



**CENTRUM DORADZTWA ROLNICZEGO
W BRWINOWIE ODDZIAŁ W KRAKOWIE**

**METODYKA WSPARCIA DLA LGD
W PROCESIE BUDOWY LOKALNYCH
STRATEGII ROZWOJU**

Poradnik dla doradców rolnych

Kraków 2015

WSTĘP

Poradnik niniejszy mimo, że nosi tytuł Metodyka wsparcia dla LGD w procesie budowy lokalnych strategii rozwoju posiada pewne cechy uniwersalne, które pozwalają korzystać z niego również na etapie wdrażania strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność, a także mogą być przydatne w budowaniu planów strategicznych w różnych innych niż LEADR kontekstach.

Aby być dobrym doradcą czy ekspertem mogącym pomagać innym w planowaniu strategicznym sami musimy zrozumieć istotę myślenia strategicznego i zasady budowy strategii rozwoju obszaru.

W tym poradniku jest wiele treści, które przeplatają się z teorią zarządzania strategicznego i praktyką budowy i realizacji lokalnych strategii rozwoju przez lokalne grupy działania. W nowej perspektywie finansowej 2014-2020 zmienione zostało podejście LEADER i lokalne grupy działania były zmuszone dostosować się do nowych reguł a zarazem sprostać nowym wyzwaniom, które wynikały ze Strategii na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu –Europa 2020.

Doświadczenia wynikające z wdrażania lokalnych strategii rozwoju w perspektywie 2007-2013 są przydatne, ale wymagają innego spojrzenia z punktu widzenia uregulowań zawartych w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 oraz unijnego i krajowego prawa.

LGD uzyskały nowe kompetencje, ale również musiały przyjąć nowe zobowiązania. Dotyczy to zarówno samego planowania, w proces którego należało obowiązkowo włączyć lokalne społeczności jak i możliwości samodzielnego konstruowania przedsięwzięć ograniczonych jedynie kwalifikowalnością operacji beneficjentów i kosztów. Pojawiły się też nowe rozwiązania takie jak projekty grantowe i operacje własne. Wprowadzono zasadę skierowania minimum 50% środków na wsparcie operacji generujących nowe miejsca pracy oraz włączenie społeczne.

Jako obowiązkowe zadanie LGD musiały opracować plany komunikacji. Wdrażanie LSR z udziałem lokalnych społeczności wymaga nowego podejścia do roli partycypacji w realizacji strategii, plany komunikacji mają w pewnym sensie wspierać partycypacje mieszkańców

w procesie zarządzania strategicznego rozwojem obszaru przez LGD.

W niniejszym poradniku zostało omówione wiele kwestii związanych z budową strategii, choć nie wszystkie i nie zawsze na poziomie szczegółowości takim jak by to było wskazane dla zrozumienia zawłości realizacyjnych LSR. Mamy jednak nadzieję, że poradnik będzie przydatny dla doradców współpracujących z LGD w całym okresie wdrażania LSR czyli do 2023 roku.

ZACZNIJMY OD MYŚLENIA STRATEGICZNEGO

*Wszystkie podejmowane przez nas decyzje wpływają na nasze życie w przyszłości.
Większość osób podejmując swoje decyzje kieruje się głównie korzyściami
przypadającymi na daną chwilę nie biorąc pod uwagę tego,
jakie efekty ta decyzja może mieć za miesiąc, rok czy 5 lat.*

Myślenie strategiczne to umiejętność i gotowość do pozyskania i praktycznego spożytkowania wglądu społecznego (tj. wiedzy o sytuacji społecznej, interlokutorach oraz własnych możliwościach) w celu zmaksymalizowania szans realizacji własnych zamierzeń (lub zleconych zadań) oraz sprawnego wykorzystania nadarżających się okazji.

Budowanie umiejętności i zdobywanie wprawy w obszarze myślenia strategicznego daje w efekcie takie korzyści, jak:

- spostrzegawczość i zmysł strategiczny w kontaktach interpersonalnych, czyli wysoka inteligencja społeczna,
- pewność co do własnych, rzeczywistych mocnych stron,
- pomysły na najbardziej słuszne i skuteczne spożytkowanie własnego potencjału skryzalizowane w postaci konkretnych celów oraz strategii działania.

Bez umiejętności strategicznego myślenia nie ma podstaw do myślenia o rozwoju ponadprzeciętnych kompetencji z zakresu zarządzania sobą oraz skuteczności interpersonalnej. Jego synonimem jest tzw. inteligencja praktyczna (zwana także społeczną lub makiaweliczną).

Kluczowe obszary myślenia strategicznego to rozszyfrowywanie intencji innych ludzi, antycypacja rozwoju sytuacji, planowanie adekwatnych strategii działania, monitorowanie postępów i opracowywanie koniecznych modyfikacji w sposobie działania (tj. *pragmatyczna kreatywność*).

Szerokie spojrzenie to umiejętność ważna w myśleniu strategicznym. Szerokie spojrzenie to potężna koncepcja. Jej punktem wyjścia jest obserwacja najbliższego otoczenia, otoczenia wewnętrznego organizacji, w której się jest (lub, z którą się identyfikuje) i jej otoczenia zewnętrznego.

Działać przeciwnie (do myślenia strategicznego) to znaczy *posługiwać* się myśleniem krótkowzrocznym. Gdy ludzie zbyt długo działają w jednej organizacji, w której występuje powtarzalność przedsięwzięć (co roku te same akcje, takie same imprezy itd.), ulegają zjawisku *wzajemnego kopiowania*, nieświadomego naśladowania sposobów myślenia i postępowania. To zjawisko osłabia innowacyjność w myśleniu i postępowaniu.

Krótkowzrocność jest wrogiem myślenia strategicznego. Krótkowzrocność pozbawia ludzi marzeń, wynika z dominacji w życiu jednostek i społeczności potrzeby załatwiania spraw bieżących, zaspakajania doraźnych potrzeb i mniej ambitnych aspiracji.

Umiejętność obserwowania i pobudzania własnej wyobraźni jest konieczne do twórczego przetwarzania tego co jest – w wizję przyszłości – to czego byśmy chcieli, żeby było.

Myślenie strategiczne, mimo cech zbliżonych do strefy abstrakcji, mocno jest osadzone w strefie racjonalności. Wyprowadza się je z tych obszarów ludzkiego działania, które zmierzają do zmiany tego co jest (nawet dobre) w to co może być lepsze.

Podstawą wszelkiego ludzkiego działania powinna być **racjonalność** pojmowana jako cecha działania celowego charakteryzującego się właściwym wyborem celu działania i korzystną relacją między zużytymi nakładami (pracy, kapitału, energii i informacji) a poziomem i jakością jego osiągnięcia.

Racjonalność bowiem przełożona na reguły postępowania decyduje nie tylko o wyborze celu zgodnego z przyjętym systemem wartości, ale też o jego wykonalności rozważanej z punktu widzenia osiągnięć nauki i techniki. Racjonalność działania nie jest rozumiana jednakowo, często ma charakter relatywny, zdeterminowany akceptacją ideologiczno-ustrojowych wzorców i powinności, a nawet manipulacyjny zdeterminowany obsługą interesów elit władzy lub wyznawanej ideologii. Zazwyczaj jest ona kojarzona z wyborem najbardziej skutecznego (wydajnego) środka dla realizacji wcześniej ustalonych celów, zawartych w strategii działania człowieka, grup czy organizacji.

W myśli teoretycznej (między innymi w myśli ekonomicznej) wyróżnia się racjonalność rzeczową i metodologiczną, a często też wymienia się trzecią, tzw. racjonalność partykularną.

1. Racjonalność rzeczowa oznacza właściwy wybór celu i dobór środków dla jego osiągnięcia odpowiadający prawdziwej, tj. obiektywnie istniejącej sytuacji.
2. Racjonalność metodologiczna ma miejsce wtedy, gdy dobór środków jest poprawny, w ramach posiadanej wiedzy.
3. Racjonalność partykularna występuje wówczas, gdy o wyborze celu i środków przesądzają wąskie (partykularne) interesy osób czy grup świadomie pomijające rozwiązania zgodne z racjonalnością rzeczową i metodologiczną.

Racjonalność powinna cechować przede wszystkim menedżerów i polityków, którzy rządzą i zarządzają, a więc ustalają cele, dokonują wyborów, określają środki i siły oraz mechanizmy ich urzeczywistniania. Muszą oni i powinni dokonywać oceny różnorodnych zjawisk, procesów, sytuacji i ich współzależności, generować różne rozwiązania i dokonywać właściwego (optymalnego) ich wyboru. Muszą więc angażować rozum i wyobraźnię, działać z profesjonalną wiedzą i wprawą, uwzględniając przy tym elementy ryzyka i niepewności oraz przyjęty przez społeczeństwo system wartości.

W dokonujących się obecne przemianach trzeba więc wyraźnie akcentować potrzebę powiązania etyki z polityką i gospodarką, władzy z wiedzą i kompetencjami, aby działania menedżerów (polityków także) były efektywne w społecznym i moralnym sensie, dalekowzroczone i innowacyjne.

Racjonalność przynależy nie tylko elitom, politykom, menedżerom i innym decydom. We współczesnym świecie racjonalizmem cechują się lokalne społeczności i lokalni liderzy. To właśnie w tych najmniejszych środowiskach zaczyna dominować myślenie o przyszłości uwzględniające oczekiwanie racjonalnego zarządzania potencjałem lokalnym i jego zasobami.

Strategia

Każdy rozwój dziejący się w systemie (organizacja, struktura polityczna, społeczeństwo, gospodarka itp.), niezależnie od charakteru i skali tego systemu i sposobów jego funkcjonowania, powinien się zasadzać na strategii.

Strategia to zintegrowany układ celów i zadań oraz pakiet środków ukierunkowujący i dynamizujący procesy rozwojowe na wydzielonym obszarze lub w organizacji (w szerokim znaczeniu) dla urzeczywistnienia wizji jako uwspólnionego marzenia (o racjonalnych przesłankach) ludzi żyjących na obszarze, działających/pracujących w organizacji.

Metodyka strategiczna prowadzi do zwiększenia sprawności i siły podmiotu strategii, a także zmniejszenia niepewności działania oraz poszerzenia możliwości zmiany dzięki diagnozowaniu otoczenia i dokonaniu wyboru właściwego kierunku przyszłego rozwoju.

Metodyka strategiczna jest grą o przyszłość, którą podejmują liderzy, aby wytyczyć możliwie najlepszą (optymalną) drogę prowadzącą do lepszej (pożądaney) przyszłości, którą zamierza podążać społeczność (zamieszkująca obszar, działająca/pracująca w organizacji), konsekwentnie i stale ją doskonaląc.

Strategie można formułować w sposób inkrementalny, tj. narastający, a więc jako wynik ewolucji sytuacji obszaru/organizacji i jej odpowiedzi na zmiany otoczenia (strategia wyłaniająca się) i w sposób przedsiębiorczy przemyślany jako rezultat sekwencji różnych operacji myślowych, dzięki którym powstaje koncepcja zamierzona, świadomie sformułowana, oparta na analizie i kalkulacji.

Te różne sposoby konstruowania strategii mogą być dla każdego podmiotu użyteczne, pod warunkiem jednak, że są one oparte na rzetelnej diachronicznej analizie środowiska, tj. analizie strategicznej, w której kładzie się nacisk na jego dynamikę, wychodząc z założenia, że jego ewolucja ma większe znaczenie niż reguły działania wewnątrz organizacji (środowiska), i że tworzy się realną wizję przyszłości, która umożliwi wybór „najlepszej” drogi. Każda strategia musi obowiązkowo zakładać orientację na zmianę, stałe uczenie się społeczności (organizacji) i wprowadzenie programowych przekształceń.

Spółeczeństwo obywatelskie, (spółeczeństwo cywilne), spółeczeństwo, w którym działalność niezależnych od państwa różnego typu instytucji, organizacji i związków jest podstawą samodzielnego rozwoju obywateli oraz stanowi wyraz ich osobistej aktywności.

Idea spółeczeństwa obywatelskiego sięga starożytności, za jej prekursora uważa się Arystotelesa, dla którego najwyższym wyrazem istnienia spółeczeństwa obywatelskiego było utworzenie państwa (polis). Człowiek bowiem, jako istota społeczna (politikon zoon), nie może żyć poza nim, gdyż tylko w państwie może urzeczywistnić się jego społeczna natura.

U Cyncerona zaś spółeczeństwo obywatelskie postrzegane jest jako synonim państwa, a zwłaszcza państwa „cywilizowanego” i rządzącego się prawem oraz spółeczeństwa żyjącego w tym państwie, szanującego jego instytucje i przestrzegającego jego praw.

Do tej koncepcji nawiązywali również myśliciele epoki oświecenia. J. Kant używał określenia Die bürgerliche Gesellschaft, co oznaczało dosłownie spółeczeństwo obywatelskie (der Bürger – obywatel) bądź spółeczeństwo burżuazyjne, zamożnych mieszczan. Z kolei u J.J. Rousseau ideę spółeczeństwa obywatelskiego wyrażała jego teoria suwerenności ludu i woli powszechnej.

G.W.F. Hegel ukształtował współczesne pojęcie spółeczeństwa obywatelskiego – system realizacji celów indywidualnych i grupowych w produkcji i wymianie rynkowej, system praw wolnych obywateli, których podstawą jest własność prywatna i rynek, system opieki, tj. rodzina, publiczne instytucje opiekuńcze, samorządowe zrzeszenia. Termin ten dotyczył całokształtu stosunków społecznych i gospodarczych (a także odpowiadających im instytucji), które kształtują się bez udziału państwa. Po K. Marksie, który zredukował heglowskie pojęcie spółeczeństwa obywatelskiego do stosunków ekonomicznych (własność i wymiana rynkowa) termin nie był używany (zastąpiony przez nazwę spółeczeństwo).

Powrócił do języka politycznego w latach 80. i 90. XX wieku – w okresie odrodzenia i kształtowania się nowoczesnej myśli liberalnej. Podkreślano wówczas, że istnieje konieczność samoorganizowania się obywateli i ograniczenia wpływu państwa na ich życie.

Za spółeczeństwo obywatelskie uznaje się współcześnie takie, w którym:

- a) suwerenem władzy jest naród sprawujący ją bezpośrednio lub przez przedstawicieli,
- b) władza działa w granicach i na podstawie prawa,
- c) system źródeł prawa uwzględnia interesy obywateli,
- d) istnieje prawny system ochrony praw i wolności obywateli,
- e) funkcjonują instytucje gwarantujące przestrzeganie praw (np. Trybunał Konstytucyjny, Rzecznik Praw Obywatelskich),
- f) zapewnia się obywatelom możliwość uczestniczenia w życiu społecznym, istnieją prawne gwarancje tworzenia organizacji wyrażających interesy obywateli.

Koncepcja ta szeroko stosowana była w rozważaniach dotyczących źródeł, przebiegu i charakteru rozpadu, realnego socjalizmu. W analizach tych (przygotowanych przez między innymi Komitet Obrony Robotników i „Solidarność”) zwracano uwagę na rolę samodzielnych, niezależnych od państwa komunistycznego¹ (komunizm²), organizacji społecznych i zawodowych, w powoływaniu struktur społeczeństwa obywatelskiego, będących w opozycji w stosunku do oficjalnych instytucji komunistycznych.

Podstawą państwa demokratycznego (demokracja) jest wolne i dobrze zorganizowane społeczeństwo obywatelskie, dlatego wszelkie przemiany społeczno-gospodarcze w krajach postkomunistycznych po 1989 roku miały na celu odbudowę społeczeństwa obywatelskiego, niszczonego i stłamszonego przez państwo totalitarne.

Uogólniając można powiedzieć, za W. Osiatyńskim, że *społeczeństwo obywatelskie jest autonomicznym bytem zdolnym równoważyć władzę państwową, pozwalając jednocześnie społeczeństwu przejawiać swoje interesy i potrzeby, jednoczyć je wobec spraw wspólnej troski oraz wpływać na decyzje publiczne. Po to, by społeczeństwo obywatelskie mogło odgrywać tę rolę, musi posiadać wewnętrzne siły żywotne, własną strukturę, tkaną w sieć wzajemnych – a nie kontrolowanych przez państwo i jego aparat – powiązań między ludźmi i grupami społecznymi.*

Polska specyfika

Zasadnicze pytanie odnosi się do uwarunkowań polskich. Czy w Polsce są podstawy do mówienia o budowaniu społeczeństwa obywatelskiego?

Aby mogło powstać społeczeństwo obywatelskie, potrzebny jest kapitał społeczny, a więc wzajemne zaufanie między ludźmi, co prowadzi do podjęcia współpracy i kształtowania się grup społecznych.

Niestety w wielu krajach (społeczeństwach) nadal bardzo popularnym zjawiskiem jest amoralny familizm – obowiązek moralny odczuwany jedynie wobec własnej rodziny. Z badań nie wyłania się lepszy widok: w Polsce ok. 78 proc. badanych ufa innym. Brak zaufania wyraziła niemal co siódma osoba – ok. 15 proc. Najbardziej ufamy najbliższym: rodzicom, dzieciom, małżonkom (98 proc. wskazań) oraz znajomym i przyjaciołom (93 proc.).

Ufamy też kolegom z pracy i sąsiadom. Z badania wynika, że zaufanie do współpracowników deklarowało więcej niż osiem na dziesięć osób pracujących, natomiast do sąsiadów – siedem na dziesięć. Dostyc wysoki poziom zaufania w relacjach międzyludzkich odnosi się przede wszystkim do osób z najbliższego otoczenia, które znamy i z którymi generalnie pozostajemy w kontakcie. Osobom nieznanym, które spotyka się w różnych sytuacjach, ufa bowiem tylko ok. 39 proc. osób, natomiast brak

¹ W Polsce uprawnione jest mówienie o realnym socjalizmie [przyp. autora].

² W Polsce (socjalizm) [przyp. autora].

zaufania zadeklarowało ok. 42 proc., a niemal co piąta osoba (ok. 19 proc.) nie potrafiła określić, czy ma zaufanie do nieznajomych, z którymi spotyka się na co dzień. Źródło: GUS, wyniki badania spójności społecznej, zrealizowanej w I połowie 2015 r. Wzięło w nich udział 14 tys. osób w wieku 16 lat i więcej.

Czy zatem możemy mówić i myśleć o budowaniu społeczeństwa obywatelskiego w naszym kraju?

W Polsce ukształtował się układ typu autorytarnego, w którym wszelkie dziedziny życia podporządkowane były państwu. Tak było w zasadzie od 1945 roku, chociaż ten autorytaryzm nie był ani pełny, ani całościowy, ani konsekwentny. Ze względu, na przykład, na specyficzną rolę Kościoła, opozycji, którym dano margines swobody, to zmniejszono ich zależności od państwa i PZPR. Tworzyło to podstawy dla tworzenia społeczeństwa obywatelskiego, którego symbolem w latach osiemdziesiątych była Solidarność.

Termin *społeczeństwo obywatelskie* został wprowadzony do języka polskiego w 1949 roku do jednego z tłumaczeń Marksa przez „socjalistyczny” aparat propagandowy. Termin ten wprowadzono w miejsce terminu *społeczeństwo cywilne* w celu utrudnienia prawidłowego rozumienia pracy Marksa. Popularność terminu zdobył w 1989 roku, gdy został użyty przez władzę w celu stłumienia żądań o pełnoprawne i pluralistyczne społeczeństwo polityczne.

Warto wspomnieć o specyficznym dla naszego kraju *rozdarciu* przestrzeni publicznej, związanym z długotrwałym przeciwstawieniem sfery samoorganizacji społecznej *wrogiemu* wobec niej państwu. Przeciwstawienie to zaczęło się kształtować już w XIX wieku, w czasach zaborów, kiedy to aktywność stowarzyszeniowa stała się instrumentem emancypacji narodowej Polaków. W każdej niemal dziedzinie aktywności społecznej – czy chodziło o samopomoc gospodarczą, czy o działalność edukacyjną lub kulturalną, czy wreszcie o aktywność religijną – istotnym czynnikiem ogniskującym działania ludzi stała się identyfikacja narodowa oraz kontestacja opresyjnego, wrogiego im systemu.

Społeczeństwo obywatelskie w wymiarze teoretycznym używane jest dziś najczęściej w odniesieniu do sfery aktywności społecznej, która zorientowana jest na realizację dobra wspólnego, rozumianego jako dobro innych, ale nie własne. To zastrzeżenie jest o tyle ważne, że przekłada się na wątpliwości, do jakiego stopnia w przestrzeni społeczeństwa obywatelskiego mieszczą się inicjatywy zorientowane na interesy grupowe lub łączące cele społeczne z ekonomicznymi czy też politycznymi.

Wraz z rozwojem polskiego sektora pozarządowego, skutkującym także jego stopniową „ekonomizacją” oraz rozwojem jego relacji z administracją publiczną, można zauważyć pewną ewolucję stanowisk w tej sprawie. Stało się jasne (na co teoretycy zachodni zwracali uwagę już na początku lat dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku), że we współczesnych systemach demokratycznych nakreślenie wyraźnej linii demarkacyjnej oddzielającej to co obywatelskie

i „polityczne”, „ekonomiczne” czy „prywatne” jest niezwykle trudne, jeśli nie niemożliwe do przeprowadzenia.

Wraz z rozpowszechnianiem się tego poglądu powraca zainteresowanie inicjatywami społecznymi, które sytuowały się dotąd na marginesie toczących się dyskusji dotyczących społeczeństwa obywatelskiego, choć mają w Polsce długą i bogatą tradycję. Powraca zainteresowanie działaniami zbiorowymi lub instytucjami, które łączą cele społeczne z funkcjami ekonomicznymi i/lub politycznymi (jak organizacje samorządu gospodarczego, przedsięwzięcia ekonomii społecznej, samorządy lokalne).

Tylko te siły społeczne, które są zdolne wyzwolić ludzką aktywność w kierunku zmiany w stronę rozwoju, mogą mieć realny wpływ na budowanie społeczeństwa obywatelskiego.

W przeciwieństwie do innych zasobów, ludzie nie są zwykłymi zasobami. Obdarzeni psychiką, intelektem, cechami społecznymi, uczestniczą aktywnie lub pasywnie w życiu lokalnych społeczności, organizacji czy zakładu pracy. Przyczyniając się w większym lub mniejszym stopniu do ich rozwoju.

Rozwój pojmowany zawsze jako zmiana na lepsze, w zgodzie z oczekiwaniami ludzi, których te zmiany dotyczą będzie podstawą angażowania kapitału społecznego do myślenia strategicznego i współpracy w realizacji myśli strategicznej.

Możliwe, że gdyby wszyscy, którzy posiadali i posiadają wpływ na tworzenie podstaw prawno-organizacyjnych dotyczących funkcjonowania lokalnych grup działania i wdrażania lokalnych strategii rozwoju zechcieli choć trochę zagłębić się w istotę zjawisk społecznych, poznać historię myśli społecznej i dorobek polskich wiejskich społeczności, to prawo zostałyby włączone w służbę społeczną, zgodnie z ideą społeczeństwa obywatelskiego.

TEORETYCZNE PODSTAWY PLANOWANIA STRATEGICZNEGO ROZWOJU OBSZARU

Planowanie jest procesem, a zarazem podstawową funkcją zarządzania w każdej organizacji, w tym także w Lokalnej Grupie Działania która jest partnerstwem trójsektorowym – społecznym, samorządowym, prywatnym. Mimo różnic, jakie występują w tych jednostkach, zarówno pod względem zarządzania finansami czy zasobami ludzkimi, niezbędne jest stosowanie zasad planowania strategicznego w zarządzaniu.

