerava ovrednotiti, bo LAS mogoče potrebovala izhodišče, ki ga mora določiti zgodaj, da bo lahko ob koncu obdobja pomagala pri primerjavi stanja. Druge dejavnosti vrednotenja, kot so: merjenje vključevanja skupnosti, razvoj socialnega kapitala, dodana vrednost prisotnosti LAS na zadevnem območju itn., bodo verjetno zahtevale zbiranje posebnih informacij na daljše časovno obdobje. Dodatne informacije o zbiranju podatkov najdete v 2. poglavju.

Izhodišče je meritev pogojev ob začetku projekta (ali lokalne strategije) glede na katero se lahko ovrednoti nadaljnji napredek⁵.

Orodja in metode za vrednotenje

Vrednotenje je lahko notranje ali zunanje in zanj se lahko uporabljajo različne metode. Če vnaprej dobro poznamo vrste metod, ki jih bomo predvidoma uporabljali za vrednotenje, nam to pomaga zagotoviti, da je za dejavnosti zagotovljen proračun, da so vnaprej načrtovane in da so v skladu s postopki za zbiranje podatkov. Na primer, če skupina načrtuje izvajanje anket o tem, kako se mnenje s časom spreminja, je treba isto vprašanje postaviti pred posredovanjem in po njem. Samoocenjevanje je ena izmed metod, ki je lahko učinkovita za LAS z omejenimi sredstvi⁶. V 3. poglavju je pregled različnih metod vrednotenja, ki jih bodo mogoče LAS želele obravnavati.

Časovnica

LAS morajo oceniti, koliko časa bo verjetno potrebnega za predvideno zbiranje podatkov in dejavnosti vrednotenja ter koliko časa lahko realno namenijo za dejavnosti spremljanja in vrednotenja. Predvidene dejavnosti, časovnico in dodeljene vire je treba razviti skupaj. V povezavi s časovno razporeditvijo morajo LAS tehtno premisliti o vprašanjih, kot so:

- Kdaj pričakuje, da bo izvedla dejavnosti spremljanja?
- Kdaj pričakuje, da bo izvedla dejavnosti vrednotenja?
- Koliko časa predvideva, da bo posamezna dejavnost potekala?

Sredstva

Sredstva za spremljanje in vrednotenje je treba jasno dodeliti in biti morajo sorazmerna glede na znesek financiranja, ki je na voljo za SLR/projekte. Poleg proračuna, ki mora biti zagotovljen, sta ključni sredstva, ki ju je treba predvideti, tudi čas in znanje. Glede na obseg vrednotenja in zmogljivosti LAS se lahko določena količina vrednotenja odda zunanjim izvajalcem. Stroški tega bodo različni, vendar pa je raziskava LAS, ki je bila izvedena leta 2017⁷, pokazala, da stroški za zunanje naknadno vrednotenje znašajo med 6.000 in 25.000 EUR. Ko je vaš načrt vrednotenja razvit, poskrbite, da se bodo predvidena sredstva ujemala s ciljem vašega načrta. Potem bo mogoče treba prilagoditi sredstva ali obseg vrednotenja.

Ali vaš proračun dopušča ...

- *poglobljeno vrednotenje vseh delov SLR in dela LAS?*
- *le analizo posebnih področij SLR in dela LAS?*

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

⁶ Za več informacij o samoocenjevanju glejte str. 17 Smernic službe za pomoč uporabnikom na področju vrednotenja (angl. *Evaluation Helpdesk guidelines*) »[Evaluation of LEADER/CLLD](#)«

⁷ Raziskava, ki jo je FSU izvedel za vse obstoječe LASR, med katerimi so bile številne tudi LEADER LAS.

- *le analizo dostopnih podatkov iz obrazcev prijaviteljev projektov?*
- *posebne dejavnosti, kot so: ankete, intervjuji, delovne skupine itn.?*

Vloge in obveznosti

Vrednotenje lahko opravi neodvisni izvajalec vrednotenja ali član ekipe LAS. Kljub temu je zagotavljanje, da je uslužbenec jasno odgovoren za spodbujanje procesa spremljanja in vrednotenja, ključnega pomena, da je ta sestavni del dela LAS. Ne glede na to, ali vrednotenje izvaja zunanji ali notranji izvajalec, morajo proces usklajevati člani upravnega odbora, ki morajo biti dejavno vključeni vanj.

Uporaba rezultatov vrednotenja

Način in čas načrtovanja dejavnosti spremljanja in vrednotenja morata biti neposredno povezana s tem, za kar namerava LAS uporabiti rezultate. Metode, ki se uporabljajo za zbiranje obveznih informacij, ki jih zahteva na primer organ upravljanja, se lahko močno razlikujejo od dejavnosti, ki se izvajajo za pridobivanje povratnih informacij o animaciji skupnosti ali zelo specifičnem cilju strategije lokalnega razvoja vaše LAS. Kot taka mora skupina pri načrtovanju vrednotenja upoštevati predvideno uporabo. Tako bo lažje zagotoviti maksimalno korist rezultatov.

Namig:

**Zagotovite, da bo vaše načrtovanje vrednotenja prožno. Mogoče boste morali prilagoditi kontekstualne spremembe med časom pisanja in začetkom dejavnosti vrednotenja (npr. finančna kriza v obdobju 2007–2013).*

1.4 Kaj vrednotiti?

Vprašanja vrednotenja

Vprašanja vrednotenja morajo biti skladna s tem, kaj želi LAS izvedeti, in z osnovno intervencijsko logiko strategije lokalnega razvoja (glejte **Napaka! Referenčni vir ni bil najden.**). Običajno obravnavajo nekatera izmed naslednjih vprašanj (ali vsa):

- ✓ Ali je bilo posredovanje **ustrezno**? (Ali obstaja povezava med tem, kar želi LAS storiti ter obstoječimi problemi in potrebami?);
- ✓ Ali je bilo **učinkovito**? (Kaj je bilo storjenega v primerjavi s prvotno načrtovanim? Predvideni dosežki, rezultati in vplivi proti dejanskim.);
- ✓ Ali je bilo **uspešno**? (Kako se dosežki in rezultati primerjajo z vloženimi sredstvi – zlasti s finančnimi sredstvi –, ki so bili uporabljeni za njihovo doseganje; stroškovna učinkovitost);
- ✓ Ali je bilo **uporabno**? (Kako učinki posredovanja ustrezajo resničnim potrebam skupnosti, ne glede na izražene cilje SLR?);
- ✓ Ali je bilo **trajnostno**? (Ali so rezultati dolgoročni, ali se bodo spremembe ohranjale brez nadaljnje javne podpore?)

Okvir 2: Intervencijska logika SLR

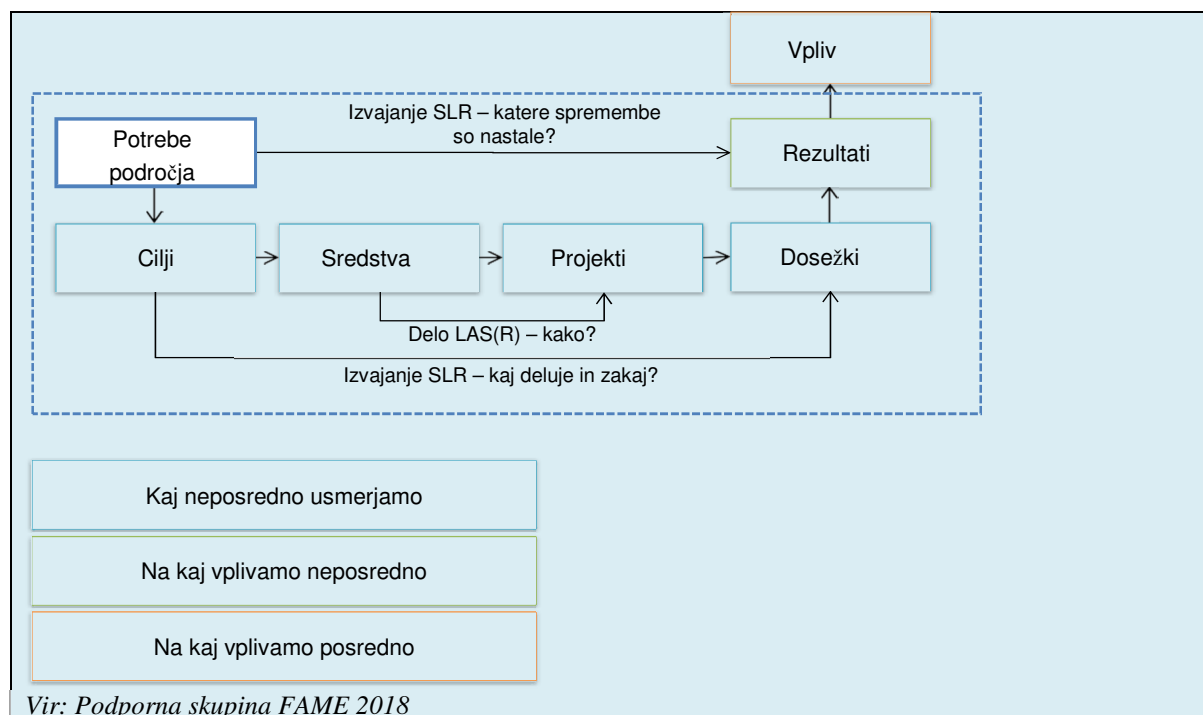
Izvajanje strategije lokalnega razvoja vključuje prevajanje **potreb** področja (problemov, priložnosti) v **cilje** in poskušanje obravnavanja teh potreb (doseganje ciljev) s sklopom projektov/dejavnosti, ki ga podpira/financira (**sredstva**) LAS.

Vrednotenje je ocenjevanje:

- dela, ki je bilo opravljeno s posameznimi projekti/dejavnostmi (**dosežki**),
- v kolikšni meri so ti rezultati prispevali k obravnavanju posebnih problemov(**rezultati**)
- kako so ti rezultati pomagali doseči širši cilj strategije (**vpliv**).

Povezava med potrebami/problemi področja, cilji strategije, dejavnosti/projekti, dosežki, rezultati in vplivi se imenuje **intervencijska logika**.

Slika 2: Intervencijska logika in različne povezave vrednotenja



V okviru LRS so vložena sredstva finančna sredstva (projekti, ki se financirajo v okviru SLR) in človeški viri (dejavnosti LAS, kot sta animacija in podpora za razvoj projekta). **Pomembno je, da se ovrednoti delo LAS in tudi rezultate projektov, ki se financirajo**, saj bo vse to vplivalo na kakovost rezultatov, ki jih doseže LAS. Spodaj so primeri vprašanj vrednotenja, ki jih lahko zastavi LAS:

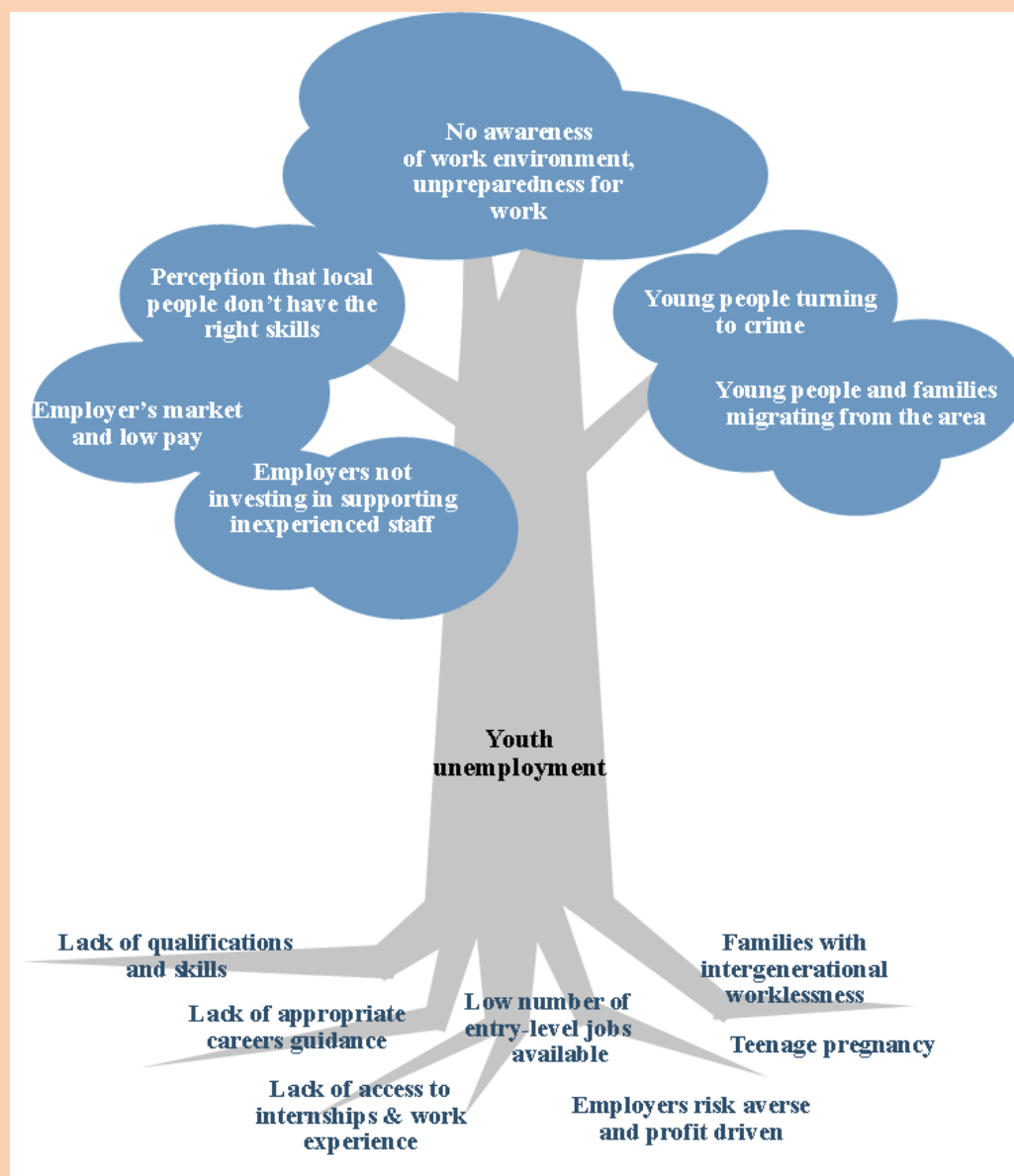
Izpolnjevanje ciljev SLR s financiranimi projekti

- V kolikšni meri oblika SLR odraža potrebe lokalne skupnosti?
- Ali projekti prispevajo k ciljem SLR?
- Ali so cilji SLR še vedno aktualni?
- Kakšni so rezultati financiranih projektov?
- Ali projekti zagotavljajo predvideno dodano vrednost za lokalno skupnost?
- Ali sta se lokalna zmogljivost in znanje izboljšala?
- Ali se je socialni kapital okrepil?
- Ali je skupnost bolj vključena v lokalno odločanje?
- Kako uspešna in trajnostna so nova partnerstva, ki se podpirajo?
- Ali so se uresničevale nove zamisli za lokalne izboljšave? (inovacije)

Podpora razvoja skupnosti z delom LAS

- Ali pristop LRS uporablja udeležbo skupnosti?
- Ali se lokalna skupnost zaveda možnosti financiranja, ki jih ponuja LAS?
- Ali so mogoči upravičenci prejeli podporo, ki so jo potrebovali za razvoj in predstavitev projektov?
- Ali je postopek prijave preprost?
- Ali so odločitve o financiranju objektivne in pregledne?
- Ali so bili projekti ocenjeni in obdelani pravočasno?
- Ali se s financiranjem podpirajo projekti, ki jih drugače ne bi bilo mogoče izvajati?

Primer: uporaba problemskega drevesa za določanje potreb in razvoj ciljev



Učinki (veje): <i>odseljevanje; mladi, ki se zatekajo h kriminalu, itn.</i>	Splošni cilj: <i>odpraviti trend odseljevanja v skupnosti</i>	Vpliv: <i>izboljšana migracijska statistika</i>
Problem (deblo): <i>brezposelnost mladih</i>	Ožji cilj: <i>obravnavanje brezposelnosti mladih</i>	Rezultati: <i>15 mladih letno najde stabilno delovno mesto zaradi svetovanja</i>
Vzrok (korenine): <i>pomanjkanje poklicnega svetovanja</i>	Projekt: <i>center za zaposlitveno svetovanje mladim</i>	Dosežki: <i>npr. 10 mladih mesečno dobi poklicno svetovanje</i>

Navedeni primer kaže, kako se lahko intervencijska logika razvije na podlagi »problemskega drevesa«, iz katerega se lahko predlagajo rešitve za probleme, ki se pozneje prevedejo v cilje s pričakovanimi dosežki in rezultati.

Kazalniki

Tako kot postavljanje pravih vprašanj vrednotenja je tudi izbira dobrih kazalnikov temeljna za zagotavljanje, da bo LAS pridobila informacije, ki jih potrebuje. Seveda bo morala LAS, ko ugotovi, kaj želi vedeti, določiti, **kako bo te zadeve ovrednotila**. Na primer, kako bo ovrednotila obseg izpolnjevanja ciljev, določenih v SLR (kaj predstavlja uspeh?) in ali je postopek potekal tekoče?

Kazalnik je spremenljivka, ki zagotavlja kvantitativne ali kvalitativne informacije o pojavu; lahko se uporablja za merjenje stopnje, do katere je cilj dosežen.

Določanje dobrih in aktualnih kazalnikov za vprašanje vrednotenja ni vedno preprosto. Pomaga lahko, če se najprej razvijejo **merila za presojanje**, ki bi morala LAS pomagati pri razumevanju področij, na katera bi se morala osrediniti. S temi se vprašanje vrednotenja razčleni na podrobnejše vidike in lahko služijo kot kontrolni seznam za notranje ter tudi zunanje vrednotenje.

Potem je lažje določiti kazalnike za merjenje in vrednotenje napredka ter za preverjanje ali in v kolikšni meri se cilji izpolnjujejo. Kazalniki se lahko uporabljajo kot merila uspešnosti posameznih projektov in tudi za dolgoročnejše postopke izvajanja. Lahko so kvalitativni, npr. zaznane izboljšave kakovosti okolja ali lokalne kulturne dediščine, ali kvantitativni, npr. število ustvarjenih delovnih mest ali število začelih novih partnerstev.

Slika 4: Od vprašanj vrednotenja do kazalnikov, nekaj primerov

... povezanih z mogočimi strateškimi cilji

Cilj	Vprašanje vrednotenja	Merila presojanja	Kazalniki vrednotenja
Krepitev lokalnih podjetij in omogočane ustvarjanja novih gospodarskih dejavnosti, povezanih z lokalnimi proizvodi	V kolikšni meri so intervencije SLR (projekti) okrepile obstoječa lokalna podjetja in spodbudile ustvarjanje novih, povezanih z lokalnimi proizvodi?	Obstoječa podjetja so povečala svoje dejavnosti, povezane z lokalnimi proizvodi; Ustanovljena so bila nova mala podjetja, povezana z lokalnimi proizvodi; Ugled proizvodov območja se je izboljšal.	• Število lokalnih podjetij, povezanih s podprtimi lokalnimi proizvodi • Število novih malih podjetij, povezanih z ustvarjenimi lokalnimi proizvodi • Število projektov, ki zagotavljajo ali krepijo lokalno dobavno verigo • Število novih razvitih lokalnih proizvodov • Število novih trgov, na katere dostopajo lokalni proizvodi • Izboljšana prepoznavnost lokalnih proizvodov območja

Krepitev lokalnega upravljanja in izboljšanje človeškega in socialnega kapitala na območju	V kolikšni meri je LRS prispeval k izboljšanju organizacijske zmogljivosti lokalne skupnosti in udeležbe lokalnih akterjev v procesu lokalnega razvoja?	Pridobljena so bila nova znanja; Z lokalnim odločanjem so povezani novi akterji; Povečalo se je sodelovanje med deležniki na zadevnem območju;	• Število ljudi, ki so pridobili nova znanja • Število inovativnih rešitev za lokalna vprašanja • Število ljudi, vključenih v razvojno fazo SLR • Povečanje števila skupin deležnikov, s katerimi potekajo posvetovanja pri lokalnem odločanju • Število ustvarjenih mrež • Število projektov, ki jih v partnerstvu izvaja več kot ena interesna skupina
---	---	--	---

Omogočanje oskrbe z obnovljivimi viri energije in njihove uporabe	V kolikšni meri so intervencije SLR (projekti) prispevale k oskrbi z obnovljivimi viri energije in njihovi uporabi?	Oskrba z obnovljivo energijo se je povečala; Uporaba obnovljive energije se je povečala;	• Naložbe v proizvodnjo obnovljive energije; • Število podprtih projektov za nadomestitev oskrbe s fosilnimi gorivi z oskrbo z obnovljivimi viri energije • Zmogljivost na področju obnovljive energije, nameščena prek podprtih projektov • Obnovljiva energija ustvarjena prek podprtih projektov (KW/h)
--	---	---	---

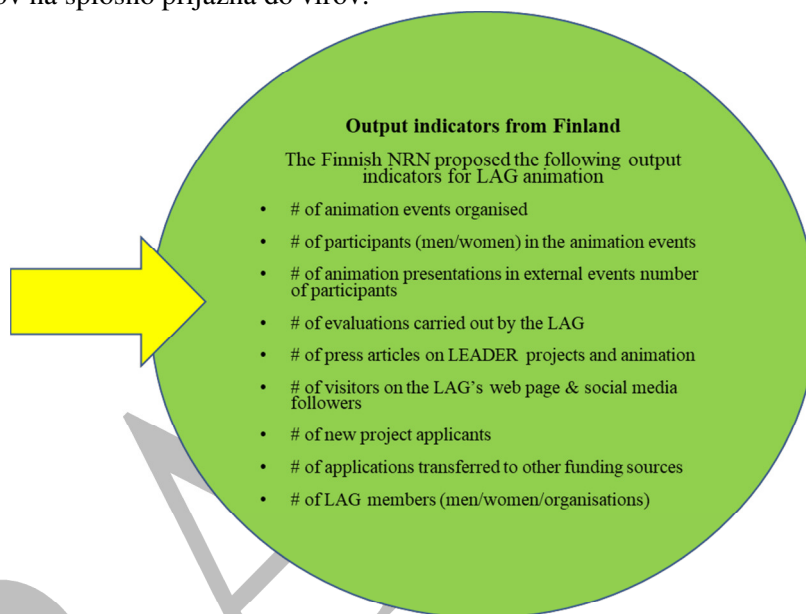
... v povezavi z elementi dela LAS

Cilj	Vpr. vrednotenja	Merila presojanja	Kazalniki vrednotenja
Vključevanje lokalnega prebivalstva, zlasti določenih ciljnih skupin	V kolikšni meri je LAS uspelo vključevati lokalne akterje, vključno s specifičnimi ciljnimi skupinami?	Udeležba lokalnih podjetij in NVO pri pobudah LAS se je povečala; Udeležba specifičnih ciljnih skupin pri pobudah LAS se je povečala;	• Število subjektov, vključenih v partnerstvo • Število udeležencev na dogodkih LAS • Število prijaviteljev projektov • Število tistih, ki so prvič upravičeni • Povečanje števila upravičencev iz specifičnih ciljnih skupin • Povečanje števila ljudi, ki poznajo LAS

