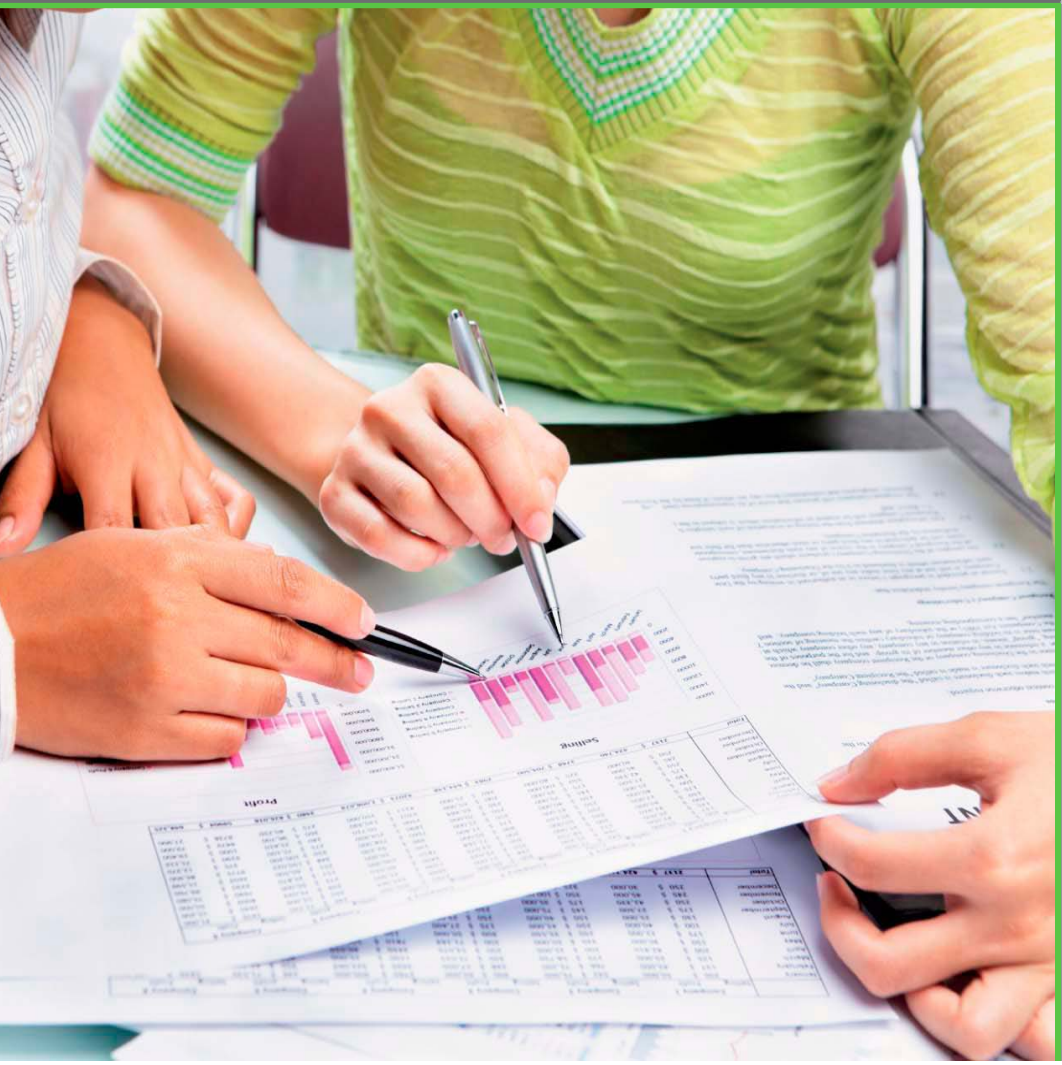
# PODRĘCZNIK

# tworzenia i ewaluacji wskaźników w lokalnych strategiach rozwoju



**Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie**
Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Pomocy Technicznej Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013
Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013 - Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Podręcznik został opracowany przez firmę EGO s.c. na potrzeby MRiRW

Autorzy:

Dr Paweł Kościelecki
Ewa Bloch
Ruta Śpiewak
Katarzyna Zalewska

## Spis treści

1. Wstęp ..... 4
2. Czym jest LEADER i lokalna grupa działania ? ..... 7
2.1 Historia inicjatywy LEADER w Europie ..... 7
2.2 Historia LEADER w Polsce ..... 9
2.3 Zasadnicza struktura LEADER – lokalna grupa działania ..... 10
2.4 Cele osi priorytetowej LEADER w Polsce w latach 2007-2013 ..... 10
3. Lokalne strategie rozwoju (LSR) ..... 13
3.1 Struktura lokalnych strategii rozwoju ..... 13
3.2 Logika interwencji strategii – rozwiązania modelowe ..... 16
3.3 Matryca logiczna ..... 22
3.4 Relacje wskaźników do celów ogólnych i szczegółowych oraz przedsięwzięć ..... 23
4. Wskaźniki ..... 27
4.1 Definicje i podziały ..... 27
4.2 Cechy dobrego wskaźnika ..... 34
4.3 Różnice między wskaźnikami produktu, rezultatu i oddziaływań ..... 37
4.4 Propozycje wskaźników na potrzeby lokalnych strategii rozwoju ..... 42
5. Scenariusz warsztatu z zakresu tworzenia i weryfikacji wskaźników ..... 61
5.1 Scenariusz warsztatów – przewodnik ..... 71
6. Wykorzystane piśmiennictwo przedmiotu oraz spis rycin ..... 77
7. Sprawozdanie z warsztatów dotyczących metodologii budowy wskaźników ..... 80

## 1. Wstęp

Podręcznik, który oddajemy do rąk P.T. Czytelników, powstał na zlecenie Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Dotyczy on wskaźników, zaproponowanych w **lokalnych strategiach rozwoju (LSR)**, sporządzanych na potrzeby **lokalnych grup działania (LGD)**.
W trakcie badania systemu wskaźników zawartych w strategiach, które było prowadzone latem 2010 roku, stwierdzono, iż system obecnie stosowany ma liczne wady, które utrudniają realizację strategii. Trudno bowiem realizować strategię, nie wiedząc, czy działania strategiczne przynoszą pożądany efekt. A właśnie brak odpowiednich wskaźników lub wadliwy system indykatorów ogranicza możliwość oceny, czy wdrażanie lokalnych strategii rozwoju jest skuteczne.
Podręcznik odpowiada na pilną potrzebę wsparcia lokalnych grup działania w doborze odpowiednich wskaźników produktów, rezultatów i oddziaływań lokalnych strategii rozwoju. Chodzi o to, by system wskaźników był rzeczywiście przydatny do oceny zasadności i użyteczności projektów, podejmowanych przez LGD w ramach swoich strategii.

Po co w ogóle stosuje się wskaźniki? Przedsięwzięcia i strategie, finansowane z funduszy publicznych, w tym finansowane ze środków PROW 2007-2013, podlegają standardom powszechnie stosowanym w Europie. Standardy te dotyczą nie tylko opisu działań **(co się robi?),** uzasadnień podejmowania interwencji publicznej **(po co to się robi?)**, ale także ich mierzenia **(co i jak zostało zrobione?)**. Jest to szczególnie istotne, aby prawidłowo ocenić, czy to, co robimy i za co płacimy środkami publicznymi, jest skuteczne i użyteczne dla społeczności lokalnej.

W pracy *Re-inventing government* z 1993 roku Osborne i Gaebler uzasadniają potrzebę mierzenia efektów projektów, programów i interwencji publicznych poprzez siedem następujących zasad-przykazań:

1. Co da się zmierzyć, będzie zrobione.

2. Jeśli nie mierzysz efektów, nie odróżnisz sukcesu od porażki.

3. Jeśli nie możesz zobaczyć sukcesu, nie możesz go nagrodzić.

4. Jeśli nie możesz nagrodzić sukcesu, prawdopodobnie nagrodzisz porażkę.

5. Jeśli nie umiesz zobaczyć sukcesu, nie potrafisz wyciągnąć z niego odpowiedniej nauki.

6. Jeśli nie możesz rozpoznać porażki, nie dasz rady jej skorygować.

7. Jeśli potrafisz zaprezentować efekty, możesz pozyskać poparcie społeczne.

Wspomniane wyżej przykazania opierają się na założeniu, iż będzie można mierzyć efekty projektów, strategii i programów. Do tego właśnie służą wskaźniki. Ich definicje, rodzaje oraz sposób dobrego doboru wskaźników zostały określone w kolejnych rozdziałach niniejszego podręcznika.

Adresatami niniejszego podręcznika są władze samorządowe oraz przedstawiciele i liderzy lokalnych grup działania. Ponadto podręcznik może służyć władzom gmin, wchodzących w skład grup, które będą zainteresowane wykorzystaniem definicji wskaźników i zawartych w podręczniku przykładów w sporządzaniu bądź aktualizacji własnych strategii. Podręcznik jest napisany w sposób jasny i przejrzysty tak, aby skorzystać z niego mogły nawet osoby mało doświadczone bądź takie, które po raz pierwszy mają do czynienia z takimi pojęciami, jak „logika interwencji", „matryca logiczna", „wskaźniki" i ich „weryfikatory".

Podręcznik składa się z kilku zasadniczych części.
Rozdział pierwszy stanowi wstęp.

W rozdziale drugim omówiono kontekst sporządzenia podręcznika. W nim zawarta została historia lokalnych grup działania w Europie oraz w Polsce, a także geneza powstania i rozwój inicjatywy LEADER. Celem tej części jest pokazanie zainteresowanym czytelnikom, niezorientowanym w temacie, kontekstu powstawania lokalnych grup działania, tworzenia lokalnych strategii rozwoju i budowania dla nich systemu wskaźników. Pierwsza część ma zatem funkcję wprowadzenia do problematyki lokalnych grup działania i ich potencjału dla rozwoju społeczności lokalnych oraz poprawy sytuacji społeczno-gospodarczej na obszarze kilku gmin, które są członkami takiej grupy.

W rozdziale trzecim autorzy omówili lokalne strategie rozwoju, w tym ich kluczowe elementy składowe. W tej części podano także elementy składowe logiki interwencji strategii, jak również typy relacji między zawartymi w strategii celami ogólnymi, szczegółowymi a działaniami i wskaźnikami je mierzącymi oraz ich rzeczową krytykę. W tym rozdziale

znajdą Państwo sugestie, co do poprawnego miejsca pokazania zestawu wskaźników względem innych ważnych elementów strategii.

Rozdział czwarty stanowi zasadniczą część podręcznika. Zawiera on definicję wskaźników, omówienie ich rodzajów i elementów definiujących wskaźniki. Ponadto czytelnicy znajdą tu także opis cech, które są charakterystyczne dla wskaźników produktów, rezultatów i oddziaływań. Istotnym elementem tego rozdziału jest prezentacja sposobu poprawnego przypisywania wskaźników do poszczególnych poziomów logiki interwencji, wzbogacona o przykłady oraz o propozycję zestawu wskaźników na poziomie produktu, rezultatu i oddziaływania dla poszczególnych obszarów tematycznych, które najczęściej pojawiają się w lokalnych strategiach rozwoju.

Całość podręcznika została zwieńczona propozycją scenariusza warsztatów, których celem jest sformułowanie lub weryfikacja celów, logiki interwencji oraz wskaźników w strategii.

Kluczowe elementy podręcznika zostały odpowiednio oznakowane tak, aby Czytelnik mógł łatwo znaleźć interesujące go kwestie.

**Definicje.** Symbolem oznaczono ważne informacje oraz kluczowe definicje, niezbędne do poprawnego sformułowania logiki interwencji oraz zestawu wskaźników.

**Dobre praktyki, wzorce i przykłady.** Symbolem oznaczono przykłady wskaźników, celów ogólnych i szczegółowych oraz działań, które ilustrują teksty zawarte w podręczniku, a także dobre przykłady i wzory zagraniczne.

# 2. Czym jest LEADER i lokalna grupa działania ?

## 2.1 Historia inicjatywy LEADER w Europie

Powołanie programu LEADER było jednym z efektów kryzysu, który pod koniec lat osiemdziesiątych XX w. dotknął Wspólną Politykę Rolną (WPR) w jej dotychczasowej formie i podejmowanych kolejnych prób jej reformy (1988, 1992 roku). Nowe podejście do WPR wiązało się z tworzeniem nowej koncepcji rozwoju obszarów wiejskich i samego rolnictwa. Dokonano próby zerwania z dotychczas forsowanym obrazem wsi jako miejsca, w którym przede wszystkim produkuje się żywność, nie biorąc pod uwagę efektów środowiskowych i społecznych. Obecny pomysł na europejską wieś ma na celu zrównoważony i trwały rozwój obszarów wiejskich przy uwzględnieniu jej lokalnej specyfiki.

**W 1991 roku Europejska Wspólnota Gospodarcza (od 1992 roku Unia Europejska)** stworzyła program LEADER (skrót od franc. Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale, co przetłumaczyć można jako „powiązania pomiędzy działaniami na rzecz rozwoju gospodarczego obszarów wiejskich"). Sukces LEADER, mierzony zmianą sposobu myślenia o podejściu do oddolnego rozwoju, powstaniem wielu lokalnych inicjatyw mających na celu rozwój poszczególnych społeczności wiejskich, spowodował, że uruchomiono trzy następujące po sobie edycje tego programu: LEADER I (1991-1993), LEADER II (1994-99) i LEADER + (2000-2006). W latach 2007-2013 LEADER został włączony do głównego nurtu polityki UE w zakresie rozwoju obszarów wiejskich.

**Zasadniczymi celami LEADER** są:

•Zwiększenie zaangażowania społeczności wiejskich w działania na rzecz rozwoju zamieszkiwanych terenów.

•Przyczynianie się do wykorzystania istniejących oraz budowa nowych zasobów kapitału społecznego.

•Rozwój kapitału: organizacyjnego, ludzkiego, społecznego, ekonomicznego.

**Inicjatywa LEADER opiera się na siedmiu kluczowych elementach**:

- lokalne strategie dla danego terytorium
- oddolne opracowywanie i wdrażanie strategii
- lokalne publiczno-prywatne partnerstwa: lokalne grupy działania
- zintegrowane i wielosektorowe działania
- innowacja
- współpraca
- tworzenie powiązań

Kolejne edycje programu LEADER różniły się między sobą głównymi celami.

**LEADER I (1991-1994):** jego głównym celem było sprawdzanie nowego modelu rozwoju obszarów wiejskich oraz zróżnicowanie gospodarki obszarów wiejskich. W tym okresie powołano 217 LGD, które objęły obszar 367 000 km$^2$ w 12 krajach członkowskich UE. Przeznaczono na niego 442 mln EUR.

**LEADER II (1994-1999)**: celem było upowszechnienie idei rozwoju obszarów wiejskich według koncepcji LEADER I; zaangażowanie 50% obszarów wiejskich. Skoncentrowano się wówczas na większej integracji działań i wzmocnieniu podejścia oddolnego. Do 1999 roku powołano 906 LGD, które objęły już 1 375 144 km$^2$, na których żyło 50 mln ludzi. Przeznaczono na niego 1 755 mln EUR.

**LEADER+ (2000-2006)**: celem było wspomaganie wdrażania nowoczesnych strategii rozwoju terenów wiejskich, współpracy międzynarodowej i tworzenia sieci współpracy. Powołano w tym okresie 893 LGD w krajach UE-15, które pokryły obszar 1 577 386 km$^2$. Przeznaczono na niego 2 105 mln EUR.

Od roku 2007 LEADER przestał być osobnym programem. Stał się częścią programów finansowanych ze środków EFRROW (Europejskiego Funduszu Rolnego na Rzecz Rozwoju

Obszarów Wiejskich). W ramach wdrażania działania osi 4 Leader utworzono około łącznie około 2350 LGD w całej UE[1].

Na wielkość budżetu przeznaczonego na oś 4 w UE składają się: środki publiczne: 8 875 mld EUR, w tym z EFRROW: 5 503 mld EUR oraz środki prywatne: 5 001 mld EUR. W sumie budżet wynosi: 13 876 mld EUR.

## 2.2 Historia LEADER w Polsce

Realizacja Pilotażowego Programu LEADER+ (PPL+) w latach 2004-2006 miała na celu przyspieszyć rozwój obszarów wiejskich i poprawić warunki życia zamieszkującej je ludności. Przede wszystkim miał on za zadanie pomóc ludności zamieszkującej obszary wiejskie przygotować się do powszechniejszego korzystania z podejścia typu LEADER w następnym okresie programowania (2007-13).

Ze względu na brak doświadczenia w realizacji tego programu zdecydowano się w Polsce na realizację programu w dwóch etapach (schematach) w ramach działania 2.7 Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich, 2004-2006". Schemat I miał na celu stworzenie lokalnych grup działania. W efekcie powstały 167 lokalne grupy działania, które opracowały Zintegrowane Strategie Rozwoju Obszarów Wiejskich. Na jeden projekt przeznaczono maksymalnie do 150 000 PLN.

W 2006 roku rozpoczęto wdrażanie schematu II, którego celem było wdrażanie przygotowanych na wcześniejszym etapie realizacji działania 2.7 strategii rozwoju danych obszarów. Ze 187 złożonych wniosków dofinansowano 149 umów (na łączną kwotę 97 841 169,18 PLN, które objęły 865 gmin i niemal 7 mln mieszkańców). Jego realizację zakończono w 2008 roku. Na jeden projekt przeznaczono maksymalnie do 750 000 PLN.

Głównymi celami LEADER+ w naszym kraju było:

- Utworzenie krajowej sieci LEADER+,
- Przygotowanie społeczności wiejskich do wdrażania podejścia LEADER,
- Wsparcie wdrażania ZSROW (Zintegrowanych Strategii Rozwoju Obszarów Wiejskich).

[1] Na podstawie danych w bazie European Network for Rural Development, stan na dzień 3 lipca 2010.

## 2.3 Zasadnicza struktura LEADER – lokalna grupa działania

LEADER na danym terytorium jest wdrażany poprzez **lokalne grupy działania**, które są tworzone przez publiczno-prywatne partnerstwa na obszarach wiejskich; w ich skład muszą wchodzić przedstawiciele różnych sektorów społeczno-ekonomicznych. Jest to grupa osób reprezentujących miejscową społeczność i zaangażowanych w działania na rzecz rozwoju lokalnego. Często określa się LGD jako swoistą mini agencję rozwoju lokalnego.

**W przypadku Polski, lokalne grupy działania mają status stowarzyszeń, działających na podstawie ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 roku Prawo o stowarzyszeniach (Dz. U. z 2001 roku, Nr 79, poz. 855 z późn. zm.) lub fundacji, działających na podstawie ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 roku o fundacjach (Dz. U. z 1991 roku, Nr 46, poz. 203 z późn. zm.). LGD działają także na podstawie ustawy z dnia 7 marca 2007 roku, o wspieraniu Rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków EFRROW (Dz. U. Nr 64, poz. 427) tzw. Stowarzyszenia specjalne.**

Członkami LGD mogą być m.in. przedstawiciele samorządów gmin, placówek oświaty, kultury, parafii, organizacji i stowarzyszeń działających na danym terenie, firm, spółdzielni itp., a także np. mieszkańcy poszczególnych miejscowości.

Obecnie (połowa 2010 roku) na terenie Polski działają 337 lokalne grupy działania.

## 2.4 Cele osi priorytetowej LEADER w Polsce w latach 2007-2013

Obecnie podejście LEADER ma służyć rozwijaniu nowoczesnego podejścia do rozwoju obszarów wiejskich oraz budowaniu umiejętności współpracy pomiędzy różnymi instytucjami zaangażowanymi w lokalny rozwój. Kwestia współpracy i budowania sieci partnerów staje się sprawą coraz ważniejszą.

Zgodnie z rozporządzeniami Komisji Europejskiej, LEADER jest jedną z czterech osi Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) na lata 2007-2013, a jego realizacja ma się przyczynić do realizacji celów przynajmniej jednej osi (Oś 1: Poprawa

konkurencyjności sektora rolnego i leśnego; Oś 2: Poprawa środowiska naturalnego i obszarów wiejskich; Oś 3: Jakość życia na obszarach wiejskich i różnicowanie gospodarki wiejskiej). Wszystkie kraje mają dosyć dużo swobody, jeżeli chodzi o decyzje związane z implementacją tego programu. Pieniądze na program LEADER pochodzą w całości z pieniędzy otrzymanych przez poszczególne kraje na programy rozwoju obszarów wiejskich. W Polsce oś 4 Leader ma za zadanie przyczynić się do realizacji celów osi 3.

Celami osi LEADER są:

- aktywizacja mieszkańców obszarów wiejskich,
- budowanie kapitału społecznego na wsi,
- polepszenie zarządzania lokalnymi zasobami i ich waloryzacja,
- zwiększenie potencjału zdobywania środków finansowych i ich wykorzystania na obszarach wiejskich.

W Polsce, w ramach osi 4 PROW 2007-2013 realizowane są trzy działania:

- Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju (413),
- Wdrażanie projektów współpracy (421),
- Funkcjonowanie lokalnych grup działania, nabywanie umiejętności i aktywizacja (431).

**Działanie 4.1 PROW 2007-2013 „Wdrażanie LSR”:**

Działanie ma na celu umożliwienie mieszkańcom obszaru objętego lokalną strategią rozwoju (LSR) realizacji projektów w ramach tej strategii. LSR ma przyczynić się do poprawy jakości życia na obszarach wiejskich.