Planowanie strategiczne to proces, na który składa się przeprowadzenie wnikliwych badań i analiz diagnozujących stan obecny, konsultacji społecznych oraz opracowanie finalnych produktów, jakimi są: strategie i plany rozwoju, programy rewitalizacji, programy inwestycyjne oraz wiele innych dokumentów operacyjnych. Planowanie strategiczne rozpoczyna działania związane z inwestowaniem.

Wśród podstawowych celów planowania strategicznego wymienić należy: integrację elementów organizacji w jedną sprawnie działającą całość, właściwie wykorzystującą zasoby ludzkie i materialne do osiągnięcia założonych celów strategicznych i odznaczającą się

sprawnością działania, charakteryzującą się działaniami mającymi bezpośredni związek z celami organizacji i prowadzonymi w dokładnie określonym czasie.

Strategia jako koncepcja rozwoju lokalnego pełni wiele ważnych funkcji. Określa szczegółowo atuty obszaru w sensie geograficznym, przyrodniczym, historycznym, gospodarczym, społecznym i wskazuje możliwości wykorzystania istniejących szans. Wskazuje słabe strony i identyfikuje zagrożenia rozwoju lokalnego oraz określa sposoby ich zmniejszenia lub eliminacji. Stanowi swoistą inwentaryzację zjawisk zachodzących na obszarze, jest źródłem informacji o zachodzących tam procesach społeczno-gospodarczych, a także o kierunkach i charakterze możliwych zmian w przyszłości. Umożliwia podejmowanie właściwych decyzji związanych z bardziej efektywnym wykorzystaniem istniejących zasobów (ludzkich, przyrodniczych, kapitałowych), a tym samym zwiększa szanse na uzyskanie dodatkowych środków wsparcia ze źródeł zewnętrznych (posiadanie strategii jest obecnie warunkiem uzyskania pomocy finansowej zarówno ze strony państwa, jak i Unii Europejskiej). Z tego powodu zapewnia stabilny kierunek rozwoju jednostki obszarowej (terytorium), niezależny w swych fundamentalnych założeniach od zmieniających się warunków politycznych i zmieniających się władz lokalnych.

A zatem zwiększa poczucie stabilności działania podmiotów gospodarczych, wpływa na ich decyzje inwestycyjne, ustala i zwiększa spójność podejmowanych przez władze lokalne decyzji, jest planem działania władz lokalnych i wyznacznikiem bieżących działań. Dzięki promocji realizacji strategii decyzje władz lokalnych są popularyzowane, społeczność lokalna jest dobrze poinformowana o podejmowanych działaniach, co w konsekwencji eliminuje lub co najmniej ogranicza ewentualne konflikty lokalne. Strategia jest też istotnym elementem edukacji społeczności lokalnej, buduje poczucie tożsamości lokalnej, jest jednym z kreatorów społeczeństwa obywatelskiego – społeczność lokalna uczestniczy w jej budowie, a następnie jednoczy się we wdrażaniu strategii.

Efektywna strategia rozwoju powinna być partnerska, tzn. zbudowana metodą partnerską (w jej tworzeniu uczestniczą przedstawiciele społeczności lokalnej w osobach uznanych liderów, autorytetów formalnych i nieformalnych). Powinna być dynamicznie otwarta, tzn. uwzględniać atuty obszaru oraz istniejące w otoczeniu, bądź dające się przewidzieć szanse. Dlatego też strategia powinna być systematycznie weryfikowana i aktualizowana, aby można było wykorzystać nadarzające się okazje, angażując przy tym posiadane atuty, w tym zasoby intelektualne. Strategia powinna nawiązywać do istniejących programów rozwoju oraz strategii jednostek wyższego szczebla.

W przypadku lokalnej strategii rozwoju powinna ona uwzględniać strategię jednostek administracyjnych wchodzących w skład obszaru LGD oraz strategię rozwoju województwa, a także kraju. Zasadą budowy strategii jest także odniesienie się do priorytetów rozwoju lokalnego. Zapisane w niej cele powinny mieć układ hierarchiczny, a więc cele strategiczne,

następnie podporządkowane im cele operacyjne, a tym z kolei zadania.

Wśród metod budowy strategii rozwoju lokalnego wyróżnić można trzy:

1. ekspercką – w której główną rolę odgrywa ekspert w zakresie budowy strategii (najczęściej spoza danego regionu);
2. partnerską – gdzie w proces budowy strategii włączeni są liderzy społeczności lokalnej;
3. ekspercko-partnerską – gdzie w procesie budowy strategii uczestniczą zarówno liderzy społeczności lokalnej odgrywający znaczącą rolę i eksperci, których rola ogranicza się do pomocy od strony metodycznej.

Dwie pierwsze metody obarczone są możliwościami popełnienia błędów, które mogą stać się barierami realizacji celów strategicznych. W przypadku metody partnerskiej – liderzy społeczności lokalnej mogą nie dostrzegać istniejących w otoczeniu szans i zagrożeń. W przypadku metody eksperckiej – odczucia eksperta odnośnie potrzeb społeczności lokalnej i analizy uwarunkowań wewnętrznych rozwoju nigdy nie są pełne. Najlepsza wydaje się więc metoda partnersko-eksperska, gdzie liderzy społeczności lokalnej wspomagani przez ekspertów zewnętrznych mogą zbudować strategię rozwoju odpowiadającą zarówno ich potrzebom i możliwościom, dzięki czemu strategia ta ma większe szanse realizacji. Bez względu na to, którą z metod wybierzemy, należy pamiętać o szerokich konsultacjach społecznych przed ostateczną decyzją co do merytorycznej strony strategii oraz o tym, że strategia ma być dokumentem dynamicznie otwartym, umożliwiającym wprowadzanie zmian pod wpływem zachodzących zmian w otoczeniu lub zmian wewnętrznym.

Z wieloletnich doświadczeń w budowaniu strategii przy wykorzystaniu metody partnerskiej z udziałem ekspertów jako facylitatorów wspomagających proces budowania strategii i będących ekspertami w diagnozowaniu obszaru, w tworzeniu ram dokumentu, formułowaniu celów strategicznych oraz określaniu zadań, sposobów działania i planowania zasobów i terminów wykonania, wynikają następujące spostrzeżenia, które można wziąć pod uwagę w procesie tworzenia strategii:

- Utworzenie kilkuosobowego zespołu (grupy inicjatywnej) reprezentującej wszystkie sektory, które wchodzi w skład partnerstwa (samorządy gmin, społeczność lokalną, prywatne podmioty gospodarcze), który zajmie się sprawami organizacyjnymi związanymi z budową strategii;
- Przed przystąpieniem do prac zasadniczych nad budową strategii bardzo użytecznym jest sporządzenie listy liderów społeczności lokalnych – potencjalnych uczestników procesu tworzenia strategii;
- Należy wybrać lidera grupy inicjatywnej, na którym spoczywać będzie główna odpowiedzialność za proces tworzenia strategii, w tym także zadanie organizowania spotkań grupy inicjatywnej, a następnie szerszego grona lokalnych liderów (z reguły

jest to 4-6 spotkań w szerszym gronie), oraz planowanie działań i przydzielanie zadań w procesie budowy strategii (opisanych poniżej);

- Zaproszenie do udziału w procesie budowy strategii szerszego grona przedstawicieli społeczności lokalnej. W tym celu dobrym sposobem jest przygotowanie imiennego listu zapraszającego do udziału w całym procesie tworzenia strategii; List osobisty jest zawsze korzystniej odbierany przez adresata, ponieważ czuje się on dowartościowany faktem, iż został dostrzeżony jako osoba wartościowa, mogąca coś interesującego wnieść w rozwój lokalny już na etapie jego planowania. Ważne, aby list ten informował o utworzeniu grupy inicjującej proces budowy strategii i by został podpisany przez lidera tej grupy.
- Wykonanie inwentaryzacji zasobów – materialnych, ludzkich, etc. (w tym celu można zaangażować przedstawicieli społeczności lokalnej z różnych sektorów, a także młodzież szkolną – włączenie młodzieży przynosi efekty na etapie promocji strategii, promocji i realizacji zapisanych w niej zadań, a więc utożsamianie się z obszarem i podejmowanie działań i inicjatyw zmierzających do jego rozwoju); W inwentaryzacji przydatne są przygotowane wcześniej specjalne, ujednolicone formularze, które ułatwią pracę zarówno osobom wykonującym inwentaryzację, jak i zespołowi opracowującemu zebrane informacje;
- Opracowanie pozyskanych drogą inwentaryzacji informacji. Najkorzystniej jest przygotować w formie analizy SWOT i przedstawić na spotkaniu szerokiego grona przedstawicieli społeczności lokalnej celem weryfikacji; Na tym etapie można także zebrać informacje o potrzebach i oczekiwaniach społeczności lokalnej związanej z rozwojem lokalnym (do zebrania tych informacji można wykorzystać wcześniej przygotowany formularz zawierający dwa pytania: (1) jakie są najważniejsze problemy obszaru oraz (2) w jakim kierunku powinien rozwijać się obszar). Przy pytaniach tych korzystne jest wprowadzenie wyjaśnienia dotyczące natury możliwych problemów oraz kierunków rozwoju;
- Opracowanie wniosków wynikających z analizy SWOT (skorygowanej na spotkaniu liderów), a także opracowanie zebranych informacji związanych z potrzebami i oczekiwaniem rozwoju, a następnie dokonanie porównania i na tej podstawie określenie priorytetów;
- Określone cele priorytetowe należy przedstawić na kolejnym spotkaniu szerokiego grona liderów społeczności celem ich weryfikacji i ustalenia hierarchii ważności; na tym spotkaniu należy także określić zadania, jakie w ramach każdego z celów powinny być wykonane. Można w tym celu wykorzystać technikę grup nominalnych.
- Opracowanie dokumentu strategii i przedstawienie go do zatwierdzenia odpowiedniemu gremium.

- Prezentacja strategii na forum społeczności lokalnej, mieszkańców obszaru celem informacji i promocji – wspólne „świętowanie” pierwszego sukcesu.

Efekty planowania strategicznego (w sensie społecznym i gospodarczym)

Planowanie strategiczne jest, a przynajmniej powinno być, integralną częścią zarządzania organizacją. Plan strategiczny, w najszerszym ujęciu, umożliwia lepsze radzenie sobie ze zmianami. Jest narzędziem, które pozwala na systematyczne analizowanie i przekształcanie struktury, programów i działania organizacji. Mimo pewnych wad, jakie posiada planowanie strategiczne (znaczący czas i wysiłek włożony w tworzenie strategii, przywiązywanie dużej wagi do rezultatów ilościowych i trudności związane z określaniem rezultatów jakościowych, a także duża wrażliwość na zmiany w otoczeniu), to jednak ma ono niezaprzeczalne zalety, a mianowicie pozwala na konsekwentne działanie w długim horyzoncie czasowym, ułatwia przewidywanie zmian w otoczeniu, a przede wszystkim jest narzędziem mobilizującym zespół pracowników (społeczność lokalną) do działania i rozwoju oraz utożsamiania się z organizacją (terytorium). Zespół (społeczność lokalna) ma bowiem precyzyjną wiedzę o istniejących problemach, świadomość celów i rozumie podejmowane przez zarządzających decyzje.

Każde planowanie, w tym także planowanie strategiczne zakłada osiągnięcie określonych rezultatów gospodarczych i społecznych. Rezultaty gospodarcze są mierzalne, a więc stosunkowo łatwe do określenia w formie ilościowej, charakteryzują one rozwój gospodarczy regionu, np. wzrost produkcji, wzrost zatrudnienia, wzrost dochodu, wzrost PKB per capita, zmiany w liczbie przedsięwzięć inwestycyjnych, etc. W odniesieniu do rezultatów społecznych, z reguły te wskaźniki są natury jakościowej i stwarzają pewne trudności w ich określaniu. Niemniej jednak każdy projekt realizowany w ramach założonych celów strategicznych kończy się określonymi, założonymi w procesie jego tworzenia rezultatami i mającymi odzwierciedlenie w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu w postaci zmian ilościowych i jakościowych w sferze gospodarczej, kulturowej i społecznej. Generalnie korzyścią rozwoju gospodarczego jest podniesienie standardu życia, lepsza sytuacja socjalna ludności i większe bezpieczeństwo publiczne, a więc rezultaty odnoszące się do sfery społecznej.

Wśród korzystnych rezultatów planowania strategicznego w odniesieniu do zarządzających można wskazać, iż strategia, w której określone są precyzyjnie cele strategiczne jest doskonałym narzędziem zarządzania, ponieważ: ułatwia podejmowanie decyzji (zwłaszcza tych, które mają znaczący wpływ na przyszłość organizacji), zmniejsza ryzyko niepewności działania, jest dobrym motywatorem do działania, jest użytecznym narzędziem kontroli działania i osiągania rezultatów, doskonali umiejętność kierowania zespołami ludzkimi skupiając ich wysiłki wokół realizacji celów, podnosi sprawność zespołów ludzkich w realizacji zadań zmierzających do realizacji zadań strategicznych.

W odniesieniu do społeczności lokalnej już sam proces planowania strategicznego, w którym część z nich bierze udział, uczy współpracy w grupie, umożliwia artykułowanie własnych opinii, racji, problemów i proponowanie sposobów ich rozwiązywania, wskazywania kierunków rozwoju, uczy umiejętności ustalania priorytetów w działaniu, określaniu zadań, motywuje do włączenia się w realizację strategii, a tym samym przejęcia części odpowiedzialności za jej wdrażanie i osiągnięcie celów.

Planowanie strategiczne wciąga wszystkich uczestników (a przynajmniej większość) zarówno w sam proces tworzenia, jak i jego realizację. Rezultatem uczestnictwa w budowie strategii rozwoju lokalnego jest świadomość własnych wartości, zdolności, umiejętności i możliwości, świadomość tożsamości ze środowiskiem lokalnym, a także zmiana postaw, zachowań wobec tego środowiska, charakterystyczne stają się zachowania i postawy obywatelskie, będące dobrym przykładem dla innych, zachęcającym do spojrzenia na swe możliwości, a być może odkrycia niezauważonych lub niedocenianych dotąd cennych zasobów i wykorzystania ich w sposób konstruktywny dla wspólnego dobra.

Dla obu tych grup planowanie strategiczne i jego rezultat – plan strategiczny – poprzez fakt, iż uświadamiają gdzie jesteśmy obecnie i dokąd zmierzamy – stwarzają poczucie bezpieczeństwa i przynajmniej poczucie, że lider wie co robi, a przyszłość organizacji, czy regionu, nie jest zagadką.

METODYKA BUDOWY (KROK PO KROKU) STRATEGII ROZWOJU OBSZARU

Przedstawiony schemat metodyczny jest propozycją podejścia do budowy strategii rozwoju obszaru. Schemat nie rozstrzyga ostatecznie sposobu postępowania LGD – elity – w procesie budowy strategii, a jedynie sugeruje to postępowanie. Każda LGD ma swoją kulturę organizacji, która wyznacza pewne ramy postępowania, należy uwzględnić istotne elementy tej kultury. Warto jednak, dobrze poznać zaproponowany w schemacie sposób postępowania, zrozumieć jego treści, aby samodzielnie wybrać *drogę* budowania strategii

Metodyka budowy (krok po kroku) strategii rozwoju obszaru, jest oparta o schemat opisujący sposoby postępowania, ze wskazaniem:

Co robimy,

Po co to robimy,

Kto to robi,

Jak postępujemy.

W schemat wpisane są również różnorodne uwagi dodatkowo komentujące proces budowy.

Schemat nie opisuje szczegółowo całego zakresu prac przy budowie strategii, temu celowi służy „Poradnik dla lokalnych grup działania w zakresie opracowania lokalnych strategii rozwoju na lata 2014-2020”. Schemat ma na celu ogólne zorientowanie się w całokształcie

działań, uświadomienie sobie kolejności tych działań i zakresu oraz celowości ich podejmowania.

Dlatego na końcu znajduje się mapa mentalna obrazująca ten proces jako „wspinanie się po drabinie” aby w końcu osiągnąć cel i sukces jakim będzie dobra jakościowo strategia.

Krok 1. INICJACJA

Co robimy?

Inicjujemy proces planowania strategicznego dla rozwoju obszaru (terytorium).

Po co to robimy?

Celem jest wywołanie procesu planowania strategicznego poprzez utworzenie grupy inicjatywnej lub podjęcie działań przez jednostkę, podmiot.

Kto to robi?

Podmiot, jednostka, grupa, organizacja itp.

Jak postępujemy?

Osoba, która ma pomysł polegający na zainicjowaniu budowy planu strategicznego lub przebudowy już istniejącego, przygotowuje notatkę uzasadniającą celowość podjęcia prac planistycznych i przedstawia ją władzom organizacji (lub samodzielnie podejmuje działanie), celem powołania grupy inicjatywnej (lub sama formuje taką grupę).

Krok 2. AKTYWIZACJA

Co robimy?

Prowadzimy działania informacyjne, szkoleniowe i inne aktywizujące lokalne społeczności.

Po co to robimy?

Celem tej aktywności jest wywołanie zainteresowania mieszkańców obszaru planowaniem rozwoju swojego środowiska.

Kto to robi?

Grupa inicjatywna lub funkcjonujące partnerstwo.

Jak postępujemy?

W oparciu o własne zasoby informacyjne lub pozyskane od sołtysa, z urzędu gminy, z Internetu, ustalamy listy osób do zaproszenia na spotkania informacyjne, do udziału w szkoleniach i warsztatach, a także do uczestnictwa w imprezach promocyjnych, masowych i innych, które będą się odbywać na obszarze naszego zainteresowania.

Kontekst kroku 2

Organizowanie społeczności czyli rozwiązywanie problemów socjalnych. Animacja

społeczno-kulturalna czyli odkrywania siebie poprzez odnajdywanie własnych twórczych możliwości. Aktywizacja i rozwój społeczności lokalnych czyli aktywność obywatelska dla rozwiązywania bytowych problemów lokalnych.

Planowanie społeczne w środowisku lokalnym czyli ogląd lokalnej rzeczywistości by zaplanować eliminację uciążliwych problemów z udziałem samorządu i jego instytucji. Kształcenie społeczności, edukacja wspólnotowa czyli instytucje wiedzy wpływają na aktywność społeczną.

Akcja i działanie społeczne czyli konflikt wywołuje aktywność, którą przekształcamy z agresji na tworzenie, budowanie. Aktywizacja społeczności lokalnej czyli od nacisku na władzę do współpracy. Kompleksowa koordynacja lokalnych inicjatyw czyli wspólnota poglądów i zdolność kreowania działań je realizujących.

Krok 3. ELITARYZACJA

Co robimy?

Kształtujemy lub przebudowujemy elitę obszaru.

Po co to robimy?

Celem tego procesu jest zidentyfikowanie głównych graczy obszaru, kształtowanie lub przebudowa elity – grupy ludzi, którzy mają wpływ na to co dzieje się na obszarze pod względem gospodarczym, społecznym, kulturalnym itp.

Kto to robi?

Grupa inicjatywna lub funkcjonujące partnerstwo.

Jak postępujemy?

W trakcie działań aktywizujących, członkowie grupy inicjatywnej lub partnerstwa prowadzą obserwacje uczestników, rozmawiają z tymi, którzy wyróżniają się aktywnością, wiedzą i zaangażowaną postawą, proponując im włączenie się do bardziej określonych (patrz następne kroki) działań na rzecz budowy planu strategicznego.

W wyniku tych działań wyłoni się grupa mieszkańców szczególnie zainteresowanych rozwojem obszaru i udziałem w działaniach na rzecz tego rozwoju.

Kontekst kroku 3

Tworzenie się elit jest zjawiskiem powszechnym i obserwowanym we wszystkich zbiorowościach społecznych. W zależności od tego, jaki obszar życia społecznego rozpatrujemy, możemy wskazać odpowiadającą mu elitę. Można więc mówić o elitach gospodarczych czy politycznych; o elitach wojskowych, akademickich, elicie kultury; elicie zakładu pracy czy elicie stowarzyszenia. Można również zidentyfikować elitę konkretnego środowiska – obszaru. Środowisko wpływa na elitę, ale to przede wszystkim elita posiada

zdolność oddziaływania na środowisko. Czasem spotykamy się z twierdzeniem, że kultura tworzona dla elit nazywana jest kulturą elitarną.

Pozostaje przedmiotem sporu, czy w społeczeństwach istnieje jedna hierarchia społeczna, a tym samym jedna ogólna elita, czy też mamy do czynienia z mozaiką różnych hierarchii, nie dających się w prosty sposób uporządkować. Tym samym osoba należąca do jednego rodzaju elity niekoniecznie musiałaby być wyróżniona na innym gruncie społecznym. Nas interesuje, czy na obszarze funkcjonowania LGD jest wyrazista elita.

Elita – zespół ludzi posiadających autorytet, najbardziej wpływową, z najwyższymi kwalifikacjami i możliwością ich wykorzystania (czyli spełnia kryteria prestiżu, kwalifikacji i władzy).

Krok 4. DIAGNOZA

Co robimy?

Rozpoznajemy, analizujemy, oceniamy i opisujemy potencjał obszaru oraz bariery jego rozwoju.

Po co to robimy?

Celem tej aktywności jest ocena potencjału obszaru w kontekście możliwości jego rozwoju we wszystkich aspektach, w zgodzie z oczekiwaniami mieszkańców i aspiracjami elity obszaru.

Kto to robi?

Grupa inicjatywna lub funkcjonujące partnerstwo we współpracy z wyłonioną grupą lokalnych liderów, a także utworzonym zespołem redakcyjnym.

Jak postępujemy?

Organizujemy cykl warsztatów z udziałem lokalnych liderów³, którzy zgromadzili wiedzę o potrzebach i oczekiwaniach lokalnych społeczności. W trakcie warsztatów analizujemy materiały opisujące nasz obszar (pozyskane z GUS, urzędów gmin, internetu, wydawnictw itp.), w wyniku analizy opracowujemy opis obszaru, a następnie wykonujemy analizę SWOT obszaru oceniając możliwości jego rozwoju (identyfikując ważne dla tego rozwoju elementy wzmacniające i ograniczające ten rozwój), w zgodzie z potrzebami mieszkańców. W tym kroku również planujemy i realizujemy badania społeczne w celu uzyskania „nowej” wiedzy o stanie lokalnych społeczności, ich oczekiwaniach, preferencjach i gotowości do działania.

W podsumowaniu diagnozy wskazujemy problemy i ich przyczyny, pamiętając, że problem zawsze dotyczy ludzi i jest NIP:

N– negatywny,

I – istotny,

P – prawdziwy.

³ Lider musi umieć rozpoznać w grupie docelowej (lokalnej społeczności) gotowość do zaakceptowania wyników (skutków) projektowanych przedsięwzięć lub czynnego w nich udziału.

Krok 5. PROBLEM

Co robimy?

Identyfikujemy problemy oraz budujemy drzewo problemów.

Po co to robimy?

Celem tego procesu jest wyznaczenie, w oparciu m.in. o diagnozę istotnego/ych problemów, którego/ych przyczyny usuwać będzie realizacja strategii.

Kto to robi?

Grupa inicjatywna lub funkcjonujące partnerstwo we współpracy z wyłonioną grupą lokalnych liderów, a także powołanym zespołem redakcyjnym.

Jak postępujemy?

Określamy podstawowe grupy docelowe: lokalne społeczności, jednostki samorządowe, NGO, grupy podmiotów gospodarczych, które zamierzamy włączyć w proces realizacji strategii. W kontekście tych grup i w oparciu o wnioski z diagnozy określamy główne problemy, na które napotykają grupy docelowe w rozwijaniu własnej aktywności.

Dla zobrazowania relacji przyczynowo-skutkowych pomiędzy problemami opracowujemy diagram, nazywany drzewem problemowym, co również umożliwi wyznaczenie problemu głównego.

Krok 6. ZMIANA

Co robimy?