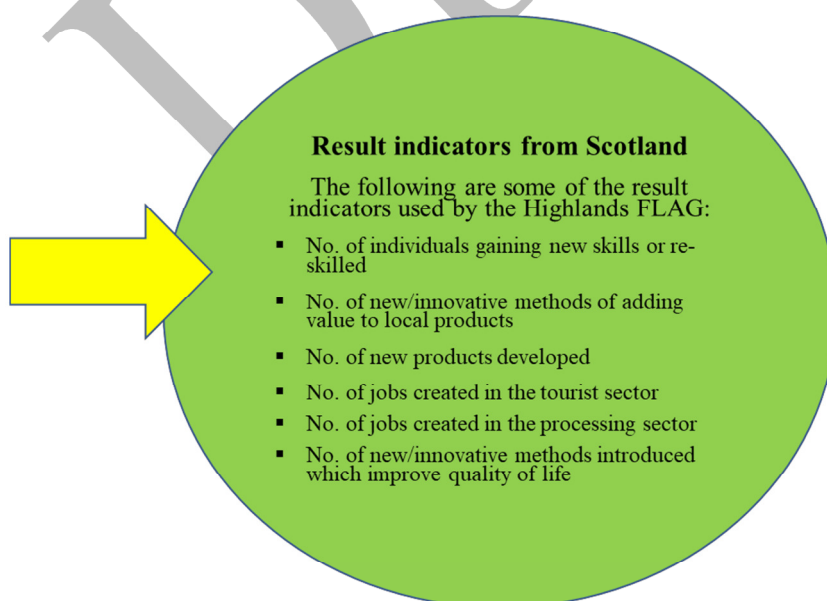
Zagotavljanje podpore za razvoj in izvajanje lokalnih projektov, ki je prijazna do uporabnikov	V kolikšni meri je LAS spodbujala razvoj in izvajanje lokalnih projektov	Nosilci projektov so bili zadovoljni s prejeto podporo; Za podporo so se prijavili novi akterji; Nosilci projektov bi se ponovno prijavili za financiranje na LAS	• Delež prijaviteljev, ki so zadovoljni s storitvami LAS • Število projektov, ki so bili predloženi LAS • Število tistih, ki so prvič upravičeni • Število projektov, ki se ne bi izvajali brez podpore LAS • Število nosilcev projektov, ki bi se ponovno prijavili za financiranje na LAS
---	--	---	---

Kazalnike se lahko poveže z dosežki, rezultati ali vplivi (glejte okvir 2 o intervencijski logiki SLR). Medtem ko je kazalnike dosežkov pogosto najlažje izmeriti, pa izvemo omejeno količino podatkov o tem, kaj je bilo doseženega s projektom ali intervencijo. Za merjenje dosežkov so mnogo pomembnejši kazalniki rezultatov. V kontekstu LRS so rezultati včasih postopni in majhni. Zato sami kvantitativni kazalniki verjetno ne bodo izrazili koristi opravljenega dela; za celovito sliko bodo pomembni kvalitativni kazalniki.

Kazalniki dosežkov: neposredni konkreten izdelek projekta. V večini primerov je razpoložljivost podatkov podana poleg podatkov o spremljanju brez kakršne koli verjetnosti drugih vplivov. Tako je uporaba kazalnikov dosežkov na splošno prijazna do virov.



Kazalniki rezultatov: izdelki/storitve (predvsem oprijemljivi), izvedeni zaradi izvajanja sklopa dejavnosti na ravni obravnave specifičnega problema ali vprašanja. Uporaba virov, razpoložljivost podatkov in verjetnost drugih vplivov so odvisni od priprave vrednotenja, dostopnih podatkov o spremljanju in od vrste izbranih kazalnikov.



S kazalniki vplivov se merijo širše spremembe, izvedene na zadevnem območju, in splošna potreba, ki jo je treba dolgoročno obravnavati. Obstaja možnost, da je vplive v kontekstu lokalnega razvoja glede na verjetnost drugih vplivov pogosto težko pripisati neposredno delu LAS. Poleg tega je razpoložljivost podatkov za ustrezne kazalnike pogosto zelo omejena na lokalni ravni in tako sistematično vrednotenje vplivov običajno presega zmogljivost in sredstva LAS. Kljub temu bi lahko ambiciozne LAS zaradi povečanja mreženja in/ali sodelovanja skupnosti pri lokalnem razvoju ovrednotile nekatere od kvalitativnih vplivov, ki so jih spodbujale na določenem področju, kot je razvoj socialnega kapitala.

Namig: Določite sklop redkih a pomembnih kazalnikov – in poskrbite, da bodo *SMART* (pametni):

Specific (specifični): dobro opredeljeni, delujoči in osredinjeni

Measurable (izmerljivi): sposobni določiti napredek/dokončanje; enaka metodologija zagotavlja enake ugotovitve

Achievable (dosegljivi): realni, praktični in dosegljivi znotraj omejitev za delovanje

Relevant (aktualni): zajemajo ali merijo dosežek, ki naj bi ga merili

Timebound (vezani na čas): nanašajo se na časovni okvir.

Ne glede na to, kateri kazalniki so izbrani, morajo biti **dobro opredeljeni in pojasnjeni** tistim osebam, npr. prijaviteljem projektov, od katerih se pričakuje zagotovitev informacij. To bo prispevalo k zagotavljanju pravih podatkov in ustreznih dokazil ter k čim večji doslednosti. LAS Highlands, Škotska, je na primer pripravila opredelitev vseh svojih kazalnikov in tudi primere vrst dokazov, ki bi se lahko zbirali, npr.:

Kazalnik rezultatov	Opredelitev	Dokazi
Število izboljšanih objektov javne infrastrukture	Število izboljšanih obstoječih objektov javne infrastrukture (npr. knjižnice, športni objekti, dvora), ki so se izboljšali zaradi financiranja v okviru pristopa LEADER (fizično, dostopnost, delovni čas, viri/oprema itn., krog uporabnikov)	Načrti/Dokumenti načrtovanja, fotografije, reklamno gradivo, rezultati anket
Letne spremembe števila obiskov objektov/znamenitosti	Število obiskov. Prijavitelji bodo morali izhodišče določiti ob prijavi in določiti, kako bo projekt zagotovil povečanje števila obiskovalcev v predpisanem času. Kazalnik mora omogočati merjenje uspeha (ali drugače) intervencije	Rezultati ankete/evidence obiska/uporabe, podatki o obisku spletne strani
Število prostovoljcev, ki čutijo boljšo podporo za priložnosti prostovoljskega dela	Osebe, ki poročajo, da menijo, da imajo boljšo podporo za priložnosti prostovoljskega dela po intervenciji, ki se financira iz programa LEADER	Anketa o prostovoljstvu, ciljne skupine

Vir: Gradivo z navodili za spremljanje in vrednotenje, ki ga je pripravila LAS Highlands, Škotska.

Ko LAS opredeli svoje kazalnike (na primer število izboljšanih objektov skupnosti ali povečanje števila obiskov lokalne znamenitosti), si lahko za vsakega določi **cilj** (npr. 5 objektov javne infrastrukture, ki so se izboljšali, 800 dodatnih obiskov lokalne znamenitosti).

Prav tako bo morala določiti, **kdo bi moral zbirati potrebne informacije in kako**. To je treba določiti pred začetkom izvajanja strategije lokalnega razvoja. Napredek v smeri doseganja ciljev se lahko potem spremlja, če se zberejo pravi podatki.

V nadaljevanju je primer, ki lahko LAS pomaga pri obravnavi in načrtovanju izbire ter uporabi kazalnikov in ciljev: kako bodo opredelili svoje kazalnike, ali potrebujejo izhodišče, od kod bodo podatki, kako pogosto in kdo jih bo zbiral in o njih poročal ter kako.

Primer okvira za spremljanje in vrednotenje

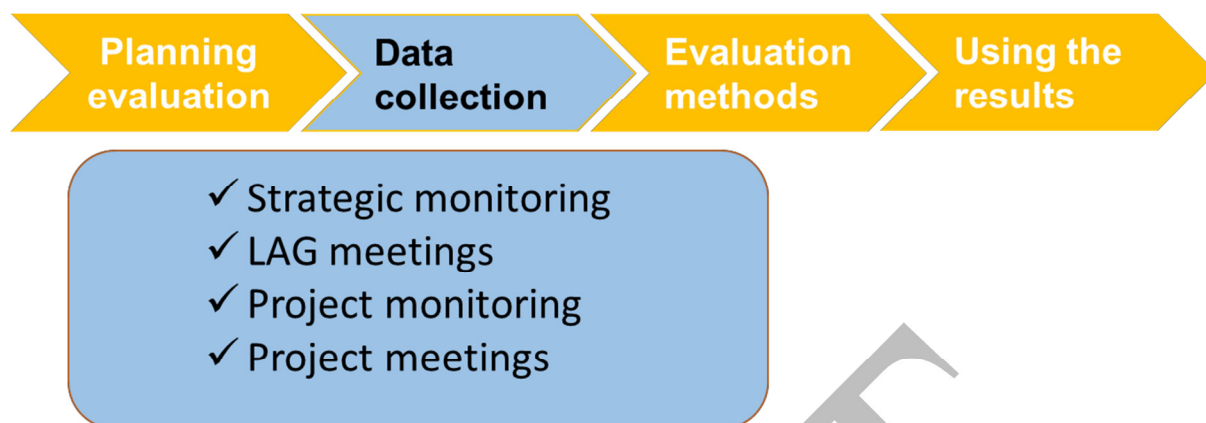
Kazalnik	Opredelitev	Izhodišče	Cilj	Vir podatkov	Pogostost	Odgovorni	Časovni okvir
Letne spremembe števila obiskov lokalne znamenitosti	Glejte zgoraj	3.000 obiskovalcev/let	3.800 obiskovalcev/let	Prodaja vstopnic	3 leta vsako leto	Nosilec projekta & LAS	Obrazec za vrednotenje projekta

Vir: prilagojeno po www.tools4dev.org

Na podlagi ciljev vrednotenja, razpoložljivih podatkov in zmogljivosti v LAS ter razpoložljivih sredstev morajo LAS **izbrati ustrezno zbiranje podatkov in metode vrednotenja**. V naslednjem poglavju so primeri zbiranja podatkov in metod vrednotenja, ki so lahko za zgled.

Namig: Ne oklevajte pri zahtevanju podpore od organa upravljanja ali obstoječih podpornih mrež ...

2 Zbiranje podatkov in spremljanje



Tekoče spremljanje pomaga zagotavljati kulturo učenja

Dobro načrtovanje in oblikovanje strategije lokalnega razvoja (SLR) ne zagotavlja avtomatično dobrih rezultatov. Nujno je, da se redno preverja napredek v smeri ciljev in da se meri dosežene rezultate. Za ta namen mora LAS jasno opredeliti, kaj bo merila, in tako se pojavita dve osnovni vprašanji:

- Katere informacije potrebujete?
- Kako jih boste pridobili?

Veliko kvantitativnih podatkov se lahko zajame z dejavnostmi spremljanja. To, na primer, vključuje število projektov, število upravičencev, vrsto projektov, vrsto in število dejavnosti sodelovanja, udeležence dogodkov, ustvarjena delovna mesta, ohranjena delovna mesta itn.

Vseeno **lahko kvalitativni podatki pogosto boljše izražajo dodano vrednost projektov LRS** kot številke in odstotki. Kvalitativni podatki vključujejo zaznave, stališča, kvalitete ali čustva in običajno je ta vrsta informacij potrebna na primer za ovrednotenje kakovosti ali trajnosti ukrepov, ki se financirajo, ter stopnjo, do katere skupnost meni, da so dragoceni.

Zbiranje podatkov se lahko in mora začeti takoj na začetku izvajanja SLR ter mora biti stalna dejavnost skozi celotno programsko obdobje. Prvi stik z morebitnimi upravičenci nudi možnost zbiranja informacij vse do faze plačila in še naprej.

LAS morajo skrbno razmisliti, katerim priložnosti zagotoviti **najpreprostejše načine zbiranja informacij** tako, da se bo kar najbolj povečala kakovost in primernost informacij ter hkrati čim bolj zmanjšala obremenitev uslužbencev LASR in upravičenca.