W ramach tego działania mogą być realizowane:

- projekty kwalifikujące się do udzielenia pomocy w ramach działań osi 3: „Odnowa i rozwój wsi”, „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” oraz „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw” (projekty te muszą spełniać kryteria dostępu określone dla poszczególnych działań osi 3 PROW 2007-2013, zaś beneficjenci tych projektów określeni są tak samo, jak dla działań osi 3 PROW 2007-2013);
- „małe projekty” przyczyniające się do poprawy jakości życia lub zróżnicowania działalności gospodarczej na obszarze działania LGD, które nie kwalifikują się

do wsparcia w ramach działań osi 3. Zakres małych projektów dotyczyć może m.in.: wspierania aktywności społecznej mieszkańców, rozwoju turystyki, zachowania lokalnego dziedzictwa kulturowego i historycznego, wykorzystania energii ze źródeł odnawialnych.

**Działanie 4.2 PROW 2007-2013. „Wdrażanie projektów współpracy":**

Pomoc jest przyznawana LGD na realizację projektów współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej, zawartych w LSR, bądź nieuwzględnionych w LSR, ale zgodnych z celami LSR opracowanej i realizowanej przez LGD.

**Działanie 4.3 PROW 2007-2013„Funkcjonowanie LGD":**

Celem tego działania jest zapewnienie sprawnej i efektywnej pracy LGD wybranych w ramach realizacji osi 4 LEADER.

W ramach tego działania mogą być realizowane zadania z zakresu:

- doskonalenia zawodowego osób uczestniczących w przygotowywaniu i realizacji LSR, szkolenia kadr biorących udział w przygotowywaniu i wdrażaniu LSR,
- budowania kapitału społecznego na wsi i pobudzenia zaangażowania społeczności lokalnej w rozwój obszaru oraz lepszego wykorzystania potencjału obszarów wiejskich, badań nad obszarem objętym LSR,
- informowania o obszarze działania LGD oraz o LSR oraz promocji, związanych z obszarem działania LGD i LSR,
- szkoleń lokalnych liderów i animowania społeczności lokalnych.

W ramach tego działania można również pokrywać koszty bieżące LGD (przy czym mogą stanowić one maksymalnie do 15% zrefundowanych kosztów poniesionych na realizację operacji w ramach działań 413, 421, 431).

# 3. Lokalne strategie rozwoju (LSR)

Każda z lokalnych grup działania opracowuje lokalną strategię rozwoju (w okresie Programu Pilotażowego LEADER + w latach 2004-2006 nazywane ZSROW - Zintegrowanymi Strategiami Rozwoju Obszarów Wiejskich). Opracowuje się ją dla obszaru, na którym będzie funkcjonować dana LGD. Warto pamiętać, iż rolą lokalnego partnerstwa nie jest zastępowanie istniejących instytucji, ale wspieranie pewnych wybranych aspektów rozwoju. Tak więc i dokument ten nie będzie (lub nie powinien) dotyczyć wszelkich kwestii związanych ze zmianami w danych społecznościach. Zintegrowany charakter strategii oznacza specyficzne podejście do rozwiązywania problemów poprzez działania w sferze społecznej, gospodarczej i ochrony środowiska. Dzięki uczestnictwu (przynajmniej w założeniu) całej społeczności w tworzeniu LSR obszary wiejskie mogą być kształtowane w zgodzie z potrzebami i oczekiwaniami zamieszkujących ich ludzi.

**Obszar objęty strategią LGD, zgodnie z rozporządzeniami, ma być spójny terytorialnie, historycznie, kulturowo, przyrodniczo i obejmować gminy wiejskie lub miejsko-wiejskie, z wyłączeniem miast powyżej 20 tys. mieszkańców, lub gminy miejskie, z wyłączeniem miast powyżej 5 tys. mieszkańców. Obszar, na którym jest realizowana LSR, liczy co najmniej 10 tys. i nie więcej niż 150 tys. mieszkańców. Na każdym obszarze może działać tylko jedna lokalna grupa działania. LGD otrzymują finansowe wsparcie na realizację swoich LSR**

Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007-2013, przygotował standardy opracowywania lokalnych strategii rozwoju, które umożliwiają ich ocenę według tych samych kryteriów i procedur.

## 3.1 Struktura lokalnych strategii rozwoju

Według załącznika nr 1 do rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 23 maja 2008 roku w sprawie szczegółowych kryteriów i sposobu wyboru lokalnej grupy działania do realizacji lokalnej strategii rozwoju w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich

na lata 2007-2013 (Dz. U. nr 103, poz. 659), lokalne strategie rozwoju zawierają następujące elementy:

1. Charakterystyka LGD jako jednostki odpowiedzialnej za realizację LSR, w której zawarte powinny być informacje na temat nazwy i statusu prawnego LGD.

2. Definicja obszaru objętego LSR wraz z uzasadnieniem jego wewnętrznej spójności, w której zawarte są informacje na temat uwarunkowań przestrzennych, w tym geograficznych, przyrodniczych, historycznych i kulturowych z mapą przedstawiającą granice administracyjne LGD.

3. Analiza SWOT dla obszaru objętego LSR oraz wnioski płynące z przeprowadzonej analizy. W tej istotnej części LSR wykazuje się mocne i słabe strony obszaru oraz szanse i zagrożenia dla jego rozwoju.

4. Określenie celów ogólnych i szczegółowych LSR oraz przedsięwzięć planowanych w ramach LSR.

W niniejszym rozdziale w LSR wskazuje się cele ogólne - strategiczne LSR, którym następnie przyporządkowuje się cele szczegółowe, będące odzwierciedleniem praktycznej realizacji celów ogólnych.

Cele ogólne powinny być kluczowe dla rozwoju obszaru oraz muszą one także spełniać trzy cechy – powinny być mierzalne, konkretne i określone w czasie. Warto przy tym wskazać, iż cechy te są podobne jak w przypadku wskaźników. Istnieje silna zależność między jakością wskaźników a jakością celów. Jeżeli cele nie są mierzalne, wtedy bardzo trudno dobrać do nich właściwe, precyzyjne wskaźniki.

Badanie przeprowadzone na potrzeby stworzenia niniejszego podręcznika, wskazuje na ogólnikowość i hasłowość brzmienia celów LSR. Cele ogólne i szczegółowe, mimo wytycznych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, w znacznej swojej części (około 92% wszystkich zidentyfikowanych celów) nie są mierzalne i konkretne i w zasadzie nie został dla nich określony horyzont czasowy. Patrz dalej: rozdział 3.2.

Przedstawieniu celów strategii powinien towarzyszyć opis planowanych do realizacji przedsięwzięć, tj. kategorii działań, w ramach których realizowane będą konkretne projekty i projekty współpracy (jeśli dotyczy) wraz ze wskaźnikami produktu, rezultatu i oddziaływania. Przedsięwzięcia te powinny być realizowane w ramach działań: 413 (Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju), 421 (Wdrażanie projektów współpracy), 431 (Funkcjonowanie lokalnej grupy działania, nabywanie umiejętności i aktywizacja) PROW 2007-2013.

5. Określenie misji LGD. W tej części przedstawia się myśl przewodnią, podstawowy cel powołania LGD.

6. Wykazanie spójności specyfiki obszaru z celami LSR. W tym punkcie LGD stara się wykazać, na ile cele przedstawione w LSR odpowiadają rzeczywistym problemom oraz potrzebom mieszkańców na danym obszarze oraz czy dzięki ich realizacji nastąpi poprawa sytuacji najbardziej newralgicznych kwestii.

7. Uzasadnienie podejścia zintegrowanego dla planowanych w ramach LSR przedsięwzięć. Zintegrowane podejście dotyczy zarówno związków pomiędzy działaniami, partnerami oraz sektorami, jak i zaangażowania różnych sektorów gospodarki, a także wykorzystania różnych lokalnych zasobów.

8. Uzasadnienie podejścia innowacyjnego dla przedsięwzięć planowanych w ramach LSR. Podejście innowacyjne odnosi się np. do wprowadzenia nowego produktu, procesu, założenia nowej organizacji, wykreowania nowego rynku, a także zaadaptowania już powstałych innowacji lub unowocześnienia tradycyjnych technologii.

9. Procedura wyboru projektów przez LGD w ramach działania 413 oraz przyjęte kryteria lokalne. W tej części przestawiane są wewnętrzne procedury stosowane przy wyborze projektów do realizacji w ramach LSR. Procedury te uwzględniają podział zadań i zakres odpowiedzialności poszczególnych organów.

10. Określenie budżetu LSR dla każdego roku jej realizacji. W budżecie uwzględnione są środki planowane na działania realizowane przez wnioskodawców ubiegających się o pomoc w ramach poszczególnych działań osi 4.

11. Opis procesu przygotowania LSR, w tym sposób i procedury opracowania/aktualizacji LSR, wykaz podmiotów biorących udział w tym procesie oraz wykaz przeprowadzonych konsultacji społecznych.

12. Opis procesu wdrażania i aktualizacji LSR z listą osób biorących udział w tym procesie oraz sposób wdrażania LSR wraz z wykazem podmiotów biorących udział w tym procesie.

13. Zasady i sposób dokonywania ewaluacji własnej z opisem, w jaki sposób wyniki przeprowadzonej ewaluacji są wykorzystywane w celu przeprowadzenia zmian/aktualizacji planowanych działań LGD.

14. Określenie powiązań LSR z innymi dokumentami planistycznymi związanymi z obszarem objętym LSR, w tym z dokumentami programowymi, m.in.: Regionalnymi Programami Operacyjnymi, Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki lub Programem Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka.

15. Wskazanie planowanych działań/przedsięwzięć realizowanych przez LGD w ramach innych programów wdrażanych na obszarze LSR.

16. Przewidywany wpływ realizacji LSR na rozwój regionu i obszarów wiejskich. W tym rozdziale LGD stara się uzasadnić, w jaki sposób przyjęte działania w LSR mają przyczynić się do rozwoju danego regionu.

17. Informacja o załącznikach. Na końcu każdej LSR powinny znaleźć się wszystkie załączniki, które nawiązują do informacji zawartych w poszczególnych rozdziałach. Istotnymi załącznikami są np. kryteria wyboru projektów i matryca logiczna ilustrująca cele ogólne, cele szczegółowe, operacje, działania oraz wskaźniki, ich weryfikatory oraz szanse i zagrożenia dla realizacji strategii.

## 3.2 Logika interwencji strategii – rozwiązania modelowe

Jednym z najważniejszych elementów strategii jest ukazanie celów ogólnych i celów szczegółowych. Należy przy tym od razu zaznaczyć, iż każdy cel szczegółowy i ogólny powinien mieć swoje wskaźniki, przy pomocy których można badać, na ile wspomniane cele są osiągane.

Cele powinny spełniać kryteria SMART, to znaczy być:

**S**(pecyfic) – czyli stanowić rozwiązanie dla określonych w strategii problemów i wyzwań.

**M**(easurable) – być mierzalne poprzez wskaźniki. To bardzo ważna cecha: cel musi mieć swój wskaźnik i skalę wartości oraz jednostkę miary. Tylko to umożliwia sprawdzenie, czy cel został osiągnięty.

**A**(mbitious) – cel powinien być ambitny[2].

**R**(ational) – cel powinien być możliwy do osiągnięcia.

**T**(ime-bounded) – czyli mieć określoną perspektywę czasową; należy określić, do kiedy cel ma zostać osiągnięty.

Należy pamiętać, aby celom można było przypisać odpowiednie wskaźniki. Czasami zdarzyć się może (i jest to pożądane), iż sam cel stanowi rodzaj wskaźnika.

Przykłady:

Cel: **poprawa kondycji społeczno-ekonomicznej społeczności lokalnej**, mierzona **zwiększeniem dochodów gospodarstw rolnych do 2015 roku**

Cel: **zwiększenie atrakcyjności turystycznej i zwiększenie dochodów z turystyki**, mierzone **zwiększeniem liczby turystów na obszarze X…, korzystających z oferty gospodarstw agroturystycznych do 2013 roku**

Cel: **zmniejszenie bezrobocia do 2012 roku**

**UWAGA: Cele szczegółowe, dotyczące poszczególnych sektorów, zawarte w strategii powinny być zawsze rozłączne. Nie powinny one na siebie nachodzić!**

Warto jeszcze raz podkreślić, iż cele ogólne i wynikające z nich cele szczegółowe muszą wynikać z dobrze przeprowadzonej diagnozy.

[2] Uwaga! cecha ukrywająca się pod literą A w analizie SMART celów ma inne znaczenie niż cecha, ukrywająca się pod tą samą literą w analizie SMART wskaźników. Wynika to z faktu, iż cele to nie to samo co wskaźniki je opisujące i różnią się pewnymi cechami: niemniej jednak akronim SMART pozostaje ten sam.

W fazie diagnozy sytuacji LGD najtrudniejsze jest zidentyfikowanie problemów. Zgodnie z metodologiami, przyjętymi w Unii Europejskiej muszą one odnosić się wprost do grupy docelowej. Problemy dotyczą zawsze ludzi i jakości standardu ich życia, zaś zasoby materiałowe i infrastrukturalne w społeczności lokalnej i regionalnej mają służyć ludziom, a nie istnieć samoistnie. W związku z tym problemem nie są np. braki w infrastrukturze (np. brak dróg), ale niedostatki tkwiące w ludziach (np. niski poziom kompetencji, zły stan zdrowia lokalnej społeczności, brak dostępu do usług kulturalnych, uboga oferta turystyczna itd.).

Po zidentyfikowaniu problemów poszukuje się ich **przyczyn**. Te mogą dotyczyć braków w infrastrukturze (brak dróg, brak oczyszczalni ścieków, brak sprzętu komputerowego, ubogie wyposażenie gminnych domów kultury, zły stan zabytków) oraz określonych usług (brak odpowiednich szkoleń, doradztwa, materiałów informacyjnych).

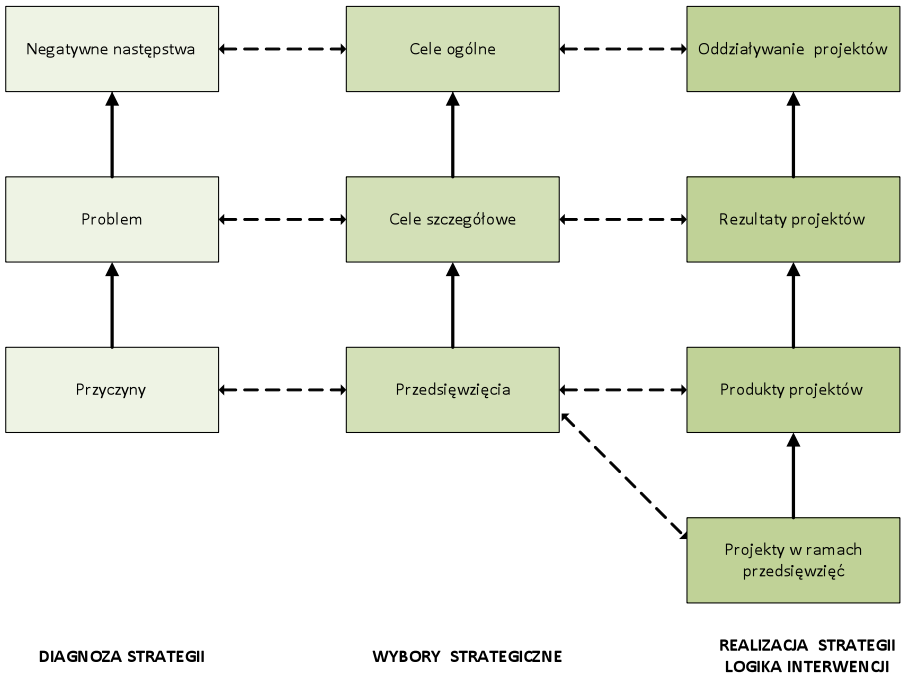
Z kolei negatywne **następstwa** stanowią dalekosiężne konsekwencje istnienia problemu, mające najczęściej negatywny wpływ o charakterze społecznym i ekonomicznym.

**Przykład:**
*Zidentyfikowanym problemem w fazie diagnozy lokalnej strategii rozwoju jest słaby dostęp do kultury. Przyczyną tego stanu rzeczy jest ubogie wyposażenie gminnych ośrodków kultury na terenie LGD. Następstwem tego stanu rzeczy jest słaby rozwój kompetencji kulturowych mieszkańców i brak chęci do współpracy z innymi mieszkańcami LGD.*

Warto pamiętać, iż cele szczegółowe strategii powinny odnosić się precyzyjnie do problemów, zdefiniowanych w strategii, cele ogólne powinny być odwróceniem negatywnych, dalekosiężnych następstw tych problemów, zaś zdefiniowane efekty projektów, realizowanych w ramach przedsięwzięć wymienionych w strategii, powinny odzwierciedlać z kolei przyczyny problemów (ryc. 1).

Kluczowe dla uzyskania skutecznej lokalnej strategii rozwoju jest prawidłowe sformułowanie logiki interwencji.

**Logika interwencji** jest prostym schematem, pokazującym logiczny ciąg przyczynowo-skutkowy od zrealizowanych w strategii projektów do ich efektów w mniejszej i szerszej skali. Muszą być one ściśle powiązane z celami ogólnymi i szczegółowymi, określonymi w strategii.




Ryc. 1 Zależność między elementami diagnozy, wyborami strategicznymi a realizacją LSR. Opracowanie własne.

Pierwszym elementem są podejmowane **działania** (ang. *activities*). W przypadku lokalnych strategii rozwoju są to poszczególne przedsięwzięcia i realizowane w ich ramach projekty/operacje.

W lokalnych strategiach rozwoju do poziomu działań przypisać należy pojedyncze projekty. W przypadku pojedynczych projektów/operacji, wdrażanych w ramach strategii, działaniami będą poszczególne usługi, dostawy i roboty budowlane.

Drugim elementem są **produkty** (ang. *outputs*). To materialne efekty działań w programie/projekcie. Inaczej rzecz ujmując, są to wszystkie te elementy, zakupione za środki publiczne, które stanowią efekt wszystkich robót, dostaw i usług.

Przykładami produktów są:
- świetlice wybudowane na potrzeby spotkań,
- szkolenia dla osób wychodzących z działalności rolniczej,
- nowe ścieżki rowerowe,
- obiekty, wpisane do rejestru zabytków, poddane pracom konserwatorskim,
- wydarzenia kulturalne, sfinansowane w ramach przedsięwzięć.

Za osiągnięcie produktów odpowiadają te instytucje i organizacje, które w ramach lokalnej strategii rozwoju wdrażają projekty. Powinny one rozliczać produkty przed lokalną grupą działania, która odpowiada w całości za realizację LSR. Te właśnie projekty powinny przynieść wymierne, policzalne efekty.

Na trzecim poziomie logiki interwencji znajdują się **rezultaty** (ang. *results*). Rezultaty to zaobserwowane jeszcze w trakcie realizacji strategii lub pojedynczego projektu zmiany wśród tych, którzy korzystają z produktów. Za rezultaty można także uznać np. sposób eksploatacji infrastruktury, powstałej w wyniku robót budowlanych czy dostaw (zakupów na potrzeby infrastruktury).

Przykładami rezultatów są:
- spotkania integracyjne mieszkańców, odbywające się w nowo wybudowanych świetlicach,
- zwiększenie kompetencji osób wychodzących z działalności rolniczej w wyniku szkoleń,
- zwiększenie ruchu rowerowego na nowo wybudowanych ścieżkach,
- nowe funkcje dla lokalnej społeczności, wprowadzone w obiektach zabytkowych, poddanych rewaloryzacji,
- poznanie obrzędów i tradycji lokalnych społeczności w trakcie imprez kulturalnych.

Na ostatnim, czwartym poziomie logiki interwencji są **oddziaływania** (ang. *impacts*). Pod tym pojęciem rozumie się długotrwałe, pozytywne konsekwencje realizowanych w ramach strategii operacji dla bezpośrednich beneficjentów po zakończeniu ich udziału w projekcie lub po ukończeniu danej inwestycji, a także pośrednie konsekwencje dla innych adresatów, znajdujących się w otoczeniu.

Oddziaływania odnoszą się do konsekwencji danego projektu, wykraczających poza natychmiastowe efekty dla bezpośrednich beneficjentów.
Przykłady oddziaływań realizowanej strategii i operacji w jej ramach:
- poprawa sytuacji społeczno-gospodarczej w pewnym okresie od zakończenia jego realizacji,
- wzrost poziomu bezpieczeństwa,
- zwiększony przepływ osób na obszarze LGD,
- wzrost aktywności społeczno-ekonomicznej**.**

Ze względu na długi horyzont czasowy obserwacji oddziaływań, często nie można ich uchwycić w trakcie bieżącego zarządzania i monitorowania interwencją publiczną. Stąd wskaźniki oddziaływania są mierzone jedynie od czasu do czasu, zazwyczaj w trakcie ewaluacji.

Podsumowując, logika interwencji jest ciągiem zdań opisujących wewnętrzny związek przyczynowo-skutkowy między działaniem i fizycznie mierzalnymi jego produktami. Te z kolei są konsumowane w procesie osiągania celu szczegółowego projektu (rezultatu). Osiągnięcie tego celu ma wprost przyczynić się do osiągnięcia celu ogólnego projektu (oddziaływań).