Przekształcamy drzewo problemów w drzewo (strukturę) celów.

Po co to robimy?

Celem tego procesu jest określenie w sposób syntetyczny przyszłego stanu rzeczy (sytuacji) obszaru, który/ą chcemy osiągnąć.

Kto to robi?

Grupa inicjatywna lub funkcjonujące partnerstwo we współpracy z wyłonioną grupą lokalnych liderów, a także utworzonym zespołem redakcyjnym.

Jak postępujemy?

Dobrze przeprowadzona analiza problemów pozwala na zaprojektowanie drzewa celów lub inaczej struktury celów. Drzewo problemów to obraz negatywny stanu (sytuacji) na naszym obszarze, odwracając ten obraz otrzymujemy stan po zmianie jako pozytywną sytuację obszaru. Drzewo celów pozwala na wskazanie głównego/ych celu/ów strategii. Opisujemy więc sytuację w przyszłości (stan po realizacji strategii). Ukazujemy zależności pomiędzy celami i przedsięwzięciami oraz zasobami jakie są w dyspozycji LGD.

Kontekst kroku 6

Cel – jest tym, do czego się dąży. Dzięki celowi działania człowieka stają się ukierunkowane. Poza człowiekiem do celowego działania zdolna jest także organizacja, grupa społeczna, a także całe społeczeństwo. Posiadanie celu pozwala skoncentrować uwagę na jego realizacji, daje wizję, motywuje do kolejnych działań i pozwala tak organizować zasoby którymi się dysponuje, by ich wykorzystywanie podporządkowane było efektowi, jaki zamierzamy osiągnąć.

Struktura celów to wynik konkretyzacji ujęcia zmiany na obszarze wynikającej z potrzeb i oczekiwań mieszkańców, a także aspiracji elity.

Krok 7. WSKAŹNIKI

Co robimy?

Opracowujemy wskaźniki i wyznaczamy ich wartość początkową i docelową.

Po co to robimy?

Celem opracowania jest określenie według jakich wskaźników będziemy oceniać realizację strategii oraz według jakich wartości będziemy oceniać stopień osiągnięcia wskaźników.

Kto to robi?

Grupa inicjatywna lub funkcjonujące partnerstwo we współpracy z wyłonioną grupą lokalnych liderów, a także powołanym zespołem redakcyjnym.

Jak postępujemy?

Wskaźniki wyznaczamy w oparciu o wyniki badań, które „mówią” nam o stopniu zainteresowania grup docelowych realizacją określonego rodzaju projektów, kierując się możliwościami jakie daje nam wielkość „środka interwencji publicznej”, a także uwzględniając aspiracje elity obszaru.

Wartość wskaźnika początkową wyznaczymy po przeprowadzeniu ewaluacji ex-ante, a wartość docelową poprzez „wyobrażenie” wielkości zmian jakie nastąpią w wyniku realizacji strategii.

Krok 8. KRYTERIA

Co robimy?

Ustalamy zasady i kryteria według, których będzie przebiegał proces oceny i wyboru projektów do wsparcia finansowego.

Po co to robimy?

Celem opracowania jest ustalenie jednoznacznych, zrozumiałych, obiektywnych i wspólnych zasad dla procesu oceny i wyboru projektów do realizacji i wsparcia.

Kto to robi?

Grupa inicjatywna lub funkcjonujące partnerstwo we współpracy z wyłonioną grupą lokalnych liderów, a także powołanym zespołem redakcyjnym.

Jak postępujemy?

Metoda projektowania kryteriów oceny. Jest to metoda, którą można przenieść wprost do praktyki lub posłużyć się nią jako inspiracją do własnego indywidualnego podejścia.

Opracowując kryteria należy pamiętać o ich weryfikacji – można to zrobić stosując tabelę ewaluacji kryteriów lub prowadząc symulacje oceny przykładowego wniosku.

Kontekst kroku 8

Kryteria oceny i wyboru pomimo, że nie są doceniane w procesie planowania strategicznego, na etapie zarządzania realizacją planu strategicznego odgrywają decydującą rolę w trafnym identyfikowaniu zindywidualizowanych potencjałów (tkwiących w ludziach i podmiotach) zdolnych do wywołania zmiany na obszarze zgodnie z wizją i celami strategii i dlatego zasługujących na wsparcie środkiem interwencji publicznej.

Kryterium – to czynnik pomiaru lub oceny czegoś, to pojęcie z zakresu teorii decyzji, oznaczające przyporządkowanie każdej dopuszczalnej decyzji, ilościowej lub jakościowej oceny korzyści, wynikających z podjęcia takiej decyzji. Kryteria wyznaczają zakres obszaru decyzji i stanowią podstawę dążenia do zobiektywizowania oceny. Czym jest zatem decyzja? Jest postanowieniem będącym wynikiem dokonania wyboru. Wybór zawsze oznacza, że coś lub ktoś traci lub zyskuje.

Dlatego – często – kryterium oceny nazywane jest celem decyzji. Istota tej decyzji sprowadza się do tego rozstrzygnięcia – co lub kto zyska i dlaczego. To dlaczego decyzja wskazuje to lub tego jest o tyle ważne o ile, jak bardzo zależy decydentowi, dysponującemu kompetencją decyzji, na realizacji celów strategii!

To właśnie powoduje, że ten obszar decyzji jest szczególnie trudny, a metody teorii decyzji wykorzystuje się wszędzie tam, gdzie podjęcie decyzji jest z pewnych powodów trudne.

Kryteria są niezbędne zawsze tam i wówczas, gdy wybór jest podporządkowany nadrzędnym celom, a nie zaspokajaniu doraźnym potrzeb grup interesu.

Krok 9. EWALUACJA

Co robimy?

Przeprowadzamy analizę oceniającą projekt naszego planu strategicznego.

Po co to robimy?

Celem tego procesu jest zweryfikowanie w sposób zobiektywizowany głównych elementów strategii i wyznaczenie wskaźników stanu wyjściowego.

Kto to robi?

Grupa inicjatywna lub funkcjonujące partnerstwo we współpracy z wyłonioną grupą lokalnych liderów, oraz powołanym zespołem redakcyjnym, a także grupą ewaluacyjną przy wsparciu eksperckim.

Jak postępujemy?

Ewaluacja przygotowanego projektu strategii polega na przeprowadzeniu badania zgodnie z zasadami analizy dokumentów. Analiza taka zawierająca elementy oceny wartości i jakości zaplanowanej interwencji pozwoli zweryfikować trafności założeń planowanej zmiany i jej rozmiarów oraz wyznaczenia wartości początkowej wskaźników.

Partnerstwa nie posiadają doświadczenia w badaniach ewaluacyjnych ex-ante, posiadają doświadczenia w ewaluacji mid-term – metodologia jest podobna.

Kontekst kroku 9

Jeden z najwybitniejszych współczesnych ewaluatorów Michael Quinn Patton, stwierdził kiedyś w czasie licznych swych seminariów, iż zainteresowanie ewaluacją wynika z uświadomienia sobie jak ogromna jest rozbieżność pomiędzy technokratyczną frazeologią i biurokratyczną procedurą realizacji wielu programów a rzeczywistą wartością ich efektów, czy choćby sposobów ich wdrażania.

Jakże trafnie słowa te pasują do coraz bardziej koniecznej zmiany perspektywy patrzenia na planowanie publicznych i niepublicznych przedsięwzięć, których znaczenie nie wynika z przyznanych im kwot, jak również z samego faktu ich wdrażania. To nie programy są wartością samą dla siebie, nie podejmowane w ich ramach działania, ale ich faktyczne oddziaływanie, procesy, które zostały zaangażowane i cele, które udaje się osiągnąć.

Krok 10. INSTRUMENTARIUM

Co robimy?

Przygotowujemy narzędzia niezbędne do realizacji planu strategicznego.

Po co to robimy?

Celem pracy w tym zakresie jest opracowanie narzędzi niezbędnych dla zapewnienia realizacji planu strategicznego, które stanowią nieodłączną część tego planu.

Kto to robi?

Grupa inicjatywna lub funkcjonujące partnerstwo we współpracy z wyłonioną grupą lokalnych liderów, a także powołanym zespołem redakcyjnym.

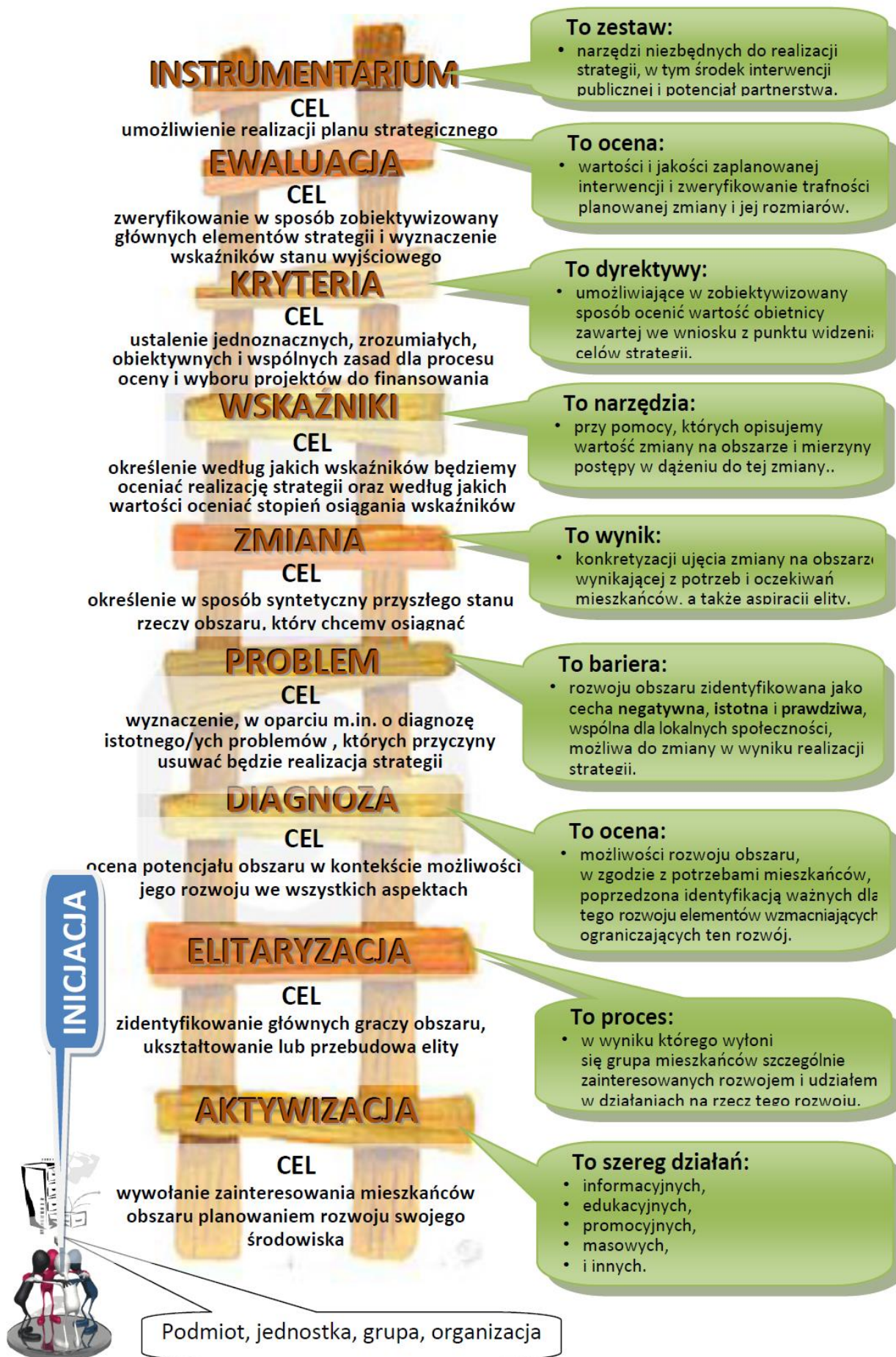
Jak postępujemy?

Mając na uwadze cele i wskaźniki oraz zasoby opracowujemy narzędzia realizacyjne.

Do podstawowych należy zaliczyć:

- regulamin pracy organów partnerstwa,
- zasady wyboru projektów do finansowania,
- karty oceny wniosków o wsparcie,
- zasady odwołania od decyzji o wybraniu/nie wybraniu projektu do finansowania,
- plan i zasady monitorowania realizacji strategii,
- wzór ogłoszenia (zaproszenia) o naborze wniosków (do składania wniosków)
- wzory korespondencji z wnioskodawcami (beneficjentami),
- plan i zasady ewaluacji strategii,
- plan komunikacji w partnerstwie i z otoczeniem zadaniowym,
- budżet strategii i funkcjonowania partnerstwa,
- inne wzory dokumentów (dokumenty) wymagane przepisami wdrożeniowymi

Rys. 1. Schemat budowy strategii



PRZYGOTOWANIE STRATEGII I PRZEPROWADZANIE ANALIZY SWOT

O pozycji określonego regionu kraju, o tempie jego rozwoju, dobrobycie i jakości życia społeczności lokalnej, decyduje konkurencyjność tego regionu. Z kolei o jego konkurencyjności decydują posiadane zasoby (społeczne, ekonomiczne, technologiczne) oraz umiejętności wykorzystania sprzyjających rozwojowi czynników otoczenia, a to z kolei wiąże się bardzo ściśle z umiejętnościami strategicznego zarządzania rozwojem lokalnym. Zarządzanie strategiczne to kompleksowy, ciągły proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii, sprzyjających wyższemu stopniowi zgodności organizacji i jej otoczenia oraz osiągnięciu celów strategicznych. Zarządzanie strategiczne oznacza zatem aktywność i kreatywność w podejmowaniu wielu różnych, wzajemnie powiązanych decyzji.

Na proces zarządzania rozwojem lokalnym składają się następujące funkcje: planowanie i podejmowanie decyzji; organizowanie zasobów, funkcjonowania i koordynowania działalności różnych instytucji i organizacji; współdziałanie z ludźmi oraz kontrolowanie działań zmierzających do realizacji strategii rozwoju. Podstawowym narzędziem tego zarządzania jest plan strategicznego rozwoju określonego obszaru. *Planowanie strategiczne* w zarządzaniu rozwojem lokalnym polega na spojrzeniu na rozwój w skali wieloletniej. Takie podejście sprawia, iż mamy możliwość koncentracji na kierunkach rozwoju, selekcji celów priorytetowych, tworzenia hierarchii tych celów oraz określenia celów operacyjnych i zaplanowania zadań (projektów), które będziemy realizować i dla których będziemy tworzyć szczegółowe harmonogramy realizacji wraz z określeniem wszystkich niezbędnych zasobów do terminowej, skutecznej i efektywnej realizacji. *Organizowanie* w zarządzaniu rozwojem lokalnym polega na tworzeniu struktur organizacyjnych, w skład których wchodzi instytucje samorządowe, społeczne i podmioty prywatne. Rozwój ten powinien uwzględniać oczekiwania i aspiracje środowisk lokalnych, a równocześnie realizować politykę gospodarczą i społeczną państwa i regionu. Taką strukturą organizacyjną jest właśnie LGD. Z kolei *współdziałanie w zarządzaniu rozwojem lokalnym* polega na budowaniu więzi i współpracy wymienionych trzech sektorów, które współpracując na zasadach partnerskich, wnoszą znaczący wkład i przejmują współodpowiedzialność za rozwój lokalny. Natomiast *kontrolowanie* w zarządzaniu rozwojem lokalnym polega na bieżącym monitorowaniu realizacji zadań strategicznych i ocenie stopnia osiągania celów zgodnie z zapisanymi w harmonogramie kolejnością i terminami. Ocenę taką przeprowadza się według wcześniej określonych kryteriów i wskaźników realizacji celów. W niektórych szczególnych i uzasadnionych przypadkach można dokonać korekt założonych planów.

Proces budowy strategii

W procesie budowy strategii rozwoju lokalnego zasadą jest podejście oddolne, a więc włączenie społeczności lokalnej w proces tworzenia strategii. W poprzednich okresach

programowania dokumenty strategii (zintegrowane strategie rozwoju obszarów wiejskich, a następnie lokalne strategie rozwoju) tworzone były różnymi metodami – niektóre wykonane zostały przez ekspertów, inne samodzielnie przez liderów społeczności lokalnych, a jeszcze inne wspólnie – przez liderów społeczności lokalnych, przedstawicieli instytucji, organizacji i firm zlokalizowanych na danym obszarze oraz ekspertów zewnętrznych. Strategie te w trakcie ich wdrażania – z uwagi na zmianę uregulowań prawnych (wytycznych) – były przebudowywane. W ich przebudowie brali udział członkowie LGD, w tym członkowie zarządów i pracownicy biur. Dzięki temu wymuszonemu procesowi przebudowy dokumentów strategii zyskali oni wiedzę i doświadczenie w stosowaniu zasad i metod postępowania. Ponadto w minionych latach wielu przedstawicieli LGD uczestniczyło w programach edukacyjnych związanych z procesami budowy strategii, ze sposobami identyfikacji wiedzy, umiejętności i kompetencji członków LGD.

LGD mają także wiedzę o poziomie i zakresie wiedzy, kompetencjach i umiejętnościach ich członków, wiedzą kto z ich członków reprezentuje postawy obywatelskie, a w związku z tym jaką rolę / funkcję może pełnić w procesie budowy strategii, a następnie w jej wdrażaniu.

Co zrobić z tą wiedzą? W naszym przekonaniu należałoby zacząć od zaplanowania procesu budowy strategii (celowo nie wskazujemy tu na tworzenie LGD i jej rejestrację, bowiem ten podstawowy etap mamy już za sobą).

Obecnie proces ten powinien obejmować następujące etapy:

- 1) Stworzenie zespołu planowania strategicznego;
- 2) Dokonanie oceny kompetencji (wiedzy, umiejętności) tego zespołu w zakresie strategii;
- 3) Wyznaczenie ról/zadań, za które przejmą oni odpowiedzialność;
- 4) Opracowanie planu komunikacji między członkami zespołu planowania oraz informacji i konsultacji społecznych (informacja/komunikacja ze społecznością powinna być prowadzona w całym procesie budowy i wdrażania strategii, a konsultacje społeczne przynajmniej od etapu określenia celów; bardzo istotnym jest by zarówno na etapie budowy jak i wdrażania strategii LGD nie ograniczała się wyłącznie do informacji, ale by komunikacja była obustronna);
- 5) Przeprowadzenie diagnozy obszaru (identyfikacja społeczno-gospodarczych cech charakterystycznych dla obszaru, a także oczekiwań społeczności lokalnej poprzez badania) – etap ten stanowi podstawę do:
 - a. przeprowadzenia analizy SWOT, która zamyka diagnozę i wskazuje istniejące problemy, a te z kolei są podstawą,
 - b. określenia celów strategicznych (ogólnych), celów szczegółowych i przedsięwzięć oraz wskaźników osiągnięcia celu, rezultatu, produktu;

- 6) Opracowanie harmonogramu działania (terminu osiągnięcia wskaźników produktu) oraz budżetu;
- 7) Opis zintegrowania LSR z: innymi dokumentami dotyczącymi rozwoju obszaru (ze strategią rozwoju gminy, powiatu, województwa); integracja podmiotów różnych sektorów (określenie w jaki sposób realizacja kolejnych przedsięwzięć wymaga aktywnego włączenia się podmiotów reprezentujących różne miejscowości i różne sektory); integracja zasobów (wskazanie w jaki sposób realizacja zaplanowanych przedsięwzięć jest związana z wykorzystaniem różnych zasobów obszaru); integracja wewnątrz danego sektora; integracja obszaru (wykazanie w jaki sposób proponowane przedsięwzięcia obejmą swoim zasięgiem cały obszar LSR); integracja funkcji (określenie w jaki sposób w ramach strategii dąży się do integrowania rozwoju w wymiarach środowiskowym, społecznym, kulturowym i przestrzennym);
- 8) Opracowanie Planu Monitoringu i Ewaluacji Realizacji Strategii;
- 9) Opracowanie (w formie odrębnego dokumentu, który zostanie przedłożony do zatwierdzenia wraz z dokumentem strategii) procedur i zasad regulujących kwestie wyboru i oceny operacji, w tym w szczególności określenie kryteriów ich wyboru – jest to niezwykle ważny etap, wymagający sporego nakładu pracy, wiedzy i umiejętności; prawidłowe, jasne i kompatybilne z celami i wskaźnikami procedury i kryteria wyboru projektów zagwarantują w rezultacie wdrożenie strategii, ponieważ wybrane zostaną tylko te projekty, które faktycznie przyczyniają się do realizacji strategii.

Analiza SWOT

Analiza potencjału obszaru to analiza środowiska wewnętrznego, której celem jest ocena jego wewnętrznej sytuacji, zasobów gospodarczych i społecznych, zasobów kulturowych, organizacyjnych i potencjału intelektualnego, zasobów finansowych oraz dotychczasowych efektów rozwoju lokalnego. W ocenie warunków wewnętrznych powinno się uwzględniać zmiany otoczenia i dynamiczny rozwój lokalny i regionalny. A więc płaszczyzną odniesienia – przynajmniej częściowo – powinno być także środowisko zewnętrzne.

Wśród wielu metod i technik w analizie szeroko rozumianego potencjału obszaru powszechnie stosowaną metodą jest analiza SWOT. Jest ona metodą zarówno identyfikacji jak i oceny specyficznych cech i czynników je kształtujących, występujących: (a) w środowisku wewnętrznym, a więc atutów, które umiejętnie wykorzystane mogą służyć rozwojowi; ale także słabych stron, których świadomość istnienia może sprzyjać odpowiedzialnym próbom ich likwidacji lub obniżania negatywnego znaczenia w rozwoju; (b) w środowisku zewnętrznym, a więc szans, jakie istnieją lub mogą się pojawić, które organizacja (podmiot/obszar) może wykorzystać i w oparciu o posiadane już atuty zwiększyć swój potencjał; ale także zagrożeń, jakie stwarzają dynamiczne zmiany w otoczeniu, na które

musimy zwracać uwagę i bacznie je śledzić, by nie dopuścić do znaczącego wpływu na spowolnienie rozwoju.

Analiza SWOT jest podstawą do wyznaczania celów rozwojowych, do określania działań zmierzających do osiągnięcia tych celów, do określania mierzalnych wskaźników (celu, produktu, rezultatu) będących miernikami osiągnięcia celów.

Analiza SWOT daje także podstawy do ewentualnych zmian w dotychczasowym zarządzaniu obszarem (i organizacją), do opracowania prognozy zmian w potencjale obszaru (w tym w potencjale intelektualnym – jego kompetencjach, umiejętnościach) i działalności organizacji, tak by w przyszłości móc opierać działalność na posiadanych atutach i szansach, jakie stwarza środowisko, a eliminować słabe strony i unikać zagrożeń.