V nadaljevanju je le nekaj primerov metod zbiranja podatkov, ki bi jih mogoče želele uporabiti LAS:

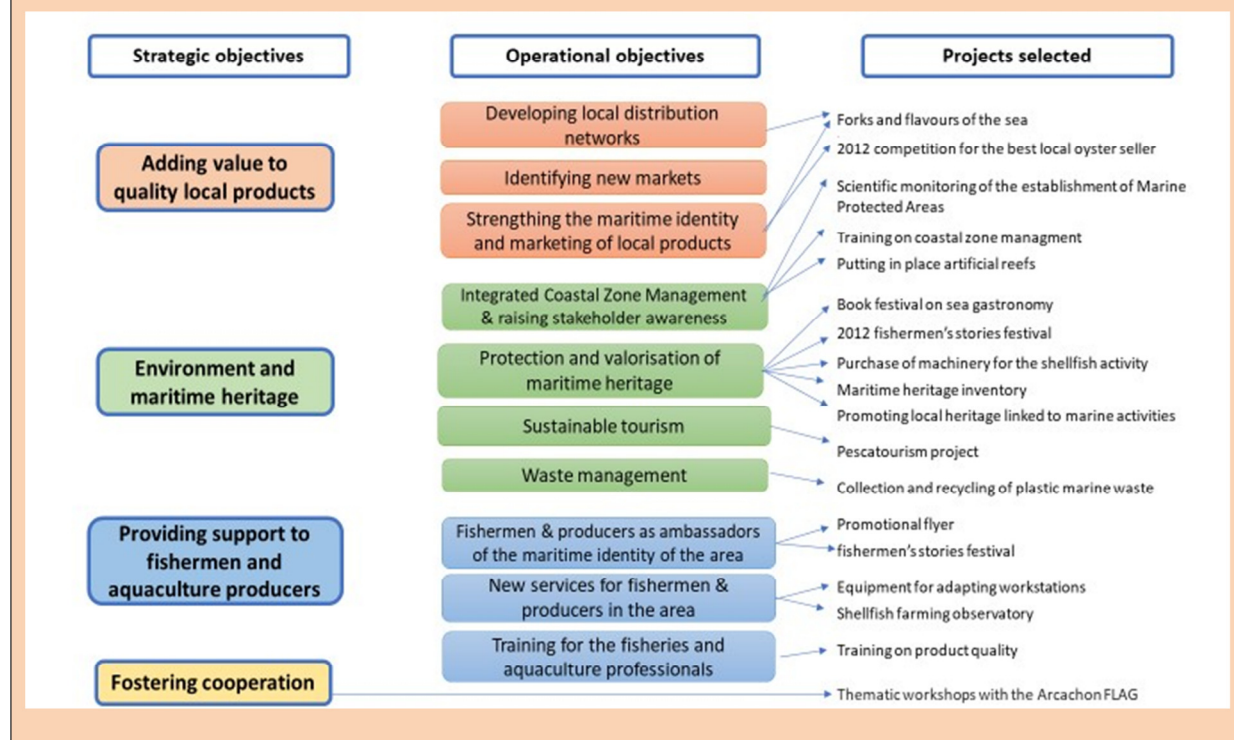
2.1 Strateško spremljanje

Opis: Zapisovanje kvantitativnih informacij o izvajanju zaradi preverjanja, ali so dejavnosti LAS in njena poraba glede na prednostne naloge, določene v SLR, na pravi poti. To se lahko izvede z uporabo preprostega pregleda napredka v Excelovi preglednici ali s pomočjo orodij IT, načrtovanimi posebej za tako spremljanje (običajno s strani UO ali plačilne agencije).

- Uporabno za: Pravočasno ugotovitev premajhne porabe ali slabih rezultatov na določenem področju, kar omogoča, da LAS prilagodi svojo animacijo in druge dejavnosti ali SLR, če je primerno.
- Sredstva: Potrebna je omejena količina sredstev, zlasti če so zabeležene informacije minimalne.
- Omejitve: Kažejo, kaj se financira in izvaja, ne pa tudi, kaki so rezultati.

Strateško spremljanje, ki ga opravlja LASR Marennnes Olérons, Francija.

LASR Marennnes Oléron je za spremljanje in analizo primernosti izbranih projektov za njene cilje, ki kažejo intervencijsko logiko, predvideno s SLR, uporabila naslednjo shemo. Ta je dopolnjevala Excelov pregled prijav projektov, njihove izbire in finančnih obveznosti.



2.2 Redni sestanki LAS

- Opis: Pogosti (npr. vsako četrtletje) sestanki z odbori LAS, ki jih organizirajo uslužbenci LAS in ki jim pogosto predseduje član LAS.
- Uporabno za: Razpravo o ugotovitvah iz informacij strateškega spremljanja, pa tudi zbiranje dodatnih informacij v kratkem obdobju od članov odbora glede vprašanj ali rezultatov, ki se pojavljajo. Pomaga zagotavljati aktivno udeležbo članov LAS za izboljšanje dela in/ali izvajanja SLR. Poleg pogostejših sestankov so letni pregledovalni sestanki učinkovit način zagotavljanja bolj poglobljenega pregleda stanja, pogosto po zbiranju podatkov in analizi letnih rezultatov, ki ga opravljajo uslužbenci LAS, ti pa se potem predstavijo odboru.
- Sredstva: Čas po uslužbencih LASR in članih odbora za udeležbo (približno 0,5–1 dan, odvisno od dolžine poti) in po uslužbencih LAS za organizacijo (1–5 dni, odvisno od obsega sestanka).

2.3 Spremljanje projekta

- Opis: Beleženje dosežkov, mejnikov in ocenjenih vrednosti za izbrane projekte ter

primerjava dejanskih rezultatov kot napredka pri izvajanju. Take informacije se lahko

- zbirajo od prijaviteljev projektov, ko se projekti predstavijo, ali izberejo ter posodobijo med projektnim ciklom do konca plačila in po njem.
- Uporabno za: Ohranjanje osredinjenosti na doseganje rezultatov in zbiranje podatkov o rezultatih projekta z majhno obremenitvijo upravičencev ali uslužbencev LAS.
- Sredstva: Minimalna, skrbno jih je treba obravnavati pri načrtovanju prijavnih obrazcev za projekt, majhna dodatna obremenitev za prijavitelje projektov. Primer obrazca za spremljanje in vrednotenje, ki ga je razvila in ki ga uporablja LEADER LAS Highland, je dostopen tukaj ([povezava](#)).
- Omejitve: Pogosto omejeno na kvantitativne podatke, ki ne morejo zajeti podrobnosti ali rezultatov teh projektov. Te se lahko do določene mere rešuje z zbiranjem kratkih opisov dejanskih rezultatov. Ocene rezultatov, ki jih zagotovijo prijavitelji, so lahko nerealne ali nezanesljive.

Določitev in spremljanje projektnih ciljev (LASR Highlands)

LASR Highlands je zahtevala, da kandidati za projekt navedejo: 1) rezultate, ki jih pričakujejo od svojih projektov, in seznam določenih kazalnikov, razvitih pri oblikovanju SLR, ter 2) število oseb iz navedenih ciljnih skupin, katerim pričakujejo, da bo njihov projekt koristil. Če ni bil noben izmed teh kazalnikov ustrezen, so se dogovorili za posebej prilagojeni kazalnik s LASR.

*To je bil obvezen del **prijavnega obrazca za financiranje** in prijavitelji so morali zagotoviti dejanske zneske za izbrane kazalnike in ciljne skupine v **obrazcu za spremljanje in vrednotenje projekta** po končanju projekta in pred končnim plačilom.*

Vključene omejitve:

- ✓ *Pri določenih projektih so imeli prijavitelji težave pri ocenjevanju števila ljudi, katerim bi njihov projekt verjetno koristil, in pri merjenju dejanskih števil (npr. kako oceniti, koliko ljudi bo ali je uporabljalo otroško igrišče), zato se je izkazalo, da številke niso bile najbolj zanesljive.*

Pridobljene izkušnje:

- ✓ *Za pomoč prijaviteljem pri realnem postavljanju ciljev in poštenem poročanju je potrebno jasno pojasnilo uslužbencev LASR (nekatero navedene številke so bile pretirane, mogoče zaradi strahu, da ne bodo prejeli financiranja)*

2.4 Projektni sestanki

- Opis: Sestajanje s projektnimi upravičenci (pogosto je pri tem vključen obisk lokacije projekta) za spremljanje izvajanja, dosežkov in morebitnih doseženih rezultatov (glede na cilje). Zaradi razumevanja napredka posameznega projekta, morebitnih težav, ki pri tem nastajajo, ali potrebne podpore lahko sestanki sledijo standardiziranemu kontrolnemu seznamu. Podatki se lahko uporabljajo za sestavo letnega poročila LAS.
- Uporabno za: Kvalitativna analiza projektov in pravočasno zaznavanje težav pri izvajanju ali časovnih zamud za namene sprejemanja popravilnih ukrepov. Taki sestanki dopuščajo LAS, da ohranja tesno sodelovanje z nosilci projektov ter neformalno razpravo o zamislih za razvoj projekta in področja v prihodnosti.
- Sredstva: Visoka udeležba uslužbencev LAS
- Omejitve: To je lahko večji izziv na zelo na velikih območjih ali kjer so človeški viri v LAS zelo majhni v primerjavi s številom financiranih projektov.

Projektni sestanki – LEADER LAS Sepra, Finska

Uslužbenci LAS v svojih pisarnah z vsakim nosilcem projekta enkrat letno organizirajo sestanek, da bi zbrali podatke o doseženem napredku pri posameznih projektih, v obliki, ki se lahko zbira na ravni SLR.

Sestanek vključuje izpolnjevanje obrazca (označevanje okenc) v katerem se načrtovano primerja z izvedenim, in sicer na podlagi meril, po katerih je bil projekt izbran. Član ekipe SEpra uporablja za odgovarjanje na vprašanja svojo presojo in vprašanj ne zastavlja neposredno upravičencu. Izpolnjeni obrazci se shranijo v sistemu IT.

Pri sestanku, ki zajema več projektov in traja par ur, sta običajno udeležena dva ali trije člani ekipe. Zbirka informacij, prejetih od projektov, predstavlja izhodišče za letno poročilo o izvajanju SLR, ki se sporoči odboru in OU.

To so le nekatere od pogostih metod, ki bi jih mogoče LAS želele uporabljati za spremljanje izvajanja in rezultatov LRS. Pri tem je pomembno, da dobijo informacije, ki jih potrebujejo, ko jih potrebujejo, za to pa obstajajo še številne druge in domiselne zamisli.

Zbiranje podatkov je lahko zabavno! – LAS–LASR Liepaja, Latvija

Partnerstvo okrožja Liepaja se je odločilo za zbiranje rezultatov projekta uporabiti dogodek »[Best project awards](#)«. Za sodelovanje pri izboru so morali projekti na območju LAS ali LASR prejeti finančna sredstva v okviru LRS, prijavitelji pa so morali zagotoviti podatke o rezultatih.