## 3.3 Matryca logiczna

Do ilustracji logiki interwencji służy matryca logiczna. Stanowi ona swoistą „mapę" projektu/programu i pozwala w jednym miejscu zebrać wszystkie elementarne informacje o przedsięwzięciu (ryc. 2).

| Logika interwencji | Wskaźniki | Weryfikacje wskaźników | Zagrożenia |
|---|---|---|---|
| Oddziaływanie (osiągnięcie celów ogólnych) | Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki celu ogólnego | Źródła informacji o wartościach wskaźnika<br>Instytucja sprawdzająca wskaźniki oddziaływania | |
| Rezultat (osiągnięcie celów szczegółowych) | Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki celu szczegółowego | Źródła informacji o wartościach wskaźnika<br><br>Dane dla obliczenia wskaźników rezultatu | Potencjalne zagrożenia dla oddziaływania programu, przy założeniu, że produkt i rezultat projektu został osiągnięty |
| Produkty | Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki produkty | Źródła informacji o wartościach wskaźnika<br><br>Dane dla obliczenia wskaźników produkt | Potencjalne zagrożenia dla osiągnięcia rezultatu, przy założeniu, że produkt został osiągnięty |
| Podejmowane działania | Środki i zasoby własne (wskaźniki wkładu) | Budżet (wskaźnik wkładu) | Potencjalne zagrożenia dla sprawnej realizacji działań |
| | | | Warunki początkowe (diagnoza) |

Ryc. 2 Wzór matrycy logicznej interwencji publicznej. Opracowanie własne.

Po lewej stronie matrycy logicznej wpisuje się elementy logiki interwencji: zdefiniowane wcześniej działania, produkty, rezultaty i oddziaływanie. W drugiej kolumnie od lewej wpisuje się obiektywnie weryfikowalne wskaźniki, które odpowiadają właściwym poziomom interwencji, a zatem wskaźniki produktu, rezultatu i oddziaływania. Na poziomie działań wpisuje się wskaźniki wkładu, czyli środki i zasoby, niezbędne do przeprowadzenia projektów oraz środki finansowe (budżet). W kolejnej kolumnie zapisuje się źródła informacji, które służą pomiarom wskaźników. Kwestii wskaźników oraz ich weryfikatorów został poświęcony w całości rozdział 4.

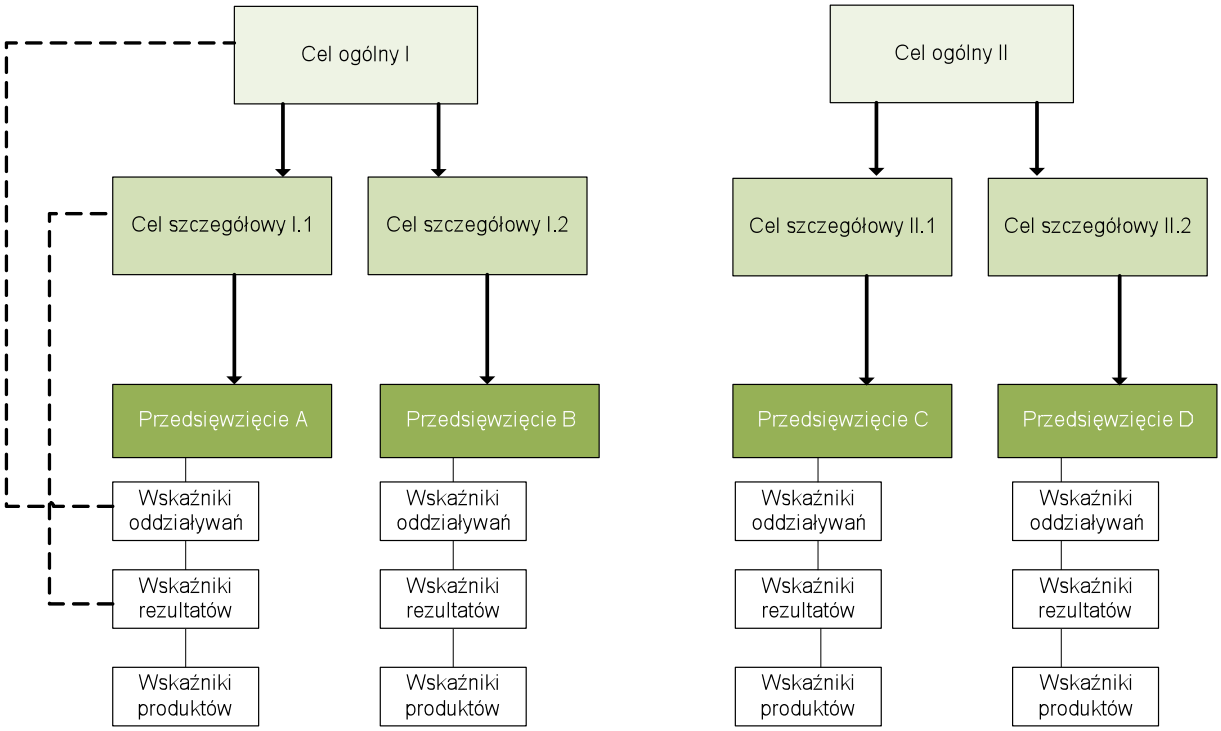
W ostatniej kolumnie wpisuje się zagrożenia. Na pierwszym dolnym poziomie opisane są warunki początkowe projektu, wynikające z diagnozy. Na kolejnym poziomie (na wysokości podejmowanych działań) wpisuje się potencjalne zagrożenia dla sprawnej ich realizacji i osiągnięcia rezultatów. Na kolejnym poziomie umieszcza się potencjalne zagrożenia dla osiągnięcia rezultatu, przy założeniu, że produkt został osiągnięty, a na ostatnim (pierwszym

od góry) potencjalne zagrożenia dla oddziaływania, przy założeniu, że produkt i rezultat projektu został osiągnięty.

## 3.4 Relacje wskaźników do celów ogólnych i szczegółowych oraz przedsięwzięć

W lokalnych strategiach rozwoju istnieją cztery typy relacji między wskaźnikami a celami ogólnymi i szczegółowymi oraz przedsięwzięciami. Identyfikacja tych relacji nastąpiła w wyniku badania, przeprowadzonego przez firmę EGO, a które dotyczyło jakości wskaźników we wszystkich LSR (patrz podrozdział 5.1).

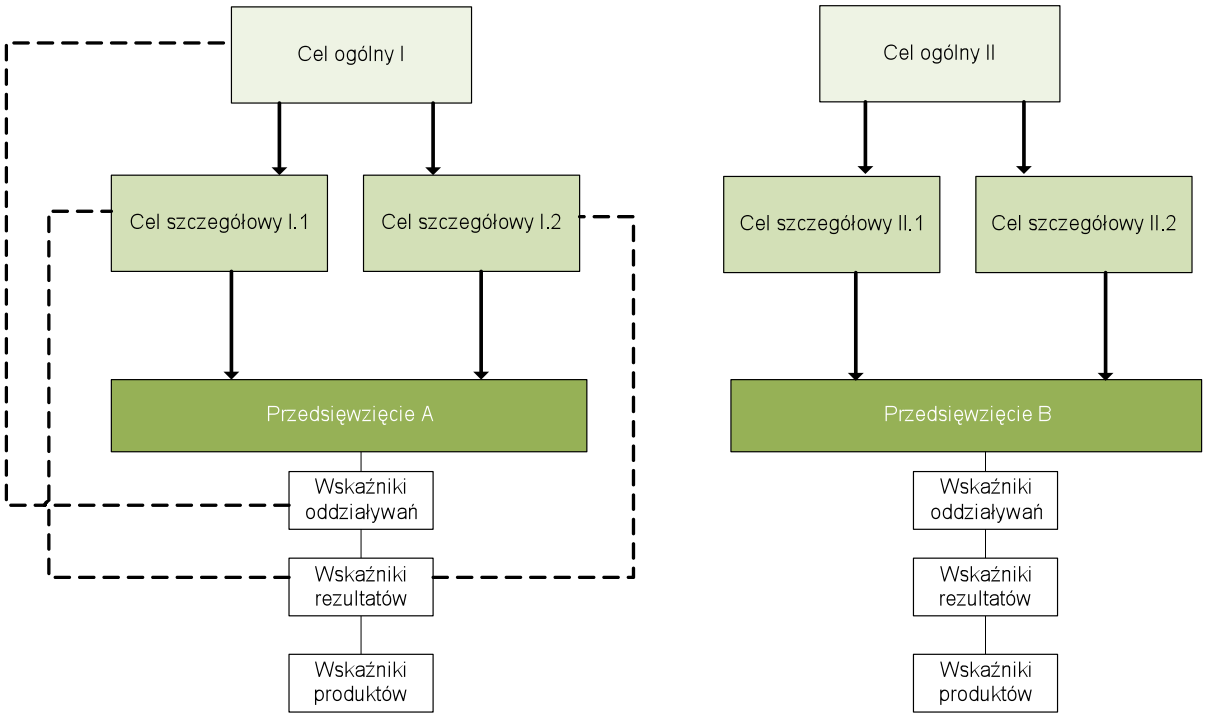
W typie I do każdego celu szczegółowego przypisano pojedyncze przedsięwzięcie (ryc. 3). Zatem wskaźniki rezultatów i oddziaływań z poziomu przedsięwzięcia są przypisywane bezpośrednio do celu ogólnego oraz celu szczegółowego. Ten typ strategii stanowi około 10% wszystkich dokumentów. W tym podejściu w łatwy sposób można przypisywać poszczególne wskaźniki do poszczególnych celów.




Ryc. 3 Typ I relacji celów LSR do przedsięwzięć i wskaźników. Opracowanie własne.

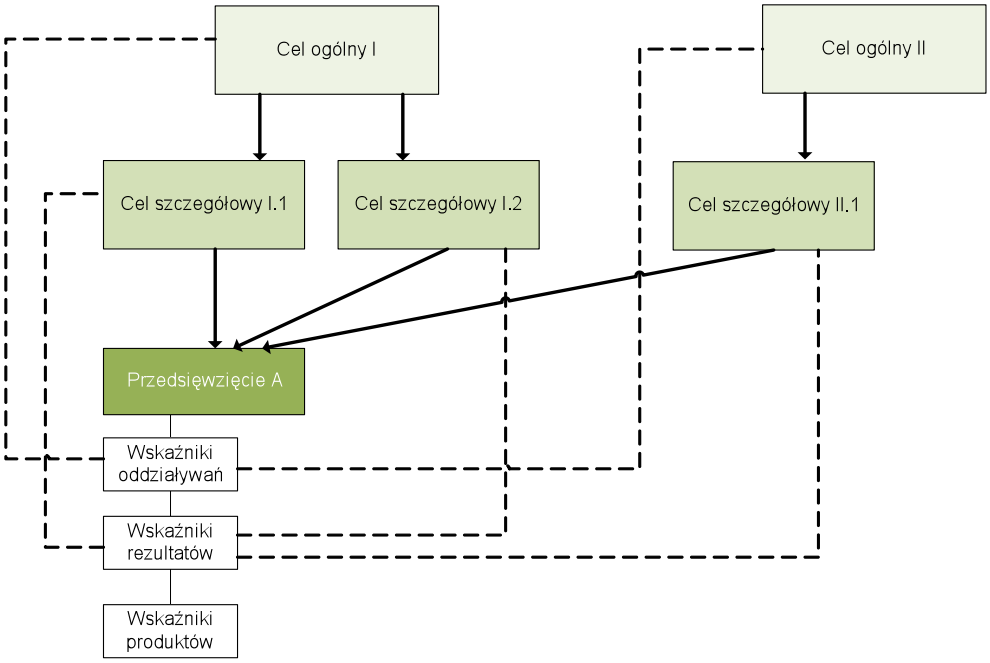
W typie II konkretne przedsięwzięcie, opisane w strategii, obejmuje wszystkie projekty przyczyniające się do realizacji jednego celu ogólnego (a tym samym kilku celów

szczegółowych). W przypadku strategii tego typu istniała konieczność przypisywania rezultatów do kilku celów szczegółowych jednocześnie (ryc. 4). Ten typ strategii stanowi nieco ponad 17% strategii. To podejście nie jest do końca klarowne dla czytających strategię. Ponadto, w konsekwencji zastosowania tego systemu, poprzez ten sam wskaźnik mierzono stopień osiągania różnych celów, co może mieć negatywny wpływ na adekwatność wskaźników.



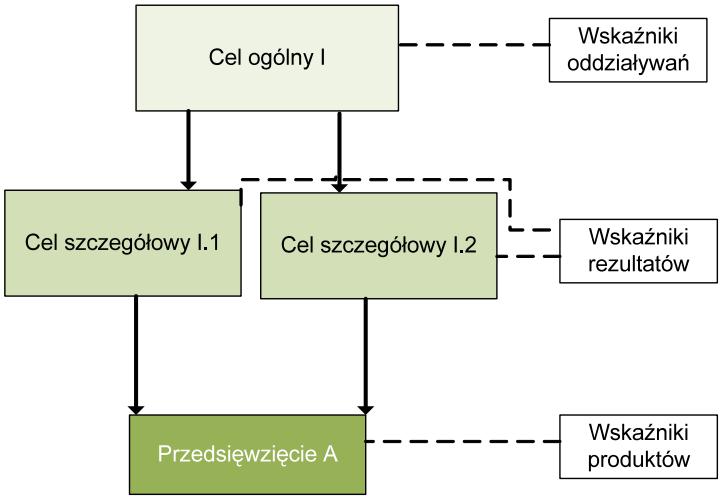

Ryc. 4 Typ II relacji celów LSR do przedsięwzięć i wskaźników. Opracowanie własne.

Typ III jest podobny do typu II i różni się od niego tylko tym, że przedsięwzięcie ma realizować więcej niż jeden cel ogólny (ryc. 5). Tym samym wskaźniki oddziaływań można przypisać do kilku celów ogólnych, zaś rezultatów - do kilku celów szczegółowych (tak jak w typie II). Ten typ LSR był stosowany przez LGD najczęściej (około 65% wszystkich strategii). W konsekwencji te same wskaźniki powielano kilka razy przy różnych celach. Podobnie, jak w przypadku typu II, to podejście nie jest do końca jasne dla czytających strategię i doprowadza do sytuacji, w której ten sam wskaźnik mierzy różne cele, co nie jest w pełni zgodne z metodologią budowy wskaźników. Ponadto może świadczyć o nieprawidłowo sformułowanych celach, które na siebie nachodzą (nie są rozłączne).




Ryc. 5 Typ III relacji celów LSR do przedsięwzięć i wskaźników. Opracowanie własne.

W typie IV (stosunkowo najrzadszym, niecałe 8% strategii) wskaźniki były określane poza opisem przedsięwzięcia (np. w matrycy logicznej). Typ ten ilustruje ryc. 6. Jest to najlepsze pod względem metodologicznym rozwiązanie relacji wskaźników zidentyfikowanych w strategiach.




Ryc. 6 Typ IV relacji celów LSR do przedsięwzięć i wskaźników. Opracowanie własne.

Podsumowując, w większości przypadków (typy I-III) wskaźniki rezultatu oraz oddziaływań były przypisane do poszczególnych przedsięwzięć, postulowanych w LSR. Wskaźniki określano przy opisie przedsięwzięć, rzadziej umieszczano je w matrycach logicznych. W nielicznych przypadkach w LSR w ogóle nie określono wskaźników lub zdefiniowano wyłącznie jeden rodzaj indykatorów (albo rezultatów, albo oddziaływań).

Najlepszym rozwiązaniem, jeśli chodzi o przypisywanie wskaźników do celów, jest typ IV strategii. Jest on poprawny pod względem metodologicznym.

# 4. Wskaźniki

## 4.1 Definicje i podziały

Po raz pierwszy pojęcie wskaźnika zostało użyte w 1942 roku w pracy amerykańskiego socjologa S.S. Dodda. Intensywna dyskusja nad problematyką stosowania wskaźników w zarządzaniu politykami publicznymi datuje się od lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX w. i była rozwijana systematycznie od lat siedemdziesiątych XX w. Metodologia tworzenia i stosowania wskaźników (zwanych także *indykatorami*) koncentrowała się przede wszystkim na wskaźnikach socjalno-społecznych i była powiązana z programami publicznymi, mającymi na celu poprawę sytuacji społecznej i socjalnej wybranych grup społecznych w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii.

W Polsce zagadnienie wskaźników w politykach publicznych jest szczególnie obecne od 2004 roku, od momentu akcesji Polski do Unii Europejskiej i wdrażania programów, finansowanych ze środków Funduszy Strukturalnych. To powoduje, iż zagadnienie to jest w naszym kraju pod szczególnym wpływem metodologicznym Komisji Europejskiej, tak w okresie programowania 2004-2006, jak w obecnym okresie budżetowym (2007-2013).

Zastosowanie wskaźników do monitorowania i ewaluacji funduszy strukturalnych stało się praktyką w połowie lat dziewięćdziesiątych XX w. Przygotowany przez Komisję w 1999 roku dokument roboczy dotyczący wskaźników dla monitoringu i ewaluacji przyczynił się do wyjaśnienia stosowanej terminologii i stanowił punkt odniesienia. Okres programowy 2000-2006 przyniósł znaczący postęp w systematycznym stosowaniu wskaźników we wszystkich programach finansowanych w ramach funduszy strukturalnych. System wskaźników działał lepiej, przyczyniając się do bardziej skutecznego zarządzania programami.

Podobnie jest ze wskaźnikami, zawartymi w lokalnych strategiach rozwoju. Wskaźniki mają za zadanie wskazywać lokalnym grupom działania, czy osiągają one cele szczegółowe i cele ogólne strategii i czy przedsięwzięcia w nich zawarte są efektywne. Tym samym wskaźniki stanowią „drogowskaz" prawidłowej realizacji strategii. Pozwalają także rozliczyć władze lokalne z postępów we wdrażaniu strategii i tym samym z powodzenia działań lokalnych grup działania.

LGD muszą tworzyć własne, wewnętrzne systemy wskaźników dla lokalnych strategii rozwoju. Jest to warunek konieczny do tego, by ocenić, czy wdrażanie LSR jest skuteczne i czy przynosi zamierzone efekty. Warto przy tym zaznaczyć, iż dobieranie wskaźników do LSR nie musi się wiązać jedynie z realizacją projektów/zadań, finansowanych z Osi 4 PROW na lata 2007-2013. LSR jest dokumentem autonomicznym, sporządzanym na potrzeby samej lokalnej grupy działania. W strategii można (a nawet powinno się) zakładać, iż do jej realizacji można wykorzystywać środki własne gmin – członków LGD, a także inne środki zewnętrzne (środki z Urzędu Marszałkowskiego, Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013 i tak dalej).

Czym jest wskaźnik? Według polskiego socjologa S. Nowaka, *wskaźnikiem zdarzenia (własności) A jest takie zdarzenie (taka własność) B, że stwierdzenie jego istnienia, pojawienia się lub stopnia intensywności jest wykorzystane jako przesłanka, iż w określonych przypadkach z pewnością, z określonym prawdopodobieństwem lub przynajmniej prawdopodobieństwem wyższym niż przeciętne wystąpiło zdarzenia (własność) A.*

**Innymi słowy: osiągnięcie wskaźnika A oznacza, iż osiągnięto cel B lub zaszło zjawisko C.**

W przypadku Komisji Europejskiej, podejście do wskaźników w definicji ma wyraźnie charakter praktyczny: ***Wskaźnik może być zdefiniowany jako miernik wyznaczonego celu, zmobilizowanych zasobów, osiągniętego efektu, miernik jakości lub zmienna kontekstowa. Wskaźnik powinien składać się z definicji, wartości oraz jednostki miary.***

Własność lub zdarzenie wskazywane przez wskaźnik (zjawisko badane) to indicatum, zaś sam element wskaźnikujący (pokazujący zjawisko badane) to definiens. Indicatum zatem to cel ogólny, cel szczegółowy lub produkt, zaś definiens to wskaźnik lub element wskaźnika.

Przykłady indicatum i definiensa:

**Przykład 1.**

**Wzrost integracji** społeczności lokalnej LGD– indicatum (zjawisko badane)

**Liczba spotkań** integracyjnych społeczności lokalnej LGD w świetlicach – definiens (to, co pokazuje zjawisko badane)

Jeżeli wzrośnie liczba spotkań integracyjnych, to możemy powiedzieć, iż nastąpił wzrost integracji społeczności lokalnej. W tym przypadku indicatum (wzrost integracji) jest inne niż definiens (liczba spotkań). Liczba spotkań definiuje integrację.

**Przykład 2**

**Spadek bezrobocia** wśród społeczności lokalnej– indicatum (zjawisko badane)

**Zmniejszenie stopy bezrobocia** rejestrowanego (%) w gminach X, Y, Z, objętych LGD – definiens (to, co pokazuje zjawisko badane).

Jeżeli nastąpi zmniejszenie stopy bezrobocia rejestrowanego, to nastąpi spadek bezrobocia. W tym przypadku indicatum (bezrobocie rejestrowane) jest identyczne z definiensem (zjawisko bezrobocia).

Wskaźniki dzielimy na:

1) wskaźniki definicyjne,

2) wskaźniki empiryczne,

3) wskaźniki inferencyjne.

O wskaźniku definicyjnym mówimy wówczas, gdy między zjawiskiem wskaźnikowanym a jego wskaźnikiem zachodzi relacja tożsamości, czyli **indicatum jest w zasadzie definiensem** W przypadku strategii i projektów, realizowanych w ramach strategii, wskaźniki definicyjne spotyka się na poziomie wskaźników produktów.