Przykład analizy SWOT

Mocne strony	Słabe strony
Położenie geograficzne i walory krajobrazowe Bogactwo kulturowe (liczne zabytki, kultywowanie tradycji historycznych) Zasoby potencjału intelektualnego Bogactwa naturalne (wody mineralne, wody termalne, pokłady torfu) Wysoka kultura rolna (efektywne gospodarstwa rolne) Zaangażowane i aktywne lokalne społeczności	Duży obszar nieużytków Niska aktywność zawodowa mieszkańców Słaby rozwój infrastruktury komunalnej (wodociągi, kanalizacja) Zła gospodarka odpadami stałymi Niska innowacyjność gospodarki Niski poziom wiedzy o środowisku i jego ochronie Brak innowacyjnych postaw wśród mieszkańców
Szanse	Zagrożenia
Zagospodarowanie nieużytków (m.in. poprzez wykup, uzbrojenie infrastrukturalne) Wzrastające zainteresowanie inwestorów obszarem LGD Środki finansowe Unii Europejskiej na rozwój obszarów wiejskich Rosnące zainteresowanie żywnością produkowaną naturalnymi metodami Narastanie trendu zainteresowania wsią i jej kulturą wśród turystów	Trudności w dostępie do środków finansowych Unii Europejskiej Brak stabilnej polityki państwa wobec obszarów wiejskich Utrata rynków zbytu na wschodzie Europy Migracje młodych ludzi poza obszar LGD Nadmierna biurokracja w zarządzaniu funduszami unijnymi

DIAGNOZA OBSZARU LGD JAKO ELEMENT PRZYGOTOWANIA STRATEGII

Diagnoza obszaru jest częścią wstępną do planowania strategicznego rozwoju określonego terytorium. Ze swej definicji diagnoza polega na identyfikacji, gromadzeniu, opracowywaniu i analizie danych i informacji dotyczących obszaru będącego podmiotem planowania strategicznego. A więc, diagnoza to inwentaryzacja zasobów materialnych, ludzkich, w tym szczególnie kapitału intelektualnego, walorów przyrodniczych, kulturowych, to opis poziomu rozwoju gospodarczego i społecznego, to wskazanie wartości i ich hierarchii charakterystycznych dla lokalnej społeczności, to określenie oczekiwań społeczności i ich gotowości do aktywnego włączenia się do działań dla dobra tej społeczności; gotowości i umiejętności sprostania wyzwaniom współczesności.

Celem diagnozy jest ocena zasobów materialnych, kulturowych, organizacyjnych i potencjału intelektualnego oraz dotychczasowych kierunków rozwoju lokalnego. Jej efektem jest określenie obecnej sytuacji oraz nakreślenie przyszłych kierunków rozwoju. Innymi słowy diagnoza sytuacji określonego obszaru opiera się na analizie środowiska wewnętrznego, a więc posiadanych zasobów, które są atutami oraz słabymi stronami, a także analizie środowiska zewnętrznego, a więc szans, które można wykorzystać w kreowaniu rozwoju i zagrożeń, które stanowią bariery tego rozwoju.

Diagnoza zatem to wynik analizy porównawczej atutów określonego terytorium wraz z jego zasobami i szans jakie stwarza otoczenie oraz słabych stron i ewentualnych zagrożeń znajdujących w środowisku zewnętrznym. Diagnoza obszaru jest więc podstawą określania kierunków rozwoju danego terytorium, określania jego celów strategicznych oraz projektowania sposobów i określania zasobów niezbędnych do osiągnięcia tych celów. Efektem diagnozy są więc kierunki rozwoju obszaru oraz cele strategiczne tego rozwoju, a produktem diagnozy jest plan strategiczny.

Planowanie badań diagnostycznych – określanie zakresu badań

Proces planowania badań rozpoczyna się od określenia celu badania, którym może być diagnoza lub inny cel praktyczny. Po sformułowaniu celu przystępujemy do określenia podmiotu badania i jego zakresu merytorycznego, terytorialnego i czasowego. Następnie budujemy strukturę planu badań, na którą składa się określenie obszarów badawczych, narzędzi, technik i metod badawczych oraz produktów badawczych.

Zakresem badań diagnostycznych obszaru, który ma być objęty lokalną strategią działania powinny być objęte przede wszystkim elementy, które znajdują się już w dokumentach będących raportami o stanie gmin oraz w dokumentach samorządów wyższych szczebli zarządzania. Ten wymóg jest uwarunkowany koniecznością wykazania zgodności strategii rozwoju obszaru ze strategiami rozwoju regionalnego. Tak więc zakresem badań diagnostycznych powinny być objęte m.in.:

- 1) ład przestrzenny i urbanistyka – tu należy uwzględnić wszystkie uwarunkowania gospodarki przestrzennej wynikające zarówno z potencjalnych zasobów diagnozowanego obszaru, jak i możliwości wynikających z regulacji prawnych związanych z planowaniem przestrzennym;
- 2) środowisko – a więc zasoby i walory środowiska, walory krajobrazu, gospodarkę odpadami i gospodarkę wodno-ściekową, infrastrukturę komunikacyjną;
- 3) społeczność lokalna – charakterystyka demograficzna, ocena sytuacji ekonomicznej i jakości życia mieszkańców, jej miejsce na rynku pracy, potencjał intelektualny, aktywność społeczności lokalnej, bezpieczeństwo publiczne, edukacja, kultura, opieka zdrowotna i pomoc społeczna;
- 4) gospodarka lokalna – i jej uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne, a więc struktura branżowa podmiotów gospodarczych, tzw. klimat dla przedsiębiorczości, w odniesieniu do lokalnego rynku nieruchomości, rynku pracy, aktywności samorządów w gospodarce oraz funkcjonowania tzw. otoczenia biznesu, a nawet tego co nazywamy szarą strefą gospodarczą;
- 5) zasoby finansowe (budżet i środki pozabudżetowe), w tym także politykę budżetową (wydatkową, dochodową), zdolność i aktywność inwestycyjną oraz bezpośrednie zaangażowanie samorządów w lokalną gospodarkę;
- 6) otoczenie i relacje zewnętrzne – tu należy uwzględnić i opisać sytuację gmin i badanego obszaru w relacji do sąsiednich terenów i ośrodków; szczególną uwagę należy zwrócić na dostępność komunikacyjną i położenie wobec ośrodków rozwojowych.

Jeśli podmiotem badania jest określona populacja, to należy ustalić czy podejmujemy badania całej populacji danego obszaru, czy też będzie to określona próba badawcza – w przypadku próby, niezbędnym jest zaplanowanie sposobu (metody) doboru tej próby, a mianowicie czy będzie to dobór losowy, celowy, dobrowolny, a w niektórych przypadkach dobór konieczny (z góry ograniczony). Kolejny etap planowania badań to wyznaczenie cech, jakie zamierzamy badać i metod pomiaru tych cech, a więc czy będziemy stosować wyłącznie metody ilościowe, czy także jakościowe.

Organizacja badań – wybór źródeł informacji, metod i technik jej pozyskania

Ten etap rozpoczynamy od ustalenia źródeł, skąd zamierzamy pozyskiwać dane. Generalnie źródła informacji dzielą się na pierwotne i wtórne. Do źródeł wtórnych (zwanymi zastanymi) zaliczamy dane i informacje zgromadzone i opracowane przez innych autorów. Będą to np. bazy danych oparte na zebranych danych źródłowych, raporty, dokumenty strategiczne, plany i programy rozwoju lokalnego, opracowania źródłowych danych historycznych, podręczniki, opracowania naukowe, opracowania przeglądowe, dane encyklopedyczne, artykuły prasowe,

sprawozdania itp. Zaletą danych wtórnych jest ich szersza dostępność z uwagi na niższy koszt w porównaniu z pozyskaniem danych pierwotnych. Ale może się zdarzyć, że są one niekompletne lub nieaktualne, albo też nie w pełni adekwatne do potrzeb określonych badań.

Natomiast źródłami pierwotnymi są dokumenty urzędowe, opracowania monograficzne, dokumentacja techniczna, publikacje zawierające opis badań, obserwacji, własnych spostrzeżeń, hipotez, opinii autora opracowania, koncepcje autora, pamiętniki, relacje świadków i reportaże stworzone na ich podstawie, dane zebrane w czasie prowadzonych badań i stworzone z nich bazy danych przez autora badań, wywiady prasowe, oryginalne teksty dzieł literackich, dzieła sztuki, filmy fabularne, muzyczne, prezentacje multimedialne, dane statystyczne, itp.

Wybór metod badawczych zależy od celu badania, podmiotu badania i sposobu doboru próby. Spośród wielu metod i technik badawczych do podstawowych zaliczamy metody ilościowe, a wśród nich metody sondażowe prowadzone drogą wywiadu osobistego, telefonicznego, czy ankietowego) oraz metody jakościowe stosowane celem uzyskania pogłębionej wiedzy na określony temat. Celem metod ilościowych jest ilościowe przedstawienie wyników badań, które można uogólnić, natomiast metody jakościowe pozwalają na wyjaśnienie dlaczego jakieś określone zjawisko występuje, jaka jest jego przyczyna. Efektów badań jakościowych nie można uogólniać, ponieważ jest to subiektywna opinia badanych związana z ich odczuciami.

Opracowanie zgromadzonej wiedzy

Opracowując wyniki badań należy przede wszystkim kierować się celem, w jakim badania te były prowadzone. Powinny one także odpowiadać na pytania badawcze, jeśli takie zostały postawione na etapie planowania badań. Zgromadzone w wyniku badań dane powinny zostać opracowane w sposób jasny i zrozumiały.

Dane ilościowe pochodzące zarówno ze źródeł wtórnych, jak i pierwotnych (pozyskanych np. drogą wywiadów kwestionariuszowych), powinny być opracowane w formie tabel (prostych, jedno – lub wielodzielnych) i wykresów (najlepiej liniowych lub kołowych), a ich treść w formie analizy, szerokich komentarzy i konkluzji.

Używając tabeli do prezentacji danych należy pamiętać, iż tabele te można zbudować w sposób prosty, które zawierać będą jedynie rozkład częstotliwości jednej badanej cechy, ale w przypadku próby wybranej losowo możemy ustalić przedział ufności, a przypadku pokazania relacji między zmiennymi tabele należy zaprojektować tak, by uwzględniały dwie lub więcej cech).

Dane jakościowe powinny być poddane analizie i podobnie jak dane ilościowe skomentowane. Efektem analizy danych ilościowych i jakościowych są wnioski, które

stanowią podstawę np. do dalszej analizy lub do określenia problemów, sposobów ich rozwiązania, opracowania programów, kierunków i strategii rozwoju.

Decyzje o wykorzystaniu wyników w planowaniu strategicznym

Wstępne decyzje o sposobie i zakresie wykorzystania wyników badań powinny być podjęte już na etapie tworzenia planu badań, a więc ustalaniu celu, podmiotu i zakresu badań, a doprecyzowane na etapie gromadzenia danych i opracowywania wyników. Diagnoza bowiem, która jest efektem opracowanych wyników badań, jest podstawowym elementem w procesie tworzenia strategii. Ale jest ona zarazem podstawą do systematycznego pozyskiwania danych, ich porównywania i analizowania zmian w obszarze objętym działaniem LGD. Współcześnie zarówno wewnątrz obszaru, jak i w otoczeniu zmiany są dynamiczne. Stąd diagnozowanie powinno być procesem ciągłym, dostarczającym bieżących informacji i umożliwiającym wprowadzanie korekt do strategii.

Diagnoza obszaru jest podstawą do przeprowadzenia analizy SWOT (jej szczegółowa charakterystyka podana została powyżej).

Generalnie w przygotowaniu analizy SWOT stosowane są dwa podejścia:

- a) analizę SWOT wykonują eksperci/zespół planowania strategicznego, a następnie zostaje ona poddana konsultacjom społecznym;
- b) analiza SWOT jest pochodną wykonanych wcześniej sondaży, wywiadów, ankiet, spotkań, seminariów itp. na obszarze objętym działalnością LGD.

Bez względu na to, jakie przyjmimy podejście do przeprowadzenia analizy SWOT, o ostatecznym kształcie tej analizy powinny decydować konsultacje społeczne, bowiem w budowie lokalnej strategii rozwoju zasadą jest oddolny charakter tworzenia tego dokumentu będącego dla LGD podstawowym narzędziem zarządzania.

OKREŚLANIE CELÓW LSR I WSKAŹNIKÓW REALIZACJI STRATEGII

Jedną z głównych cech współczesnych instytucji jest ich biurokratyzacja. Potoczne rozumienie tego terminu jest wysoce negatywne, jednak w naukach społecznych, biurokracja jest jedną z cech nowoczesnych instytucji, która ma zapewnić racjonalizację ich działania. Klasyczne ujęcie tego tematu zaproponował Max Weber, który wyszczególnił wiele cech biurokracji. Jego koncepcja znalazła wiele kontynuacji zarówno w socjologii, jak i innych naukach, a sam autor został na zawsze uznany za interdyscyplinarnego. Teorie zarządzania również czerpią z klasycznego modelu biurokracji. Rozszerzają go jednak w ten sposób, aby jak najbardziej zoptymalizować finansową stronę działania instytucji.

Klasyczna teoria biurokracji powstawała w czasach narodzin kapitalizmu i to były przesłanki dla wypracowania zasad funkcjonowania instytucji. Współcześnie system gospodarczy jest zupełnie różny od tego z przełomu XIX i XX wieku, dlatego i teorie zarządzania instytucją

uległy zmianie. Obecnie duży nacisk kładzie się między innymi na rozwój firmy. Wiele prowadzonych dla menadżerów szkoleń dotyka tematów zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania czasem, czy coachingu a tym co jest dla nich wspólne to ciągły, planowy rozwój. Na tej kanwie wypracowane zostały nie tylko metody rozwoju personalnego, ale również instytucji. Dostrzeżono, że zaplanowane działania ukierunkowane na wyznaczony cel dają wymierne korzyści nie tylko budżetowe, ale także czasowe oraz wykorzystania wszystkich innych zasobów niezbędnych do realizacji przedsięwzięć.

Dokumenty strategiczne są obecnie standardem, a ich opracowywanie doczekało się określonej metodologii dzięki której nawet nowe instytucje, w których brak doświadczonych administratorów mają określoną ścieżkę działania, cele do realizacji i – co niezwykle ważne – narzędzia do pomiaru stopnia realizacji przyjętych założeń. Opracowanie dobrej strategii z precyzyjnie określonymi celami ogólnymi i szczegółowymi wraz z ich owskaźnikowaniem nie jest prostą czynnością i wymaga sporej pracy jeszcze przed przystąpieniem do pisania. Warto jednak poświęcić sporo czasu na ten element rozwoju instytucji, gdyż dobrze zaplanowana strategia ułatwia jej pracę oraz wszystkich aktorów zaangażowanych w realizację przedsięwzięć strategicznych.

Doświadczenie pracy z Lokalnymi Grupami Działania pokazuje, że członkowie wszystkich organów stowarzyszenia oraz pracownicy biura posiadają ogromną wiedzę wynikającą z obserwacji wdrażania lokalnych strategii, których realizacja dobiegła końca. W zależności od tego, w jaki sposób cele w „starej” strategii były opracowane, podejście do formułowania nowych celów będzie odmienne. W przypadku stowarzyszeń, w których zdefiniowano poprzednio wiele celów ogólnych, zdobywamy unikalną, wieloaspektową wiedzę na temat tego, które z szeregu celów znalazły poparcie wśród mieszkańców, a które nie cieszyły się zainteresowaniem. Poprzez „szeroką” strategię, członkowie LGD mogli w działaniu obserwować jak realizowane są poszczególne cele, dlatego obecnie posiadają wiedzę i własne zdanie na temat tego, które z nich powinny znaleźć się w nowej strategii, które należy przeformułować, a które pozostawić bez zmian. W przypadku takich Lokalnych Grup Działania to doświadczenie winno być wykorzystane do opracowywania nowych LSR na równi z przeprowadzaną diagnozą, gdyż między innymi to członkowie LGD i pracownicy biura są ekspertami w temacie rozwoju – dość specyficznego ze względu na strukturę – obszaru objętego LSR.

W przypadku LGD, które zdecydowały się, w poprzednim okresie programowania, na wyznaczenie mniejszej liczby celów, które nie dotykały wielu, różnorodnych problemów, sytuacja jest podobna, jednak inne są przesłanki do podejmowania decyzji na temat nowych celów. Jeżeli strategia z poprzedniego okresu programowania obejmowała 2-3 cele ogólne, wówczas należy się zastanowić, czy ich realizacja odpowiedziała na potrzeby związane z danym problemem i czy dany cel powinien być kontynuowany. Dodatkowo, przeprowadzona diagnoza powinna być silnie nastawiona na identyfikację nowych

problemów, które w przypadku poprzedniej strategii nie były rozwiązywane. W dalszej kolejności LGD powinny odpowiedzieć sobie na pytanie, co jest bardziej właściwe dla ich obszaru. Jeden z wariantów zakłada realizowanie w dalszej kolejności nielicznych celów, skupienie się na kilku problemach, które zdaniem ekspertów są najważniejsze. Z drugiej strony równie właściwe jest podejście szerokie, gdzie w strategii znajdzie się więcej celów (5-6), które będą dotyczyły wielu problemów nie kierując swoich działań (a przez to finansowania) na jeden z nich. Właściwa odpowiedź na postawiony dylemat powinna każdorazowo być udzielana biorąc pod uwagę zmienne społeczno-ekonomiczne, kulturowe z regionu objętego LSR, a także doświadczenia z pracy członków LGD i pracowników biura.

W fazie diagnozy obszaru LGD najtrudniejsze jest zidentyfikowanie problemów. Zgodnie z metodami, 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 jako byty 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.

Po opracowaniu drzewa problemów ważne jest, aby umiejętnie przeformułować je na cele ogólne i szczegółowe. Podczas tego procesu należy postępować według ściśle sformułowanych zasad. W dalszej kolejności opisana zostanie również metodologia SMART(ER), której stosowanie pomaga w określeniu zarówno celów jak i wskaźników do nich. Dzięki stosowaniu metody SMART(ER) sformułowane cele i wskaźniki powinny być na tyle precyzyjnie określone, żeby praca z dokumentem strategicznym dawała jasne wskazówki, w którym momencie realizacji strategii się znajdujemy oraz jakie działania należy podejmować w jego ramach.

Warto zatem poświęcić czas na przypisanie dobrych wskaźników do każdego z celów, gdyż jak pokazuje praktyka, jest to klucz do prawidłowego i skutecznego zarządzania strategią. 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 swego rodzaju drogowskazy na drodze do prawidłowej realizacji strategii. Co więcej, ich prawidłowe określenie pozwala na rozliczanie instytucji z postępów we wdrażaniu strategii a tym samym z działalności Lokalnych Grup Działania.

ZASADY I SPOSOBY IDENTYFIKACJI PROBLEMÓW ICH PRZYCZYN I NASTĘPSTW (DRZEWO PROBLEMÓW)

Jednym z najistotniejszych etapów przygotowania strategii jest dobrze przygotowana diagnoza obszaru i przeprowadzona analiza SWOT wraz z wnioskami, z których wynikają najważniejsze problemy analizowanego obszaru. Dla pełniejszej analizy negatywnych zjawisk występujących na obszarze wykorzystuje się metodę „drzewa problemów”. Drzewo problemów jest narzędziem powszechnie stosowanym przy realizacji projektów i programów z wykorzystaniem środków z UE. Polega ono na identyfikacji negatywnych zjawisk zachodzących na obszarze zgłaszanych przez przedstawicieli środowiska lokalnego.

Problem to negatywny stan rzeczy, niekorzystne warunki, które istnieją zamiast wymaganych lub pożądanых.

Każdy z trzech sektorów, na których oparte jest działanie LGD ma własne problemy i interesy, ponadto każdy z jego przedstawicieli prezentuje własny, indywidualny punkt widzenia na rozwój lokalny, uzależniony od jego doświadczeń życiowych, wykształcenia, pełnionych funkcji społecznych i zawodowych itp. Należy zatem liczyć się z tym, że szeroki krąg podmiotów zaangażowanych w proces konsultacji będzie skutkować dużą różnorodnością zgłaszanych problemów, propozycji i oczekiwań, które w pierwszej ocenie mogą wydawać się niemożliwe do pogodzenia. Jednak tylko taka szeroka baza wyjściowa, stwarzająca możliwość spojrzenia na obszar LSR z perspektywy wszystkich liczących się podmiotów, da nam wiarygodny pogląd na to, które problemy są najistotniejsze i wymagają pilnego rozwiązania.

Każdy ze zgłoszonych problemów życiowych mieszkańców, ma swoją przyczynę w niedoborze dóbr lub usług, albo w niewłaściwym funkcjonowaniu mechanizmów lub reguł którym podlegają poszczególne sfery życia. Zgłaszający konkretny problem człowiek (lub grupa) postrzega go zwykle przez wąski pryzmat dotyczącej go (ich) uciążliwości i definiuje zwykle jako brak określonej infrastruktury lub innego dobra publicznego.

Zgłaszane problemy mogą dotyczyć np.: braku przedszkola, placu zabaw, fatalnego stanu drogi w konkretnej miejscowości lub braku połączenia komunikacyjnego z miastem wojewódzkim, zaś propozycje rozwiązania tych problemów będą stanowić de facto

w większości przypadków listę pojedynczych operacji, a niekiedy przedsięwzięć (jeśli są sformułowane w sposób bardziej ogólny), które proponuje lokalna społeczność. Wyciągnięcie wniosków z tak różnorodnego materiału może okazać się niemożliwe bez jego uprzedniego uporządkowania i pogrupowania według kategorii (resortu) oraz poziomu szczegółowości przedstawianych przez mieszkańców problemów.

Odrzucenie problemów marginalnych

Zgłoszone w trakcie prac ze społecznością lokalną problemy mogą być bardzo różnorodne, a często dotyczyć będą pojedynczych problemów (niedogodności), odczuwanych przez pojedynczą osobę lub grupę interesu. Taka sama sytuacja może dotyczyć ewentualnych propozycji rozwiązywania problemów lokalnych, które w istocie służyć mają wąskiej grupie interesu i nie będą akceptowane przez większość mieszkańców.

Kolejny etap analizy powinien prowadzić do zidentyfikowania i odrzucenia propozycji krańcowych (marginalnych, niereprezentatywnych), nie przyporządkowanych do żadnej z szerszych grup, o których mowa powyżej. Trzeba bowiem pamiętać, że z punktu widzenia budowy LSR – problemy istotne to te, które są rzeczywiście i realnie odczuwane przez znaczną część społeczności lokalnej.

Przeanalizowany i uporządkowany materiał z prac ze społecznością lokalną, w połączeniu z innymi materiałami źródłowymi (dane statystyczne, opracowania naukowe dotyczące obszaru, wyniki ewaluacji wdrażanych programów, itp.) powinien stanowić podstawę do uzupełnienia informacji zawartych w diagnozie obszaru i analizie SWOT, z których następnie zostaną wyprowadzone cele LSR.

W wyniku dokonania analizy zgłoszonych problemów określone zostają nie tylko negatywne aspekty aktualnej sytuacji, lecz również związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy tymi problemami. Relacje i logiczne związki pomiędzy tymi trzema składnikami (problemy, przyczyny, skutki) przedstawia się w formie diagramu nazywanego „drzewem problemów”. Jest ono uproszczonym modelem rzeczywistości i stanowi kompleksowy obraz istniejącej negatywnej sytuacji diagnozowanego obszaru.

W konsekwencji zestawienia problemu, jego przyczyn oraz jego negatywnych następstw otrzymuje się hierarchiczne „drzewo problemów”. Rozwiązaniem często stosowanym jest wstępne określanie problemów w poszczególnych obszarach tematycznych. Najpierw identyfikuje się wszystkie występujące zjawiska negatywne (problemy) obszaru tematycznego, następnie wybierany jest problem główny (kluczowy).

Problem kluczowy to problem, który ma najwięcej zidentyfikowanych przyczyn i którego skutki są najbardziej odczuwalne dla większości zainteresowanych podmiotów.

Problem kluczowy dotyczy zawsze spraw ludzkich i powinien być negatywny, istotny i prawdziwy (NIP). Powinien również być związany z badanym zakresem tematycznym obszaru LGD (sprawy społeczne, sprawy gospodarcze, kulturowe, turystyczne itp.)