Koristi za LASR:

- ✓ Priložnost, da LASR zbira podatke, analizira rezultate in razvrsti projekte v smislu učinkovitosti
- ✓ Doda odgovornost za financirane projekte
- ✓ Možnost spodbujanja drugih potencialnih izvajalcev projektov
- ✓ Dober PR in pozornost medijev

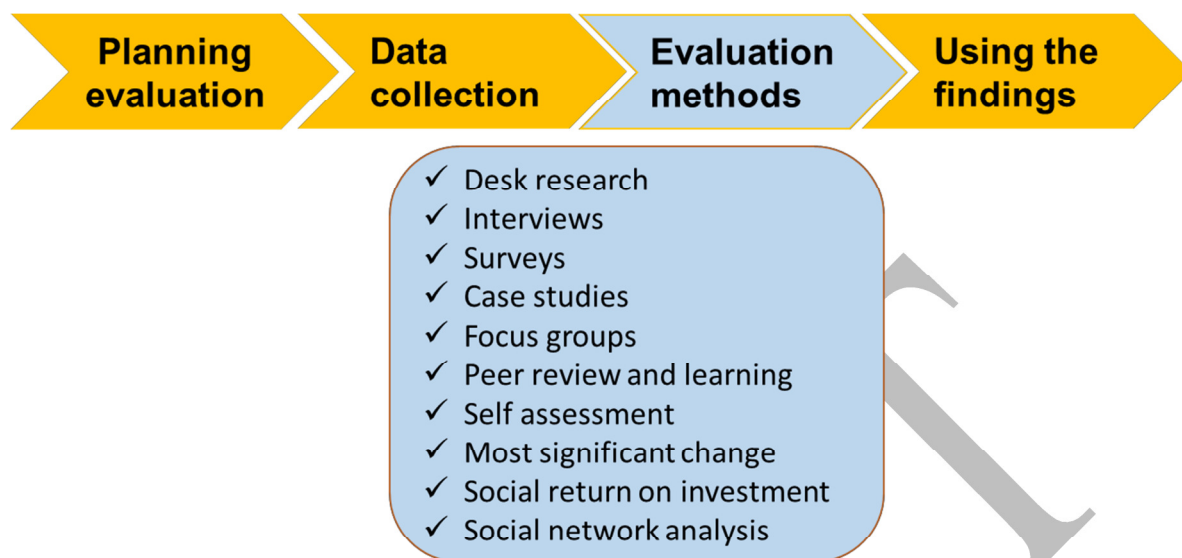
Koristi za skupnost so naslednje:

- ✓ »Posnemanje« med nosilci projektov
- ✓ Zagotavlja vidnost in prepoznavnost
- ✓ Zabaven družabni dogodek, ki povezuje skupnost
- ✓ Obveščanje javnosti

Namigi

- Spremljajte udeležbo, da zagotovite kakovost in legitimnost zbranih informacij.
- Ne preobremenjujte upravičencev ali sebe! Osredinite zbiranje podatkov na informacije, ki so neposredno uporabne, ki jih je preprosto izmeriti in ki se jih lahko realno upravlja

3 Uporaba vrednotenja v praksi



Naj bo vrednotenje preprosto

Večplasten značaj LRS pomeni, da bo za ovrednotenje prispevka LAS k skupnosti potrebna kombinacija orodij in metod za vrednotenje. Medtem ko bodo podatki o spremljanju verjetno predstavljali izhodišče za vrednotenje LAS, bo za razumevanje, kaj deluje in kaj je potrebno izboljšati, potrebno zbiranje dodatnih podatkov, zlasti posvetovanja z zadevnimi deležniki. Na lokalni ravni se lahko uporabljajo številne metode, in sicer glede na cilje vrednotenja ter razpoložljivih virov.

Nekatere metode so preproste, vendar zahtevajo veliko časa, druge lahko zahtevajo zunanjo podporo, na primer za vodenje delavnic ali zahtevnejše analize. Odvisno od ciljev in predvidenih oblik uporabe rezultatov vrednotenja je lahko za vrednotenje pomembno, da je za doseganje zunanje legitimnosti neodvisno. Če je glavni namen vrednotenja notranje učenje, je lahko bolj primerno, da se proces v veliki meri izvaja interno. V nadaljevanju predlagamo nekatere najpogostejše uporabljane ali prenosne prakse iz obstoječih skupin LRS.

3.1 Teoretične raziskave

Opis: Analiza vseh razpoložljivih informacij, najprej podatkov o spremljanju in poročanju ter vključno z drugimi pomembnimi kontekstualnimi informacijami, politikami in trendi. Uporabno je lahko tudi, da se razišče preteklo izvajanje SLR, kot so merila ali primeri nadzora.

Uporabno za: Oblikovanje osnovne strukture vrednotenja in določanje nadaljnjih potreb glede informacij.

To bo potem pomagalo oblikovati načrt posvetovalnih elementov vrednotenja.

Sredstva: 2–5 dni

Omejitev: Le pisne informacije, mnenja, ki jih je težje zajeti, zaznavanja in odnosi, ki so posebej pomembni v kontekstu LRS. Pregled obstoječih poročil bi morale spremljati metode, ki vključujejo člane LASR, upravičence projektov in širšo skupnost.

3.2 Razgovori

- Opis:** Običajno se izvajajo po telefonu ali osebno s ključnimi deležniki, kot so: člani LAS, predstavniki skupnosti in prijavitelji projektov. Vprašanja se lahko po potrebi podrobno prilagodijo in sodelujočemu. Zajemajo lahko tako kvalitativne kot kvantitativne elemente. Običajno so med najbolj poglobljenimi elementi posvetovalnega pristopa.
- Uporabno za:** Tako vrednotenje projekta kot zbiranje opažanj, dožemanj in povratnih informacij o izvajanju SLR ter delu LAS. So prožen način pridobivanja poglobljenega razumevanja teme.
- Sredstva:** Približno dva dni za razvoj vprašanj in pol dneva za izvedbo in prevrednotenje posameznega razgovora
- Omejitve:** Kakovost razgovora je v veliki meri odvisna od razvoja »pravih« vprašanj in sposobnosti spraševalca, da izprašanega pripravi do sodelovanja.

3.3 Ankete

- Opis:** Običajno so ankete osredinjene na pridobivanje količinskih podatkov od članov LAS, upravičencev ali lokalnega prebivalstva. Kljub temu lahko okenca za pripombe dopuščajo tudi zbiranje omejene količine kvalitativnih informacij. Običajno vključujejo vprašalnik, ki se ga lahko razdeli po pošti, elektronski pošti ali na spletu, lahko pa se izvaja tudi preko telefona ali osebno. Lahko jih anketiranec izpolni sam ali pa vključujejo spraševalca.
- Uporabno za:** Zbiranje opažanj, dožemanj in povratnih informacij, npr. o rezultatih projekta, prispevkih LAS k določenemu področju, podpori, ki jo zagotavljajo uslužbenci LAS, poudarku SLR, itn.
- Sredstva:** Stroški so odvisni od dolžine in zapletenosti vprašalnika, ali ga anketiranec izpolni sam ali ne, gre za vprašalnik, ki se pošlje po pošti, ali za spletni vprašalnik, in koliko ljudem se pošlje (velikost vzorca). Kvalitativni pristopi so običajno dražji. Spletna orodja, kot so: JotForm, Survey Monkey itn., omogočajo neposredno analizo ugotovitev, vendar jih je treba skrbno oblikovati in uporabiti prava vprašanja.
- Omejitve:** Za ankete se lahko porabi precej časa in ni vedno lahko dobiti ustrezne in primerne stopnje odziva. Poleg tega je malo verjetnosti, da bodo velikosti vzorcev za trdno statistično zanesljivost dosežene v enem samem vrednotenju LAS. Običajno so manj zanesljive kot analiza podatkov o spremljanju in poročanju ali pristopi popisa.

Anketna vprašanja za projektne upravičence iz LASR Aberdeen, Združeno kraljestvo

Postopek prijave

- ✓ Ali ste pred oddajo prijave projekta izpolnili obrazec za prijavo interesa? Da./Ne.
- ✓ Kako bi ocenili začetno poizvedbo in postopek prijave? Odlično./Dobro./Primerno./Slabo.
- ✓ Ali se vam je zdelo kateri del prijave posebej težko izpolniti? Nobenega./Opis projekta./Število zavarovanih ali ustvarjenih delovnih mest./Povezave s strategijo./Projektne mejniki in dosežki./Stroški, finančne informacije in ocene.

Zavarovanje ujemajočega financiranja

- ✓ Kako bi ocenili postopek zavarovanja ujemajočega financiranja do vašega projekta? Odlično./Dobro./Primerno./Slabo.
- ✓ Ali ste že zavarovali ujemajoče financiranje pred oddajo prijave? Da./Ne.

Spremljanje in vrednotenje

- ✓ Ali je vaš projekt obiskal koordinator LASR v okviru procesa spremljanja in vrednotenja? Da./Ne.
- ✓ Ali je koordinator izpostavil kakršno koli vprašanje glede projekta med obiskom, ki ga je bilo treba odpraviti? Da./Ne.

Finance in upravljanje

- ✓ Ali se je vaša organizacija srečala s kakršnimi koli težavami glede denarnega toka? Da./Ne.
- ✓ Kako bi ocenili postopek LASR za zahteve od oddaje zahtevka do prejema plačila? Odlično./Dobro./Primerno./Slabo.
- ✓ Koliko povprečno menite, da je trajalo od oddaje zahtevka do prejema odobrenega zneska na vaš bančni račun? Več kot 3 mesece./1–3 mesece./2–4 tedne./1–2 tedna.

Lokalna akcijska skupina za ribištvo

- ✓ Kako ste izvedeli za program LRS? Dogodek LASR./Letak LASR./Lokalna javna glasila in mediji./Spletno mesto LASR./Govorice.
- ✓ Ali menite, da se je program dobro spodbujal na obalnih območjih okrožja Aberdeenshire? Odlično./Dobro./Primerno./Slabo.
- ✓ Če bi morali ponovno opraviti postopek, ali bi se prijavili na LASR za financiranje? Da./Ne.

Namig:

- z zbiranjem povratnih informacij o postopku prijave in podpori, ki jo zagotavlja LASR, ne čakajte do konca obdobja. Kakovost pridobljenih informacij bo boljša, če bodo vprašanja postavljena, ko bodo te še sveže pri izprašanem/anketirancu
- Ne pozabite: vprašanja vrednotenja so redko primerna za neposredno uporabo pri razgovoru ali vprašalniku.

3.4 Študije primerov

Opis: Študije primerov vključujejo podrobno analizo določenega predmeta. Lahko so usmerjene v posamezne projekte ali bolj splošno izvajanje SLR in lahko se močno razlikujejo glede na pristop. Vključujejo lahko elemente teoretične raziskave in posvetovalne ali primarne raziskave. Ugotovitve se lahko predstavijo kot posebno poročilo ali v okviru glavnega poročila o vrednotenju.

Uporabno za: Dopolnjevanje bolj kvantitativnih pristopov k vrednotenju z bolj poglobljenim in večplastnim prikazom položaja ali rezultata. Pogosto so v pomoč pri razkrivanju razloga za spremembo (ali odsotnost spremembe) in zajemanju dodane vrednosti LRS, ki samo s številkami običajno ni mogoč.

Sredstva: Na stroške vpliva širok obseg dejavnikov, kot so: narava, obseg, lokacija. LAS lahko pričakuje, da bo za študijo primera porabila od 0,5–10 dni, odvisno od njenega obsega.

Omejitve: Lahko se porabi veliko časa in odvisno od izbire primerov mogoče ne bodo reprezentativni.

3.5 Ciljne skupine

Opis Ciljne skupine se običajno uporablja za obravnavo določene teme ali vprašanja ali posebnega dela prebivalstva, kar zagotavlja možnost za dialog med več osebami,

	ki si izmenjujejo izkušnje in različna stališča. Običajno je udeleženo manjše število posameznikov (pet do petnajst), ki so podprti z nepristransko pomočjo.
Uporabno za	Raziskovanje določene tematike ali teme vrednotenja in/ali za razpravo ter potrjevanje začetnih ugotovitev. To medsebojno poslušanje in izmenjava mnenj lahko imata ključno vlogo pri razumevanju, kaj se dogaja, ter lahko včasih pomagata pri prepoznavanju nekaterih širših vplivov in dodane vrednosti, ki jo LAS prinaša (ali ne) na določeno območje. Izkoriščanje znanja in izmenjanih izkušenj v ciljnih skupinah bi moralo prispevati k sprejemanju boljših odločitev za prihodnost.
Sredstva	Stroški se razlikujejo glede na lokacijo, trajanje, pospeševalce in želene dosežke. Ciljna skupina lahko prekorači 0,5–2 dni in bo zahtevala obsežno načrtovanje.
Omejitve	Na splošno zahteva izkušenega voditelja in udeležence, ki vedo nekaj o temi, o kateri se bo razpravljalo.

Primer ciljnih skupin, ki jih izvaja LEADER LAS Jerte Valley, Španija

LAS Jerte Valley je na koncu obdobja 2007–2013 izvedla sedem tematskih ciljnih skupin v okviru svojega samovrednotenja (mladi in organizacije skupnosti; ženske in enakost; kultura in izobraževanje, trajnostni turizem itn.). Potekale so tri mesece (od septembra do novembra 2013), pri čemer je vsaka trajala 2–3 ure in vključevala 8–15 lokalnih prebivalcev, ki so udeleženi na določenem delovnem področju.