Przykłady wskaźników definicyjnych:

**Produkt realizowanych przedsięwzięć**:

- **wybudowane świetlice** na potrzeby spotkań

**Wskaźniki produktu:**

- **liczba wybudowanych świetlic** na potrzeby spotkań do roku x (szt.)
- **powierzchnia świetlic** na potrzeby spotkań, wybudowanych do roku x (m kwadratowe)

W tym przypadku zjawisko badane – indicatum to wybudowane świetlice, zaś definiens (to, co pokazuje zjawisko badane) to liczba świetlic oraz ich powierzchnia.

**Produkt realizowanych przedsięwzięć:**

- **szkolenia** dla osób wychodzących z działalności rolniczej

**Wskaźniki produktu:**

- **liczba godzin szkoleń** dla osób wychodzących z działalności rolniczej, zorganizowanych do roku x (h)
- **liczba osób, uczestników szkoleń** dla osób wychodzących z działalności rolniczej, zorganizowanych do roku x (osoby)

W tym przypadku zjawisko badane – indicatum to przeprowadzone szkolenia, zaś definiens (to, co pokazuje zjawisko badane) to liczba godzin szkoleń oraz liczba uczestników szkoleń.

**Produkt realizowanych przedsięwzięć:**

- nowe **ścieżki rowerowe**

**Wskaźniki produktu:**

- liczba nowych **ścieżek rowerowych**, wybudowanych do roku x (szt.)
- długość nowych **ścieżek rowerowych**, wybudowanych do roku x (m/km bieżące)

W tym przypadku zjawisko badane – indicatum to wybudowane ścieżki rowerowe, zaś definiens (to, co pokazuje zjawisko badane) to liczba ścieżek oraz ich długość.

**Produkt realizowanych przedsięwzięć:**

- obiekty, wpisane do rejestru zabytków, poddane pracom konserwatorskim

**Wskaźniki produktu:**

- liczba obiektów, wpisanych do rejestru zabytków, poddanych pracom konserwatorskim do roku x (szt.)
- powierzchnia użytkowa obiektów, wpisanych do rejestru zabytków, poddanych pracom konserwatorskim do roku x (metry kwadratowe)

W tym przypadku zjawisko badane – indicatum to zabytki poddane konserwacji, zaś definiens (to, co pokazuje zjawisko badane) to liczba zabytków oraz ich powierzchnia

**Produkt realizowanych przedsięwzięć:**
- **impreza kulturalna**

**Wskaźniki produktu:**
- liczba **imprez kulturalnych** (szt.)
- liczba **osób, uczestniczących w imprezach kulturalnych** (osoby)
- liczba **instytucji, uczestniczących w imprezach kulturalnych** (szt.)

W tym przypadku zjawisko badane – indicatum to przeprowadzone imprezy kulturalne, zaś definiens (to, co pokazuje zjawisko badane) to liczba imprez, liczba osób oraz instytucji, które w nich uczestniczą.

**Wskaźniki korelacyjne (empiryczne)** stosowane są wtedy, gdy zjawisko wskaźnikowane ma charakter obserwowalny, związek miedzy zjawiskiem a wskaźnikiem ma charakter pewnej korelacji, wskaźnik może stanowić część definiensa (wskaźnik korelacyjny wewnętrzny). Zdarzają się jednak przypadki, iż wskaźniki nie muszą wchodzić w skład definiensa (wskaźniki korelacyjne zewnętrzne). Te wskaźniki stosowane są najczęściej w przypadku rezultatów i oddziaływań.

Przykłady wskaźników korelacyjnych:

**Rezultat przeprowadzonych przedsięwzięć (cel szczegółowy strategii)**:
- poprawa funkcjonowania struktur LGD

**Wskaźnik rezultatu/celu szczegółowego:**
- liczba wdrożonych procedur wewnętrznych w działalności LGD (szt.)

W tym przypadku zjawisko badane – indicatum to poprawa działania struktur LGD, zaś definiens (to, co pokazuje zjawisko badane) to liczba wdrożonych procedur. W tym przypadku indicatum (efektywność) jest inne niż definiens (liczba procedur). Liczba wdrożonych procedur definiuje poprawę funkcjonowania LGD.

**Oddziaływanie przeprowadzonych przedsięwzięć (cel ogólny strategii):**

- wzrost poziomu wykształcenia społeczności lokalnej

**Wskaźnik oddziaływania/celu ogólnego:**

- poziom scholaryzacji (ukończenia szkół ponadgimnazjalnych i studiów) wśród społeczności lokalnej (% populacji)

W tym przypadku zjawisko badane – indicatum to wykształcenie, zaś definiens (to, co pokazuje zjawisko badane) to odsetek osób, które ukończyły szkoły. W tym przypadku indicatum (wykształcenie) zawiera się w definiensie (osoby kończące szkoły). Stopień wykształcenia jest definiowane przez fakt ukończenia szkoły.

**Wskaźniki inferencyjne** z kolei stosuje się, gdy zjawisko wskaźnikowane nie jest obserwowalne, wskaźnik nie jest definiensem (elementem definicji) pojęcia. Zatem dopiero z zaistnienia wskaźnika wnioskować można o zajściu zjawiska wskaźnikowanego. Taki charakter mają wskaźniki postaw i innych stanów wewnętrznych badanych osób (odczuć, poglądów) lub kondycji instytucji publicznych. Te wskaźniki również stosuje się na poziomie rezultatów i oddziaływań.

Przykłady wskaźników inferencyjnych:

**Rezultat przeprowadzonych przedsięwzięć (cel szczegółowy strategii)**:

- wzrost **kompetencji osób** przeszkolonych

**Wskaźnik rezultatu/celu szczegółowego:**

- odsetek **osób, które pozytywnie przeszły weryfikację** w postaci egzaminów i testów (% osób przeszkolonych)

W tym przypadku zjawisko badane – indicatum to poczucie, iż uzyskano kompetencje, zaś definiens (to, co pokazuje zjawisko badane) to liczba osób, które zdały dobrze egzamin. W tym przypadku indicatum (kompetencje) jest inne niż definiens (liczba osób, które zdały dobrze egzamin).

**Oddziaływanie przeprowadzonych przedsięwzięć (cel ogólny strategii):**

- wzrost poziomu **tożsamości społeczności lokalnej** z regionem

**Wskaźnik oddziaływania/celu ogólnego:**

- odsetek **osób, deklarujących poczucie więzi z miejscem zamieszkania** (% populacji)

W tym przypadku zjawisko badane – indicatum to poczucie, iż wzrasta w sposób subiektywny poczucie tożsamości, zaś definiens (to, co pokazuje zjawisko badane) to liczba osób, które deklarują takie poczucie więzi. W tym przypadku indicatum (subiektywne poczucie tożsamości) jest inne niż definiens (liczba osób).

Aby skutecznie wykorzystywać wskaźniki, powinny one spełniać określone cechy:

1) definicja wskaźnika powinna być powiązana z celami strategicznymi polityki, celami taktycznymi interwencji oraz wartościami docelowymi wskaźników (przy czym wskaźnik jest bardziej pomocny, jeżeli cele taktyczne są wpisane w wartości docelowe wskaźników lub etapy osiągania tych wartości).
2) wskaźnik powinien być mierzony regularnie. Pomaga to w uzyskaniu serii informacji, zgodnych z definicją wskaźnika. Idealne informacje to takie, które bezpośrednio wynikają z wdrożenia lub przyjęcia interwencji. Czasami zdarza się, iż interwencja wymaga gromadzenia nowych danych, które nie zostały przewidziane w początkowej fazie wdrażania programu.
3) wskaźnik mierzony jest w sposób wiarygodny. Na przykład, dla wskaźników produktu i części rezultatu pomiaru dokonuje się na poziomie projektu i wprowadza się jedynie system kontroli i weryfikacji tych danych. Dla wskaźników oddziaływania lepiej jest, by dane były gromadzone niezależnie od projektów.

Wskaźniki zawierać powinny informacje służące tak monitoringowi, jak ewaluacji programu (interwencji publicznej).

Na przykład:

wskaźnikiem typowo monitorującym jest wskaźnik: *sfinansowano szkolenia dla 1200 bezrobotnych,* wskazujący na pewne mierzalne efekty (**co zostało zrobione?**);

wskaźnikiem służącym ewaluacji jest wskaźnik: *75% uczestników szkolenia deklaruje, iż było zadowolonych lub bardzo zadowolonych ze szkoleń, sfinansowanych w programie.* Ma on charakter oceny (**czy to, co zostało zrobione, było przydatne?**).

## 4.2 Cechy dobrego wskaźnika

Dla poprawnego wdrażania strategii istotne jest, aby wskaźniki były sformułowane poprawnie. Poniżej zawarto informacje na temat istotnych elementów, jaki powinien zawierać dobry wskaźnik.

Dobry wskaźnik powinien gromadzić proste informacje, być łatwo zrozumiały i komunikatywny. Jest to warunek niezbędny, ale nie przesądzający o jakości wskaźnika.

**Przykład:**

**- Wzrost liczby osób, zarejestrowanych i wypożyczających książki w gminnej bibliotece miejskiej o ……. osób do końca roku X.**

Wskaźnik gromadzi proste informacje (kierownictwo gminnej biblioteki jest w stanie łatwo zmierzyć przyrost osób, które do tej pory nie korzystały z jej usług), jest zrozumiały (chodzi o nowe osoby, które korzystają z biblioteki) i komunikatywny (wskazuje na wzrost aktywności kulturalnej w gminie w jednym z jej przejawów, to jest w czytelnictwie).

Wskaźniki, podobnie jak cele ogólne i szczegółowe, powinny spełniać kryteria SMART, to znaczy być:

**S**(pecyfic) – czyli wskaźniki powinny korespondować z konkretnymi celami strategii.

**Przykład:**

Celem jest wzrost aktywności gospodarczej mieszkańców.

Wskaźnikiem jest liczba nowych przedsiębiorstw (działalności gospodarczych), założonych i prowadzonych przez mieszkańców powiatu do końca 2016 roku.

Liczba nowych i prowadzonych przedsięwzięć koresponduje z celem, bowiem odzwierciedla aktywność gospodarczą.

**M**(easurable) – wskaźnik musi być mierzalny poprzez skalę wartości oraz jednostkę miary.

**Przykład:**

Wskaźnikiem jest liczba nowych przedsiębiorstw (działalności gospodarczych), założonych i prowadzonych przez mieszkańców powiatu do końca 2016 roku.

Wskaźnik da się mierzyć poprzez liczbę nowych, policzalnych, wpisów do ewidencji działalności gospodarczej lub nowych wpisów do Krajowego Rejestru Sądowego.

**A**(dequate) – wskaźnik musi odpowiadać potrzebom osób monitorujących postęp w strategii, nie należy zbierać danych, które nie zostaną wykorzystane do oceny, czy strategia idzie w pożądanym kierunku.

**Przykład:**

Wskaźnikiem jest liczba nowych przedsiębiorstw (działalności gospodarczych), założonych i prowadzonych przez mieszkańców powiatu do końca 2016 roku.

Wskaźnik odzwierciedla w prosty sposób aktywność gospodarczą. Fakt, iż uwzględnia on nie tylko liczbę założonych, ale również utrzymanych firm wskazuje, na ile realizacja strategii rzeczywiście przyczynia się do zwiększenia działających aktywnie podmiotów strategii, a tym samym generowania nowych dochodów w gminie.

**R**(ational) – wskaźniki muszą dać się gromadzić i mierzyć za racjonalne środki.

**Przykład:**

Wskaźnikiem jest liczba nowych przedsiębiorstw (działalności gospodarczych), założonych i prowadzonych przez mieszkańców powiatu do końca 2016 roku. Wskaźnik ten jest stosunkowo łatwo mierzalny poprzez wgląd do gminnej ewidencji działalności gospodarczej i przez zapytanie do właściwego terytorialnie wydziału KRS (jest on jawny i powszechnie dostępny). Tym samym koszt uzyskania informacji jest relatywnie niewielki.

**T**(ime-bounded) – wskaźniki muszą mieć określoną perspektywę czasową, to znaczy należy określić, kiedy ma zostać osiągnięta wartość wskaźnika.

**Przykład:**

Wskaźnikiem jest liczba nowych przedsiębiorstw (działalności gospodarczych), założonych i prowadzonych przez mieszkańców powiatu do końca 2016 roku.

Wskaźnik ma określoną perspektywę: właściwa wartość ma być osiągnięta do 31 grudnia 2016 roku.

Innymi kryteriami, które pozwalają na określenie, czy wskaźniki są sformułowane prawidłowo, są tak zwane kryteria grupy z Laeken.

Według kryteriów grupy z Laeken:

**Wskaźnik powinien ujmować istotę problemu oraz posiadać jasną oraz normatywnie akceptowalną interpretację.**

Oznacza to, iż:

- zadaniem wskaźnika nie jest podsumowanie całej rzeczywistości, ale wychwycenie esencji problemu,
- odbiorca powinien być pewien, jak oceniać kierunek zmian reprezentowanych przez dany wskaźnik, to znaczy wskaźnik musi być dla wszystkich jednoznaczny i nie budzić wątpliwości co do jego brzmienia,
- wskaźnik powinien być uznawany za sensowny przez opinię publiczną (postulowane jest uczestnictwo społeczności lokalnej przy ustanawianiu wskaźników),
- wskaźnik powinien charakteryzować się intuicyjną trafnością,
- wskaźnik powinien korespondować z konkretnymi celami strategii,
- wskaźnik powinien mieć takie brzmienie, aby można było ustanowić planowane wartości docelowe i by można było ocenić stopień jego osiągnięcia.

**Wskaźnik powinien odzwierciedlać oddziaływanie interwencji publicznych, ale nie może być łatwym przedmiotem manipulacji politycznych.**

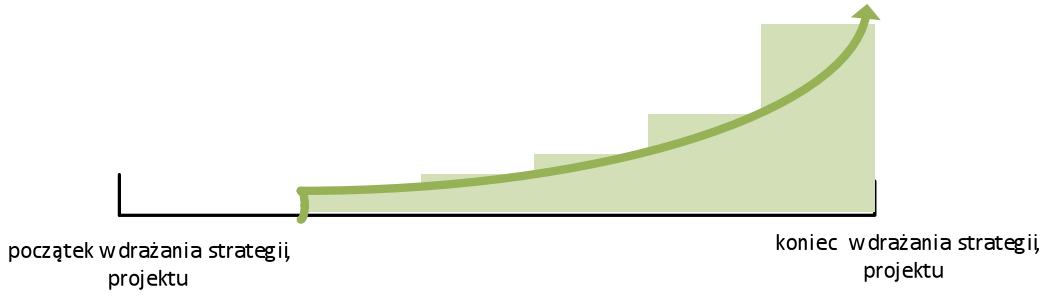
Oznacza to, iż:

- wskaźnik powinien zmieniać wartość, jeśli interwencja przynosi efekty,
- wskaźnik powinien dać się powiązać z działaniami i projektami,
- wskaźnik nie powinien pozwalać na manifestowanie pozornych efektów (np. sam wzrost liczby turystów w LGD X nie daje pojęcia o tym, ile turyści pozostawiają środków finansowych i na ile turystyka stanowi źródło dochodów dla społeczności lokalnej).

## 4.3 Różnice między wskaźnikami produktu, rezultatu i oddziaływań

W przypadku wskaźników **produktów** w projektach i strategiach, ich wyjątkowość polega na tym, iż nie wskazują dynamiki procesu i zmian w sytuacji grupy docelowej, lecz mają pomóc w zliczeniu fizycznych rezultatów - produktów usług, dostaw i robót budowlanych.

Wskaźniki powinny być osiągnięte z końcem realizacji projektu lub z końcem horyzontu czasowego, jaki został określony w strategii. Wartości wskaźników produktów pojawiają się często dopiero po pewnym czasie wdrażania projektu lub strategii, zaś wartość na początku wdrażania strategii wynosi „0" (ryc.7).




Ryc. 7 Schemat osiągania wskaźników produktów. Opracowanie własne.

Wskaźniki produktu muszą być liczone w tym samym czasie, w którym beneficjenci przyjmują wsparcie lub dostawy, usługi lub odbierają roboty budowlane, współfinansowane z programu. Za osiągnięcie wskaźników produktu odpowiada instytucja wdrażająca strategię i projekty realizowane w jej ramach.

Źródłem informacji (weryfikatorami) o wskaźnikach produktu są różnego rodzaju dokumenty, tworzone w trakcie przedsięwzięć, finansowanych w ramach strategii, to znaczy:

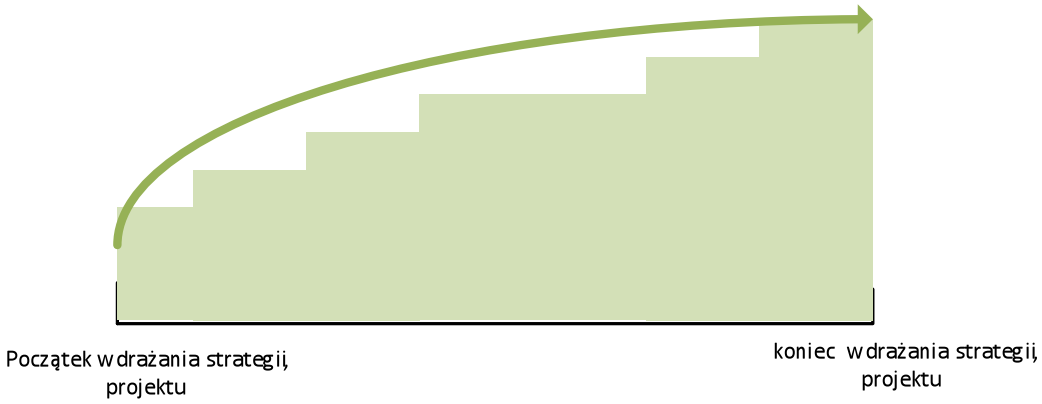
- protokoły odbioru zakupionego sprzętu (np.: w przypadku zakupu sprzętu do świetlic),
- dzienniki budowy i protokoły odbiory robót (np.: w przypadku budowy budynku),
- listy obecności beneficjentów (np. uczestników szkoleń),
- karty pracy osób zaangażowanych w projekty, w tym trenerów i doradców,
- zdjęcia i artykuły prasowe ze spotkań i szkoleń,
- same wytworzone produkty (np. broszury, ulotki, publikacje).

Wskaźniki rezultatu mierzą sposób wykorzystania produktów. Powinny one wykazać zmiany w grupie docelowej objętej działaniami projektów/operacji, realizowanych w ramach strategii. Ilustrują zmiany w tej grupie.

Wskaźniki osiągnięcia **rezultatu** mierzy się przeważnie jako wyraz zmiany stanu na lepszy w porównaniu z rokiem bazowym (rokiem pierwszym wdrażania strategii, projektu) (ryc. 8). Wskaźniki rezultatu mogą zatem ukazywać stan dynamiczny (np. **wzrost** liczby osób, które posiadły wiedzę o … do końca realizacji strategii). W tym przypadku wskaźnik ma pewną wartość na początku realizacji strategii (ryc. 8).

Oznacza to, iż wprowadzając dany wskaźnik lokalna grupa działania musi mierzyć wartość tego wskaźnika od początku lub postarać się odtworzyć przy pomocy dostępnych danych wartość początkową wskaźnika.

Mogą również pokazywać pewien stan statyczny (np. **liczba osób**, która pozytywnie zdała egzamin końcowy po szkoleniach), tak jak w przypadku wskaźników produktu. Wówczas wskaźniki rezultatu również mogą pokazywać wartość „0” na początku realizacji strategii.




Ryc. 8 Wzrost wartości wskaźnika jako wyraz zmiany stanu na lepszy w porównaniu z rokiem bazowym. Opracowanie własne.

Wskaźniki powinny być zbierane w pierwszej kolejności przez instytucje wdrażające strategię i dotyczyć bezpośrednich beneficjentów lub grup docelowych, np.: czas zaoszczędzony przez

użytkowników dróg, kwalifikacje zdobyte w trakcie szkoleń, wykorzystanie nowych produktów, wyprodukowanych przez firmę, poziom satysfakcji beneficjentów, którzy korzystali z doradztwa.

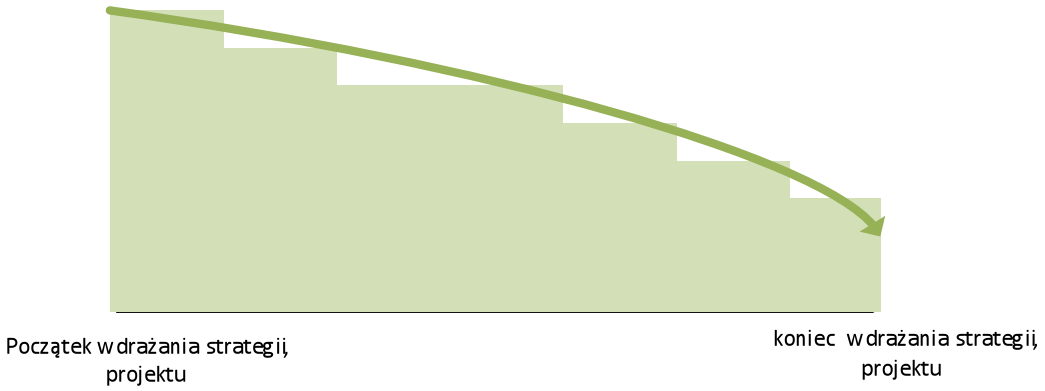
Źródłem informacji (weryfikatorami) o wskaźnikach rezultatu są różnego rodzaju dokumenty, tworzone w trakcie przedsięwzięć, finansowanych w ramach strategii, np.:
- ankiety ewaluacyjne, dotyczące szkoleń i doradztwa,
- testy kompetencji osób, poddanych szkoleniom,
- sprawozdania gminnych ośrodków kultury i bibliotek,
- informacje z przedsiębiorstw, objętych projektem,
- informacje z gmin LGD, dotyczące gospodarstw agroturystycznych,
- badania własne LGD na grupach mieszkańców,
- informacje własne beneficjentów dotyczące udziału grup docelowych (dokumentacja fotograficzna, listy obecności etc.).