Dla każdego kolejnego problemu szuka się zależności przyczynowo-skutkowych z problemem głównym lub innymi występującymi już w drzewie i tak:

- jeśli problem stanowi przyczynę – przesuwany jest o poziom niżej
- jeśli jest skutkiem – przesuwany jest o poziom wyżej
- jeśli nie stanowi przyczyny ani skutku – pozostaje na tym samym poziomie

Problemy dotyczą sytuacji „tu i teraz”, często utożsamiane są więc ze słabymi stronami, analizowanej jednostki, wyróżnionymi w analizie SWOT. Sporządzenie jedynie listy istniejących problemów bez dokładniejszej ich analizy w żaden sposób nie przybliży nas do celu, jaki powinien nam przyświecać przy wykonywaniu analizy problemowej. Podstawowym założeniem takiej analizy jest odpowiedź na pytanie: co przeszkadza nam w osiągnięciu naszych zamiarów? Co powoduje, że znajdujemy się w miejscu A, podczas gdy chcemy być w miejscu B?

Przykład:

„Diagnoza obszaru i przeprowadzona analiza SWOT wskazała na szereg negatywnych zjawisk w zakresie rozwoju turystyki na badanym obszarze, pomimo istniejących warunków do jej rozwoju. Należą do nich:

- słaby rozwój infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej,
- niewystarczające wykorzystanie atrakcyjności przyrodniczej i kulturowej obszaru,
- brak zainteresowania mieszkańców rozwojem turystyki i agroturystyki,
- niezrozumienie roli turystyki dla rozwoju obszaru,
- słabe wykorzystanie potencjału już istniejących ścieżek i szlaków turystycznych,
- niewystarczająca ilość lokalnych produktów i usług bazujących na lokalnych zasobach, społecznych, kulturowych, tradycyjnych i kulinarnych,
- brak promowania i wytwarzania żywności metodami tradycyjnymi, w tym ekologicznych,
- mała ilość turystów odwiedzających obszar,
- słabe wykorzystanie naturalnych walorów obszaru
- brak umiejętności przygotowania oferty turystycznej przez mieszkańców obszaru.

Zgłaszane problemy w zakresie turystyki dotyczą zarówno problemów infrastrukturalnych, jak również świadczonych usług, produkcji, promocji, oraz stosunku mieszkańców do rozwoju turystyki.

Wskazanie w analizie wniosków z diagnozy obszaru drzewa problemów, „zmusi” nas do zbudowania uporządkowanego schematu przyczynowo-skutkowego między zdiagnozowanymi problemami i wyróżnienia problemu kluczowego. Problem kluczowy jest to problem, który stanowi jądro sytuacji danej społeczności. O jego występowaniu mogą decydować liczne inne problemy (przyczyny), on sam natomiast może generować nowe trudności (skutki).

Wyróżnienie problemu kluczowego nie jest prostym zadaniem.

Po pierwsze należy zidentyfikować możliwie wszystkie zgłaszane problemy.

Po drugie spośród zidentyfikowanych problemów wybieramy problem kluczowy. Często zdarza się, że określamy problem niedostatecznie szczegółowo, w związku z czym nie oddaje on istoty zagadnienia.

Istnieje naturalna pokusa operowania bardzo ogólnymi i pojemnymi kategoriami, które będą w stanie zawrzeć wszystkie inne zdiagnozowane szczegółowe zagadnienia. W efekcie może to prowadzić do takiego sformułowania, które w swojej ogólności nie oddaje specyfiki analizowanego obszaru i z powodzeniem mogłoby odnosić się do sytuacji innych obszarów.

Po wybraniu problemów w ramach określonego obszaru tematycznego szukamy przyczyn tych problemów oraz ich skutków. Budujemy ciąg przyczynowo-skutkowy, wyjaśniający zależności między poszczególnymi zjawiskami.

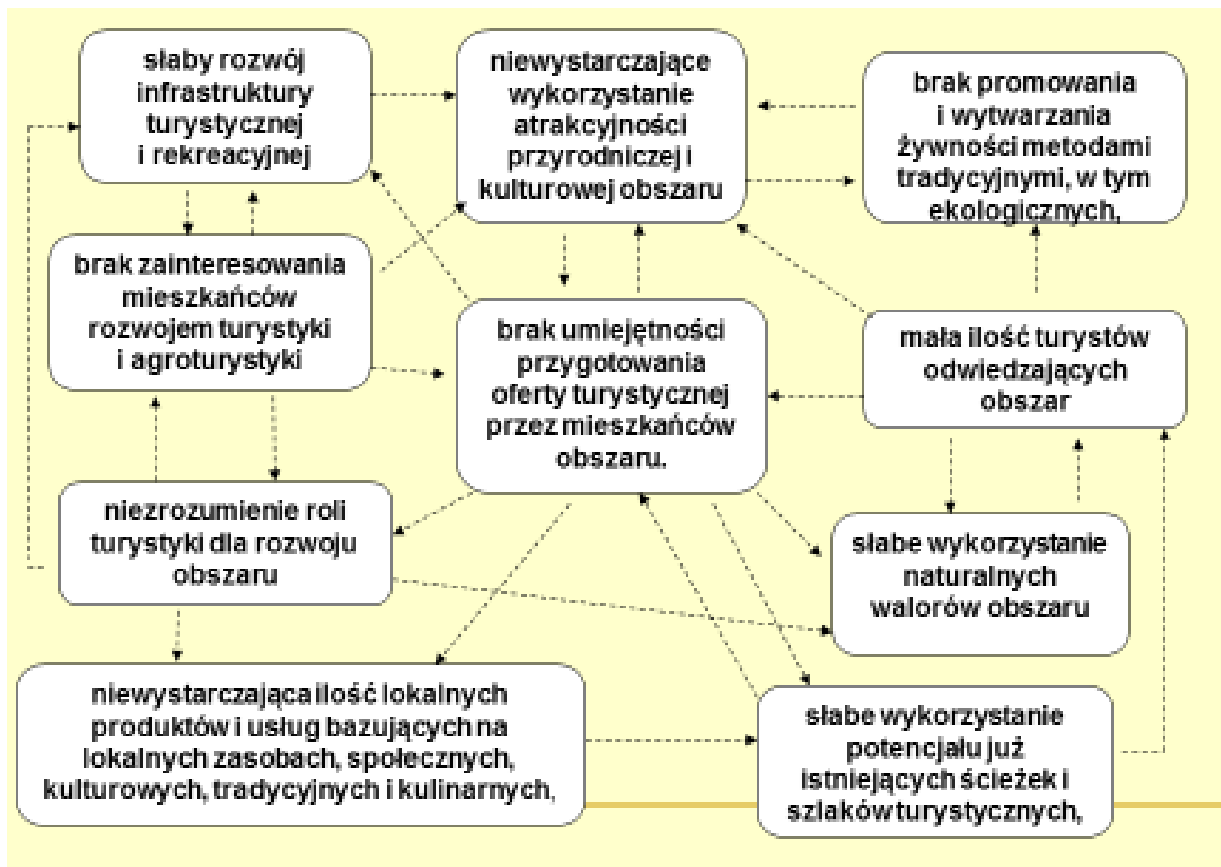
Poprawna analiza problemów polega na zidentyfikowaniu w miarę wszystkich problemów występujących na danym terenie, a następnie uporządkowaniu ich poprzez ustalenie zależności przyczynowo-skutkowych.

Podstawową trudnością przy ich identyfikacji jest umiejętność odróżnienia skutków problemów od problemu właściwego, symptomów problemów od ich przyczyn.

Innym zagadnieniem jest odróżnienie problemów rzeczywistych, czyli występujących tu i teraz, od problemów potencjalnych, stanowiących zagrożenie w przyszłości.

Z reguły otaczająca nas rzeczywistość „nie daje się z taką łatwością wpasować w schemat drzewa problemów”, a następnie przekształcić w drzewo celów. Często mamy do czynienia z sytuacją, kiedy problemy przenikają się, zachodzą na siebie, tworząc błędne koło problemów (rys 2.).

Rys 2. Błędne koło problemów



Źródło: opracowanie własne

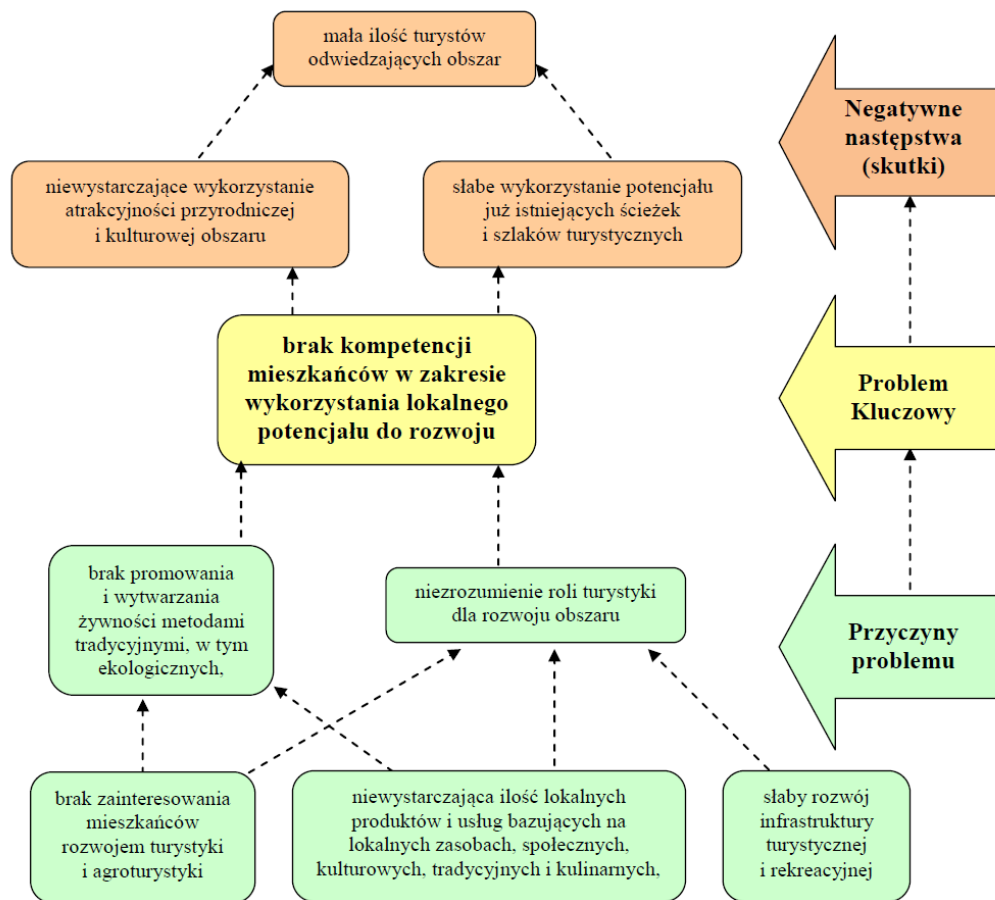
W tej sytuacji zależności przyczynowo-skutkowe między zidentyfikowanymi problemami nie pozwalają na jednoznaczne wyróżnienie problemu, jego skutków oraz przyczyn.

W przeważającej liczbie przypadków zidentyfikowany problem jest jednocześnie przyczyną oraz skutkiem innego. Jak wtedy poradzić sobie z drzewem problemów?

Przede wszystkim musimy pogodzić się z faktem, że drzewo problemów stanowi pewien schematyczny obraz istniejącej rzeczywistości i konieczne są pewne uproszczenia przy stosowaniu tej metody.

Drzewo problemów dla przedstawionego przykładowego obszaru tematycznego mogłoby więc mieć formę prezentowaną na rysunku 2.

Rys 3. Drzewo problemów



Źródło: opracowanie własne

ZAPAMIĘTAJ!

Jak konstruować drzewo problemów:

1. Zbierz i uporządkuj informacje zebrane podczas diagnozy. Zapoznaj się z nimi dokładnie;
2. Zidentyfikuj możliwie wszystkie problemy obszaru;
3. Wybierz problem kluczowy dla obszaru. Pamiętaj, że problem kluczowy to taki problem, który generuje najwięcej (i najbardziej dotkliwych) problemów i składają się na niego złożone przyczyny;
4. Zidentyfikuj przyczyny oraz skutki wybranego problemu kluczowego. Postaraj się stworzyć cały ciąg przyczynowo-skutkowy, który będzie wyjaśniał obecną sytuację obszaru;
5. Spójrz jeszcze raz na drzewo problemów i zweryfikuj jego poprawność i kompletność. Pamiętaj, że kompletność nie oznacza ujęcia wszystkich zgłoszonych problemów obszaru, a jedynie te, które są powiązane z problemem kluczowym.

METODYKA PRZEKSZTAŁCANIA DRZEWA PROBLEMÓW W STRUKTURĘ CELÓW.

Podczas gdy analiza problemów prezentuje negatywne aspekty istniejącej sytuacji, analiza celów przedstawia pożądane pozytywne aspekty w przyszłości. Wymaga to przekształcenia problemów w cele. Struktura celów stanowi „pozytywne odbicie” drzewa problemów. Zgodnie z tym podejściem cel to kierunek działania, który chcemy osiągnąć z uwagi na zdiagnozowany problem. Trafne rozpoznanie problemów i ich przyczyn, a także poprawne ich sformułowanie jest warunkiem niezbędnym skutecznego ich rozwiązania.

Przy formułowaniu celów strategicznych istotne jest, aby wszystkie cele ogólne, oraz odpowiednio cele szczegółowe i przedsięwzięcia były ustalane na jednakowym poziomie szczegółowości. Należy unikać sytuacji, w której każdy z celów ogólnych będzie sformułowany na innym poziomie szczegółowości, co pozwoli uniknąć sytuacji, w której dany cel ogólny w przypadku „x”, mógłby być celem szczegółowym w przypadku „y”, a w przypadku „z” nawet przedsięwzięciem.

Opierając proces formułowania celów na „metodzie problemowej”, pierwszym etapem procesu będzie identyfikacja problemów kluczowych, bowiem jest to ten poziom, na którym będziemy identyfikować cele szczegółowe. Problem kluczowy jest stanem pewnego dyskomfortu określonej grupy ludzi. Wyznaczając cel szczegółowy odwracamy sytuację negatywną w pozytywną wskazując stan po zmianie.

Wszelkiego rodzaju braki w zasobach materiałowych, infrastrukturalnych, usługowych itp. nie stanowią problemu, ale są jego przyczyną. Propozycje dotyczące uzupełnienia lub likwidacji tych braków będziemy przekształcali w przedsięwzięcia.

Do jednego celu szczegółowego będzie można (lub będzie trzeba – z uwagi na związek przyczynowy) przyporządkować więcej niż jedno przedsięwzięcie. W takiej sytuacji, należy zabezpieczyć, aby to samo przedsięwzięcie nie było przypisane do dwóch różnych celów. Cele powinny być wobec siebie rozłączne (nie powinny się krzyżować ani zachodzić na siebie), żeby uniknąć późniejszych problemów z rozliczaniem realizacji wskaźników.

Realizacja przedsięwzięć powinna prowadzić do usuwania przyczyny problemów – usuwając przyczyny niwelujemy problemy.

Każdy ze zidentyfikowanych, według zasad opisanych w temacie: Zasady i sposoby identyfikacji problemów ich przyczyn i następstw, problemów kluczowych – w sytuacji braku jego rozwiązania – będzie wywierał negatywny wpływ (następstwa) na pewne sfery życia mieszkańców (społeczną, ekonomiczną, zdrowotną, kulturalną, itp.). Identyfikacja takich dalekosiężnych negatywnych następstw sformułowanych w procesie analizy problemów, pozwoli nam określić cele ogólne LSR.

ZAPAMIĘTAJ!

Cele to sprecyzowane, pożądane przez daną społeczność stany, które chce się osiągnąć (warunki życia, do których osiągnięcia dąży określona grupa ludzi), w określonej perspektywie czasowej. Określenie celu jako przyszłego, pożądanego stanu, wiąże się zwykle z rozpoznaniem i brakiem akceptacji określonej teraźniejszej sytuacji, czyli z jakimś problemem dotyczącym lokalną społeczność.

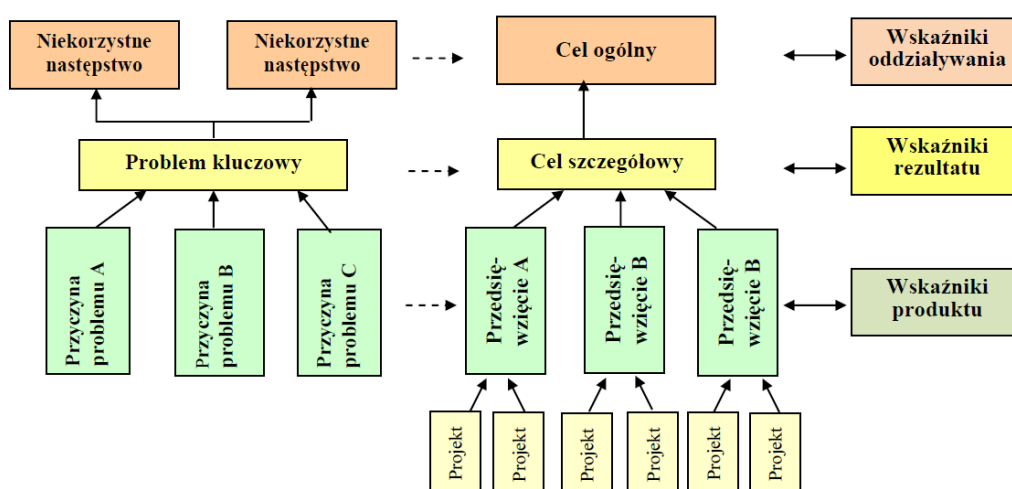
Cel ogólny – odwrócenie dalekosiężnych, negatywnych następstw problemów, które wynikają z diagnozy obszaru LSR zawartej w analizie SWOT. Cel ogólny stanowi efekt szerszego oddziaływania rezultatu osiągnięcia celu szczegółowego dla grupy docelowej i jej otoczenia.

Cel szczegółowy – odnosi się do precyzyjnie zdefiniowanych w obszarze LSR problemów kluczowych. Jest to cel bezpośredni, który stanowi odzwierciedlenie problemu grupy docelowej i który jest osiągany poprzez wykorzystanie bezpośredniego efektu dostaw, robót i usług.

Przedsięwzięcie – działanie złożone, wielopodmiotowe, pakiety komplementarnych operacji, stanowiące propozycję rozwiązania problemu. Bezpośredni efekt dostaw, robót i usług.

Może się zdarzyć, że istnieją luki w logice wstępnie opracowanego drzewa celów, które nie były wyraźnie widoczne w drzewie problemów. W takim przypadku związki pomiędzy celami powinny zostać przejrane i przeredagowane w razie potrzeby. W końcu cele obejmujące podobne tematy mogą być zgrupowane razem. Natomiast zidentyfikowane problemy, na które LGD nie będzie mogła mieć wpływu (sytuacja prawna, zasady ekonomiki, procedury administracyjne itp. lub niereprezentatywne, dotyczące pojedynczych problemów – należy odrzucić. Ukończone, drzewo celów zapewnia pełny obraz pożądanej przyszłej sytuacji.

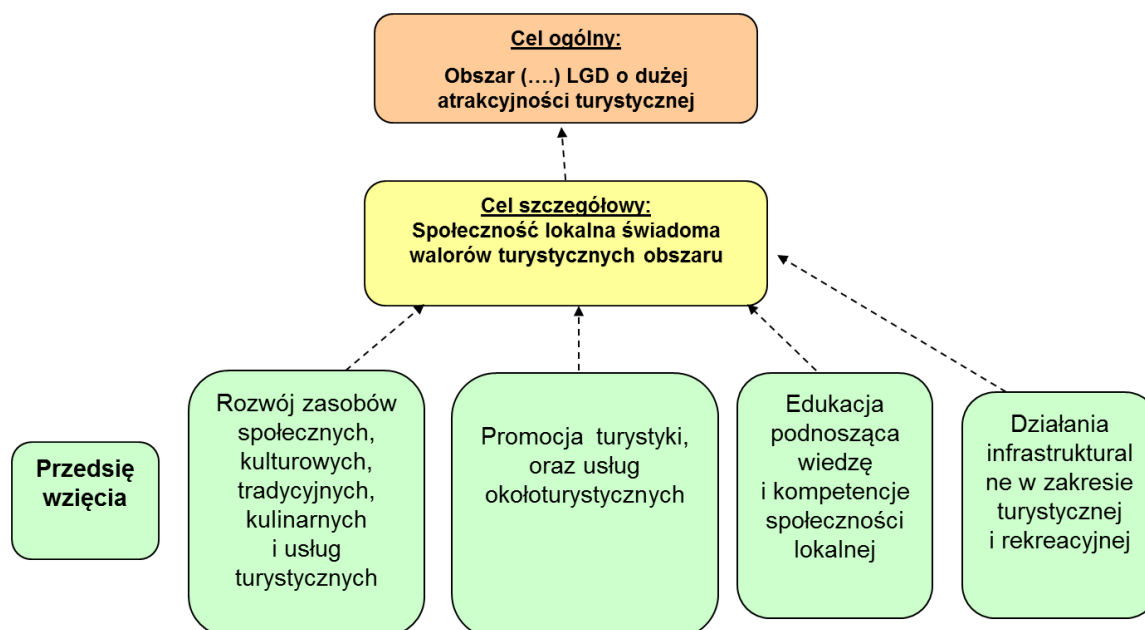
Rysunek 4. Przekształcanie drzewa problemów w struktura celów (schemat).



Źródło: Opracowanie własne.

W podanym przykładzie w opracowaniu na temat: Zasady i sposoby identyfikacji problemów ich przyczyn i następstw, struktura celów mogłoby zostać przedstawione w sposób następujący:

Rysunek 5. Struktura celów



Źródło: opracowanie własne

Skuteczne wdrażanie LSR oraz pomiar efektów jej realizacji uzależniony jest od prawidłowego opracowania logiki interwencji dla LSR.

Logika interwencji – schemat pokazujący ciąg przyczynowo-skutkowy realizowanych w ramach strategii celów, przedsięwzięć i wskaźników. Efekty realizacji strategii muszą być ściśle powiązane z celami i przedsięwzięciami określonymi w tej strategii. Logika interwencji w prosty sposób obrazuje relacje pomiędzy wskaźnikami a celami i przedsięwzięciami.

Podstawowym poziomem logiki realizacji LSR są produkty – poszczególne przedsięwzięcia i realizowane w ich ramach operacje. Produkty realizacji tych operacji, czyli mierzalne efekty realizacji przedsięwzięć są to wszystkie elementy stanowiące efekt – produkt robót, dostaw i usług. Za osiągnięcie produktów odpowiadają podmioty realizujące operacje wpisujące się w LSR. Te podmioty powinny rozliczać się z efektów przed LGD, która odpowiada za realizację LSR. Zatem produkty przypisane są do poziomu przedsięwzięć.

W przypadku wielofunduszowej LSR przedsięwzięcia muszą być skonstruowane w sposób zapewniający finansowane w ramach tylko jednego funduszu:

1 przedsięwzięcie = 1 fundusz/program.

Kolejnym poziomem logiki interwencji są rezultaty, tj. zaobserwowane w trakcie realizacji LSR zmiany wśród tych, którzy korzystają z produktów. Rezultatem jest także sposób eksploatacji infrastruktury, powstałej w wyniku robót budowlanych czy dostaw (zakupów).

Rezultaty mierzą sposób wykorzystania produktów, powinny one wykazać zmiany w grupie docelowej objętej przedsięwzięciami. Zatem rezultaty przypisane będą do poziomu celów szczegółowych.

W przypadku wielofunduszowej LSR cele szczegółowe mogą być realizowane/finansowane w ramach wielu funduszy: **1 cel szczegółowy = wiele funduszy/programów**. Na poziomie LSR rezultaty mogą być wspólne dla wielu funduszy.