Odbor LAS je razpravljal in izbiral teme, oblikoval vprašanja za ciljne skupine in usklajeval delo. Prav tako je za vsako temo izbral lokalnega specialista, ki je vodil razprave (pogosto član LAS), pri tem pa je imel podporo uslužbencev LASR za beleženje itn. Vsaka ciljna skupina je vnaprej poslala preprost vprašalnik in razpravljala o štirih glavnih vprašanjih:

- *Kaj smo dosegli?*
- *Kaj je treba še storiti?*
- *Katere so prednostne naloge za prihodnost?*
- *Kakšne nove zamisli obstajajo za njihovo uresničevanje?*

Potem so o teh razpravljali na ravni območja Valleyja, in sicer na enodnevnem zboru (9.00–16.00) s 112 udeleženci. Oblikovali so osnovo za strategijo LAS za obdobje 2014–2020 in pomagali so pri razvoju vrste zamisli za izboljšanje dela na področju lokalnega razvoja, zlasti za spodbujanje udeležbe skupnosti in izkoriščanje »kolektivne inteligence« kot ključnega koraka pri obravnavi potreb področja.

3.6 Medsebojni strokovni pregled/vzajemno učenje

Opis:	Medsebojni strokovni pregled je vrednotenje dela LAS, ki ga opravi druga LAS. Zagotavlja dragoceno stališče zunanje osebe s podobno stopnjo znanja in izkušenj. Za ohranjanje standardov kakovosti, izboljšanje uspešnosti in zagotavljanje verodostojnosti se uporabljajo metode medsebojnih strokovnih pregledov.
Uporabno za:	Prejemanje obravnavanih mnenj in povratnih informacij o delu LAS (in včasih rezultatov SLR), ki jih poda drug strokovnjak, skupaj s predlogi za izboljšave.
Sredstva:	1 dan za medsebojni strokovni pregled (vključenih več oseb) plus priprave (2–3 dni) in običajno pisno poročilo.
Omejitve:	Močno odvisno od dobre predhodne priprave in podobne ravni strokovnega znanja gostujoče LAS in gostiteljske LAS.

Postopek medsebojne revizije – SEPRA LAS, Finska

SEPRA je vključena v sistem medsebojne revizije, ki zajema vse LEADER LAS na Finskem. Sestavljena je iz strukturirane izmenjave o dejavnostih LAS z obiskom ekipe iz druge LAS. Do zdaj so taki obiski izmenjave vključevali LAS iz iste regije (ki jih pokriva isti center za gospodarski razvoj, transport in okolje), ki se že precej dobro poznajo. Od leta 2018 je v načrtu izmenjava s kolegi iz bolj oddaljenih LAS, da se zagotovi svež pogled (nacionalna mreža za podeželje bo pomagala organizirati »iskanje partnerjev«).

Obisk LAS za medsebojno revizijo poteka cel dan in običajno vključuje celotno ekipo gostiteljske LAS ter dve osebi iz gostujoče LAS. Gostiteljska LAS pošlje informacije o procesih, ki jih je treba revidirati, 4 tedne vnaprej. Potem se izvede osebno srečanje in razprava, ki temelji na posebni predlogi, gostiteljska ekipa zagotovi informacije, odgovarja na vprašanja, včasih se sklicuje tudi na dokumente.

Pomemben dosežek takega obiska je, **da se sprejme dogovor o vsaj enem ukrepu za izboljšanje**, pri čemer se gostiteljska LAS zaveže, da bo ta ukrep izvedla v dogovorjenem roku (ta je naveden v poročilu skupaj z informacijami o odgovorni osebi). Podajo se lahko tudi predlogi za izboljšave; te se lahko izvedejo, če se štejejo za veljavne, vendar so brez posebnega roka. Gostujoča LAS naj bi prav tako določila **vsaj eno dobro prakso** iz dejavnosti gostiteljske LAS, ki bi bila primerna za druge LAS.

Sistem medsebojnega strokovnega pregleda je običajno uporaben za ocenjevanje upravljanja in operacij LAS in manj za doseganje strateških ciljev. Leta 2018 se bo medsebojna revizija osredinjala na to, kako deluje sistem upravljanja kakovosti, ki ga izvajajo vse finske LAS.

3.7 Samoocenjevanje

Opis: Ocenjevanje, ki ga opravlja LAS, zlasti tiste osebe, ki so udeležene pri oblikovanju in izvajanju strategije (člani LAS, organ odločanja, osebje LAS itn.).

Uporabno za: Preverjanje, kako je vaše delo prineslo spremembe, na podlagi opredeljenega izhodiščnega položaja.

Sredstva: Samoocenjevanje je na splošno prijazno do virov in se lahko obravnava v primeru omejenega proračuna.

Omejitve: Samoocenjevanje je lahko včasih pristransko zaradi subjektivnih stališč LAS

3.8 Pristop najpomembnejših sprememb (MSC)

Opis: Metoda MSC je sodelovalna oblika spremljanja in vrednotenja, ki vključuje zbiranje in analizo zgodb o pomembnih spremembah (pripovedovanje), ki so nastale zaradi intervencije. Prek ciljnih skupin so lokalni deležniki, vključno s projektnimi upravičenci, uslužbenci LAS in člani LAS, udeleženi pri predlaganju in odločanju o vrstah sprememb, ki jih je treba evidentirati v okviru izbranih tem, zakaj so spremembe pomembne in kako so projekti prispevali k takim spremembam. MSC ponuja kvalitativni pristop k spremljanju in vrednotenju, čeprav je lahko za vsako temo zabeleženo večje število zgodb. Dodatne informacije o MSC.

Uporabno za: Zajemanje večje količine rezultatov projekta ali SLR, nepredvidenih sprememb ali vplivov sodelovalnih projektov ali družbenih sprememb. Ta metoda je posebej ustrezna za tiste

LAS, katerih cilj je zajemanje določenih vplivov in dodane vrednosti LRS, prav tako pa je pomembna v primerih, ko ni bilo predhodnega spremljanja in vrednotenja dela LAS in/ali SLR.

Sredstva: Zunanji voditelj in približno 2 dni na delavnico, običajno je potrebnih več sestankov.

Omejitve: Za pristop najpomembnejših sprememb se porabi dokaj veliko časa in običajno zahteva več krogov predlogov, izborov in razprav. Če je pomembna sprememba potrjena, se izbrane zgodbe potem običajno preverijo s terenskim obiskom in zbiranjem dodatnih informacij. MSC je treba uporabljati kot dopolnilo k drugim metodam vrednotenja in ne kot samostojno metodo.

Okvir: Pristop MSC je sestavljen iz 10 ključnih korakov:

1. Povečanje zanimanja in zagotavljanje udeležbe deležnikov
2. Opredelitev širokih področij sprememb, ki jih je treba iskati (npr. povečana socialna kohezija)
3. Odločanje o tem, kako pogosto spremljati spremembe in poročati o njih (npr. vsake 3 mesece, enkrat letno)
4. Zbiranje zgodb o pomembnih spremembah (npr. s spraševanjem nosilcev projektov ali članov LAS, kaj je po njihovem mnenju najpomembnejša sprememba, ki je nastala zaradi njihovega projekta ali zaradi LAS)
5. Izbiranje najpomembnejših zgodb (na skupinskih razpravah)
6. Podajanje povratnih informacij o rezultatih postopka izbiranja in razlogov vsem zainteresiranim deležnikom
7. Preverjanje zgodb in zbiranje dodatnih informacij
8. Kvantifikacija rezultatov in identifikacija podobnih rezultatov drugod na območju

Pripovedovanje z namenom zajemanja multiplikacijskih učinkov, LAS Oberallgäu, Nemčija

*Glede na izziv zajemanja tako imenovanih multiplikacijskih učinkov, ki se pojavljajo skozi čas, ko pretekli projekt LEADER sproži nove projekte (npr. prej določena tematska smer), LAS Oberallgäu raziskuje **tehniko pripovedovanja**, ki vključuje nekatere vidike vrednotenja sloga MSC.*

Sem je vključeno spremljanje rezultatov in učinkov projektov skozi daljša obdobja in spraševanje nosilcev o rezultatih, ki presegajo trajanje projektne faze, ki jo podpira LAS. Gonilna misel za uporabo te tehnike je, da postanejo učinki procesa lokalnega razvoja pogosto vidni dolgoročno, če nekateri projekti in procesi sprožijo nove projekte. Prav tako dopušča razmislek o procesu LRS in o stopnji udeležbe deležnikov ter lahko izboljša podobo dela LAS.

LAS je predhodno predstavila proces lokalnega razvoja splošni javnosti, na primer glede razvoja tematskih smeri na daljši rok, kako se je vključilo več akterjev, kako so bile ustvarjene sinergije itn. (glejte spodnjo sliko). Po njihovem mnenju bi lahko bila to izhodiščna točka »pripovedovanja« v okviru tehnike vrednotenja.

Pripovedovanje v okviru LAS Oberallgäu je orisano takole:

<i>Cilj</i>	<i>predstavitev učinkov LEADER in LAS v preprosto razumljivi, nazorni in zanimivi obliki.</i>
<i>Opis</i>	<i>Informacije in dejstva se zbirajo in obdelujejo z zgodbo. Pomembno: Držite se resnice.</i>
<i>Poudarek</i>	• <i>Temeljni elementi LEADER in dodana vrednost;</i> • <i>Razvojni procesi, ki jih začneta LEADR in LAS</i> <i>(Ključne besede: udeležba, mreženje, strategija lokalnega razvoja, inovacije, animacija, mehki/posredni učinki itn.)</i>
<i>Osnovni pogoji</i>	✓ <i>Informacije morajo biti dovolj podrobne in dostopne ter morajo dokumentirati procese LAS</i> ✓ <i>Udeležene osebe morajo imeti dolgoročne izkušnje na področju upravljanja LAS in sposobne morajo biti kombinirati abstraktne pojme s konkretnimi vidiki procesa izvajanja</i>
<i>Postopek</i>	1. <i>Izbiranje ustrezne tematike (npr. Kako so posamezne pobude prispevale k priznani znamki za celotno območje)</i> 2. <i>zbiranje informacij (npr. opisi projektov, tiskovna dokumentacija itn.)</i> 3. <i>Obdelava informacij v zgodbo (npr. shematski prikaz, kratka zgodba, slikovna zgodba, scenarij itn.)</i> 4. <i>Predstavitev zgodbe (npr. na dogodku, v letaku, v obliki stripa, na YouTubu, kot gledališki skeč itn.)</i>

3.9 Socialna donosnost naložb

- Opis:** Socialna donosnost naložb ponuja priložnost prikaza finančne vrednosti za lokalna gospodarstva, ki jo ustvarjajo pozitivne družbene izboljšave in dogodki, ki prej niso bili denarno izraženi. Vrednost tega pristopa je, da medtem ko ugotavlja, da so pri ocenjevanju vrednosti na podlagi finančnih transakcij omejitve, določa okvir za pripisovanje finančne vrednosti manj »oprijemljivim« dosežkom. Skozi ta proces določa zelo uporabno sredstvo za primerjavo in primerjalno analizo vplivov projektov LAS.
- Uporabno za:** Zajemanje prispevkov dela LAS za skupnost, ki jih je težko izmeriti, vključno z analizo stroškov in koristi družbenih vplivov.
- Sredstva:** Zunanji strokovnjaki so potrebni zaradi dokaj zapletene narave.
- Omejitve:** Ena izmed nevarnosti socialne donosnosti naložb je, da se lahko ljudje osredinjajo na denarno izražanje koristi, ne da bi sledili preostanku procesa. Potrebna je precejšnja zmogljivost in zapomniti si je treba, da nekaterih rezultatov ni lahko povezati z denarno vrednostjo.