Za osiągnięcie wskaźników rezultatów odpowiada instytucja wdrażająca strategię i projekty realizowane w jej ramach, jednak istnieje możliwość, iż osiąganie wskaźnika nie będzie w pełni kontrolowane. Na przykład: mimo intensywnej kampanii promocyjnej prowadzonej przez LGD, w wyniku uwarunkowań makroekonomicznych nie wzrośnie liczba turystów na danym obszarze.

**Uwaga: w prawidłowo skonstruowanej logice projektu, wskaźniki osiągnięcia celu szczegółowego/rezultatu są inne niż wskaźniki produktu.**

Wskaźniki oddziaływania mierzą zmiany zachodzące w całej LGD w wyniku wdrażania strategii i poszczególnych projektów. Nie dotyczą one tylko grupy docelowej, ale całego obszaru i wszystkich mieszkańców LGD.

Wskaźniki oddziaływania, podobnie jak wskaźniki rezultatu, mierzą stany dynamiczne. W ich przypadku nie istnieje wartość „0” na początku wdrażania strategii. Wskaźniki badają bowiem, na ile strategia przyczynia się do poprawy stanu w sytuacji społeczno-ekonomicznej całej lokalnej społeczności, objętej strategią. Wdrażanie strategii rozpoczyna się w momencie, w którym zawsze będą istniały jakieś warunki początkowe, dotyczące otoczenia. Aspekty tej sytuacji mogą być różne. Wskaźnik może dotyczyć **poprawy stanu** lub **zmniejszenia się zjawisk negatywnych** np. spadek przestępczości rejestrowanej w lokalnej społeczności o ….% do roku… (ryc. 9). W przypadku poprawy stanu wartość wskaźnika będzie się zwiększała, w drugim zaś wartość powinna się zmniejszać.




Ryc. 9 Spadek wartości wskaźnika jako wyraz zmiany stanu zjawiska negatywnego na lepszy w porównaniu z rokiem bazowym. Opracowanie własne.

W przypadku wskaźników oddziaływań specyficzne jest to, że dotyczą one danych makro-ekonomicznych i makro-społecznych.

Źródłem danych (weryfikatorami) dla wskaźników oddziaływa są dane zewnętrzne, np.

- dane GUS
- dane z Powiatowego Urzędu Pracy
- dane z Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie
- dane z poszczególnych gmin, objętych LGD
- dane Policji
- dane z zakładów opieki zdrowotnej

Osiąganie wskaźników oddziaływań jest faktycznie poza kontrolą instytucji wdrażających strategię. Jest to spowodowane tym, iż poza wdrażanymi przedsięwzieciami i operacjami istnieje wiele czynników makro-społecznych i makro-ekonomicznych, które mają wpływ na ogólną sytuację w LGD i jej strukturę demograficzną, system gospodarowania i strukturę gospodarki, dochody ludności i tym podobne. Te wskaźniki zawsze powinny być zatem dobierane ostrożnie, z uwzględnieniem zjawisk zewnętrznych, na poziomie Europy, Polski i województwa.

**Uwaga: w prawidłowo skonstruowanej logice projektu, wskaźniki osiągnięcia celu ogólnego/oddziaływań są inne niż wskaźniki rezultatu.**

Różnice i podobieństwa pomiędzy poszczególnymi rodzajami wskaźników w podziale na różne cechy ilustruje tabela na ryc 10.

| Cecha | Wskaźniki produktu | Wskaźniki rezultatu | Wskaźniki oddziaływania |
|---|---|---|---|
| Mierzą uzyskane efekty działań projektu | X | | |
| Mierzą zmiany w grupie doclowej, objętej projektem | | X | |
| Mierzą zmiany w całym otoczeniu (LGD) | | | X |
| Mierzą stany statyczne | X | X | |
| Mierzą stany dynamiczne | X | X | X |
| Wskaźnik musi mieć wartość początkową „zero“ | X | | |
| Wskaźnik może mieć wartość początkową „zero“ | | X | |
| Wskaźnik jest mierzony samodzielnie przez wdrażających strategię i projekty | X | X | |
| Wskaźnik jest mierzony przy pomocy danych zewnętrznych | | | X |
| Wskaźnik jest uzależniony w pełni od działań instytucji wdrażających strategię | X | X | |
| Wskaźnik jest niezależny od działań instytucji wdrażających strategię | | X | X |

Ryc. 10 Różnice między wskaźnikami produktu, rezultatu i oddziaływania. Opracowanie własne

## 4.4 Propozycje wskaźników na potrzeby lokalnych strategii rozwoju

Niniejszy rozdział zawiera w sobie propozycje wskaźników, które w sposób fakultatywny LGD mogą wykorzystać w trakcie ewentualnej weryfikacji swoich zestawów, zawartych w lokalnych strategiach rozwoju.

Badania obecnego systemu wskaźników, opisane w rozdziale 5.1, pozwoliły na wyodrębnienie kilku sektorów tematycznych, których dotyczą cele szczegółowe, opisane w LSR. Są to: kultura, środowisko naturalne (przyroda), ochrona ładu przestrzennego miejscowości, turystyka, infrastruktura społeczna, rozwój przedsiębiorczości, rozwój zasobów ludzkich oraz wsparcie rozwoju samej LGD jako instytucji.

Każdy z tych sektorów tematycznych został podzielony na podsektory, które odpowiadają prawidłowo sformułowanym działaniom/przedsięwzięciom.

Dla każdego podsektora przypisano wskaźniki produktów, rezultatów i oddziaływań, wraz z propozycjami sposobów pomiaru (źródłami danych do ich pozyskania).

| Sektor tematyczny | | Podsektor tematyczny | | Produkt | | Rezultat | | Oddziaływanie | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Wskaźniki produktu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki rezultatu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki oddziaływania | Sposób pomiaru/ źródło danych |
| **1** | Kultura | 1.1 | Ochrona zabytków i zabytkowego krajobrazu | 1. liczba obiektów indywidualnych wpisanych do rejestru zabytków, poddanych pracom konserwatorskim i restauratorskim w roku…. | Dane beneficjentów projektów | 1. wzrost liczby osób, zwiedzających obiekty i w roku… w porównaniu do roku…. | Dane właścicieli obiektów | 1. wzrost dochodów z tytułu udzielania noclegów osobom przyjezdnym w gminie do roku…. | Dane z US, hoteli, gospodarstw agroturystycznych |
| | | | | .2 liczba zespołów zabytkowych, wpisanych do rejestru zabytków, poddanych pracom konserwatorskim, restauratorskim w roku… | Dane beneficjentów projektów | 2. wzrost liczby osób, zwiedzających zespoły zabytkowe w roku… w porównaniu do roku…. | Dane właścicieli obiektów | 2. wzrost liczby osób turystów, ponownie odwiedzających dany teren do roku … o …..%. | Dane z hoteli, gospodarstw agroturystycznych |
| | | | | 3. liczba obiektów indywidualnych, stanowiących zabytki w myśl ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, nie wpisanych do rejestru zabytków poddanych pracom konserwatorskim i restauratorskim w roku… | Dane beneficjentów projektów | | | | |
| | | | | 4. liczba zespołów stanowiących zabytki w myśl ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, nie wpisanych do rejestru zabytków, poddanych pracom konserwatorskim, restauratorskim w roku… | Dane beneficjentów projektów | | | | |

| Sektor tematyczny | | Podsektor tematyczny | | Produkt | | Rezultat | | Oddziaływanie | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Wskaźniki produktu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki rezultatu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki oddziaływania | Sposób pomiaru/ źródło danych |
| | | 1.2 | Rozwój instytucji kultury | 1. liczba instytucji kultury (w tym bibliotek), dla których organizatorem jest jst, których obiekty zostały poddane pracom budowlanym i modernizacyjnym | Dane z gmin i starostw powiatowych | 1. wzrost liczby czytelników, korzystających z bibliotek i punktów bibliotecznych w porównaniu do roku…. | Dane z bibliotek (BDR) | 1. wzrost liczby osób, deklarujących chęć dalszego uczenia się w stosunku do ogółu populacji LGD (%) | Badania własne LGD (ankieta) |
| | | | | 2. liczba instytucji kultury, dla których organizatorem jest jst, dla których zostały dokonane dostawy nowego sprzętu i wyposażenia | Dane z gmin i starostw powiatowych | 2. wzrost liczby korzystających ze stałej oferty instytucji kultury, dla których organizatorem jest jst w porównaniu do roku…. | Dane z gminnych i powiatowych instytucji kultury | 2. wzrost liczby osób, które samodzielnie inicjują spotkania LGD w celu rozwiązania kreślonego problemu lub kwestii w stosunku do zidentyfikowanej liczby liderów lokalnych (w os.) do roku… | Dane własne LGD |
| | | | | | | 3. wzrost liczby uczestniczących w imprezach okolicznościowych, organizowanych przez instytucje kultury, dla których organizatorem jest jst w porównaniu do roku…. | Dane z gminnych i powiatowych instytucji kultury, BDR | 3. poziom scholaryzacji (ukończenia szkół ponadgimnazjalnych i studiów) wśród społeczności lokalnej (% populacji) o końca roku …. | BDR GUS |

| Sektor tematyczny | Podsektor tematyczny | | Produkt | | Rezultat | | Oddziaływanie | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Wskaźniki produktu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki rezultatu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki oddziaływania | Sposób pomiaru/ źródło danych |
| | 1.3 | Wsparcie i rozwój nieformalnych grup folklorystycznych i zespołów, działających w sferze kultury | 1. liczba imprez z udziałem nieformalnych grup folklorystycznych i zespołów, działających w sferze kultury | Dane LGD, dane z gmin i starostw powiatowych | 1. Wzrost liczby uczestniczących w imprezach okolicznościowych z udziałem nieformalnych grup folklorystycznych i zespołów, działających w sferze kultury w porównaniu do roku…. | Dane z gminnych i powiatowych instytucji kultury, BDR | 1. odsetek osób, deklarujących poczucie więzi z miejscem zamieszkania (% populacji) w roku… | Dane własne LGD (ankiety) |
| | | | 2. liczba nieformalnych grup folklorystycznych i zespołów, działających w sferze kultury, otrzymujących wsparcie finansowe z LGD | Dane LGD, dane z gmin i starostw powiatowych | 2. Wzrost liczby osób, działających w nieformalnych grupach folklorystycznych i zespołach, działających w obszarze kultury w porównaniu do roku…. | Dane LGD, dane z gmin i starostw powiatowych | | |
| | 1.4 | Działania i wydarzenia kulturalne integrujące mieszkańców | 1. liczba imprez kulturalnych z udziałem mieszkańców gmin, wchodzących w skład LGD w roku…. | Dane LGD, dane z gmin i starostw powiatowych, BDR | 1. wzrost liczby korzystających ze stałej oferty instytucji kultury, dla których organizatorem jest jst w porównaniu do roku…. | Dane LGD, dane z gmin i starostw powiatowych, BDR | 1. odsetek osób, deklarujących poczucie więzi z miejscem zamieszkania (% populacji) w roku… | Dane własne LGD (ankiety) |
| | | | 2. liczba uczestniczących w imprezach okolicznościowych, organizowanych przez instytucje kultury, dla których organizatorem jest jst w porównaniu do roku…. | Dane LGD, dane z gmin i starostw powiatowych, BDR | | | | |

| Sektor tematyczny | Podsektor tematyczny | | Produkt | | Rezultat | | Oddziaływanie | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Wskaźniki produktu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki rezultatu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki oddziaływania | Sposób pomiaru/ źródło danych |
| **2** Przyroda | 2.1 | Ochrona środowiska (i przyrody) | 1. powierzchnia obszarów czynnej i biernej ochrony, ustanowionych przez jst w roku… | Dane z gmin i starostw powiatowych | 1. wzrost liczby osób, które segregują śmieci na obszarach LGD do roku …. | Dane własne LGD (ankiety) | 1. spadek masy zanieczyszczeń i śmieci na dzikich wysypiskach na terenach chronionych do roku…. | Dane ze starostw powiatowych |
| | | | 2. liczba ustanowionych przez jst form przyrody w roku …. | Dane z gmin i starostw powiatowych | 2. spadek liczby osób, które deklarują, iż korzystają z dzikich wysypisk śmieci na obszarach LGD do roku | Dane własne LGD (ankiety) | 2. wzrost masy odpadów, poddawanych segregacji w stosunku do ogólnej masy odpadów do roku…. (%) | Dane z firm, zajmujących się segregacją śmieci |
| | | | 3. liczba kampanii promocyjnych na rzecz ochrony środowiska | Dane LGD, dane z gmin i starostw powiatowych | | | | |
| | | | 4. liczba mieszkańców gmin, objętych kampaniami promocyjnymi | Dane LGD, dane z gmin i starostw powiatowych | | | | |
| | 2.2 | Ochrona i rozwój ekosystemów | 1. liczba zatwierdzonych i wdrożonych programów rolno-środowiskowych w roku…. | Dane LGD, dane z gmin i starostw powiatowych | 1. powierzchnia obszarów, objętych programami rolno-środowiskowymi w roku …. | Dane LGD, dane z gmin i starostw powiatowych, | 1. wzrost ogólny biomasy w LGD (masy gatunkowej flory i fauny na 1 km kw.) na obszarze LGD w roku…. | Dane z nadleśnictw, wyniki badań naukowych regionalnych ośrodków akademickich |
| | | | 2. liczba spotkań informacyjnych na temat programów rolno-środowiskowych w roku…. | Dane LGD, dane z gmin i starostw powiatowych | | | 2. liczba gatunków roślin, które dokonały remisji na obszarach ekosystemów do roku…. | Wyniki badań naukowych regionalnych ośrodków akademickich |

| Sektor tematyczny | | Podsektor tematyczny | | Produkt | | Rezultat | | Oddziaływanie | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Wskaźniki produktu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki rezultatu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki oddziaływania | Sposób pomiaru/ źródło danych |
| | | | | 3. liczba osób, uczestników spotkań informacyjnych na temat programów rolno-środowiskowych w roku…. | Dane LGD, dane z gmin i starostw powiatowych | | | 3. liczba gatunków zwierząt, które dokonały remisji na obszarach ekosystemów do roku… | Dane z nadleśnictw, wyniki badań naukowych regionalnych ośrodków akademickich |
| | | 2.3 | Wykorzystanie technologii ekologicznych i biopaliw | 1. liczba instalacji, wytwarzających ciepło z wykorzystaniem biopaliw i technologii ekologicznych, zainstalowanych w roku… | Dane z WFOŚ | 1. spadek masy zanieczyszczeń w powietrzu (g/m sześć) związanych z wykorzystaniem technik konwencjonalnych do roku … (%) | Dane ze Starost powiatowych | 1. odsetek osób, deklarujących poprawę komfortu życia, wynikającą z czystszego powietrza do roku … (%) | Badania własne LGD (ankiety) |
| | | | | 2. energia cieplna wytwarzana na terenie LGD w roku … z wykorzystaniem biopaliw (w mJ/h) | Dane od osób fizycznych i firm, korzystających z technologii biopaliw | 2. wzrost liczby podmiotów gospodarczych, wytwarzających i obracających biopaliwami do roku … (%) | Badania własne LGD | 2. spadek chłonności energetycznej w działalności podmiotów gospodarczych do roku …. | Dane od firm, korzystających z technologii biopaliw |
| | | | | 3. liczba oczyszczalni ścieków, wykorzystujących technologie ekologiczne | Dane gmin | | | | |
| | | | | 4. liczba mieszkańców gmin, objętych oczyszczaniem ścieków z wykorzystaniem technologii ekologicznych | Dane gmin | | | | |

| Sektor tematyczny | | Podsektor tematyczny | | Produkt | | Rezultat | | Oddziaływanie | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Wskaźniki produktu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki rezultatu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki oddziaływania | Sposób pomiaru/ źródło danych |
| | | | | 5. energia elektryczna wytwarzana na terenie LGD w roku … z wykorzystaniem biopaliw i energii elektrycznej (w mW/h) | Dane od firm i osób fizycznych | | | | |
| **3** | Ochrona ładu przestrzennego miejscowości | 3.1 | Ochrona ładu przestrzennego miejscowości | 1. relacja powierzchni miejscowości, która została objęta rewitalizacją w stosunku do całej powierzchni miejscowości, uznanej za część publiczną, z wyłączeniem nieruchomości prywatnych (%) w roku... | Dane gmin | 1. wzrost odsetka mieszkańców miejscowości deklarujących poprawę estetyki własnej miejscowości w porównaniem z rokiem … | Badania własne LGD i gmin (ankiety) | 1. wzrost liczby osób turystów, ponownie odwiedzających dany teren do roku … o …..%. | Dane z hoteli, gospodarstw agroturystycznych |
| **4** | Turystyka | 4.1 | Rozwój infrastruktury turystycznej | 1. liczba wybudowanych/zmodernizowanych obiektów infrastruktury turystycznej (punktów informacji) | Dane gmin, stowarzyszeń | 1. liczba osób, korzystających z obiektów infrastruktury turystycznej (punktów informacji) do roku …. | Dane z punktów informacji | 1. wzrost dochodów z tytułu udzielania noclegów osobom przyjezdnym w gminie do roku…. | Dane z hoteli, gospodarstw agroturystycznych, Dane z US |
| | | | | 2. długość wybudowanych/zmodernizowanych ścieżek rowerowych w roku…. | Dane gmin | 2. liczba rowerzystów, korzystających ze ścieżek rowerowych do roku …. | Badania własne LGD i gmin (obserwacje) | 2. wzrost liczby osób turystów, ponownie odwiedzających dany teren do roku … o …..%. | Dane z hoteli, gospodarstw agroturystycznych |
| | | | | 3. liczba nowych miejsc noclegowych w obiektach turystycznych w roku… | Dane BDR, GUS | 3. wzrost obciążeń miejsc noclegowych (w osobodniach) do roku…. o …. % | Dane BDR, GUS | | |
| | | | | 4. liczba nowych gospodarstw agroturystycznych, powstałych w roku… | Dane z gmin (EDG i dane z KRS, KRUS) | | | | |

| Sektor tematyczny | | Podsektor tematyczny | | Produkt | | Rezultat | | Oddziaływanie | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Wskaźniki produktu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki rezultatu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki oddziaływania | Sposób pomiaru/ źródło danych |
| | | | | 5. liczba nowych/zmodernizowanych obiektów małej architektury turystycznej (w szt.) | Dane z gmin | | | | |
| | | 4.2 | Rozwój produktów turystycznych i kulturowych | 1. liczba nowych lokalnych produktów kulinarnych, wprowadzonych na lokalny rynek w roku …. | Badanie własne gmin, dane z KGW | 1. liczba osób, kupujących produkty kulinarne na terenie LGD do roku …. | Dane z hoteli, gospodarstw agroturystycznych, punktów handlowych i pamiątkarskich | 1. wzrost dochodów z tytułu sprzedaży produktów kulinarnych, turystycznych i kulturalnych osobom przyjezdnym w gminie do roku…. | Dane z hoteli, gospodarstw agroturystycznych, punktów handlowych i pamiątkarskich |
| | | | | 2. liczba publikacji książkowych i wydawnictw audiowizualnych dotyczących regionu LGD, dostępnych na terenie LGD w roku…(w szt. według tytułów) | Dane z gmin, LGD | 2. liczba osób, pozyskujących publikacje książkowe i audiowizualne, dotyczące regionu LGD do roku …. | Dane z hoteli, gospodarstw agroturystycznych, punktów handlowych i pamiątkarskich | 2. wzrost liczby osób turystów, ponownie odwiedzających dany teren do roku … o …..%. | Dane z hoteli, gospodarstw agroturystycznych |
| | | | | 3. liczba pamiątek i gadżetów, dostępnych dla turystów na terenie LGD w roku … (w szt. według rodzajów) | Dane z LGD, hoteli, gospodarstw agroturystycznych, punktów handlowych i pamiątkarskich | 3. liczba osób, kupujących lub otrzymujących pamiątki i gadżety na terenie LGD do roku …. | Dane z hoteli, gospodarstw agroturystycznych, punktów handlowych i pamiątkarskich | | |
| | | | | 4. liczba innych produktów turystycznych i kulturowych, dostępnych dla mieszkańców LGD i turystów, zwiedzających LGD w roku … | Dane z gmin, dane z LGD | | | | |