Ostatnim poziomem logiki realizacji LSR są oddziaływania, czyli długotrwałe, pozytywne konsekwencje realizowanych w ramach LSR operacji dla bezpośrednich beneficjentów po zakończeniu ich udziału w projekcie lub po zakończeniu inwestycji, a także pośrednie konsekwencje dla innych adresatów znajdujących się w otoczeniu. Oddziaływanie mierzy zmiany zachodzące w wyniku realizacji LSR i nie dotyczą wyłącznie grupy docelowej, lecz całego obszaru i wszystkich mieszkańców oraz podmiotów na tym obszarze. Zatem oddziaływania przypisane będą do poziomu celów ogólnych.

W przypadku wielofunduszowej LSR cele ogólne podobnie jak cele szczegółowe mogą być realizowane/finansowane w ramach wielu funduszy:

1 cel ogólny = wiele funduszy/programów.

Formułując cele w LSR należy pamiętać, że lokalna strategia rozwoju będzie realizowana w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014-2020 oraz ewentualnie innych programów finansowanych ze środków UE. Stwarza to konieczność uwzględnienia w celach strategicznych LSR, celów przypisanych do LEADER w PROW 2014-2020, oraz celów pozostałych programów i funduszy, z których finansowania LGD zamierza korzystać w ramach RLKS.

Możemy dziś wskazać jednak kilka kluczowych tematów (haseł), które pojawiają się nader często w dyskusji o rozwoju krajów, regionów, gmin, ich konkurencyjności itp. Warto w tym miejscu posłużyć się dokumentem Europa 2020, który przez jeszcze jakiś czas będzie służył jako punkt odniesienia. Najlepiej widać to w zapisie poszczególnych celów:

- innowacje,
- edukacja,
- społeczeństwo cyfrowe,
- klimat, energia i mobilność,
- konkurencyjność,
- zatrudnienie i umiejętności,
- walka z ubóstwem.

Przechodząc do wyborów strategicznych, musimy o tych zagadnieniach pamiętać, muszą one stanowić swego rodzaju filtr, który będziemy stosować do poszczególnych celów.

Drugim elementem pozwalającym rozwiązać problem wyborów strategicznych jest **nasza ocena korzyści i zagrożeń, wynikających z zastosowania określonych wyborów w kluczowych dla rozwoju kwestiach.**

Często zadawane pytanie o cele w strategii dotyczy ich liczby. Nie ma jednej zasady. Można spotkać się z argumentem, iż zbyt wiele celów powoduje rozproszenie działań. Z dotychczasowych doświadczeń w zakresie wdrażania osi LEADER wynika, że sposób konstrukcji zawartych w LSR celów ma zasadnicze znaczenie dla późniejszej realizacji strategii, głównie w aspekcie łatwego monitorowania postępów w realizacji strategii oraz rozliczenia się z osiągniętych wyników. Konstruując cele strategiczne, należy zatem już na samym początku mieć na uwadze fakt, iż realizacja każdego z zapisanych w LSR celów musi być w trakcie wdrażania strategii mierzona, a stopień osiągnięcia poszczególnych celów będzie miał wpływ na ocenę realizacji całej strategii, w tym na ewentualne bonusy lub sankcje, związane z zadowalającym lub niezadowalającym poziomem jej realizacji. Oznacza to, że w LSR nie należy formułować celów zbyt ogólnych tj. poprawa jakości życia czy zrównoważony rozwój.

ZASADY KONSTRUOWANIA I CECHY CELÓW ORAZ WYZNACZANIA WSKAŹNIKÓW REALIZACJI STRATEGII.

Dobrze zaprojektowana Lokalna Strategia Rozwoju powinna zostać poprzedzona kilkietapowym przygotowaniem, na które składają się między innymi diagnoza, konsultacje, analiza SWOT, tworzenie drzewa problemów oraz przekształcenie ich w cele ogólne (strategiczne) oraz szczegółowe (operacyjne). Należy jednak zauważyć, że strategia tworzona z zachowaniem wszystkich przywołanych procedur nie jest kompletna, a ocena jej realizacji – czy to w trakcie wdrażania, czy na zakończenie programowania – może być niemożliwa. To właśnie dlatego tak ważne jest prawidłowe określenie celów oraz wyznaczenie wskaźników ich realizacji. Istnieje wiele metod i technik, dzięki którym możemy zaplanować działania w jasno opisanych celach ogólnych i szczegółowych, a jedną z nich jest metoda SMART.

Wyznaczanie celów to niezwykle ważny etap budowania strategii. Jak pisał Brian Tracy, jeden z czołowych współczesnych światowych trenerów osobistych, „Ludzie mający jasne, sprecyzowane i zapisane cele mogą w o wiele krótszym czasie osiągnąć więcej, niż ludzie bez celów są w stanie sobie wyobrazić”. To samo dotyczy instytucji, które dzięki dobrze wyznaczonym celom nie dość, że mogą zoptymalizować swoje działania to dodatkowo w realny sposób mogą rozwiązywać problemy społeczne. Warto zatem poświęcić dużo czasu na ten etap pracy nad strategią.

Przywołana wcześniej metoda zarządzania potocznie nazywana metodą SMART została opisana po raz pierwszy w 1981 roku, przez Georga T. Doran'a, w renomowanym czasopiśmie Management Review. Jej nazwa to po pierwsze akronim od pierwszych liter

pięciu podstawowych cech, którymi powinien charakteryzować się dobrze postawiony cel, a po drugie *smart* oznacza w języku angielskim mądry/sprytny. Współcześnie jest to metoda szeroko wykorzystywana i przeformułowywana. W dalszej części tekstu zaprezentowane zostanie lekko zmodyfikowane podejście względem klasycznego ujęcia, wraz z propozycją rozbudowy o dodatkowe elementy (metoda SMARTER – mądrzejszy/sprytniejszy).

Zatem, cele powinny charakteryzować się następującymi cechami:

S – (specific) – cel musi być specyficzny, co oznacza, że powinien być możliwie konkretny. Jego wyznaczenie powinno zatem odwoływać się do konkretnej kwestii. Zbyt ogólnie postawiony cel spowoduje, że de facto nie będziemy wiedzieli do czego dążymy. Aby tego uniknąć, należy przy formułowaniu celu, każdorazowo odpowiedzieć sobie na pięć zasadniczych pytań (metoda pięciu W): co chcę zrobić? (what?), czemu chcę to zrobić? jakie będą z tego korzyści (why?), kto jest zaangażowany/zainteresowany tym celem? (who?), gdzie będzie realizowany? (where?) oraz jakie są wymagania i ograniczenia w osiągnięciu celu? (which?). Odpowiedzi na podane pytania powinny pomóc przy poprawnym skonstruowaniu konkretnego celu.

M – (measurable) – cel musi być mierzalny, tzn. postęp jego osiągania oraz efekt końcowy powinien być weryfikowalny w przyjętych procedurach pomiaru. Jest to niezwykle istotny komponent szczególnie dla organizacji, w których praca grupowa wymaga ewaluacji bieżącej w postępie realizacji projektu. Dobrze przemyślana procedura pomiaru wraz z wyznaczeniem wskaźników, dzięki którym będzie można stwierdzić poziom wykonania zadania pozwala organizacji na trzymanie się wytyczonej linii działania, a przez to do osiągnięcia wyznaczonych celów. Przy opracowywaniu celu należy zatem zadać sobie pytania, jak ilościowo można wyrazić jego osiągnięcie, skąd będziemy wiedzieli, że zadanie jest skończone oraz jakie łatwe do wyliczenia (wymierne) wskaźniki zastosować.

A – (ambitious) – cel musi być ambitny, co oznacza, że podczas wyznaczania celów należy pamiętać, że ten cel powinien dać się osiągnąć i jest to coś, do czego można dążyć. W tym sensie, cel powinien być postawiony z jednej strony w taki sposób, żeby jego realizacja sprawiła nam satysfakcję i przede wszystkim rozwiązała problem. Z drugiej jednak strony nie powinien być niemożliwy do spełnienia, gdyż tak postawiony cel najzwyczajniej nie zostanie zrealizowany. Nie oznacza to jednak również, że cele powinny być minimalistyczne ze względu na konieczność ich zrealizowania. Stosowaną metodą na to jak z bardzo górnolotnych celów i niemal niemożliwych do osiągnięcia opisać cele, które nie zniechęcają do podejmowania działania jest metoda „małych kroków” sprowadzająca się do tego, aby tak ogólny cel przedstawiać w postaci kilku szczegółowych, które w sumie pozwolą na osiągnięcie „wielkich zmian”. Taka metoda przyjęta jest w konstruowaniu LSR.

R – (rational) – racjonalny cel, to taki, który będzie realny do osiągnięcia w dwóch płaszczyznach: czasowej oraz możliwości technicznych i ekonomicznych, którymi dysponuje

lub będzie dysponować w określonej perspektywie czasowej Lokalna Grupa Działania. Oczywiście istnieje duży problem, aby dobrze oszacować wspomniane możliwości. Z reguły osoba z doświadczeniem w pracy w określonym środowisku ma pewne rozeznanie dotyczące procedur, środowiska społecznego oraz mechanizmów współpracy z różnymi podmiotami i na kanwie realizowanych projektów może oszacować czy cel jest racjonalny. W tym wypadku należy odpowiedzieć sobie na pytania, czy cel jest „wart zachodu”, tzn. czy stosunek poniesionych kosztów, czasu i zaangażowania są adekwatne do możliwych korzyści do osiągnięcia? Jest to kluczowe pytanie, gdyż nawet jeśli określimy dostępne zasoby jako wystarczające do osiągnięcia danego celu, nie oznacza to, że należy go realizować. Dalej, należy zadać pytanie, czy teraz jest dobry czas na realizację tego celu (czy w obecnym okresie programowania, okresie w rozwoju społeczności biorąc pod uwagę zmienne społeczno-kulturowe). Może się bowiem okazać, że realizacja celu będzie prostsza np. po wprowadzeniu zmian ustawowych albo przy uruchomieniu środków pochodzących z innych źródeł rozpisanych na kolejne lata.

T – (time) – oznacza, że cel powinien być określony w czasie. Dzięki określeniu w czasie tego, kiedy cel powinien zostać osiągnięty, prace nad jego realizacją mogą zostać ujęte w harmonogramie pracy na cały zakładany okres. Dodatkowo, dzięki temu będzie możliwe rozliczenie postępów realizacji pracy i bieżące monitorowanie spełniania celu. Założenie pewnego terminu pozwala również na ustalenie pewnego rytmu pracy, co w projektach wieloletnich jest niezwykle ważne biorąc pod uwagę tendencję do odkładania „na później” rzeczy, których nagroda lub kara za niespełnienie jest oddalona w czasie. Przy okazji rozważań na temat kalendarza realizacji projektu warto również sobie dodatkowe pytania dzięki którym zaangażowana w tworzenie LSR społeczność będzie знаła swoją rolę w realizacji strategii. Chodzi mianowicie o pytania o krótką perspektywę czasową, co mogę zrobić w przeciągu pół roku, trzech miesięcy i już dziś w kontekście realizacji zakładanego celu. Takie pytania podczas konsultacji społecznych pozwolą opisać rolę każdego zainteresowanego, potencjalnego beneficjenta w procesie wdrażania strategii. Łatwiej dotrzeć do mieszkańców prezentując im korzyści, które mogą osiągnąć w krótszej perspektywie czasowej niż horyzont 2020 roku. Dzięki temu, łatwiej będzie również nakłonić społeczność lokalną do partycypacji w tworzeniu dokumentu.

Dobrze zastosowana metoda SMART przynosi w późniejszych etapach realizacji celów wiele korzyści, dlatego warto poświęcić jej sporo czasu na etapie konstrukcji dokumentu strategicznego. W literaturze można znaleźć jeszcze kilka dodatkowych cech celów dzięki którym jego określenie będzie jeszcze bardziej precyzyjne. Przejdźmy zatem do omówienia metody SMARTER, w której pierwsze litery oznaczają wszystkie cechy opisane powyżej, natomiast dodatkowe E i R wskazują, co następuje.

E – (evaluate) – oznacza, że cel powinien być stale oceniany, aby wiedzieć w jakim momencie realizacji celu jesteśmy oraz, aby w razie potrzeby zastosować interwencje

naprawcze. Ustalenie zasad ewaluacji podczas ustalania celów jest istotne, ponieważ w trakcie jego realizacji często ufa się przeczuciom i na podstawie subiektywnej oceny stopnia realizacji projektu próbuje się nim kierować. Aby zobiektywizować taką ocenę, należy w pierwszej kolejności ustalić zasady oceny, okres przeprowadzania oceny (np. w interwale miesięcznym, półrocznym) a następnie ewaluować. Należy przy tym zaznaczyć, że wykryte nieprawidłowości to nasz sukces, ponieważ odpowiednio wcześniej ujawnione mogą zostać naprawione.

R – (reward) – określenie nagrody za zrealizowanie celu. To cecha, która w zdecydowanej większości projektów jest pomijana przy ustalaniu celów. Jest to jednak jedna z ważniejszych jego cech, ponieważ perspektywa pozytywnej nagrody wzmacnia motywację do działań, co w konsekwencji przekłada się na realizację celu. W przypadku wdrażania Lokalnych Strategii Rozwoju, nagrodą dla beneficjentów powinny być fundusze w projektach, rozwój społeczności lokalnej w wymiarach, które zostały opisane w celach. Jest to dość oczywista zmienna, jednak jej podkreślenie zarówno w dokumencie strategicznym, jak i w komunikacji i angażowaniu społeczności lokalnej do wspólnego działania może przynieść wymierne efekty w postaci większego zaangażowania mieszkańców.

Jak zostało to podkreślone powyżej, niezwykle istotnym elementem budowania strategii jest opisanie celów ogólnych, szczegółowych oraz poszczególnych przedsięwzięć za pomocą wskaźników realizacji. Wskaźnik definiowany jest jako obserwowalne zjawisko lub cecha, którego zaobserwowanie pozwala określić z wystarczająco wysokim prawdopodobieństwem o wystąpieniu badanego zjawiska lub posiadaniu określonej cechy, co świadczy o tym, że osiągnięcie wskaźnika, że osiągnięto cel lub zaszło dane badane zjawisko.

Na samym początku warto zaznaczyć, że tak samo jak cele, również wskaźniki powinny spełniać zasady SMART(ER), ponieważ tylko dzięki temu spełnią one swoją funkcję i będziemy mogli dokonać pomiaru osiągniętego celu, zmobilizowanych zasobów, osiągniętego efektu czy jakości realizowanych działań. Konstrukcja wskaźników nie jest prosta, jednak i w tym wypadku warto na nie poświęcić sporo czasu, gdyż dobrze opracowane wskaźniki to jeden z podstawowych warunków dla prawidłowej realizacji LSR, zwłaszcza jej poprawnej ewaluacji. Zanim jednak omówimy jak prawidłowo określić wskaźniki przedstawimy ich typologię. W LSR wyróżnia się trzy rodzaje wskaźników, które powinny być przypisane do każdego realizowanego przedsięwzięcia, tj. wskaźnik produktu, rezultatu oraz oddziaływania.

Opisanie celu za pomocą wskaźnika **produktu** ma na celu zmierzenie fizycznych efektów (produktów usług, dostaw lub robót budowlanych) będących wynikiem realizacji pojedynczych operacji składających się na przedsięwzięcia. Produkt pojawia się zaraz po zrealizowaniu projektu a jego wskaźniki wyrażane są w postaci liczbowej. Np. w przedsięwzięciu mającym na celu przeprowadzenie imprezy masowej, wskaźnikiem produktu może być liczba

przeprowadzonych imprez masowych lub liczba zorganizowanych koncertów. Taki wskaźnik jasno odpowiada na pytanie jakie i ile działań danego typu zostało podjętych w ramach jednego przedsięwzięcia. Dzięki temu łatwo jest monitorować postęp realizacji celu, jest to jednak możliwe jedynie w przypadku zdiagnozowania stanu początkowego, gdyż tylko wtedy możliwe wskazanie zmiany. Warto również zauważyć, że w przypadku realizacji jednej operacji istnieje możliwość (a nawet jest wskazane), aby konstruować więcej niż jeden wskaźnik produktu, dlatego ten rodzaj wskaźnika nie powinien ograniczać się do pomiaru jedynie liczby zrealizowanych operacji, ale powinien opisywać rzeczywiście powstałe produkty.

Wskaźniki produktu powinny zostać osiągnięte najpóźniej do końca realizacji strategii, a ich monitorowanie powinno odbywać się co najmniej w rocznych odstępach czasu. Wyniki monitoringu powinny być przedstawiane w formie sprawozdań rocznych i doręczane do SW lub – w przypadku projektów grantowych – do LGD wraz z wnioskami o płatności końcowe. Dodatkowo, dla potrzeb monitoringu, LGD powinny otrzymywać kopie sprawozdań dotyczących wszystkich zrealizowanych operacji w ramach LSR.

Drugim rodzajem wskaźników, jakie powinny zawierać strategie, są wskaźniki **rezultatu**. Są to wskaźniki, które opisują cele szczegółowe. Mierzony rezultat definiuje się jako sposób wykorzystania produktów (dóbr, usług dostarczonych w związku z realizacją przedsięwzięć), przez grupę docelową dla której były one przeznaczone. Są to zatem bezpośrednie i natychmiastowe efekty operacji, zmiany, jakie nastąpiły w wyniku wdrożenia operacji. Wskaźniki rezultatu mogą być wyrażane statycznie, np. liczba osób korzystających z nowo wybudowanych obiektów lub dynamicznie, kiedy mierzona jest zmiana, np. wzrost liczby turystów. Przy formułowaniu wskaźników należy każdorazowo zastanowić się i opracować metodę pozyskiwania informacji, dzięki którym będziemy mogli potwierdzić osiągnięcie celu operacji. Mogą to być dokumenty pozyskane od dostawców usług szkoleniowych, beneficjentów lub inne potwierdzenia świadczące o realizacji operacji, jak również dane zbierane przez różne instytucje (np. GUS, jednostki administracyjne) co jest szczególnie ważne przy wskaźnikach dynamicznych. W przypadku inwestycji budowlanych, takim wskaźnikiem może być np. liczba osób korzystająca z nowego placu zabaw. Kwestią problematyczną jest jednak sposób pomiaru takiego wskaźnika.

Dane wykorzystywane do oceny wskaźnika realizacji powinny być częścią sprawozdań końcowych z realizacji operacji i sprawozdań monitorujących składanych corocznie przez okres związania z celem operacji do SW. Warto dodać, że w operacjach „miękkich” należy konstruować również wskaźniki jakościowe, które pokazywałyby jakąś zmianę jakościową w grupie docelowej związaną z realizacją LSR. Przy planowaniu wartości wskaźników należy także pamiętać, że w przypadku wskaźników rezultatu, zmiany mogą zachodzić (być zauważalne) z pewnym opóźnieniem i nie zawsze będą mogły być zarejestrowane w powiązaniu z konkretną operacją, czy w odniesieniu do jednego tylko przedsięwzięcia.

Ostatni ze wskaźników ocenia osiągnięcie celów ogólnych. Wskaźniki **oddziaływania** dotyczą zmian w danych makroekonomicznych i makrospołecznych i mają na celu wyrażenie poprawę stanu lub zmniejszenie zjawisk negatywnych w obrębie całej LGD. Jest to spora różnica o której warto pamiętać, gdyż wskaźnik rezultatu dotyczył wyłącznie grupy docelowej, a nie całego obszaru. Dodatkowo, warto zauważyć, że wskaźnik oddziaływania pokazuje konsekwencje danej operacji wykraczające poza bezpośrednie i natychmiastowe efekty, dlatego czas ich pomiaru z reguły następuje znacznie po realizacji przedsięwzięcia. W związku z tym wskaźniki oddziaływania powinny być programowane na okres dłuższy niż realizacja LSR i wydaje się, że zakres czasowy pozwalający na zarejestrowanie zmian w tym obrębie powinien być określony dla ostatniego roku związania operacji z celem.

W przypadku wskaźników oddziaływania, źródłem danych powinny być bazy danych i rejestry zewnętrzne np. GUS, jednostki administracji itp. Wskazane jest jednak, aby wśród wszystkich przewidzianych wskaźników tj. produktu, rezultatu i oddziaływania wyróżnić wskaźniki kluczowe (najważniejsze) dla każdego celu i przedsięwzięcia, co pozwoli nadawać priorytety w realizacji LSR.

EWALUACJA LGD I LSR

Jednym z głównych celów wdrażania interwencji publicznej jest spowodowanie pozytywnej zmiany społeczno-ekonomicznej w przestrzeni społecznej, którą uznamy za wymagającą interwencji. Aby pożądana zmiana mogła zaistnieć, niezbędne jest podjęcie szeregu działań. Działania takie powinny być odpowiednio wcześniej zaplanowane, a plan przemyślany i układający się w logiczny ciąg, który umożliwi osiągnięcie ustalonych wcześniej celów. Bardzo ważną kwestią jest to, aby takie działania nie odbywały się w sposób przypadkowy. Dzięki takim działaniom, możemy spodziewać się, że nastąpi osiągnięcie celów (rozwiązanie problemów), które zostały zapisane w strategii rozwoju.

Przyjęcie takich założeń, sprawia że konkretne programy wpisane w strategię są swoistą hipotezą powstałą w wyniku diagnozy wypracowanej w oparciu o zebrany materiał empiryczny pochodzący z analizy zastanych dokumentów oraz prowadzonych badań.

Hipoteza ta opiera się na całościowej wiedzy, jaką dysponujemy przed rozpoczęciem wdrażania interwencji. Niezbędne jest również odwołanie się do teorii (np. rozwoju zrównoważonego), bo w niej znajdziemy opis mechanizmów na bazie których będziemy chcieli osiągnąć pożądaną zmianę za pomocą zaplanowanych działań. Na tej podstawie budowana jest logika interwencji, zakładająca, że: jeżeli zaangażujemy określone zasoby do realizacji zaplanowanych działań, to wyprodukujemy dobra i usługi, które wywołają pozytywną zmianę społeczno-ekonomiczną i dzięki temu rozwiążemy zdiagnozowany problem.

Model logiczny interwencji składa się z następujących elementów ułożonych w ciąg logiczny: **nakłady** → **działania** → **produkty** → **pożądana zmiana** (czyli rezultaty). Nakłady, to najogólniej mówiąc rodzaj kapitału wykorzystanego do uruchomienia działania. Jest to najczęściej kapitał finansowy, ale może to być również kapitał społeczny lub inny zasób, który w danym momencie może stać się swoistym paliwem do działania. Najczęściej do uruchomienia działania wykorzystuje się wiele kapitałów jednocześnie.

Ewaluację zdefiniować możemy jako badanie społeczno-ekonomiczne realizowane w celu oceny jakości i efektów prowadzonych działań. Ocena taka dokonywana jest w oparciu o odpowiednie kryteria. Najczęściej stosowanymi kryteriami w procesie ewaluacji są: skuteczność, efektywność, użyteczność, trwałość i trafność. W celu przeprowadzenia oceny, ewaluacja posługuje się odpowiednio dobranymi metodami badań społecznych i ekonomicznych. Istotną cechą ewaluacji jest jej użyteczny charakter. Głównym celem badania ewaluacyjnego nie jest bowiem jedynie zwiększanie zasobu wiedzy teoretycznej, ale przede wszystkim poprawianie jakości wdrażanych interwencji lub funkcjonowania jakiejś instytucji, którą poddajemy procesowi ewaluacji (np. LGD).