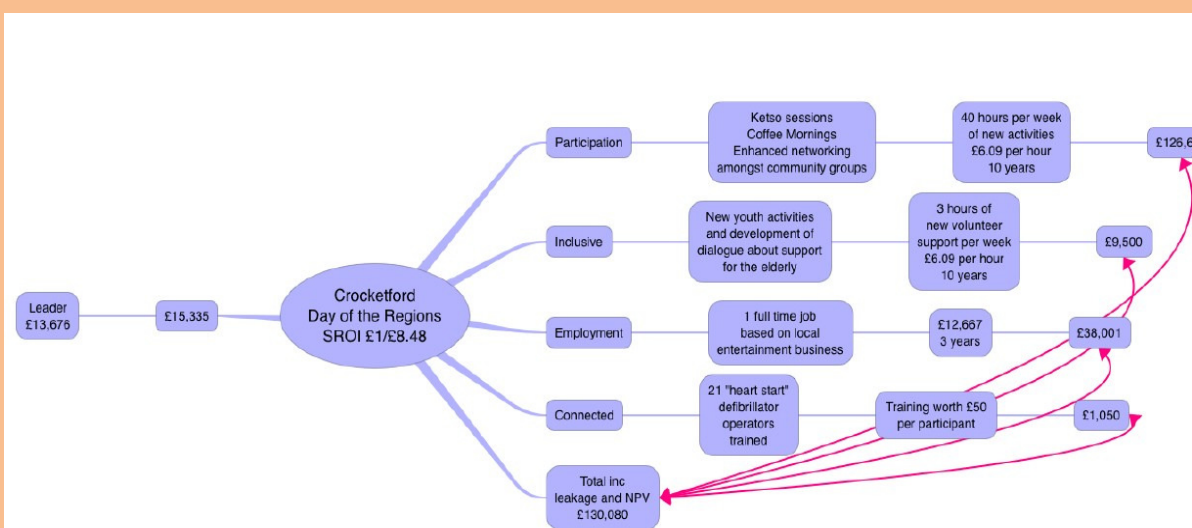
Primer: Končno poročilo o vrednotenju LEADER Dumfries and Galloway

V eni izmed skupnosti LAS Dumfries and Galloway – Crocketford – se je izvajala vrsta dejavnosti za razvoj skupnosti in LAS, ki je imela podporo svetovalcev, je poskušala denarno ovrednotiti svoje dosežke. Za denarno ovrednotenje dosežkov so bile uporabljene naslednje predpostavke:

- *Udeležba – 40 ur tedensko dodatne udeležbe prostovoljcev pri dejavnostih skupnosti, ki so se razvijale v okviru pobude. Te so bile ovrednotene na uro pri minimalni plači 6,09 £ in predstavljene za obdobje 10 let.*
- *Vključujoče – Razvile so se nove dejavnosti za mlade. To vključuje 3 ure prostovoljskega dela tedensko. Te so bile ovrednotene na uro pri minimalni plači 6,09 £ in predstavljene za obdobje 10 let.*

- Zaposlitev – S pobudo je bilo ustvarjeno eno novo delovno mesto. Vključuje samozaposlitev mlade osebe, ki ponuja razvedrilne storitve. Ovrednotena je bila pri minimalni plači in predstavljena za obdobje 3 let.
- Povezano – 21 posameznikov je bilo usposobljenih za uporabo defibrilatorjev – to usposabljanje je bilo ovrednoteno na 50 £ na udeleženca.

Skupni znesek, ki ga je LAS vložila v dejavnosti v Crockettfordu, je znašal 15.335 £ (od tega 13.675 £ iz naslova LEADER). V nadaljnjih izračunih je bilo vključenih 15 % odbitka za uhajanje (te stvari bi se dogajale v vsakem primeru in učinki programa zunaj samega Crockettforda) in preračun dolgoročnih učinkov na neto sedanjo vrednost. Na splošno se lahko pokaže, da je ta projekt prinesel za najmanj 130.080 £ koristi za skupnost, izraženo v denarju. To predstavlja socialno donosnost naložb v vrednosti 8,48 £ za vsak 1 £ vloženega projektnega financiranja.



Vir: Dumfries and Galloway LEADER Evaluation Final Report, Rocket Science UK Ltd, z Rose Regeneration and Catalys Ltd.

3.10 Analiza socialnih omrežij

Opis: Analiza socialnih omrežij družbenih struktur je proces preiskovanja družbenih struktur z uporabo omrežij in teorije grafov. Opredeljuje omrežne strukture v smislu vozlišč (posameznih akterjev, ljudi ali organizacij v omrežju) in vezi (odnose ali medsebojne vplive), ki jih povezujejo. Primeri socialnih struktur, ki se na splošno ponazarjajo z analizo socialnih omrežij, vključujejo omrežja družbenih medijev, razširjene meme, prijateljska omrežja in omrežja znancev, grafe sodelovanja itn.

Uporabno za: Analizo prispevka LAS k izgradnji socialnega kapitala na določenem območju.

Sredstva: Lahko so kompleksna in zahtevajo veliko časa ter zunanje strokovnjake s posebnimi znanji.

Omejitve: Potreba po velikih sklopih podatkov lahko zahteva veliko časa, njihovo zbiranje pa je drago.

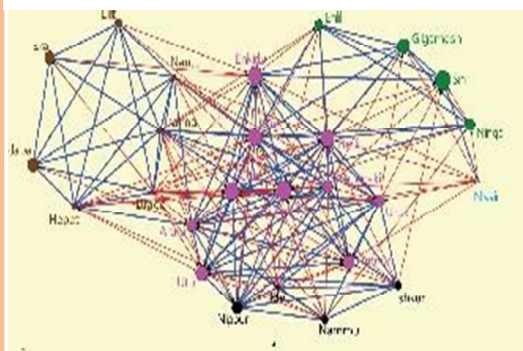
Analiza omrežja zaupanja med ribiči, Italija

LASR Stretto Coast v Italiji je podprla raziskovalni projekt za analizo in kartiranje informacijskih tokov v ribiški skupnosti, da se oceni kakovost in intenzivnost odnosov. To je pomenilo, da je bilo treba pristopiti k 54 od 128 lokalnim ribičem, med njimi jih je 26 sodelovalo pri izčrpnem razgovoru.

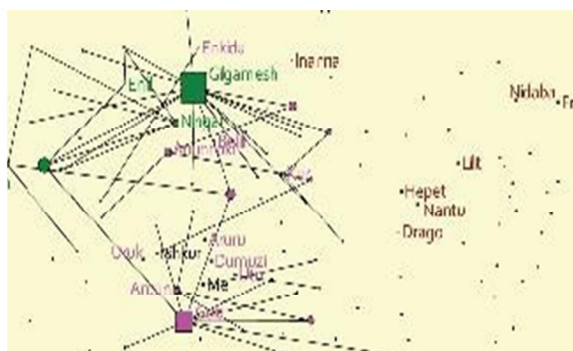
Analiza je pokazala na paradoks: na eni strani je razkrila gosto mrežo poznanstev in prevlado zaupanja med ribiči, na drugi strani pa je bila izmenjava strokovnih informacij in informacij o upravljanju omejena zaradi števila komunikacijskih blokad. To je pomenilo, da na primer informacije o podpornih programih ali možnostih financiranja pogosto niso dosegle oseb, katerim so bile namenjene.

Za reševanje takih blokad in podporo LASR pri izboljšanju dejavnosti v prihodnosti je bilo s študij izdelana vrsta priporočil za povečanje števila priložnosti za razvoj skupnih projektov, ki bi pomagali izboljšati informacijske tokove, spodbuditi učinkovitejšo rabo omejenih finančnih sredstev, namenjenih razvoju ribištva, ter povečati učinkovitost obstoječe in prihodnje ribiške politike ter upravljanja.

V glavnem vsi poznajo vse ...



... Kljub temu je izmenjava strokovnih informacij pičila



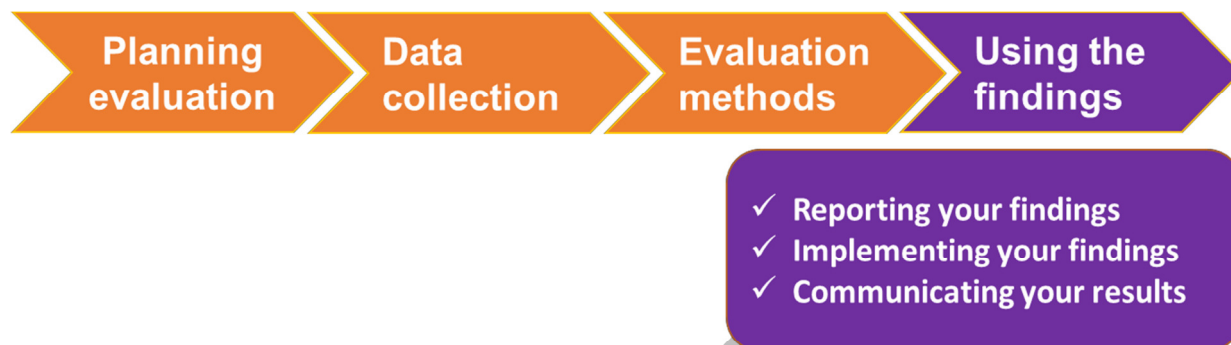
Namig:

– Skrbeti za obveščenost oseb, udeleženih pri vrednotenju (izprašani, anketiranci, člani odbora ...), s kratkimi povratnimi informacijami o procesu vrednotenja in rezultati. To je v pomoč pri izgradnji kulture vrednotenja in razumevanju njene pomembnosti.

4 Uporaba ugotovitev

Ne dovolite, da vaše ugotovitve ostanejo neuporabljene

Rezultate lahko uporabite na različne načine, najprej s poročanjem vodstvu programa, vendar pa je še pomembneje, da se vzpostavi krivulja učenja v smislu procesa in izvajanja.



4.1 Poročanje o ugotovitvah

Pisno poročilo

Najbolj tradicionalen in najpogostejši način sporočanja rezultatov vrednotenja je v obliki pisnega poročila. Struktura poročanja je lahko prožna, kar je odvisno od zahtev vaših deležnikov in ali vaš organ upravljanja zahteva, da se posebne informacije poročajo v posebni obliki.

Priporočila se običajno vključujejo ob koncu poročil o vrednotenju in lahko predlagajo spremembe dejavnosti LAS ali vrste podprtih projektov. V ugotovitvah se lahko poudarijo slabosti in lahko se tudi določi, katera področja podpore LAS dobro delujejo in bi se morala nadaljevati v prihodnosti.

Povzetek priporočil iz strategije vrednotenja LEADER LAS Highlands za obdobje 2007–2013, Združeno kraljestvo. EPIC Regeneration Consultants LLP

IDENTIFIKACIJA UPRAVIČENCEV IN DOSEŽKOV

- Pri določanju ciljev za program bodite realni glede morebitnih dosežkov programa in poskrbite, da bo jasna zmogljivost udeležencev za zbiranje podatkov, povezanih z njimi
- Število dejavnosti in drugi kazalniki naj bodo minimalni
- Čim prej jasno opredelite vrsto in značaj projekta, ki bo podprt z naslednjim programom ...
- Številni projekti, usmerjeni v skupnost, zlasti na podeželju, se lahko bolje izmerijo s pomočjo mehkih kazalnikov, kot je izboljššan občutek povezanosti skupnosti.

FINANCIRANJE IN ZAHTEVKI

Financiranje in obdelava zahtevkov sta bila eno izmed glavnih vprašanj glede programa LEADER 2007 in število priporočil bi moralo pomagati razpršiti ali izboljšati podobne izzive v naslednjem programu:

- Brezobrestno posojilo mora biti vključeno v naslednjem programu LEADER ...
- Ob začetku postopka prijave bi morali projektni vodje dobiti podporo za določanje ustreznih in pravočasnih mejnikov ...
- Prijavitelji morajo biti zgodaj tudi v celoti obveščeni o finančni revizijski sledi, ki se zahteva v ob koncu projekta.

- Ločite postopek za vlaganje zahtevkov za plačilo od zahtevkov za spremljanje in poročanje: projektnih uslužbencev ali časa prostovoljcev ni smiselno izkoriščati in od njih zahtevati podrobna poročila o spremljanju vedno, kadar je treba iz projekta plačati račune.

SPREMLJANJE IN POROČANJE

Cilj naslednjega programa bi moral biti minimalno poročanje: to je napredek, ki smo ga dosegli, denar smo porabili za to in to so mejniki in cilji, ki smo jih dosegli. Če je mogoče, naj bodo to odgovori, ki se odključajo ali izberejo na spustnem seznamu in ne dolgi pisni odgovori ...

ČLANSTVO LAS

Lokalne skupnosti bi morale imeti več besede pri določanju članstva posamezne LAS in jasno bi morale biti, kako se člani izvolijo; v kakšnih okoliščinah se jih lahko izključi in kako, ter kako lahko odgovarjajo ljudem, ki jih zastopajo ...