| Sektor tematyczny | | Podsektor tematyczny | | Produkt | | Rezultat | | Oddziaływanie | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Wskaźniki produktu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki rezultatu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki oddziaływania | Sposób pomiaru/ źródło danych |
| | | 4.3 | Rozwój usług turystycznych | 1. liczba usług rekreacyjnych (przejazdy wiejskimi środkami komunikacji, sporty ekstremalne, paintball, etc.) ,dostępnych na terenie LGD w roku …. | Dane z gmin, dane z LGD, firm zajmujących się obsługą turystów | 1. liczba osób, korzystających z usług rekreacyjnych do roku …. | Dane z gmin, dane z LGD, firm zajmujących się obsługą turystów | 1. wzrost dochodów z tytułu usług turystycznych w gminie do roku…. | Dane GUS, dane gmin |
| | | | | | | | | 2. wzrost liczby osób turystów, ponownie odwiedzających dany teren do roku … o …..%. | Dane z hoteli, gospodarstw agroturystycznych |
| | | 4.4 | Promocja i informacja na temat regionu | 1. liczba stron internetowych, poświęconych miejscowościom w gminach, wchodzących w skład LDG, funkcjonujących w roku … | Dane LGD, dane gmin | 1. liczba osób, uzyskujących wiedzę o terenie LGD za pośrednictwem strony internetowej w roku …. | Dane od administratora sieci | 1. wzrost dochodów z tytułu udzielania noclegów osobom przyjezdnym w gminie do roku…. | Dane z hoteli, gospodarstw agroturystycznych |
| | | | | 2. liczba targów i wystaw z udziałem LGD lub podmiotów LGD w roku …. | Dane LGD | | | 2. wzrost liczby osób turystów, ponownie odwiedzających dany teren do roku … o …..%. | Dane z hoteli, gospodarstw agroturystycznych |
| | | | | 3. liczba broszur i ulotek na temat terenu LGD, wydanych w roku … | Dane LGD, dane gmin, dane od organizacji pozarządowych | | | | |
| **5** | Infrastruktura społeczna | 5.1 | Rozwój infrastruktury sportowej | 1. liczba zmodernizowanych/nowo wybudowanych boisk sportowych w obrębie LGD w roku… | Dane gmin | 1. wzrost liczby sportowych imprez gminnych na boiskach sportowych w roku… w porównaniu do roku… | Dane gmin | 1. spadek liczby zachorowań na choroby cywilizacyjne (zespoły sercowo-wieńcowe, cukrzycę, otyłość itp.) w społeczności lokalnej do roku …. | Dane dla ZOZ, NFZ |

| Sektor tematyczny | | Podsektor tematyczny | | Produkt | | Rezultat | | Oddziaływanie | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Wskaźniki produktu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki rezultatu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki oddziaływania | Sposób pomiaru/ źródło danych |
| | | | | 2. liczba wyposażonych sal sportowych, siłowni dostępnych dla mieszkańców w godzinach popołudniowo-wieczornych w roku…. | Dane gmin | 2. wzrost osób dorosłych korzystających z sal sportowych w godzinach popołudniowo-wieczornych w porównaniu z rokiem … (... %) | Badania własne LGD (ankiety) | | |
| | | | | 3. liczba zorganizowanych zajęć sportowych po szkole dla młodzieży w wieku 12-16 lat w roku…. | Dane ze szkół | 3. wzrost liczby chłopców i dziewcząt uczestniczących w zajęciach sportowych po szkole w porównaniu z rokiem…. | Dane ze szkół | | |
| | | | | 4. liczba powołanych/działających drużyn i klubów sportowych na obszarze LGD, finansowanych z budżetu LGD w roku … | Dane ze szkół, gmin | | | | |
| | | | | 5. liczba nowo wybudowanych/zmodernizowanych wypożyczalni sprzętu sportowego w roku…. | Badania własne | | | | |
| | | 5.2 | Rozwój infrastruktury transportowej | 1. długość nowych dróg gminnych i powiatowych w obrębie LGD | Dane z gmin i Powiatowych Zarządów Dróg | 1. skrócenie czasu podróży z miejsca A do miejsca B do końca roku…. | Badania własne gmin i Powiatowych Zarządów Dróg | 1. wzrost dochodów z tytułu udzielania noclegów osobom przyjezdnym w gminie do roku…. | Dane z hoteli, gospodarstw agroturystycznych |

| Sektor tematyczny | | Podsektor tematyczny | | Produkt | | Rezultat | | Oddziaływanie | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Wskaźniki produktu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki rezultatu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki oddziaływania | Sposób pomiaru/ źródło danych |
| | | | | 2. długość zmodernizowanych dróg gminnych i powiatowych w obrębie LGD w roku…. | Dane z gmin i Powiatowych Zarządów Dróg | 2. wzrost liczby osób, mieszkających na stałe w obrębie LGD podejmujących pracę poza gminą w obrębie województwa do roku … | Dane GUS, badania własne LGD (ankiety) | 2. wzrost liczby osób turystów, ponownie odwiedzających dany teren do roku … o …..%. | Dane z hoteli, gospodarstw agroturystycznych |
| | | | | 3. długość nowych dróg wojewódzkich i krajowych w obrębie LGD | Dane z Wojewódzkiego Zarządu Dróg, dane z GDDKiA | | | | |
| | | | | 4. długość zmodernizowanych dróg wojewódzkich i krajowych w obrębie LGD | Dane z Wojewódzkiego Zarządu Dróg, dane z GDDKiA | | | | |
| | | | | 5. długość nowych/zmodernizowanych szlaków kolejowych w obrębie LGD | Dane z PKP | | | | |
| | | 5.3 | Rozwój infrastruktury, służącej organizowaniu spotkań lokalnych społeczności (świetlice) | 1. liczba nowo wybudowanych świetlic przystosowanych do użytkowania przez osoby niepełnosprawne, przeznaczone na spotkania lokalnych społeczności, w roku… | Dane z sołectw i gmin | 1. Wzrost liczby osób, uczestniczących w spotkaniach społeczności lokalnej do końca roku…. (%) | Badania własne LGD (ankiety) | 1. odsetek osób, deklarujących poczucie więzi z miejscem zamieszkania (% populacji) w roku… | Badania własne LGD (ankiety) |

| Sektor tematyczny | | Podsektor tematyczny | | Produkt | | Rezultat | | Oddziaływanie | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Wskaźniki produktu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki rezultatu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki oddziaływania | Sposób pomiaru/ źródło danych |
| | | | | 2. liczba odnowionych świetlic, przystosowanych do użytkowania przez osoby niepełnosprawne, przeznaczone na spotkania lokalnych społeczności, w roku… | Dane z sołectw i gmin | 2. wzrost liczby osób niepełnosprawnych uczestniczących w spotkaniach społeczności lokalnej do końca roku …. (%) | Badania własne LGD (ankiety) | 2. wzrost liczby osób, które samodzielnie inicjują spotkania LGD w celu rozwiązania określonego problemu lub kwestii w stosunku do zidentyfikowanej liczby liderów lokalnych (w os.) do roku… | Badania własne LGD (ankiety) |
| | | | | 3. liczba zmodernizowanych remiz strażackich w roku… | Dane z sołectw i gmin | 3. wzrost liczby spotkań lokalnej społeczności, służących oddolnym inicjatywom lokalnym do roku … (%) | Badania własne LGD (ankiety) | 3. wzrost liczby osób uczestniczących w wyborach samorządowych w porównaniu z poprzednimi wyborami | Dane z Krajowej Komisji Wyborczej |
| | | 5.4 | Rozwój innych obiektów infrastruktury społecznej | 1. liczba utworzonych przy gminnych instytucjach kultury sal do zabaw dla dzieci w wieku 1-6 lat do roku …. | Dane z instytucji kultury | 1. wzrost liczby dzieci do 6 roku życia korzystających z instytucji kultury w porównaniu z rokiem | Dane z bibliotek | 1. wzrost umiejętności dziecięcych w tekstach IQ i tekstach kompetencyjnych, prowadzonych w okresie przedszkolnym u ….% populacji dzieci do roku…. | Badania własne przedszkoli na zlecenie LGD |
| | | | | 2. liczba zbudowanych, zmodernizowanych placów zabaw dla dzieci w roku …. | Dane z gmin | 2. wzrost liczby dzieci do 6 roku życia, korzystających z placów zabaw do roku…. | Badania własne LGD (obserwacje) | 2. odsetek osób, deklarujących poczucie więzi z miejscem zamieszkania (% populacji) w roku… | Badania własne gmin (ankiety) |
| | | | | 3. liczba utworzonych czytelni prasy w roku…. | Dane z bibliotek | 3. wzrost liczby osób, korzystających z czytelni prasy do roku…. | Dane z bibliotek | 3. wzrost liczby osób, które samodzielnie inicjują spotkania LGD w celu rozwiązania określonego problemu lub kwestii w stosunku do zidentyfikowanej liczby liderów lokalnych (w os.) do roku… | Badania własne LGD (obserwacje) |

| Sektor tematyczny | | Podsektor tematyczny | | Produkt | | Rezultat | | Oddziaływanie | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Wskaźniki produktu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki rezultatu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki oddziaływania | Sposób pomiaru/ źródło danych |
| | | | | | | | | 4. wzrost liczby osób uczestniczących w wyborach samorządowych w porównaniu z poprzednimi wyborami | Dane z Państwowej Komisji Wyborczej |
| **6** | Rozwój przedsiębiorczości | 6.1 | Wsparcie rozwój przedsiębiorczości, w tym edukacja na ten temat | 1. liczba szkoleń w zakresie przedsiębiorczości (szt.), zorganizowanych w roku… | Dane od beneficjentów realizujących projekty | 1. zwiększenie o ….% liczby rolników, uczestniczących w projektach szkoleniowych i doradczych w Grupach Producenckich w porównaniu z rokiem | Dane z grup producenckich | 1. spadek bezrobocia rejestrowanego w porównaniu z rokiem | Dane z PUP |
| | | | | 2. liczba uczestników szkoleń w zakresie przedsiębiorczości (os.) w roku… | Dane od beneficjentów realizujących projekty | 2. liczba powstałych nowych przedsiębiorstw, założonych przez nie-rolników, uczestniczących w projektach szkoleniowych i doradczych w roku…. | Dane z EKD | 2. wzrost sprzedaży produktów rolniczych na rynki poza regionem o …% do roku …. | Dane z izb rolniczych, badania własne LGD (ankiety) |
| | | | | 3. liczba godzin doradczych w zakresie tworzenia własnych firm (h) w roku… | Dane od beneficjentów realizujących projekty | | | 3. wzrost PKB na obszarze LGD o … % do roku | Dane z BDR GUS |
| | | | | 4. liczba osób, objęta doradztwem indywidualnym w zakresie tworzenia własnych firm (os.) w roku…. | Dane od beneficjentów realizujących projekty | | | | |

| Sektor tematyczny | | Podsektor tematyczny | | Produkt | | Rezultat | | Oddziaływanie | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Wskaźniki produktu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki rezultatu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki oddziaływania | Sposób pomiaru/ źródło danych |
| | | | | 5. liczba spotkań w zakresie tworzenia grup producenckich (szt.) w roku…. | Dane z grup producenckich | | | | |
| | | 6.2 | Wsparcie działalności pozarolniczej | 1. liczba szkoleń w zakresie przedsiębiorczości (szt.) dla rolników, zorganizowanych w roku… | Dane od beneficjentów realizujących projekty, dane z ODR | 1. liczba powstałych nowych przedsiębiorstw, założonych przez rolników, uczestniczących w projektach szkoleniowych i doradczych w roku…. | Dane z EKD | 1. wzrost PKB na obszarze LGD o … % do roku | Dane BDR GUS |
| | | | | 2. liczba rolników: uczestników szkoleń w zakresie przedsiębiorczości (os.) w roku… | Dane od beneficjentów realizujących projekty, dane z ODR | | | 2. spadek bezrobocia rejestrowanego w porównaniu z rokiem … o …% | Dane z PUP |
| | | | | 3. liczba godzin doradczych w zakresie tworzenia własnych firm dla rolników (h) w roku… | Dane od beneficjentów realizujących projekty, dane z ODR | | | | |
| | | | | 4. liczba osób, objęta doradztwem indywidualnym w zakresie tworzenia własnych firm (os.) w roku…. | Dane od beneficjentów realizujących projekty, dane z ODR | | | | |

| Sektor tematyczny | Podsektor tematyczny | | Produkt | | Rezultat | | Oddziaływanie | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Wskaźniki produktu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki rezultatu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki oddziaływania | Sposób pomiaru/ źródło danych |
| | 6.3 | Wprowadzanie innowacji (nowoczesnych technologii informatycznych) | 1.liczba punktów dostępowych do szerokopasmowego Internetu (szt.) w roku… | Dane z gmin | 1 liczba powstałych nowych przedsiębiorstw, założonych przez rolników, korzystających z szerokopasmowego Internetu, uczestniczących w projektach szkoleniowych i doradczych w roku…. | Dane z EKD | 1. wzrost PKB na obszarze LGD o … % do roku | Dane z BDR GUS |
| | | | 2. liczba platform e-learningowych służących podnoszeniu umiejętności osób dorosłych w roku | Dane od beneficjentów, realizujących projekty | 2 wzrost liczby osób dorosłych stale podnoszących swoje umiejętności zawodowe z wykorzystaniem platform e-learningowych i szerokopasmowego Internetu w porównaniu z rokiem …. o … % | Badania własne LGD (ankiety) | 2. spadek bezrobocia rejestrowanego w porównaniu z rokiem … o …% | Dane z PUP |
| | | | 3. liczba zorganizowanych szkoleń dla pracodawców przedstawiających możliwości stworzenia warunków do e-pracy w roku | Dane od beneficjentów, realizujących projekty | 3. wzrost liczby osób dorosłych pracujących na zasadach e-pracy w roku… o …% | Dane od beneficjentów, realizujących projekty | | |
| | | | 4. liczba szkoleń dla osób bezrobotnych podnoszących kwalifikacje potrzebne do e-pracy | Dane od beneficjentów, realizujących projekty | | | | |

| Sektor tematyczny | | Podsektor tematyczny | | Produkt | | Rezultat | | Oddziaływanie | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Wskaźniki produktu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki rezultatu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki oddziaływania | Sposób pomiaru/ źródło danych |
| 7 | Rozwój zasobów ludzkich | 7.1 | Działania edukacyjne dzieci, młodzieży i osób dorosłych, nie związane ze wsparciem przedsiębiorczości | 1. liczba zorganizowanych szkoleń dotyczących bezpiecznych zachowań w pracy i na drogach i udzielania pierwszej pomocy w roku…. | Dane od beneficjentów, realizujących projekty | 1. spadek liczby wypadków przy pracy, liczby wypadków drogowych spowodowanych przez mieszkańców LGD w roku… | Dane z PIP, Policji | 1. spadek nakładów finansowych służby zdrowia, związanych z leczeniem powypadkowym o ….% do końca roku…. | Dane z NFZ i ZOZ |
| | | | | 2. liczba zorganizowanych spotkań z psychologiem-negocjatorem w celu podnoszenia umiejętności rozwiązywania konfliktów w roku … | Dane od beneficjentów, realizujących projekty | 2. spadek o … % liczby wnoszonych spraw do sądów cywilnych wobec sąsiadów, władz lokalnych w roku…. | Dane z sądów rejonowych | 2. odsetek osób, deklarujących poczucie więzi z miejscem zamieszkania i sąsiadami (% populacji) w roku… | Badania własne LGD (ankieta) |
| | | 7.2 | Działania animacyjno-społeczne (spotkania, zebrania, integracyjne) | 1. liczba spotkań integracyjnych, zorganizowanych przez władze LGD w roku…. | Dane z LGD | 1. liczba spraw i problemów, poruszanych na spotkaniach integracyjnych w roku… | Dane z LGD | 1. odsetek osób, deklarujących poczucie więzi z miejscem zamieszkania (% populacji) w roku… | Badania własne LGD (ankieta) |
| | | | | 2. liczba spotkań integracyjnych, zorganizowanych przez gminy w roku…. | Dane z gmin | 2. liczba pism urzędowych i pism intencyjnych, skierowanych do władz samorządowych i rządowych w wyniku spotkań w roku…. | Dane z gmin i powiatów | 2. wzrost liczby osób, które samodzielnie inicjują spotkania LGD w celu rozwiązania określonego problemu lub kwestii w stosunku do zidentyfikowanej liczby liderów lokalnych (w os.) do roku… | Badania własne LGD (obserwacja) |
| | | | | 3. liczba spotkań integracyjnych, zorganizowanych w wyniku oddolnych inicjatyw oddolnych w roku…. | Dane z sołectw i gmin | | | 3. wzrost liczby osób uczestniczących w wyborach samorządowych w porównaniu z poprzednimi wyborami | Dane z Państwowej Komisji Wyborczej |
| | | | | 4. liczba uczestników spotkań w roku…. | Dane z sołectw i gmin | | | | |

| Sektor tematyczny | | Podsektor tematyczny | | Produkt | | Rezultat | | Oddziaływanie | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Wskaźniki produktu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki rezultatu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki oddziaływania | Sposób pomiaru/ źródło danych |
| | | 7.3 | Działania socjalne i społeczne (akcje dla niepełnosprawnych etc.) | 1. liczba spotkań, szkoleń dla osób niepełnosprawnych w roku… | Dane od beneficjentów, realizujących projekty | 1. wzrost liczby osób niepełnosprawnych, uczestniczących w wydarzeniach kulturalnych, społecznych w stosunku do wszystkich uczestników wydarzeń do roku…. | Dane z gminnych instytucji kultury, gminnych ośrodków pomocy społecznej (wywiady środowiskowe) | 1. odsetek osób niepełnosprawnych , deklarujących poczucie więzi z miejscem zamieszkania (% populacji) w roku… | Badania własne LGD (ankiety), |
| | | | | 2. liczba godzin doradczych dla osób niepełnosprawnych w roku…. | Dane od beneficjentów, realizujących projekty | | | | |
| | | 7.4 | Inne działania z zakresu rozwoju zasobów ludzkich | 1. liczba klubików i punktów przedszkolnych dla dzieci w wieku przedszkolnym, powstałych w roku…. | Dane z gmin | wzrost liczby kobiet po urlopach macierzyńskich i wychowawczych podejmujących prace zarobkowe w porównaniu z rokiem … o … % | Badania własne LGD (ankietowe), dane z PUP | 1. wzrost PKB na obszarze LGD o … % do roku | Dane z BDR GUS |
| | | | | 2. liczba dzieci, objętych opieką w klubikach i punktach przedszkolnych w roku… | Dane z klubików i punktów przedszkolnych | | | 2. spadek bezrobocia rejestrowanego w porównaniu z rokiem … o …% | Dane z PUP |
| **8** | Wsparcie struktur LGD | 8.1 | Rozwój struktur LGD | 1. liczba spotkań zarządu LGD w roku… | Dane własne LGD | Miarą osiągania rezultatu będzie stopień osiągania wskaźników rezultatów dotyczących poszczególnych | Dane własne LGD | Miarą osiągania oddziaływań będzie stopień osiągania wskaźników oddziaływań dotyczących poszczególnych sektorów i podsektorów | Dane własne LGD |
| | | | | 2. liczba zorganizowanych szkoleń dla przedstawicieli LGD w roku… | Dane własne LGD | | | | |

| Sektor tematyczny | | Podsektor tematyczny | | Produkt | | Rezultat | | Oddziaływanie | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Wskaźniki produktu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki rezultatu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki oddziaływania | Sposób pomiaru/ źródło danych |
| **8** | Wsparcie struktur LGD | 8.1 | Rozwój struktur LGD | 1. liczba spotkań zarządu LGD w roku… | Dane własne LGD | sektorów i podsektorów tematycznych od nr 1- nr 7 , zapisanych w LSR | Dane własne LGD | tematycznych od nr 1- nr 7 , zapisanych w LSR | Dane własne LGD |
| | | | | 2. liczba zorganizowanych szkoleń dla przedstawicieli LGD w roku… | Dane własne LGD | | | | |
| | | | | 3. liczba zaktualizowanych LSR w roku… | Dane własne LGD | | | | |
| | | | | 4. liczba analiz, badań i opracowań na potrzeby LGD, sporządzonych w roku ... | Dane własne LGD | | | | |
| | | 8.2 | Aktywizacja społeczności lokalnych w działaniach LGD | 1. liczba spotkań mieszkańców z przedstawicielami zarządu LGD w roku… | Dane własne LGD | 1. liczba osób, deklarujących znajomość prac LGD w roku… | Badania własne LGD (ankiety) | 1. odsetek osób, deklarujących poczucie więzi z miejscem zamieszkania (% populacji) w roku… | Badania własne LGD (ankiety) |
| | | | | 2. liczba uczestników: mieszkańców LGD w spotkaniach z przedstawicielami LGD w roku… | Dane własne LGD | 2. liczba nowych instytucji z terenu LGD, deklarujących chęć współpracy z LGD w roku... | Dane własne LGD | 2. wzrost liczby osób, które samodzielnie inicjują spotkania LGD w celu rozwiązania określonego problemu lub kwestii w stosunku do zidentyfikowanej liczby liderów lokalnych (w os.) do roku… | Badania własne LGD (obserwacje) |
| | | | | | | | | 3. wzrost liczby osób uczestniczących w wyborach samorządowych w porównaniu z poprzednimi wyborami | Dane z Państwowej Komisji Wyborczej |

| Sektor tematyczny | | Podsektor tematyczny | | Produkt | | Rezultat | | Oddziaływanie | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Wskaźniki produktu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki rezultatu | Sposób pomiaru/ źródło danych | Wskaźniki oddziaływania | Sposób pomiaru/ źródło danych |
| | | 8.3 | Promocja działań LGD | 1. liczba konferencji z udziałem przedstawicieli LGD poza terenem LGD | Dane własne LGD | 1. liczba nowych instytucji spoza terenu LGD, deklarujących chęć współpracy ze strukturami LGD w roku… | Dane własne LGD | 1. liczba nowych projektów "miękkich" z udziałem partnerów spoza LGD do roku… | Dane własne LGD |
| | | | | 2. liczba targów i prezentacji z udziałem przedstawicieli LGD poza jej terenem w roku... | Dane własne LGD | 2. liczba nowych umów i pism intencyjnych dot. Współpracy między LGD a partnerami zewnętrznymi | | | |
| | | | | 3. liczba broszur, ulotek na temat LGD, wydrukowanych w roku… | Dane własne LGD | | | | |

Zastosowane skróty:

BDR – Bank Danych Regionalnych Głównego Urzędu Statystycznego

EDG- Ewidencja Działalności gospodarczej w gminach

GUS – Główny Urząd Statystyczny

KGW- koła gospodyń wiejskich

ODR – Ośrodek Doradztwa Rolniczego

PIP – Państwowa Inspekcja Pracy

PUP – Powiatowy Urząd Pracy

US – Urząd Skarbowy

WFOŚ – Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska

ZOZ – zakłady opieki zdrowotnej

## 5. Scenariusz warsztatu z zakresu tworzenia i weryfikacji wskaźników

Scenariusz warsztatów został zainspirowany wynikami badań, prowadzonych w czerwcu 2010 roku na zlecenie Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, obejmujących analizę jakości wskaźników, zawartych we wszystkich dostępnych wówczas i obowiązujących lokalnych strategiach rozwoju, jak i badań ankietowych wybranych lokalnych grup działania.