Odwołując się do dokumentów rządowych („Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej” wyd. przez MRR 2012) można przyjąć następującą definicję ewaluacji: **ewaluacja to systematyczne badanie, prowadzone z użyciem zróżnicowanych metod, złożone ze zbierania danych, analizy, oceny oraz informowania o wynikach. Jego celem jest oszacowanie (w odniesieniu do jasno sformułowanych kryteriów) jakości i wartości procesu oraz efektów wdrażania interwencji publicznych.**

Należy jednak pamiętać, że pomimo wielu wspólnych cech, **ewaluacja nie jest monitoringiem**. Zadaniem monitoringu jest jedynie „rejestrowanie” najbardziej bezpośrednich efektów wdrażania (produktów), podczas gdy ewaluacja pozwala na ustalenie związków pomiędzy podjętymi działaniami, a uzyskanymi efektami, zarówno w ujęciu średniookresowym (rezultaty) i długookresowym (oddziaływanie).

Mówiąc o zasadach, jakimi powinni się kierować zarówno zlecający, jak i wykonawcy przy realizacji badań ewaluacyjnych, mamy na myśli „standardy ewaluacyjne”. Standardy są szczególnie przydatne w planowaniu badania przez niedoświadczonych ewaluatorów, gdyż wskazują, jakie cechy formalne i merytoryczne powinno spełniać poprawne i użyteczne badanie ewaluacyjne.

Mają one służyć ochronie oraz zachowaniu praw i osobistych dóbr wszystkich osób związanych bezpośrednio i pośrednio z ewaluowanym obszarem, jak również zapobiegać ewentualnym nieetycznym działaniom ewaluatorów. Ponadto zachowując odpowiednie standardy, przyczynimy się do wytworzenia wokół otrzymywanych wyników atmosfery zaufania i przekonania o ich wiarygodności, to z kolei warunkuje użyteczność rezultatów badania.

Członkowie zespołu wykonującego ewaluację, powinni zostać zobowiązani do zachowania poufności i tajności odnośnie jakichkolwiek informacji, danych czy dokumentów ujawnionych lub odkrytych w trakcie przygotowanych przez nich ewaluacji. Powinni również wiedzieć, że informacje te będą wykorzystane jedynie do celów związanych z przygotowywanego raportu ewaluacyjnego i nie zostaną ujawnione osobom trzecim.

W przypadku działania LEADER ewaluacji będą najczęściej podlegać: Lokalna Grupa Działania (LGD) lub Lokalna Strategia Rozwoju (LSR). Zgodnie z zaleceniami Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi, prowadząc ewaluację lub monitoring należy spełnić następujące wymagania:

Minimalne wymogi odnośnie planowanie ewaluacji

Wskazanie elementów podlegających ocenie.

W przypadku oceny funkcjonowania, LGD powinna wskazać istotne elementy swojego funkcjonowania, które będą podlegały ocenie. Elementy poddane ocenie powinny wykazać, czy LGD funkcjonuje poprawnie. Do tej kategorii należeć mogą elementy takie, jak: efektywność pracy biura i organów LGD, ocena przebiegu konkursów, sposobu przepływu informacji, ocena pracowników, efektywność promocji i aktywizacji lokalnej społeczności, efektywność współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej między LGD, itp.

W przypadku oceny wdrażania LSR, LGD powinna wskazać również jak najwięcej elementów oceniających proces wdrażania LSR. Elementy te powinny móc sprawdzić, czy realizacja LSR przebiega zgodnie z założeniami. Elementami tymi mogą być np.: stopień realizacji celów i wskaźników, stopień realizacji wybranych operacji, wykorzystania budżetu, jakość stosowanych kryteriów wyboru operacji i procedur, itp.

1. Sformułowanie kryteriów według których będzie sporządzana ocena.
2. Czas i okres przeprowadzenia oceny.
3. Sposób pomiaru w tym za pomocą ankiet, statystyk i/lub rejestrów.
4. Uwzględnienie wniosków i opinii pozyskanych podczas realizacji planu komunikacji.

Wskazanie elementów podlegających monitorowaniu.

LGD powinna wskazać jak najwięcej elementów, które zamierza monitorować. Elementy te powinny być w stanie na bieżąco monitorować, czy LGD funkcjonuje poprawnie oraz czy realizacja LSR przebiega zgodnie z założeniami. Elementy monitorowane przez LGD mogą się częściowo pokrywać z tymi, które będą oceniane w trakcie okresowych ewaluacji. Mogą to być m.in.: stopień wykorzystania budżetu, zainteresowanie stroną internetową LGD, ogłaszaniem konkursami, prowadzonymi szkoleniami, itp.

1. Opracowanie formularzy do zbierania danych (sprawozdania, ankiety).

2. Czas i okres zbierania danych.

3. Sposób zapewnienia przekazywania danych przez beneficjentów (np. oświadczenia).

Dobrą praktyką planowania monitoringu i ewaluacji jest rozpisanie metod zbierania oraz analizy i oceny danych w odniesieniu do badanych zagadnień w formie tabeli. Takie tabelaryczne zestawienie jest bardzo przejrzyste i ułatwia analizę adekwatności i wykonalności zaproponowanej metodologii. Pomaga to również w śledzeniu postępów w realizacji badania. Każda zawarta w tabeli informacja powinna spełniać trzy kryteria: rzetelności, istotności oraz aktualności.

Metodologia badań ewaluacyjnych

Metodologia to nauka o metodach badań naukowych. W badaniach ewaluacyjnych, które są częścią badań społecznych, określono swoisty system zasad (standardów), które są dla ewaluatora podpowiedziami pomagającymi wybrać właściwy kierunek dociekań (po to by zdobyć odpowiedni poziom wiedzy) nad celami i efektami ewaluowanej polityki społecznej. Składa się ona zazwyczaj z kilku programów, których celem jest osiągnięcie zamierzonych efektów w wyniku kontrolowanej zmiany społecznej. Do katalogu kryteriów (standardów) ewaluacyjnych zaliczyć należy:

- **trafność** (ang. *relevance*) – pozwala ocenić, w jakim stopniu cele programu odpowiadają potrzebom i priorytetom danego sektora czy regionu,
- **efektywność** (ang. *efficiency*) – pozwala ocenić poziom ekonomiczności danego programu, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych produktów,
- **skuteczność** (ang. *effectiveness*) – pozwala ocenić, do jakiego stopnia cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie programowania wpływu zostały osiągnięte,
- **użyteczność** (ang. *utility*) – pozwala ocenić, do jakiego stopnia produkty, rezultaty i oddziaływania programu odpowiadają potrzebom grupy docelowej,
- **trwałość** (ang. *sustainability*) – pozwala ocenić, na ile można się spodziewać, że pozytywne zmiany wywołane oddziaływaniem projektu będą trwałe po jego zakończeniu.

Przykładowo: projekt może być uznany za skuteczny, ponieważ osiągnął zakładane cele, ale jest nieefektywny, ponieważ zaangażowane zostały nadmierne zasoby, lub nieużyteczny, bo nie zaspokaja potrzeb beneficjentów.

Badania ewaluacyjne to część badań społecznych, które we współczesnym świecie są coraz bardziej cenione. Dzieje się tak z kilku powodów. Po pierwsze, wpływ na taki stan rzeczy mają sytuacje kryzysowe, w których naturalna potrzeba człowieka do odnalezienia trwałych (pewnych) mechanizmów oddziałujących na społeczeństwo jest tym większa, im bardziej zróżnicowane jest społeczeństwo. Po drugie, komercjalizacja coraz większej przestrzeni

społecznej powoduje, że władza pieniądza (a raczej tego, co można za niego nabyć) jest coraz bardziej uznana. Po trzecie, w krajach wysoko rozwiniętych władze państwowe, samorządowe, fundacje, czy stowarzyszenia prowadzą zaplanowane działania nazywane politykami społecznymi. Takim przykładem polityki społecznej na obszarach wiejskich w Unii Europejskiej jest działanie LEADER. Dzięki badaniom społecznym, możemy oszacować jaki wpływ na życie ludzi w danej społeczności ma realizacja Lokalnej Strategii Rozwoju. Badania ewaluacyjne i monitoring pozwala kontrolować ten wpływ jak również optymalizować jego koszty realizacji. Bez badań społecznych ludzie również podejmowali decyzje i prowadzili polityki społeczne. W wielu przypadkach podjęte decyzje były bardzo trafne, jednak były również obciążone wysokim ryzykiem, które badania społeczne potrafią oszacować i – w dużej mierze – zniwelować.



Zatem można powiedzieć, że badania naukowe dają specyficzny rodzaj danych, dzięki którym dowiadujemy się czegoś o życiu społecznym. Charakterystyczną cechą tego rodzaju poznania jest naukowość, o której warto również wspomnieć. Czym bowiem różni się wiedza naukowa od potocznej, na podstawie której codziennie każda jednostka orientuje się w swoim świecie? O nauce możemy mówić, kiedy badacz podejmuje określone czynności badawcze służące do obiektywnego poznania rzeczywistości i realizacji pewnych celów poznawczych. Wytworem takiej działalności jest wiedza, obejmująca ogół zweryfikowanych twierdzeń, zespołów twierdzeń, teorie i hipotezy odnoszące się do badanego fragmentu rzeczywistości. Elementy składające się na naukę są wystandaryzowane za pomocą odpowiedniej metodologii dzięki której w sposób obiektywny poznajemy świat.

Powyższe omówienie czym jest nauka, wprowadza szereg cech i reguł, dzięki którym można w dość prosty sposób odróżnić wiedzę naukową od potocznej. W rzeczywistości, nie jest to jednak takie proste, co można zauważyć zwłaszcza w naukach humanistycznych

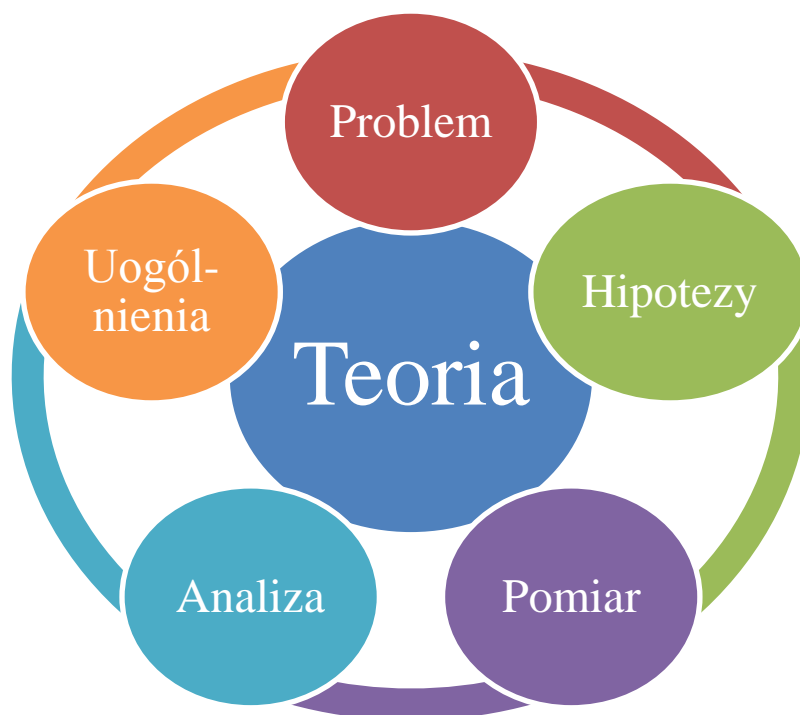
i społecznych. Dlatego właśnie, tak ważne jest, aby osoby chcące podjąć trud działalności badawczej i/lub naukowej doskonale rozróżniali te dwa bardzo przystające, ale zupełnie różne światy. Ich wymieszanie jest wskazane, gdyż nauka może zajmować się życiem codziennym/potocznym, natomiast codzienność (działający ludzie) powinni czerpać wiedzę ze świata nauki, aby rozumieć i efektywniej (niezależnie w jaki sposób efektywność jest mierzona) podejmować decyzje. Jednak problem pojawia się wówczas, gdy ludzie nie rozróżniają wiedzy naukowej (nauki) od potocznej i wydaje im się, że opierają swoje działania o naukę, a w rzeczywistości są to jedynie przekonania. W takiej sytuacji „cierpi” z jednej strony nauka, gdyż niepowodzenia jednostki są przypisywane nauce, która nie potrafi rozwiązywać problemów i jest niepraktyczna, myli się. Z drugiej strony ostatecznie to działająca jednostka nie podnosi efektywności działania.

Zarówno wiedza naukowa jak i potoczna jest potrzebna. Obie mają jednak inne funkcje i powinny być wykorzystywane ze świadomością ich możliwości. Wiedza naukowa jest poparta faktami, które w toku badań społecznych są odpowiednio dokumentowane i opracowywane między innymi pod względem ich prawdziwości i wiarygodności. Co więcej, formułowanie interpretacji czy wniosków na podstawie zweryfikowanych faktów przyjmuje formę jasną, niedwuznaczną i pozwalającą na ich wielokrotną weryfikację w różnych warunkach. To pozwala na sprawdzanie wiedzy naukowej zawsze, kiedy ktoś znajdzie przyczynę do jej podważenia. Czasem zdarza się, że wiedza uznawana za naukową opiera się krytyce i wtedy trzeba zrezygnować ze stwierdzeń, które jej nie wytrzymują. Tak dzieje się często, kiedy wcześniej nieznanne fakty albo zjawiska zostają odkryte i rzucają cień na inne dokonania naukowe.

Istnieją jeszcze inne zasady dotyczące nauki, między innymi, posługiwanie się regułami logiki, które umożliwiają formułowanie wniosków o charakterze przyczynowym, bądź nie jeśli takowych nie udało się zbadać. Logika pozwala na precyzyjne określenie zależności pomiędzy badanymi zjawiskami bądź zmiennymi i nie pozwala na formułowanie wniosków nieopartych o dane (należy jednak pamiętać, że również myślenie logiczne potrafi płać figle). Należy również wspomnieć, że tworząc naukę badacze starają się tworzyć możliwie jak najszerze uogólnienia wniosków z badań. Uogólnione wnioski są o tyle ważne, że odnoszą się – w zależności od rodzaju próby badawczej, a przy tym od możliwości interpretacyjnych – do zjawisk tej samej kategorii w różnych kontekstach i konfiguracjach. Kiedy twierdzenie naukowe jest bardzo ogólne, może wyjaśnić wiele zjawisk, które na pierwszy rzut oka, mogą mieć niewiele ze sobą wspólnego.

Proces badawczy jest złożony. Możemy w nim wyróżnić kilka etapów, które wymagają osobnego przygotowania, ale także muszą stanowić pewną całość, gdyż w rezultacie ich pozytywny przebieg ma złożyć się na efekt w postaci odpowiedzi na postawiony główny cel i problem badawczy.

Przedstawiony poniżej graf (schemat 1) przedstawia schematycznie ujęty proces badawczy od jego początku, czyli zdefiniowania celu badawczego, aż do wnioskowania i tworzenia uogólnień na podstawie zebranych w trakcie badania danych. Jak można zauważyć, droga od postawienia celu do odpowiedzi jest dość długa, a wszystkie etapy badawcze łączy jedna cecha – są zakorzenione w teorii, bez której nie sposób poprawnie przeprowadzić procesu badawczego.



Schemat 1. Proces badawczy, źródło: opracowanie własne.

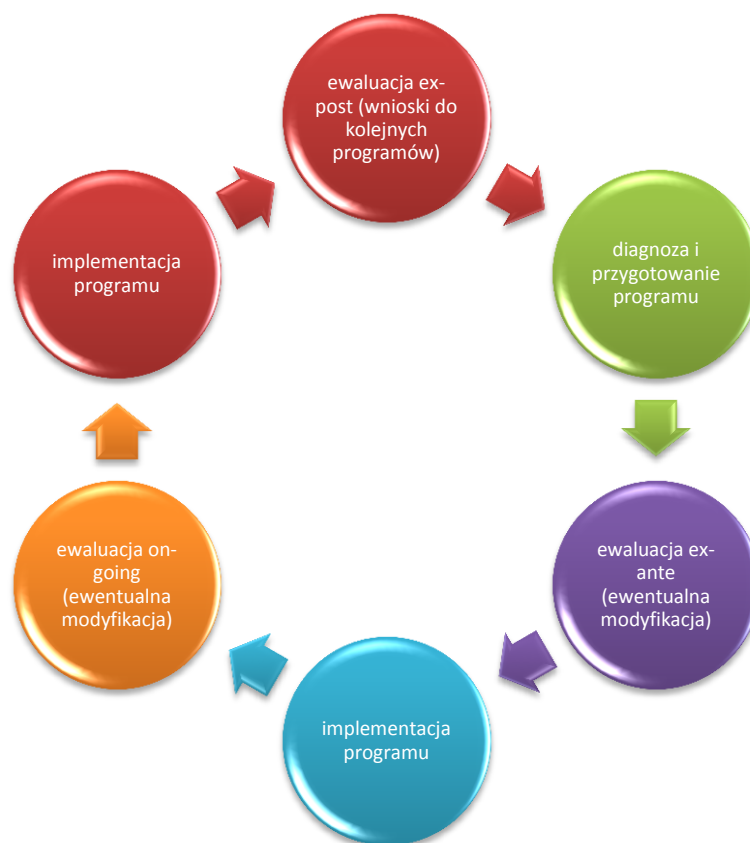
Pierwszy etap procesu badawczego – postawienia problemu – jest najważniejszy i determinuje charakter kolejnych etapów. Ogólnie rzecz ujmując, problem badawczy to problem intelektualny wymagający rozwiązania w postaci badań naukowych. Ludzie mają wiele problemów. Z jednymi radzą sobie świetnie reagując na nie na bieżąco, inne potrafią rozwiązywać w grupach, a jeszcze inne są dla nich zbyt trudne i proszą o pomoc fachowców. Tak samo jest z problemem badawczym, który jest nurtującą kwestią jednostki lub grupy, które nie potrafią na niego odpowiedzieć w taki sposób, żeby z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić, że jest to poprawne rozwiązanie. Jest to niesłychanie ważne stwierdzenie, gdyż wielu jest myślicieli, badaczy społecznych, którzy „potrafią” bez przeprowadzenia badania udzielić odpowiedzi niemal na każde pytanie. Ich odpowiedzi są jednak z reguły oparte wyłącznie na ich opinii, a jak wiadomo „*ilu ludzi tyle opinii*”. Zatem jedynie poprawnie naukowo przeprowadzone badania dają gwarancję, że rozwiązanie problemu będzie poprawne na obecny stan wiedzy naukowej.

Kluczowym elementem każdej ewaluacji są pytania badawcze, które doprecyzowują cele badania. W pewnym uproszczeniu można stwierdzić, iż cały proces ewaluacji sprowadza się do znalezienia wyczerpujących odpowiedzi na sformułowane uprzednio pytania ewaluacyjne. Każde pytanie odnosi się do przynajmniej jednego kryterium ewaluacyjnego pozwalającego na sformułowanie oceny. Nie należy formułować zbyt wielu pytań badawczych. Liczba głównych pytań, w zależności od charakteru badania, nie powinna przekraczać 5-7.

Podstawowym podziałem poszczególnych rodzajów ewaluacji jest klasyfikacja według momentu realizacji w cyklu interwencji publicznej, w którym jest ona podejmowana. Ze względu na moment uruchomienia badania ewaluacyjnego rozróżniamy:

- **ewaluację ex-ante** (przed rozpoczęciem realizacji interwencji),
- **ewaluację on-going** (w trakcie wdrażania interwencji),
- **ewaluację ex-post** (po zakończeniu realizacji interwencji).

Schemat 2. Miejsce poszczególnych typów ewaluacji w odniesieniu do kolejnych etapów cyklu realizacji programu.



Źródło: opracowanie własne

Typologia ewaluacji może być prowadzona ze względu na wiele kryteriów, między innymi przedmiot badania, jego cel, organizację procesu badania oraz moment w którym jest ono realizowane. Schemat nr 2. przedstawia sytuację idealną, w której kolejne etapy cyklu programu poddawane są ewaluacji. Po zakończeniu jednego cyklu (okres 2007-2013)

powinno się ewaluację kontynuować nieprzerwanie w kolejnym okresie. Wtedy wiedza o danej polityce społecznej, sposobie jej implementacji oraz rezultatach, jakie wywołuje w danym środowisku, pozwoli nam kontrolować skutecznie dany rodzaj polityki społecznej.

Konstrukcja projektu ewaluacji, krok po kroku.

Obejmuje ona oprócz doprecyzowania zasadniczych celów i funkcji działań oraz badań ewaluacyjnych ostateczne sformułowanie takich elementów projektu, jak:

Krok 1: *Identyfikujemy temat badania ewaluacyjnego i uzasadniamy decyzję o jego realizacji*

Krok 2: *Definiujemy cele badania i stawiamy pytania badawcze*

Krok 3: *Określamy zakres ewaluacji oraz definiujemy źródła danych*

Krok 4: *Określamy próbę badawczą*

Krok 5: *Określamy sposób realizacji badania (metodologię)*

Krok 6: *Określamy budżet badania*

Krok 7: *Ustalamy harmonogram badania*

Krok 8: *Przygotowujemy zamówienie*

Metody, techniki i narzędzia w badaniach społecznych

Metodologia badań ewaluacyjnych dysponuje wieloma technikami gromadzenia i analizowania informacji, służącymi realizacji badań. Umiejętny ich dobór jest bardzo ważny. Od precyzyjnie opracowanej metodologii zależy powodzenie procesu badawczego.

Znajomość podstaw metodologii badań jest konieczna na etapie zlecenia badania ewaluacyjnego. Zlecający dzięki niej jest w stanie ocenić, czy za pomocą zaproponowanej przez wykonawcę metodologii da się pozyskać niezbędne dane i przeprowadzić odpowiednią ich analizę, osiągając zakładane w badaniu cele. Podobnie jest na etapie odbioru badania. Bez znajomości metodologii zlecający nie będzie w stanie sprawdzić, czy wykonane badanie zostało zrobione należycie. Brak wiedzy na temat metodologii prowadzi do dwóch podstawowych niebezpieczeństw: marnotrawstwa środków (gdy zapłacimy za źle zrobione badanie) oraz do podejmowania decyzji na podstawie fałszywych przesłanek.

Materiał empiryczny, który zbieramy za pomocą odpowiednich metod i technik badawczych dzielimy na: źródła pierwotne i źródła wtórne. Do źródeł pierwotnych będziemy zaliczali dane zbierane samodzielnie przez wykonawcę badania oraz dane do powstania których przyczynił się ewaluator. Do źródeł wtórnych zaliczymy: dokumenty programowe (np. LSR), publikacje naukowe, raporty ewaluacyjne dotyczące interesującego nas obszaru, bazy danych z monitoringu, bazy danych statystycznych (np. GUS itp.), akty prawne, dane pochodzące z innego badania.

Aby zapewnić wyższą jakość prowadzonych badań i ograniczenie błędu pomiaru stosujemy w badaniach społecznych triangulację. Triangulacja polega na zbieraniu danych za pomocą dwóch lub większej liczby metod, technik oraz sięganiu do większej ilości źródeł danych w celu skonfrontowania otrzymanych informacji i ich podsumowania tak aby wyeliminować ewentualne błędy. Można ją również zastosować w zespole badawczym poprzez kilkukrotne analizowanie wyników przez różnych badaczy. Triangulacja pozwala na zmniejszenie błędów pomiaru i podniesienie jakości badania. Wyniki badania stają się wówczas mniej podatne na błędy, a tym samym bardziej wiarygodne. Aby zwiększyć odporność badania na błędy, możemy zwielokrotnić:

- metody i techniki badawcze,
- źródła informacji,
- typy danych i technik analitycznych,
- teorie wyjaśniające,
- liczbę osób realizujących badanie.

Aby dobrać poprawnie metody i techniki do badania, należy wyjść od celów badania oraz pytań badawczych. Poprawnie sformułowane cele i pytania narzucają pewien określony minimalny garnitur metod badawczych, bez którego udzielenie odpowiedzi na zadane pytania nie będzie możliwe.