Predstavitev ugotovitev sestankov LAS

Zelo pomembno je, da je odbor LAS v celoti seznanjen z ugotovitvami vrednotenja LRS in da ima možnost razpravljati o ugotovitvah in podanih priporočilih. Poseben sestanek odbora ali delavnica za predstavitev ugotovitev in razpravo o njih je učinkovit način zagotavljanja, da se člani seznani z rezultati in da jih razumejo. Omogočil bo tudi, da se na ugotovitve odzovejo in prispevajo k razpravi o tem, kako jih najbolje reševati. Odbor ima tudi možnost, da se odloči, da nekatera priporočila niso primerna ali da jih je pretežko izvajati, vendar pa mora biti izvedena razprava in odbor mora prevzeti lastništvo nad sprejetimi odločitvami. Zunanji izvajalec ocenjevanja ali voditelj lahko tudi pomaga, da so take razprave čim bolj objektivne in proaktivne.

Namig: ne pozabite določiti morebitnih izboljšav, ki bi se lahko izvedle pri procesu spremljanja in vrednotenja, zaradi katerih bi lahko postala prihodnja vrednotenja bolj dragocena.

4.2 Izvajanje ugotovitev

Z vašim vrednotenjem morajo biti zagotovljene informacije o tem, kako izboljšati delovne prakse vaše LAS in tudi o tem v kolikšni meri SLR izpolnjuje cilje in ostaja primerna za potrebe lokalne skupnosti. Oboje je nujno obravnavati, če želi LAS izboljšati rezultate in dodano vrednost, ki jo prinaša svojemu območju. Najpomembneje pa je, da je treba razpravljati o morebitnih priporočilih ter jih uresničiti, če je ustrezno in mogoče. Razvoj kratkega akcijskega načrta je lahko v pomoč pri formalizaciji uporabe ugotovitev vrednotenja in zagotavljanju, da se vključijo v prihodnje delo.

Izboljšanje dela LAS

Nekatere elemente dela LAS bodo narekovali postopki, ki jih določa organ upravljanja ali plačilna agencija in jih bo mogoče zato težko spremeniti. To se lahko zgodi pri prijavi projekta in postopku plačila. Kljub temu so lahko medtem, ko bo imela LAS težave pri pospeševanju uradnih odobritev s strani ustreznih organov, majhne spremembe notranje organizacije pogosto še vedno pomembne. Boljše obveščanje in upravljanje pričakovanj lahko prav tako prispeva k boljši izkušnji upravnih postopkov za prijavitelje.

Nekatere širša področja, ki bi jih lahko LAS izboljšale, so:

- Informacijske in animacijske dejavnosti za izkoriščanje večjih delov skupnosti
- Prijava projektov in izborni postopki, ki so hitri, preprosti in pregledni.
- Dostopnost in znanje uslužbencev ter dobre storitve za stranke
- Obveščanje in promocija za zagotavljanje jasnosti in prepoznavnosti rezultatov LRS v skupnosti

A LAG is as good as its staff:

- invest in recruiting the right people
- Invest in their training

Kaj smo spremenili zaradi vrednotenja ... LASR Highland, Združeno kraljestvo

LASR Highland je izvedla številna priporočila, ki so nastala zaradi vrednotenja programa za obdobje 2007–2013. V nadaljevanju so nekateri načini, kako je izboljšala reševanje LRS za ribištvo:

- Povečana pomoč deležnikom na področju ribištva in akvakulture, za katere je menila, da so bili premalo zastopani, npr. ciljno usmerjena sporočila za javnost, prisotnost na večjem številu panožnih dogodkov in oglaševanja, zaradi katerih se je škotska organizacija proizvajalcev belih rib (ki zastopa 1.400 ribičev) pridružila odboru LASR.
- Povečana podpora za pomoč nosilcem projektov, da lahko zagotovijo ujemajoče financiranje s tesnejšim sodelovanjem z morebitnimi financerji ujemajočega financiranja
- Zdaj nepretrgoma prejema prijave projektov, da zagotovi kar največjo prožnost za kandidate.
- Določila je minimalni znesek dodeljenih sredstev (1.000 funtov), da bi se izognila porabi časa (tako prijaviteljev kot uslužbencev LASR) za vodenje mikroprojektov.
- Poenostavila je proces prijave, in sicer tako, da je prej obvezen »sestaneček po vložitvi ponudbe« med LASR in nosilcem projekta za novo obdobje spremenila v neobvezen.

Izboljšanje rezultatov SLR

Strategija bi mora biti živi dokument

Z ugotovitvijo vrednotenja je treba zagotoviti informacije o obsegu, do katerega delo in projekti LAS dosežajo cilje, določene v SLR. Glede na obseg vašega vrednotenja bi morali ugotoviti, ali so vrste financiranih projektov **v skladu s strateškimi cilji** in če po možnosti **zagotavljajo želene rezultate**. Pri vrednotenju je treba prav tako navesti, ali so cilji, določeni v **SLR**, še **primerni** v smislu izkušenj in/ali mogočih sprememb konteksta.

Ugotovitve lahko zagotovijo podlago za:

- Krepitev ali začetek novih vrst tematske podpore
- Povečanje pričakovanj v smislu rezultatov projekta
- Prerazporeditev sredstev
- Prilagoditev ali izboljšanje sedanje SLR
- Zagotavljanje informacij za novo SLR za prihodnost

Strengthening strategic results

Activities a (F)LAG might consider to increase project proposals on specific themes or improve project quality include:

- Specific thematic calls or competitions
- Adapt project selection criteria
- Tailored animation activities (direct contact with relevant stakeholders, thematic working groups...)
- Increased support to project development
- Increased focus on project results

Kaj smo spremenili zaradi vrednotenja ... LASR ESKO in LAS SEPRA, Finska

Pri analizi poročila o izvedenih projektih je odbor organizacije ugotovil, da večina rezultatov v smislu strateških ciljev izhaja iz projektov, povezanih s poslovanjem (in ne na primer iz izobraževalnih projektov). Zato se je odbor odločil več prizadevanj usmeriti v spodbujanje poslovnih projektov in prilagodil pogoje za financiranje. Zgornja meja stopnje podpore javnosti se je povečala na 75 %, prej pa so zgornjo mejo za spodbujanje sodelovanja dosegli le projekti z več partnerji. S povečanjem usmerjenosti v poslovne projekte se je odbor odločil, da se najvišja stopnja dovoli za projekte, povezane s podjetništvom.

4.3 Sporočanje rezultatov***Prodajte svoje delo***

LRS pomeni vključevanje skupnosti in tako bi se morali lokalni deležniki zavedati, kaj LAS prinaša skupnosti. Zagotavljanje, da nosilci odločitev na regionalni ali nacionalni ravni poznajo vaše dosežke, je pomembno tudi za upravičevanje zagotavljanja javnih sredstev v prihodnosti. **Rezultati vrednotenja bi morali zagotoviti kopico informacij, ki se lahko izmenjujejo.**

Vsi deležniki nimajo enakih informacijskih zahtev. Člani LAS se bodo verjetno zanimali za način, kako se lahko delo LAS izboljša, in za strateški poudarek. Druge deležnike bo mogoče bolj zanimala splošna učinkovitost SLR.

Različni deležniki bodo prav tako dovzetni za različne kanale in oblike teh informacij. Časovna razporeditev sporočanja določenih informacij določenim deležnikom je prav tako pomembna. Zato je uporabno razviti načrt za širjenje ugotovitev različnim deležnikom. Glavne elemente komunikacijske strategije lahko najdete v spodnji preglednici.

KDO (Odgovorna oseba)	ZA KOGA (Ciljno občinstvo)	KAJ (katere informacije)	KDAJ (časovna razporeditev)	KAKO (kanal)
Vodja LAS	OU, PA	Poročilo o vrednotenju		e-pošta
	nosilci odločitev, lokalni voditelji			
	člani in uslužbenci LAS	Ugotovitve poročila o vrednotenju		Sestanek/Delavnica LAS
	projektni upravičenci			Javni dogodek
	lokalna skupnost, splošna javnost	Brošura lokalnih projektov, financiranih v okviru LRS		Natisnjeni in razdeljeni v skupnosti
	...			

Vir: Prirejeno po smernicah Evropske mreže za vrednotenje razvoja podeželja.

Spletno in tiskano gradivo

Širjenje poročila o vrednotenju (npr. po elektronski pošti ali z objavo na spletnem mestu LAS) je najbolj očiten ukrep, ki ga mora LAS sprejeti za zagotavljanje dostopa do ugotovitev in preglednosti postopka LRS. Ker so lahko poročila o vrednotenju dolga in nedostopna za številne deležnike, se lahko iz kopice informacij, odkritih pri vrednotenju, pripravi bralcu prijazne in privlačne povzetke, letake in brošure.

Slika 3: LEADER LAS Highland je razvila brošuro za javnost, da bi objavila svoje dosežke in ostale spodbudila k udeležbi



Dogodki in sestanki

Dogodki in sestanki so dobra priložnost za bolj interaktivno vključevanje LAS ali člane skupnosti v razumevanje doseženih rezultatov in predlaganih izboljšav. Dopuščajo tudi zbiranje dodatnih zamisli in povratnih informacij ter lahko pomagajo mobilizirati skupnost, da bo prispevala k viziji in strategiji za prihodnost.

Tisk in mediji

V nekaterih primerih so lahko primerni članki v tisku ali poročanje na radiu/televiziji in uporabni so lahko pri doseganju širše javnosti in spodbujanju dosežkov LRS na določenem območju. LAS bi morale tesno sodelovati z lokalnimi mediji, ki imajo poseben interes za lokalne novice in razvoj. Dejstvo, da je bilo izvedeno uradno vrednotenje, lahko prispeva k verodostojnosti razprav v povezavi s prispevkom LAS k skupnosti.

Namig: Ne pozabite **spremljati svoje strategije za sporočanje** rezultatov vrednotenja, da zagotovite, da bodo ob pravem času dosegli prave ljudi – in da bodo pridobili povratne informacije o uporabnosti informacij ter morebitnih dodatnih informacijskih zahtevah.

5 Dodatni viri

Ta priročnik je nastal v sodelovanju med podpornimi skupinama FAME in FARNET za direktorate MARE, AGRI, REGIO in EMPL. Vsebinska je nadgradnja predhodnega dela nacionalnih in evropskih mrež, organov upravljanja in lokalnih akcijskih skupin.

Posebna zahvala gre Škotski mreži za podeželje, Nemški mreži za podeželje, kontaktni točki ENRD in Evropski službi za pomoč uporabnikom na področju vrednotenja za razvoj podeželja. Poleg tega velja zaradi časa, ki so si ga vzele za izmenjavo orodij vrednotenja in izkušnje, posebej omeniti naslednje LAS in LASR:

- LEADER LAS Highland in LASR Highland and Moray, Škotska
- LEADER LAS Sepra in ESCO LASR, Finska
- LAS Oberallgäu, Bavarska, Nemčija
- LASR Marennes Oléron, Francija

V nadaljevanju lahko najdete nekaj dodatnih uporabnih dokumentov:

[Guidelines: Evaluation of LEADER/CLLD](#), Služba za pomoč uporabnikom na področju vrednotenja za razvoj podeželja (angl. *Evaluation Helpdesk for Rural Development*)

[Results oriented CLLD](#), Podporna skupina FARNET (angl. *FARNET Support Unit*)

[LEADER Tool-Kit](#), Evropska mreža za razvoj podeželja (angl. *European Network for Rural Development*)

[LEADER Toolkit - Monitoring and Evaluation](#), Škotska mreža za podeželje (angl. *Scottish Rural Network*).

[Self-evaluation workbook for Local Action Groups](#), Finska nacionalna mreža za podeželje

[Self-evaluation guidance for LAGs](#), Nemška nacionalna mreža za podeželje (samo v nemščini)

[EVALSED, evaluation of Socio-Economic Development](#), GD Regio

[Understanding and measuring social capital](#), Svetovna banka

[10 steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System](#), OECD

[Assessing the added value of the LEADER approach](#), Evropski observatorij Leader