W trakcie badania jakości wskaźników kierowano się trzema przesłankami.

**Po pierwsze**, zdecydowana większość wskaźników produktu w LSR dotyczyła wyłącznie liczby zrealizowanych projektów (operacji), zatem ich ocena pozostawałaby bezcelowa, ze względu na to, iż zastosowany w LSR wskaźnik uzyskałby wszędzie identyczną ocenę. Zatem **analiza objęła wskaźniki rezultatu i oddziaływania**.

**Po drugie, przyjęto, iż każdy z badanych wskaźników da się ocenić i zwaloryzować przez system punktowy**. Inspirację co do oceny wskaźników zespół badawczy czerpał z systemu SMART (patrz rozdział 4.2). Pierwszy etap oceny polegał na przyznaniu punktów za 1) trafność wskaźnika, czyli jego użyteczność do mierzenia danego rezultatu i oddziaływania, 2) możliwość przypisania mu jednostki miary, 3) posiadanie przezeń horyzontu czasowego oraz 4) możliwość jego weryfikacji (łączna maksymalna liczba punktów 4). Drugi etap oceny wskaźnika polegał na określeniu jego oryginalności i innowacyjności w skali od 1-5 pkt. Ocena miała charakter ekspercki. Opierała się ona na zasadzie, iż im bardziej powszechnie stosowany wskaźnik (częściej występujący w LSR), tym mniej punktów (1-2 pkt.). Najwyższą ocenę (4-5 pkt.) zarezerwowano dla wskaźników, które zdaniem oceniających są oryginalne, występują jednostkowo i w sposób szczególny mierzą osiąganie danego celu szczegółowego lub celu ogólnego.

**Po trzecie, w trakcie badania wskaźników wzięto pod uwagę różne relacje wskaźników względem celów ogólnych i szczegółowych, a w konsekwencji zastosowano autorski system przypisywania wskaźników do celów**. Takie podejście pozwoliło na rzetelne przyporządkowanie listy wskaźników do celów, zawartych w LSR, a po drugie, ułatwiło w dalszym etapie ocenę adekwatności wskaźników.

**N**ależy stwierdzić z całą stanowczością, iż logika interwencji LSR jest zaburzona w tych przypadkach (98% LSR), w których za wskaźnik produktu lub rezultatu uznano liczbę

przeprowadzonych projektów (operacji). W przypadku przypisania do konkretnych przedsięwzięć wskaźników produktu, za te produkty uznać należy bowiem nie przedsięwzięcia, lecz ich mierzalne efekty (inwestycje, szkolenia, doradztwo, produkty promocyjne i marketingowe etc.). Jako rezultat definiować można sposoby wykorzystania produktów (podniesienie kompetencji osób, objętych projektami, liczbę nowych imprez kulturowych i turystycznych w nowych lub zmodernizowanych obiektach etc.). Oddziaływanie to dalszy, pozytywny wpływ projektów, który widoczny jest tak wśród społeczności lokalnej, jak i w sytuacji społeczno-ekonomicznej LGD.

Wobec powyższego należy stwierdzić, iż wskaźniki rezultatu, mimo iż w znacznej mierze adekwatne do problemu i mierzalne (a zatem spełniające dwie podstawowe cechy indykatorów), powinny być przeniesione w większości przypadków na poziom produktowy. Z kolei wskaźniki oddziaływania, te pozytywnie ocenione, są umieszczone w strukturze logiki interwencji w znacznej mierze prawidłowo. Warto przy tym wskazać, iż nacisk w trakcie badania kładziono na samą jakość wskaźników, nie zaś na ich umiejscowienie w logice interwencji.

Wynik badania ujawnił, iż LGD lepiej radziły sobie z budowaniem systemu wskaźników na poziomie rezultatu niż oddziaływań. O ile najwyższa średnia ze wskaźników oddziaływań wynosi 2,27 (na 4,0 maksymalne), o tyle w przypadku wskaźników rezultatów najwyższa średnia wynosi 3,38 (na 4,0 maksymalne).

Wynika to z dwóch zasadniczych powodów. Po pierwsze, wzorce wskaźników rezultatu, zawarte w dostępnych dla LGD podręcznikach, mają przynajmniej podstawowe cechy wskaźników, to znaczy są adekwatne, mierzalne, można im przypisać jednostkę miary i przypisać określoną wartość liczbową, ilustrującą postęp w osiąganiu rezultatu (choć, jak wspomniano wcześniej, znaczna ich część faktycznie ilustruje postęp w osiąganiu produktów, powstałych w wyniku projektu). Inaczej jest w przypadku wskaźników oddziaływań, stanowiących de facto niemierzalne hasła wizji lub celów, które dopiero powinny być wskaźnikowane. Określenia typu: *wzrost atrakcyjności turystycznej, wzrost identyfikacji z regionem, wzrost rozpoznawalności obszaru LGD* nie są wskaźnikami, bowiem nie można przypisać jednoznacznie atrakcyjności, identyfikacji i rozpoznawalności jakieś jednoznacznej jednostki miary.

Po drugie, trudność z dobrym doborem wskaźników na poziomie oddziaływań wynika z ogólnikowości i hasłowości brzmienia celów LSR. Jeśli same cele nie są mierzalne i konkretne, wówczas dobór wskaźników, które wskazują, czy cele te są osiągane, jest szalenie trudny, a wręcz niemożliwy.

Bardzo nisko oceniono stopień innowacyjności wskaźników. Oznacza to, iż bardzo rzadko autorzy LSR określali wskaźniki oryginalne. Praktycznie we wszystkich LSR pojawiają się te same lub bardzo podobne wskaźniki. Z jednej strony można to zjawisko interpretować pozytywnie: skoro strumienie interwencji i cele w LSR są podobne, wówczas podobne wskaźniki świadczą o prawidłowym ich doborze. Z drugiej jednak strony należy zwrócić uwagę, iż jednolity system wskaźników, stosowanych w strategiach, nie uwzględnia różnic jakościowych i pewnej autonomiczności celów, określonych w LSR.

Jeśli chodzi zaś o samą ocenę wskaźników, należy stwierdzić, iż tylko **w 3 % LSR wskaźniki oddziaływania uzyskały maksymalną punktację (12% w przypadku wskaźników rezultatów).**

W pozostałej grupie wskaźnikom przede wszystkim brakowało źródeł weryfikacji. Ponadto umieszczanie indykatorów w matrycy logicznej z kolei wymuszało na autorach określenie, przy pomocy jakich dokumentów będzie można gromadzić i weryfikować informację o wartości wskaźników. Drugiej cechy, której brakowało indykatorom, był horyzont czasowy (czyli określenie, do kiedy dana wartość wskaźnika ma zostać osiągnięta).

Warto wskazać, iż **w 16% LSR wskaźniki oddziaływań uzyskały sumę 0** (**11% LSR w przypadku wskaźników rezultatów**). Oznacza to, iż określenia, uznane przez autorów za wskaźnik, de facto wskaźnikami nie są i to niezależnie od tego, czy w samym brzmieniu wskaźnika zawarto okres czasowy lub określono źródło jego weryfikacji. Zasadniczym błędem było uznawanie za indykator pojęć niemierzalnych lub pojęć nieprecyzyjnych.

Warto przy tym podkreślić, iż 75% badanych przedstawicieli LGD ocenia dobrze lub bardzo dobrze zestawy swoich wskaźników, a jedynie 21,5% ocenia je jako złe lub bardzo złe. Jednak niemal 90% LGD nie widzi w ogóle konieczności zmiany wskaźników. Warto także wspomnieć, iż w 35% LGD pojawiły się sytuacje, kiedy to sami członkowie LGD postulowali zmiany w zestawach wskaźników.

W tworzeniu systemu wskaźników dla badanych przedstawicieli LGD podstawowymi inspiracjami pozostawały: wytyczne Ministerstwa Rolnictwa (50%), konsultanci zewnętrzni (57,5%) oraz szkolenia, prowadzone w ramach LEADER (60,7%). Tylko w 3,75% przypadków inspiracją były konsultacje społeczne. W 25% przypadków sam zestaw wskaźników tworzony był przez firmy zewnętrzne lub przez członków LGD z pomocą ekspertów zewnętrznych.

Badanie wykazało, iż sam system wskaźników ma liczne wady, które należy korygować.

Jednocześnie należy wskazać, iż wskaźniki produktu i rezultatu, które są kluczowe dla realizacji strategii, są osiągane w wyniku poszczególnych operacji w ramach poszczególnych przedsięwzięć, które z kolei mają przyczyniać się do osiągania poszczególnych celów szczegółowych i ogólnych strategii. Operacje te (poszczególne projekty) wdrażane są nie tylko przez samą LGD, ale przede wszystkim przez poszczególne gminy, organizacje pozarządowe i innych partnerów społecznych.

Bardzo ważne jest, aby wspomniane instytucje dostrzegały wagę wskaźników, rozumiały system wskaźników, akceptowały go i stosowały w realizacji i rozliczaniu swoich operacji. Najlepszą drogą do osiągnięcia takiego stanu jest aktywne uczestnictwo członków LGD oraz instytucji, działających na jej obszarze w tworzenie strategii oraz współpraca przy tworzeniu wskaźników.

W Zachodniej Europie taka współpraca jest stosowana powszechnie: patrz poniżej studium przypadku lokalnej grupy działania „Wzgórza Shropshire" w Anglii.

**Lokalna grupa działania „Wzgórza Shropshire" w Anglii**

Wzgórza Shropshire to tereny uznane w 1958 roku za obszar o wyjątkowych walorach przyrodniczych i krajobrazowych (ang. Area of Outstanding Natural Beauty - AONB). Dziś tereny te obejmują ponad 802 $km^2$ hrabstwa Shropshire w regionie West Midlands, w środkowej Anglii (ryc.). Wzgórza Shropshire charakteryzują się niezwykłym krajobrazem pagórków i dolin, graniczących od zachodu z malowniczą Walią.

Wzgórza Shropshire AONB zarządzany jest przez Wspólny Komitet Doradczy – Partnerstwo Wzgórza Shropshire AONB, które posiada funkcję prawną na podstawie Uchwały o Samorządach Lokalnych i porozumienia dwóch samorządów lokalnych wchodzących w skład Partnerstwa. Zadaniem Partnerstwa jest ochrona i zrównoważony rozwój tego obszaru, który uznany jest za strategicznie ważny ze względu na jego obfitość w naturalne krajobrazy, lasy, jeziora, rzeki, wzgórza, doliny, niezwykłą faunę i florę oraz spuściznę historyczną (zwłaszcza miejscowość Ironbridge, która jest kolebką rewolucji przemysłowej). Obszar zamieszkuje około 54 000 mieszkańców, zaś główne miasta to Shrewsbury, Telford i Bridgnorth.

Obszar objęty działaniem Partnerstwa charakteryzuje się niską gęstością zaludnienia, słabym dostępem do podstawowych usług i ich niską jakością (np. służba zdrowia, transport publiczny czy szkoły), niskim poziomem przeciętnych zarobków, wysokimi cenami nieruchomości (ze względu na walory krajobrazowe) i wysokim poziomem samozatrudnienia. Shropshire boryka się z problemem starzejącego się społeczeństwa i migracji ludzi młodych, którzy opuszczają je w celu zdobycia wykształcenia i pracy. Jednocześnie istniejąca w Wielkiej Brytanii moda na osiedlanie się rodzin zamożnych na wsiach powoduje umiarkowany, lecz stały napływ młodych rodzin i osób starszych poszukujących lepszej jakości życia.

Partnerstwo Wzgórza Shropshire AONB to **jednocześnie lokalna grupa działania (LGD)**, jedna z ośmiu takich grup w regionie West Midlands. W grudniu 2007 roku Partnerstwo złożyło wniosek do Regionalnej Agencji Rozwoju Advantage West Midlands o realizację programu LEADER na swoim terenie i od 2009 roku LGD Wzgórza Shropshire AONB ma za zadanie wdrażanie lokalnej strategii rozwoju oraz koordynację działań rozwojowych,

w tym LEADER, na tym obszarze. W skład Partnerstwa wchodzi 11 organizacji publicznych (w tym gmina miasta Telford i Wrekin, Rada Hrabstwa Shropshire, Rada Okręgu Bridgnorth), 7 prywatnych (w tym Narodowy Związek Rolników i Stowarzyszenie Turystyka w Południowym Shropshire) i 18 pozarządowych (w tym Diecezja w Hereford i Stowarzyszenie Geologiczne w Shropshire) – w sumie 36 instytucji. Skład Partnerstwa odpowiada wymogom LEADER dotyczącym członkostwa poszczególnych typów organizacji (49% to organizacje społeczne i pozarządowe, 17% to organizacje prywatne i 34% to instytucje publiczne). Odpowiedzialność prawną za Partnerstwo ponosi Rada Hrabstwa Shropshire. Partnerstwo, zatrudniające 8 osób, składa się z 6 podgrup, w tym jednej dotyczącej programu LEADER. Koordynatorem LEADER jest Peter Banford, którego wspiera dwóch pracowników Partnerstwa.

**Lokalna strategia rozwoju LGD Wzgórza Shropshire AONB**

Lokalna strategia rozwoju (LSR) określa podstawowe priorytety i zadania LEADER na obszarze Partnerstwa. Zakłada ona przedsięwzięcia, które obejmują trzy główne zasady:

- promowanie związków i zależności pomiędzy obszarami wiejskimi i miastami targowymi, a zwłaszcza wspieranie tych miast w ich dążeniu do zrównoważonego i niezależnego rozwoju;

- zachowanie i wspieranie walorów krajobrazowych obszarów Wzgórza Shropshire oraz wspieranie i rozwój społeczności lokalnej jako aktywnego katalizatora tych działań;

- edukację, uaktywnianie i wspieranie społeczności lokalnej miast i wsi w działaniach prowadzących do zmniejszania emisji dwutlenku węgla i adaptacji do zmian klimatycznych.

Celem ogólnym LSR jest poprawa jakości życia osób zamieszkujących obszar Wzgórza Shropshire poprzez wzmocnienie poczucia przynależności do wyjątkowego miejsca i lokalnej społeczności. Cel ten zakłada, iż do roku 2013 wszystkie projekty LEADER na obszarze LGD będą wspierać ww. zasady oraz pięć podstawowych, związanych z nimi, priorytetów:

**Połączyć**: zapewnienie wszystkim dostępu do podstawowych usług dla ludności oraz dostępu do dóbr publicznych poprzez podniesienie jakości transportu publicznego i związanej z nim infrastruktury przy jednoczesnej redukcji negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne.

**Uaktywnić**: zachęcanie, zwłaszcza osób niepełnosprawnych fizycznie i psychicznie oraz młodzieży, do lokalnej turystyki i aktywnego trybu życia. Promowanie informacji na temat dostępnych usług, sposobów spędzania wolnego czasu i istniejących atrakcji.

**Pielęgnować**: rozwijanie poczucia dumy z przynależności do miejsca i do społeczności lokalnej. Wspieranie działań prowadzących do rewitalizacji i odnowy dziedzictwa kulturowego wsi i miast targowych poprzez współpracę partnerów sektora publicznego i prywatnego.

**Rozwijać**: współpraca z lokalnym przedsiębiorcami i społecznością lokalną, mająca na celu zaangażowanie tych grup w szkolenia, mentoring, z naciskiem na działania zróżnicowane, innowacyjne i kreatywne.

**Budować**: budowanie umiejętności, aktywności i odpowiedzialności grup społeczności lokalnej poprzez zaangażowanie ich w rozwijanie i realizację projektów i zadań, w tym także w charakterze wolontariuszy i stażystów.

Powyższe priorytety realizowane są w kontekście rozwoju aktywności społeczności lokalnej ze szczególnym naciskiem na grupy społeczne obejmujące młodzież, osoby starsze, osoby niepełnosprawne i rodziny o niskim statusie materialnym. Działania szkoleniowe i mentoring nakierowane są zwłaszcza na wiejskie mikroprzedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa społeczne.

LSR Wzgórza Shropshire AONB podzielona jest na następujące działy:

- Wprowadzenie i ogólny opis kontekstu działania Partnerstwa oraz charakterystyka obszaru objętego programem LEADER

- Szczegółowa analiza sytuacji społeczno-ekonomicznej i stanu środowiska naturalnego obszaru objętego programem LEADER

- Przebieg i wyniki konsultacji przeprowadzonych na etapie tworzenia strategii, w tym analiza SWOT i ocena adekwatności w stosunku do poszczególnych działań programu LEADER

**Budowanie lokalnej strategii rozwoju i tworzenie wskaźników**

Poprzedni projekt realizowany przez Partnerstwo Wzgórza Shropshire AONB – Blue Remembered Hills, był pięcioletnim projektem, zakończonym w 2007 roku, który miał bezpośredni wpływ na przygotowanie przez Partnerstwo wniosku o realizację programu LEADER. Projekt ten miał za zadanie włączenie i bliską współpracę ze społecznością lokalną

w zakresie zarządzania atutami spuścizny wiejskiej (głównie florą). W rezultacie konsultacje i działania przeprowadzone w obrębie tego projektu uwidoczniły pilną potrzebę koordynacji i włączenia społeczności lokalnej w planowanie i realizację działań rozwojowych. Technika, którą zastosowano podczas tego projektu, nazywana „Down to Earth", polegała na alternatywnym podejściu do planowania na poziomie parafii i gmin. Zbierano informacje na temat tego, co ludzie doceniają w swoim otoczeniu, co uważają za ważne i jakie mają pomysły na projekty. Informacje uzyskiwano za pomocą nieformalnych kwestionariuszy i wywiadów podczas targów, festiwali i innych imprez lokalnych. W efekcie, choć zaangażowanie społeczności wiejskiej rosło bardzo wolno, pod koniec projektu zainteresowanie kontynuacją działań było bardzo wysokie.

Informacje zebrane podczas trzech konsultacji „Down to Earth" posłużyły jako podstawa planowania wniosku o realizację LEADER przez Partnerstwo Wzgórza Shropshire AONB. Dzięki temu, że przygotowanie LSR polecono Kierownikowi Projektu Blue Remembered Hills, zachowano ciągłość podejścia, jak również w pełni wykorzystano doświadczenia w pracy ze społecznością lokalną z poprzedniego projektu. Obecny Koordynator LEADER został zatrudniony po akceptacji wniosku LEADER przez Regionalną Agencję Rozwoju.

Budowanie LSR odbywało się następującymi etapami:

2004-2006: po konsultacjach „Down to Earth" przeprowadzono serię warsztatów objazdowych, nie tylko z kluczowymi organizacjami wchodzącymi w skład Partnerstwa, ale także z szerszą społecznością wiejską na temat ustalenia priorytetów przyszłych działań i krótkiej listy planowanych projektów oraz w celu uzyskania poparcia dla planowanego wniosku o realizację programu LEADER;

2007: spotkania z członkami Partnerstwa i analiza krajowych, regionalnych i lokalnych strategii i planów rozwoju, do których odnoszono się we wniosku LEADER;

2008 (pierwsza połowa): warsztaty informacyjno-konsultacyjne na temat planowanych celów, działań i wskaźników LEADER w celu uzyskania szerszego zrozumienia programu LEADER i poparcia dla planowanych zadań. Przeprowadzono również indywidualne spotkania ze wszystkimi członkami Partnerstwa oraz imprezy objazdowe we wszystkich parafiach i gminach;

2008 (pierwsza połowa): oficjalne konsultacje społeczne do głównych zasad i celów planowanej LSR, które umieszczono na stronie internetowej Partnerstwa i w lokalnej prasie;

2008 (druga połowa): w rezultacie konsultacji i spotkań ustalono i zapisano cele szczegółowe, a potem przygotowano wersje wstępną LSR. Zebrano uwagi do LSR od członków Partnerstwa oraz innych organizacji publicznych, prywatnych i pozarządowych działających na obszarze LGD.

2008 (druga połowa): lokalna strategia rozwoju złożona do akceptacji w Regionalnej Agencji Rozwoju Advantage West Midlands.

Podczas budowania strategii i tworzenia wskaźników konsultowano zarówno krajowe, regionalne i lokalne dane statystyczne (Census 2001, roczne statystyki dotyczące przedsiębiorczości, roczne badania wskaźników ubóstwa), jak i wyniki działań i raporty z poprzednich projektów prowadzonych na obszarze Partnerstwa (np. projekt Blue Remembered Hills oraz działania realizowane przez administracje publiczne wchodzące w skład Partnerstwa). Proces tworzenia celów szczegółowych i wskaźników konsultowany był ze specjalistami od planowania rozwoju w instytucjach publicznych wchodzących w skład Partnerstwa i ze społecznością lokalną. LSR została też przeanalizowana w kontekście założeń i zapisów krajowych potrzeb rozwoju obszarów wiejskich, Regionalnej Strategii Rozwoju i Planowania Przestrzennego oraz lokalnych planów rozwoju. Szczególną uwagę zwrócono na Program Rozwoju Obszarów Wiejskich i Regionalne Plany Wdrażania, które zawierają szereg założeń i wskaźników.

**Zaangażowanie społeczności lokalnej**

Doświadczenia poprzednich projektów wskazują, iż zaangażowanie społeczności lokalnej jest najtrudniejszym i zarazem najważniejszym elementem działań mających na celu poprawę jakości życia na obszarach wiejskich. Metoda „Down to Earth" pozwoliła na zaangażowanie grup społecznych, które nigdy wcześniej nie brały udziału w żadnych tego typu działaniach. Dzięki temu udowodniono także, że zaangażowanie i budowanie zdolności grup lokalnych, zwłaszcza tych wykluczonych społecznie, ma fundamentalny wpływ na powodzenie całości przedsięwzięcia. Wymaga to jednak czasu, wielu starań i otwarcia się na problemy i bolączki społeczności lokalnych.

Włączenie społeczności lokalnej w formułowanie celów i określanie wskaźników LSR pozwoliło na realne określenie ich zakresu i wartości, ale przede wszystkim zmotywowało poszczególne grupy społeczne do przyjęcia odpowiedzialności za udział w działaniach, które mają przyczynić się do osiągnięcia tych wskaźników. Nacisk na lepszą koordynację pomiędzy rolnictwem i innymi typami działalności gospodarczej na wsi, działania dotyczące zachowania i pielęgnowania spuścizny historycznej, kulturowej i rolniczej oraz ochrona środowiska naturalnego jako głównego atutu obszarów Partnerstwa należały do najczęściej wymienianych potrzeb społeczności lokalnych. Przeprowadzone konsultacje społeczne i objazdowe imprezy informacyjne pozwoliły na sformułowanie ciekawych, innowacyjnych pomysłów na projekty. Przedstawiane podczas konsultacji przykłady działań innych LGD pomogły w uświadomieniu znaczenia współpracy nie tylko w skali regionu West Midlands, ale także z sąsiadującymi LGD w Walii, w innych częściach Anglii i w Europie.

**Podsumowanie i wnioski dla polskich LGD**

Opisany powyżej przykład włączania i angażowania społeczności lokalnej w kształtowanie działań, które mają na celu poprawę jakości ich życia pokazuje, jak ważnym jest zdobycie zaufania grup społecznych i długoterminowe nastawienie na ich udział w procesach rozwoju lokalnego. We Wzgórza Shropshire AONB proces ten trwa już od ponad 6 lat i należy pamiętać, iż początkowe jego etapy wymagały ogromu pracy, przekonywania, zdobywania zaufania i przede wszystkim słuchania.

Jeśli chodzi o wnioski dla polskich LGD, zasadnicze dotyczą tego, aby po pierwsze) nie cedować tworzenia systemu wskaźników wyłącznie firmom zewnętrznym lub ekspertom; po drugie) włączać w budowę systemu wskaźników władze lokalne i regionalne; po trzecie) aby tłumaczyć i edukować społeczności lokalne co do zasadności i ważności wskaźników w LSR.

Więcej informacji na stronie http://www.shropshirehillsaonb.co.uk/

## 5.1 Scenariusz warsztatów – przewodnik

Moduł obejmuje warsztaty, którego uczestnikami są liderzy LGD. Celem realizacji tego modułu jest wypracowanie propozycji wskaźników.

Kolejny etap pracy powinien obejmować spotkania z udziałem przedstawicieli społeczności lokalnych LGD. Celem realizacji tych spotkań jest doprecyzowanie propozycji wskaźników, ich uzgodnienie i zaakceptowanie.

**Warsztaty dla liderów LGD**

A. Określenie warunków początkowych

1. Czas trwania warsztatów to minimum 6 godzin zegarowych.
2. Do zrealizowania modułu I niezbędne jest uczestnictwo moderatora, który jest doświadczony w tworzeniu strategii, formułowaniu celów, działań oraz wskaźników.
3. Moduł I przeznaczony jest dla 6-8 osób. Liczba jest ograniczona ze względu na efektywność prowadzonych ćwiczeń. Dopuszczalny jest udział większej liczby osób, jednak należy je podzielić na mniejsze zespoły, maksymalnie do 5 osób.
4. Narzędziami użytymi do przeprowadzenia warsztatów są: rzutnik, komputer, flipchart, karty flipchartowe, flamastry, kartki samoprzylepne, taśma przylepna i nożyczki.
5. Każdy z uczestników musi być zaopatrzony w wydrukowany egzemplarz obecnie obowiązującej lokalnej strategii rozwoju.
6. Moderator powinien zapoznać się z treścią LSR przed podjęciem pracy warsztatowej. Pozwoli mu to na dobranie odpowiednich ćwiczeń, zawartych w części B.

B. Program warsztatu

*Wprowadzenie*

Na początku warsztatów moderator dokonuje wprowadzenia do warsztatów. Powinien przedstawić w pierwszej kolejności pomysł warsztatów, ich cel, inspiracje i wyniki badań nad wskaźnikami, prowadzonych na zlecenie Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Dalej, moderator powinien zaprezentować program warsztatów. W ramach wprowadzenia musi on także podkreślić ważność wskaźników dla skutecznego wdrażania LSR. Istotne jest, aby uzyskać już na tym etapie zrozumienie grupy co do konieczności pracy nad udoskonalaniem systemu wskaźników w LSR.

W trakcie zajęć należy wykorzystać treści podręcznika, zawarte w rozdziale 1 (wstępie) oraz w rozdziale 5.1.

*Etap I Diagnoza* (1,5 h)

I.1 Moderator, przy pomocy slajdów, wyświetlanych na rzutniku, wprowadza grupę w zagadnienia prawidłowego diagnozowania problemów, ich przyczyn i następstw. W trakcie prezentacji moderator powinien zwrócić uwagę na definicje problemu, przyczyn problemu oraz negatywnych następstw problemu oraz przedstawić narzędzia odpowiedniego diagnozowania (drzewa problemu i wzajemnej zależności między trzema poziomami diagnozy).

W trakcie zajęć należy wykorzystać treści podręcznika, zawarte w rozdziale 3.2.

W przypadku, gdy moderator zorientuje się, iż grupa ma problem ze zrozumieniem zagadnień teoretycznych, powinien przejść od razu do punktu I.2

I.2 Wariant I. W przypadku, kiedy w LSR nie ma zawartych drzew problemu: Członkowie grupy przy pomocy LSR (opisu diagnozy i analizy SWOT) wpierw starają się zidentyfikować problemy oraz ewentualnie stwierdzić, czy w strategii zawarte są przyczyny oraz negatywne następstwa problemów. Propozycje problemów, ich

przyczyn oraz następstw moderator spisuje na karcie flipchartowej, zgodnie z przyjętym schematem drzewa problemu, jednocześnie weryfikując prawidłowość propozycji uczestników.

Wariant II. W przypadku, kiedy w LSR znajdują się drzewa problemów: moderator wspólnie z członkami grupy powinien dokonać ich weryfikacji i wskazać, które elementy należy ewentualnie skorygować.

*Etap II Sformułowanie celów ogólnych i szczegółowych oraz przedsięwzięć* (1,5 h)

II.1 Moderator, przy pomocy slajdów, wyświetlanych na rzutniku, wprowadza grupę w zagadnienia prawidłowego formułowania celów ogólnych, celów szczegółowych, przedsięwzięć oraz produktów, jakie powinny być osiągnięte w wyniku realizacji przedsięwzięć. Należy na tym etapie uwzględnić kryteria SMART. W trakcie prezentacji moderator powinien zwrócić uwagę na szczegółowe definicje wszystkich czerech poziomów logiki interwencji oraz przedstawić narzędzia odpowiedniego formułowania tych poziomów Należy zwrócić uwagę, iż drzewo celów musi bezpośrednio wynikać z drzewa problemów.

W trakcie zajęć należy wykorzystać treści podręcznika, zawarte w rozdziale 3.2. Należy omówić wady i zalety stosowanych w LSR relacji, zawartych w rozdziale 3.4 podręcznika.

W przypadku, gdy moderator zorientuje się, iż grupa ma problem ze zrozumieniem zagadnień teoretycznych, powinien przejść od razu do punktu II.2.

II.2 Na podstawie zapisów zawartych w LSR, grupa weryfikuje cele ogólne, cele szczegółowe oraz przedsięwzięcia. Zadaniem moderatora jest stałe kontrolowanie pracy grupy, czy poszczególne elementy są prawidłowo przypisywane do poszczególnych poziomów logiki interwencji i czy mają odpowiednią jakość.

II.3 Moderator przy pomocy slajdów omawia zagadnienia związane z budową matrycy logicznej, prezentuje założenia teoretyczne, wskazując na miejsce wskaźników w logice interwencji.

W trakcie zajęć należy wykorzystać treści podręcznika, zawarte w rozdziale 3.3.

*Etap III Wypracowanie wskaźników* (2 h)

III.1 Moderator przy pomocy slajdów omawia zagadnienia teoretyczne związane ze wskaźnikami i weryfikatorami wskaźników. Ważne jest, aby omówić cechy dobrych wskaźników oraz różnice między wskaźnikami oddziaływań, rezultatów i produktów.

W trakcie zajęć należy wykorzystać treści podręcznika, zawarte w rozdziałach 4.1, 4.2 i 4.3.

III.2 Wariant I. W przypadku, gdy w LSR zawarta jest lista wskaźników: Grupa wybiera cele ogólne, przypisane im cele szczegółowe oraz związane z nimi przedsięwzięcia z LSR. Następnie grupa ma za zadanie sprawdzić ich jakość przy pomocy pytań SMART. W razie wątpliwości moderator powinien wyjaśniać członkom warsztatów, czy wskaźnik spełnia kryteria SMART. W przypadku odpowiedzi negatywnych powinien wspierać i doradzać grupie dobór właściwych wskaźników. W końcowej fazie grupa wybiera do 2-3 wskaźników, które będą najbardziej odpowiednie dla oddziaływań i rezultatów oraz maksymalnie do 5 wskaźników produktów dla poszczególnych przedsięwzięć. W przypadku, gdyby grupa miała problemy ze zweryfikowaniem wskaźników, moderator może wybrać jedno lub dwa przedsięwzięcia i poprosić grupę o przypisanie do niego właściwego zestawu wskaźników. Ćwiczenie polega na przyklejeniu karteczek samoprzylepnych z określeniem oddziaływań, rezultatów i produktów (drzewa logiki interwencji) po lewej stronie karty flipchartowej i następnie doklejanie karteczek samoprzylepnych z określeniem wskaźników po prawej stronie karty na odpowiednim poziomie drzewa, sporządzonego po stronie lewej.

Wariant II. W przypadku, gdy w LSR nie ma listy wskaźników: Grupa wybiera cele ogólne, przypisane im cele szczegółowe oraz związane z nimi przedsięwzięcia z LSR. Następnie wypracowuje samodzielnie propozycje wskaźników oraz weryfikatorów.

Po przygotowaniu propozycji, grupa ma za zadanie sprawdzić ich jakość przy pomocy pytań SMART. W razie wątpliwości moderator powinien wyjaśniać członkom warsztatów, czy wskaźnik spełnia kryteria SMART. Ćwiczenie polega na przyklejeniu karteczek samoprzylepnych z określeniem oddziaływań, rezultatów i produktów (drzewa logiki interwencji) po lewej stronie karty flipchartowej i następnie doklejanie karteczek samoprzylepnych z propozycjami po prawej stronie karty na odpowiedniej poziomie drzewa, umieszczonego po lewej stronie.

III.3 Ćwiczenie fakultatywne. Moderator, wspólnie z grupą, przypisuje wypracowane wcześniej cele do odpowiednich pól matrycy logicznej. Moderator wykonuje to zadanie, wklejając w uprzednio rozrysowaną na karcie na flipcharcie matrycę logiczną odpowiednie hasła na kartkach samoprzylepnych. W ostatniej fazie moderator wraz z grupą identyfikuje na matrycy logicznej ryzyka i założenia wstępne. Ze względu na odpowiedni poziom komunikatywności karta ta powinna być przyklejona w widocznym miejscu tak, aby wokół niej można było zgromadzić wszystkich uczestników.

W trakcie zajęć należy wykorzystać treści podręcznika, zawarte w rozdziale 3.3.

C. Produkty warsztatów

Podstawowym produktem warsztatów powinny być:
- diagnoza ze zidentyfikowanymi problemami, przyczynami oraz następstwami,
- sformułowane cele ogólne, cele szczegółowe oraz przypisane do nich przedsięwzięcia wraz z produktami,
- wypełniona matryca logiczna dla 1-2 przedsięwzięć.

Powyższy scenariusz został przetestowany na warsztatach, realizowanych latem 2010 roku w trzech lokalnych grupach działania na terenie województwa łódzkiego. W warsztatach

uczestniczyli przedstawiciele Lokalnej Grupy Działania Stowarzyszenia „Między Prosną a Wartą", Stowarzyszenia Lokalnej Grupy Działania „Ziemia Wieluńska" oraz Lokalnej Grupy Działania „Dolina Rzeki Grabi". Po warsztatach wprowadzano na bieżąco modyfikacje i uszczegółowienia scenariusza, dzięki czemu stał się on funkcjonalny (patrz szerzej załącznik do podręcznika).

# 6. Wykorzystane piśmiennictwo przedmiotu oraz spis rycin

## Strony internetowe

http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus

http://enrd.ec.europa.eu/en/en-rd-presentation.cfm

http://www.fapa.com.pl/

http://www.leaderplus.org.pl/docs/Leader_w_Polsce.pdf

http://ksow.pl/fileadmin/user_upload/ksow.pl/pliki/analizy_ekspertyzy/Lokalne_Grupy_Dzia%C5%82ania_i_Lokalne_Strategie_Rozwoju.pdf

http://www.minrol.gov.pl/index.php?/pol/Wsparcie-rolnictwa-i-rybolowstwa/PROW-2007-2013/Leader-2007-2013

http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/leaderplus/index_en.htm

## Publikacje :

Anderson M.K, Brown B.V., Scarupa H.J.
2003 The Uses (and Misues) of Social Indicators: Implications for Public Policy, Washingotn

Atkinson T., Cantillon B., Marlier E., Nollan B.
2002 Social Indicators, The EU and Social Inclusion, New York

Bauer R.A.
1966 Social indicators, Cambrigde-London

Bryden J.
2006 Od Leader I do Leader+ i dalej do osi Leader, Leader+ Magazine, W Centrum Uwagi 6

Courades M.
2008 Doświadczenia i przyszłość na konferencji LEADER w Polsce maj 2008 (slajd)

Dodd S.S.
1942 Dimensions of Society. A Quantitative Systematics for the Social Sciences, New York

Evaluation
2006 Synthesis of mid-term evaluations of LEADER+ programmes. Final Report (2006), http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/leaderplus/index_en.htm

Inicjatywa
2006 Inicjatywa Leader – pierwsze doświadczenia i szanse rozwoju, Warszawa, FAPA

Kamiński R., Kwatera K.
2005 Jak zbudować ZSROW w ramach Pilotażowego Programu LEADER+. Podręcznik dla animatorów LGD, Warszawa, Fundusz Współpracy

KOMISJA EUROPEJSKA
[1999] The New Programming period 2000-2006: methodological working papers, Working Paper 3, Indicators for Monitoring and Evaluation: An indicative methodology, European Commission, Directorate-General XVI, [Brussels]

2000 The New Programming period 2000-2006: methodological working papers Working Paper 7, Ex Ante Evaluation and Indicators for INTERREG (Strand A and B), European Commission, Directorate-General Regional Policy, [Brussels]

2006 Nowy okres programowania 2007-2013 Przewodnik po metodach ewaluacji: Wskaźniki monitoringu i ewaluacji, Dokument roboczy nr 2, KE Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej, Bruksela (www.funduszestrukturalne.gov.pl)

Kovach I.
2000 LEADER-A new social order, and the Central and EastEuropan Countries, Sociologia Ruralis (40)

Nowak S.
1965 Pojęcia i wskaźniki, [w:] Studia z metodologii nauk społecznych, Warszawa
2007 Metodologia badań społecznych, Warszawa

Osborne D., Gaebler T.
1993 Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. New York (polski przekład: Rządzić inaczej, Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną, Poznań 2005r

Ray C.
2000 The EU LEADER Programme: Rural Development Laboratory, Sociologia Ruralis (40)

Śpiewak R.
2009 Społeczności realizujące program Leader+ Wyrównywanie czy pogłębianie zróżnicowań? [w:] Regionalny wymiar procesów transformacyjych. Zróżnicowania i podziały, Arkadiusz Tuziak, Bożena Tuziak (red.), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa

## Spis rycin

Ryc. 1 Zależność między elementami diagnozy, wyborami strategicznymi a realizacją LSR. Opracowanie własne. ..... 19

Ryc. 2 Wzór matrycy logicznej interwencji publicznej. Opracowanie własne. ..... 22

Ryc. 3 Typ I relacji celów LSR do przedsięwzięć i wskaźników. Opracowanie własne. ..... 23

Ryc. 4 Typ II relacji celów LSR do przedsięwzięć i wskaźników. Opracowanie własne. ..... 24

Ryc. 5 Typ III relacji celów LSR do przedsięwzięć i wskaźników. Opracowanie własne. ..... 25

Ryc. 6 Typ IV relacji celów LSR do przedsięwzięć i wskaźników. Opracowanie własne. ..... 25

Ryc. 7 Schemat osiągania wskaźników produktów. Opracowanie własne. ..... 37

Ryc. 8 Wzrost wartości wskaźnika jako wyraz zmiany stanu na lepszy w porównaniu z rokiem bazowym. Opracowanie własne. ..... 38

Ryc. 9 Spadek wartości wskaźnika jako wyraz zmiany stanu zjawiska negatywnego na lepszy w porównaniu z rokiem bazowym. Opracowanie własne..... 40

Ryc. 10 Różnice między wskaźnikami produktu, rezultatu i oddziaływania. Opracowanie własne..... 41

## 7. Sprawozdanie z warsztatów dotyczących metodologii budowy wskaźników

Latem 2010 roku przeprowadzono w trzech lokalnych grupach działania w województwie łódzkim warsztaty poświęcone ocenie i tworzeniu wskaźników na potrzeby monitorowania i oceny postępu wdrażania lokalnych strategii rozwoju.

W warsztatach uczestniczyli przedstawiciele Lokalnej Grupy Działania Stowarzyszenia „Między Prosną a Wartą", Stowarzyszenia Lokalnej Grupy Działania „Ziemia Wieluńska" oraz Lokalnej Grupy Działania „Dolina Rzeki Grabi".

Cele warsztatów z punktu widzenia realizujących szkolenie było przetestowanie i wprowadzenie korekt do scenariusza zajęć moderacyjnych i animacyjnych z zakresu oceny i weryfikacji systemów wskaźników, zawartych w lokalnych strategiach rozwoju. Podstawą prezentacji i materiałów dydaktycznych były te same definicje i przykłady, które zostały zawarte w niniejszym podręczniku (prezentacja była tożsama z treściami, zawartymi w niniejszym opracowaniu).

Z punktu widzenia uczestników, istotne było zapoznanie się z definicjami wskaźników, sposobami i narzędziami poprawnego formułowania celów strategicznych (ogólnych) i celów operacyjnych (szczegółowych) na potrzeby LSR, właściwego przypisywania im odpowiednich przedsięwzięć i sporządzania odpowiednich wskaźników.

Warsztaty z udziałem przedstawicieli Stowarzyszenia Lokalnej Grupy Działania „Ziemia Wieluńska" w Wieluniu.
Fot: Katarzyna Zalewska

Warsztaty z udziałem przedstawicieli Lokalnej Grupy Działania „Dolina Rzeki Grabi" w Łasku.
Fot: Katarzyna Zalewska

Uczestnicy warsztatów w trakcie pracy korzystali z własnej lokalnej strategii rozwoju, w trakcie ćwiczeń analizowali logikę interwencji celów, ich brzmienie, a także prawidłowość ich wzajemnej zależności (z użyciem drzew celów i problemów). Po części teoretycznej, dotyczącej cech dobrego wskaźnika, uczestnicy warsztatów przeanalizowali również własne wskaźniki pod kątem ich jakości i przydatności do monitorowania LSR.

W trakcie pracy uczestnicy doszli do wniosku, iż lokalne strategie rozwoju wymagają jednak weryfikacji i zmian poprzez aktualizacje. Dostrzegli przy tym konieczność przeformułowania określeń, uznanych do tej pory za cele, przestawienia ich hierarchii, uporządkowania strumienia działań (przedsięwzięć/operacji) w ramach LSR. Dużą wartością warsztatów było uzyskanie przez moderatorów chęci do dokładnej lustracji i przeformułowania wskaźników w dokumencie (warsztaty w Wieluniu i w Łasku). W przypadku warsztatów w Wieruszowie, grupie udało się w ostatniej części warsztatów zaproponować gotowy już i poprawny pod względem metodologicznym zestaw wskaźników na poziomie celów ogólnych i celów szczegółowych, które charakteryzowały się również wysoką innowacyjnością.