Badania ilościowe: ankiety i kwestionariusze wywiadu to podstawowe techniki stosowane w badaniach ilościowych. Badania tego typu dzielą się na takie, w których respondent wypełnia ankietę samodzielnie oraz na takie, w których bierze udział ankieter (wywiady kwestionariuszowe). W zależności od potrzeb istnieje wiele rodzajów wywiadów/ankiet. Osoba odpowiadająca na pytania nazywana jest respondentem. W zależności od sposobów dotarcia do respondenta rozróżnić można następujące rodzaje badań ilościowych:

Badania PAPI – *Paper And Pencil Interview* są realizowane techniką ankieterskich wywiadów osobistych/audytoryjnych „Face to Face”. Wywiad może być przeprowadzany w dowolnym miejscu, a kwestionariusz do badania jest w formie papierowej. Pytania czytane są przez ankietera, który jednocześnie zapisuje odpowiedzi respondenta. To najbardziej tradycyjna metoda badawcza i także najbardziej skuteczna. Respondenci rozmawiając z ankieterem, którego mają przed sobą, czują się silnie zmotywowani do udzielania rzetelnych odpowiedzi.

CAPI – Wywiad osobisty wspomagany komputerowo (ang. Computer Assisted Personal Interview), metoda polegająca na przeprowadzeniu wywiadu przy użyciu komputera, laptopa.

CASI – Ankieta wypełniana samodzielnie przez respondenta wspomagana komputerowo (ang. Computer Assisted Self Interviewing), Ankieta internetowa, którą osoba badana

wypełnia samodzielnie przy użyciu komputera. Respondent samodzielnie odczytuje treść pytań i samodzielnie udziela na nie odpowiedzi.

CASQ – Skomputeryzowany kwestionariusz do wypełniania osobistego (ang. Computerized Self-Administered Questionnaire)

CATI – Wywiad kwestionariuszowy realizowany telefonicznie (ang. Computer Assisted Telephone Interview), wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo. Ankieterzy kontaktują się z badanymi za pośrednictwem telefonu. Zadają pytania, które są widoczne na monitorze komputera a następnie zaznaczają w systemie odpowiedzi badanych.

CAWI – Wywiad kwestionariuszowy realizowany przez Internet (ang. Computer Assisted Web Interviewing), Ankieta internetowa, którą badany wypełnia samodzielnie bądź z pomocą ankietera.

Metody jakościowe to takie, których wynikiem nie są dane liczbowe, ale opisowe. W pewnych przypadkach lepiej jest przeprowadzić głębsze badania jakościowe na mniejszej liczbie badanych, niż ilościowe, nie dające możliwości głębszego wglądu. Badania jakościowe pozwalają często pogłębić posiadaną wiedzę i odpowiedzieć na pytanie: dlaczego coś się stało.

Także i wśród metod jakościowych można znaleźć wywiady. Są one zazwyczaj mniej ustrukturyzowane i nastawione bardziej na kwestie szczegółowe lub indywidualne odczucia respondenta. Wśród głównych rodzajów wywiadów jakościowych wyróżnia się:

IDI – indywidualny wywiad pogłębiony, przeprowadzany z jedną osobą, (ang. In-Depth Interview). Metoda polegająca na uzyskaniu interesujących nas danych w trakcie indywidualnej i bezpośredniej rozmowy z respondentem. Jest to rodzaj wywiadu pogłębionego w trakcie, którego ankieter zadaje określony rodzaj pytań, by uzyskać interesujące go informacje. Metoda ta pozwala na pewną swobodę wypowiedzi. Celem jest poznanie postaw, wrażeń, motywów kierujących działaniami respondenta. Ma znacznie dłuższy czas trwania niż wywiady ankietowe, jednak pozwala na uzyskanie bardziej pogłębionych odpowiedzi.

FGI – zogniskowany wywiad grupowy, tzw. Fokus (ang. Focus Group Interview). Przeprowadzany jednocześnie z kilkoma osobami przy użyciu technik projekcyjnych. Polega na przeprowadzeniu wywiadu, według określonego scenariusza, z większą liczbą osób. Zazwyczaj liczba osób wynosi 6-12. Jednak wyróżnia się zogniskowane wywiady grupowe z mniejszymi grupami (m.in. diady, wywiady rodzinne, triady). W wywiadach zogniskowanych stosuje się szeroko pojęte techniki projekcyjne, których wykorzystanie ma pomóc w pełniejszym zebraniu interesujących danych. Zogniskowane wywiady grupowe mają zastosowanie dla badań wizerunku marki, zachowań konsumenckich oraz skuteczności reklamy.

Eksperyment – badanie w warunkach pozwalających na stałą kontrolę jego przebiegu.

Obserwacja – metodą polegającą na zamierzonej obserwacji zjawisk, zachowań, zdarzeń według ustalonego wcześniej planu badawczego.

Desk Research – Jest to zbieranie i analiza danych "zza biurka", które nie wymagają pracy w terenie. To analiza źródeł wtórnych, poszukiwanie informacji, które już istnieją i zostały zgromadzone przez inne podmioty. Polega na analizie istniejących już danych, pochodzących zarówno ze statystyki publicznej (GUS, Eurostat), jak i dokumentów administracyjnych (np. programy operacyjne, dokumenty strategiczne).

Studium przypadku (ang. case study) to technika opisu przypadku. Jest ono ilustracją działania interwencji w praktyce. W zależności od przedmiotu badania studium może dotyczyć pojedynczej osoby, inwestycji, obszaru itp. Istotą jest tutaj dokładny i precyzyjny opis oddziaływania na dany przypadek. Studium przypadku może przyjąć formę opisu najlepszych praktyk (best practices) lub najgorszych praktyk (worst practices). W zależności od potrzeb może być bardzo rozbudowane lub potraktowane skrótowo.

Panel ekspertów to technika polegająca na zebraniu grupy ekspertów, którzy w toku dyskusji wypracowują wspólną opinię na określony temat. W trakcie realizacji eksperci współpracują ze sobą na bieżąco i opracowują wspólny osąd.

O czym należy pamiętać układając kwestionariusz:

1. Pytania kwestionariusza powinny być podawane we właściwej kolejności (metoda lejka lub odwróconego lejka).
2. Pytanie powinno dotyczyć tylko jednej sprawy.
3. Pytanie powinno dotyczyć faktów, które respondenci mogą sobie łatwo przypomnieć.
4. Nie należy wymagać uogólnień w odpowiedzi na pytania. Zwłaszcza, kiedy respondenci nie są ekspertami w danej dziedzinie.
5. Pytania powinny być jasne i zrozumiałe dla każdego uczestnika badań, zwłaszcza osób mniej inteligentnych, słabiej wykształconych.
6. Należy unikać pytań sugerujących, naprowadzających respondenta na odpowiedzi oczekiwane przez organizatorów
7. Należy unikać pytań kłopotliwych dla respondenta.
8. Układ i prezentacja graficzna kwestionariusza powinny ułatwiać udzielenie odpowiedzi.

Podstawowe błędy w konstrukcji pytań ankietowych:

- pytanie niedostosowane ze względu na sytuację respondentów, pytamy o rzeczy na których respondenci się nie znają,

- pytanie o dwie lub więcej rzeczy w jednym pytaniu,
- zbyt długie pytania i napisane niezrozumiałym językiem
- żądanie więcej niż jednej informacji w pytaniu,
- w pytaniu zastosowano podwójną negację,
- brak jednoznacznej definicji użytych terminów,
- pytania skłaniające do udzielania społecznie akceptowanych odpowiedzi,
- sugerujące odpowiedzi.

Pytania dzielimy na zamknięte (czyli takie, gdzie jest gotowy zestaw odpowiedzi) oraz otwarte, gdzie respondent podaje własną odpowiedź. W przypadku pytań zamkniętych zestaw odpowiedzi (czyli tzw. „kafeteria”) nie powinien przekraczać pięciu odpowiedzi. Zasada ta wynika z prostego faktu, że przeciętny człowiek nie jest w stanie zapamiętać więcej – podczas czytania kolejnej odpowiedzi zapomina o pierwszej – w konsekwencji zaznaczy tę, którą pamięta najlepiej. Ponadto liczba odpowiedzi akceptujących i negujących powinna być taka sama.

Pytania filtrujące to takie, które każą omijać niektóre następne pytania, nie dotyczące respondenta w danej sytuacji życiowej.

Kiedy już został określony problem badawczy, przeprowadzono konceptualizację i operacjonalizację niezbędną do wyboru metod pomiaru przyjętych wcześniej hipotez przychodzi czas na dobór próby badawczej. Kwestia doboru próby jest przynajmniej równie ważna jak wcześniejsze etapy badawcze, gdyż jej poprawne określenie warunkuje odpowiedź na przyjęty problem. Jeśli próba zostanie źle dobrana, może się okazać, że nie jesteśmy w stanie odpowiedzieć na pytania i sprawdzić hipotez pomimo tego, że te etapy procesu badawczego zostały przeprowadzone zgodnie z zasadami metodologii nauki. Najważniejsze w dobrze próbie jest to, aby mieć świadomość wyborów, których badacz musi dokonać biorąc pod uwagę szereg zmiennych. Od tych najbardziej przyziemnych, np. budżetu przeznaczanego na badanie, aż po często trudne do uchwycenia i zinterpretowania zmienne niezależne i geograficzne rozmieszczenie badanej populacji.

Czym jest próba? Jest to dobrana na podstawie określonych czynników część całości populacji, którą chcemy przebadać. Na podstawie prawidłowo dobranej próby, badacz jest w stanie badając zaledwie niewielką część całości populacji mówić o zjawiskach w niej zachodzących. Poprawność w tym przypadku to niekoniecznie reprezentatywność próby, gdyż badaczowi może nie zależeć na reprezentatywności (wtedy jego wyniki będą mogły być interpretowane wyłącznie w odniesieniu do ludzi, którzy zostali przebadani). Próba jest reprezentatywna, jeśli posiada taki sam rozłożenie cech co populacja, z której próba została wydzielona (w odpowiedni sposób, najlepiej losowy), oraz jeśli jest wystarczająco duża. Bardzo ważny jest sposób doboru próby a dopiero na drugim miejscu ilość osób w próbie.

Opracowanie wyników badań oraz raportu z badania ewaluacyjnego

Jak powinien wyglądać raport końcowy z badania?

Raport ewaluacyjny jest bardzo podobny do innych raportów podsumowujących badania. Ze względu na specyfikę polityk społecznych może się on w małym stopniu różnić od klasycznego raportu z badań a bardziej przypominać raport z badań marketingowych. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego w swoim podręczniku do ewaluacji zaleca znaczne uproszczenie jego struktury z racji na fakt, że jego głównymi odbiorcami są nie tylko naukowcy. Autorzy raportu końcowego mają przed sobą dwa główne zadania – powinni uwiarygodnić wyniki badania, przedstawiając przebieg procesu i użytą metodologię, a z drugiej strony odpowiedzieć na podstawowe i główne pytanie – „co z ewaluacji wynika?”.

Jednym z podstawowym produktów procesu ewaluacji jest raport końcowy, podsumowujący wyniki badania. Od tego, czy zaprezentowane w nim treści zostaną przedstawione w sposób „przyjazny”, tzn. przejrzysty i czytelny – zależy w dużej mierze finalny sukces przedsięwzięcia. Zaletą takiego raportu powinno być takie przedstawienie wyników, aby osoby, które wcześniej nie uczestniczyły w badaniach społecznych mogły z niego korzystać. Zgodnie z sugestiami zawartymi w podręczniku MRR z 2012 roku, który określa podstawowe wymogi dotyczące zakresu i formy raportu końcowego należy w nim uwzględnić fakt, że odbiorcami takiego raportu mogą być, mieszkańcy obszaru na którym prowadzona jest określona polityka społeczna. Poza nimi zainteresowane raportem będą następujące osoby:

- adresaci rekomendacji (głównie w ramach administracji publicznej), członkowie LGD, pracownicy biura,
- osoby zaangażowane we wdrażanie ewaluowanej interwencji,
- decydenci (podejmujący decyzje w obszarach powiązanych z tematem ewaluacji, rada lub zarząd LGD),
- media,
- przedstawiciele środowiska akademickiego i eksperckiego.

W raporcie ewaluacyjnym, bardzo ważna jest struktura raportu. Wśród osób, które pracują z tego rodzaju dokumentami, przyjęło się wykorzystywać określony wzór, dzięki czemu czytanie każdego raportu wygląda tak samo. Przewidywalność określonych rozdziałów raportów ewaluacyjnych wynika zatem po pierwsze, z przyjętej praktyki, a po drugie z logiki przedstawiania wyników badań i zróżnicowania grup adresatów. Schemat struktury raportu końcowego z ewaluacji wygląda następująco:

- Streszczenie wykonawcze
- Wprowadzenie (zawierające opis badania)

- Przedstawienie wyników
- Wnioski
- Rekomendacje
- Załączniki (w tym opis metodologii)

Struktura powinna być niezmienna, ale treść zawarta w poszczególnych rozdziałach powinna się różnić, w zależności od tego do kogo kierowany jest raport. Te same treści będą przedstawiane inaczej dla pracowników naukowych, którzy na co dzień mają styczność z badaniami, a inaczej dla osób, które nie znają podstaw metodologii nauk społecznych. Dlatego, ważną kwestią jest poprawne określenie odbiorców badania. Większość ewaluacji ma szeroki katalog osób potencjalnie zainteresowanych jego przebiegiem i wynikami. Zazwyczaj będą to osoby lub instytucje:

- zlecające badanie;
- podejmujące decyzje na podstawie wyników badania;
- zaangażowane w planowanie, tworzenie lub realizację badanej interwencji;
- zainteresowane samą interwencją;
- posiadające prawo do informacji na temat badanej interwencji (np. beneficjenci wsparcia, społeczeństwo);
- w stosunku do których ewaluacja może wywołać konkretne zmiany.

Dobłą praktyką jest używanie w ramach ewaluacji stylu i struktury tekstu używanego przez dziennikarzy. Chodzi tu przede wszystkim o stosowania tzw. „odwróconej piramidy” w kontekście struktury tekstu oraz o tworzenie przykuwających uwagę nagłówków. W tradycyjnym badaniu naukowym jego autor, przedstawiając wyniki, rozpoczyna od przedstawienia tez, które ma zamiar udowodnić. Następnie ma miejsce długi opis pozyskanych danych i sposobu ich analiz, a dopiero na końcu (i to też nie zawsze) prezentowane są wnioski i rekomendacje. W celu uatrakcyjnienia przekazu warto odwrócić kolejność – zacznijmy od przedstawienia najważniejszych wyników, wniosków i rekomendacji. Wiele osób nie ma ochoty i cierpliwości „przebijać się” przez wielostronicowy raport.

Kolejną ważną rzeczą, na którą warto zwrócić uwagę, a czasem jest to wręcz wskazane jest wykonanie oceny procesu i wyników badania ewaluacyjnego przez różne podmioty (samodzielnie przez instytucję zlecającą). Ewaluacja sama z siebie nie jest ani dobrym, ani złym narzędziem do zarządzania projektami. Jakość jej wykonania, którą można w dużej mierze określić poprzez doświadczenie osób ją przeprowadzających jest w tej kwestii kluczowa. W związku z tym, za dobrą praktykę uznaje się również korzystanie, zwłaszcza w przypadku skomplikowanych badań o znacznej wartości, z zewnętrznego wsparcia

eksperckiego ze środowiska naukowego lub ekspertów niezależnych. Powinny to być osoby, które mogą wykazać zarówno doświadczenie w przeprowadzaniu badań społecznych (szczególnie ewaluacji), ale również znajomość problematyki rozwoju lokalnego i obszarów wiejskich.

Wykorzystując wyniki ewaluacji w procesie podejmowania decyzji w ramach instytucji, która zleciła ewaluację, należy pamiętać o tym, że w procesie zarządzania programem używa się różnych rodzajów wiedzy. Jeden raport ewaluacyjny może nie zmienić stanu rzeczy, ale kilka raportów i inne źródła pokazujące ten sam problem z różnych punktów widzenia – już tak. Uświadomienie złożoności mechanizmów zarządzających jest kluczowe w korzystaniu z danych, wiedzy i rekomendacji uzyskanych w wyniku nie tylko samej ewaluacji, ale badań społecznych w ogóle. Dzięki poszerzonej perspektywie analitycznej, osoby odpowiedzialne za zarządzanie mogą korzystać z wielu źródeł, a samą ewaluację traktować jako zbiór ważnych rekomendacji i danych oraz pewnego rodzaju drogowskaz w interpretacji złożonych danych pochodzących z innych źródeł.

Oprócz zawartych powyżej uwag i sugestii na temat końcowego raportu z ewaluacji, warto również przyjrzeć się podstawowym problemom, jakie napotka każdy, kto pierwszy raz będzie pisał taki dokument. Przed przystąpieniem do pisania należy pamiętać o czterech podstawowych cechach dobrego raportu. Po pierwsze, ma on być użyteczny w praktyce, tzn. odpowiadać na realne problemy i stawiane pytania. Po drugie, ma być zrozumiały, to znaczy napisany językiem odpowiednim do potencjalnych odbiorców. Po trzecie, ważna jest również jego czytelność. To z jaką łatwością czytelnik będzie mógł poruszać się po dokumencie w sposób znakomity wpływa na to, czy czytelnik znajdzie to czego szuka oraz czy będzie starał się przeczytać cały tekst. W tym względzie ważne jest poprawne opisanie i wyedytowanie spisu treści, który nie powinien być nadto rozbudowany. Jego czytelność jest ufundowana na jasnej i logicznej strukturze rozdziałów, więc sukces poprawnie skonstruowanego spisu treści wynika z przemyślenia struktury całego dokumentu jeszcze przed przystąpieniem do jego pisania. Dużym ułatwieniem dla odbiorców jest również zamieszczenie executive summary, które powinno znajdować się na początku raportu. Jest to podsumowanie najważniejszych wniosków i wyników z badań streszczone na jednej, maksymalnie pięciu stronach. Do tej części raportu sięgają zazwyczaj osoby, które nie mają czasu zapoznawać się z całą treścią raportu, dlatego to tak naprawdę od tej części zależy ocena całej pracy włożonej w badania. Executive summary jest nazywane również streszczeniem menadżerskim i powinno zawierać również kluczowe rekomendacje dla podejmujących decyzje osób w organizacji. Powinny być one opisane w ten sposób, aby po przeczytaniu tylko tej części, zleceniodawca miał przekonanie co do właściwości rekomendacji i wykorzystanych do ich przygotowania danych. Streszczeniu menadżerskiemu warto poświęcić więcej uwagi, gdyż jest to podsumowanie efektów całej pracy związanej z badaniami oraz kształtuje nastawienie czytelnika do całego raportu. Warto zaznaczyć, że

istnieją dwie szkoły pisania tej części raportu. To jaką szkołę wybierzemy zależy wyłącznie od naszych preferencji i umiejętności syntetyzowania tekstu. Po pierwsze można zapisać całe streszczenie w punktach, co niewątpliwie poprawia jego przejrzystość. Po drugie, executive summary można zawrzeć również w formie ciągłego tekstu, który daje nam większą możliwość opisanego poruszanego problemu. Ważną zasadą przy pisaniu tej części raportu jest to, że należy ją pisać na samym końcu pracy nad raportem, ponieważ musi ona odzwierciedlać dokładnie jego zawartość. Osoby, które czytają streszczenie menadżerskie powinny dojść do przekonania, że „jeśli nie przyłożyli się do formatowania, to pewnie tak samo wyglądały obliczenia”.

Raport musi być starannie przygotowany. Edycyjna strona raportu jest ważna szczególnie w raportach marketingowych, jednak wizualna strona dokumentu ułatwia i pracę z nim niezależnie od tego, kto jest odbiorcą. Pamiętajmy też o przykuwających uwagę i ułatwiających poruszanie się po tekście nagłówkach.

Ważne jest również to, aby ewaluator miał do opowiedzenia „jakąś historię”. Uatrakcyjnienie w ten sposób przekazu jest niezwykle istotne z uwagi na fakt, że często duże części wyników ewaluacyjnych to tzw. „suche” dane liczbowe. Raport końcowy przygotowany w technicznym, nieprzystępnym stylu, który nie „opowiada historii” – będzie nużącą lekturą. Jednym z najbardziej znanych sposobów sprawdzenia, czy nasze badanie jest udane w kontekście jakości komunikacji i czy jesteśmy w stanie, bazując na nim, opowiedzieć ciekawą historię, jest tzw. **test mamusi** (mom test).

Spróbujmy sobie wyobrazić, że właśnie skończyliśmy ciężką, wielomiesięczną pracę nad ewaluacją jednej z kluczowych dla naszej instytucji interwencji lub strategii. Przekazaliśmy raport końcowy przełożonemu i właśnie szykujemy się do prezentacji najważniejszych wyników na spotkaniu poświęconemu dyskusji nad przebadanym przez nas zagadnieniem. Po drodze na spotkanie odwiedzamy naszą mamę. Nie ma ona żadnej specjalistycznej wiedzy na temat badań społecznych, czy też interwencji realizowanych przez naszą instytucję, ale jak to matka, interesuje się tym, co robią jej dzieci. Widząc wielostronicowy raport, który mamy ze sobą w teczkę, pyta się nas „a o czym jest ta książka synku/córko”; odpowiadamy więc „Mamo, to badanie, w którym jest napisane, że...”. W tym miejscu zaczyna się „test mamusi”. Po poprawnie przeprowadzonej ewaluacji i poprawnym stworzeniu raportu podsumowującego jej najważniejsze wyniki powinniśmy móc skończyć to zdanie, przedstawiając badanie w sposób zrozumiały i interesujący (jakbyśmy mówili do mamy). Możemy ewentualnie rozbudować naszą wypowiedź o zdanie lub dwa, ale nie więcej. Nie możemy znudzić naszego słuchacza, więc musimy przedstawić jakąś ciekawą informację. Nasza wypowiedź musi być prosta, ale z drugiej strony muszą się w niej jednak zawrzeć ustalenia z badania.

Bardzo duża liczba ewaluacji i ewaluatorów niestety nie przeszlaby opisanego testu.

Często ewaluacje napisane są nieprzystępnym językiem oraz gubią swój sens i cel w natłoku przedstawionych danych. Potencjał ewaluacji tkwi w zgromadzonej wiedzy i w wyciąganiu wniosków z poprzednich badań. Wiedzę warto rozpowszechniać i systematyzować.

Pamiętaj:

- Raport jest dla klienta, nie dla Ciebie. Nie jest też pisany dla samego pisania. To przede wszystkim klient ma być z niego zadowolony.
- Wygląd i czytelność raportu są ważniejsze, niż Ci się wydaje. Kiedy człowiek ma na głowie tyle zadań, że nie wystarcza mu dnia, aby je wykonać, a jednym z nich jest przeczytanie raportu, takie drobiazgi nabierają dużej wagi.
- Raport musi zawierać wnioski praktyczne/zalecenia konkretnych działań. Nie mogą to być tylko suche wyniki. (za wyjątkiem nielicznych typów badań, np. opinii publicznej).

PRZYGOTOWANIE STRATEGII KOMUNIKACYJNEJ LGD I METODY ANGAŻOWANIA SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH W PRZYGOTOWANIE I REALIZACJĘ LSR

Istotą podejścia LEADER jest oddolne partnerstwo. W praktyce oznacza to, że społeczności lokalne zamieszkujące obszary wiejskie aktywizują się by razem, we współpracy, wyznaczać cele i priorytety rozwoju swojego obszaru a także, aktywnie je realizować. Lokalne Grupy Działania stanowią takie właśnie partnerstwa działając jako stowarzyszenie przedstawicieli owych społeczności.

Podstawowe wyzwania dotyczą w tej sytuacji:

- Po pierwsze, skutecznego zbudowania stabilnego i efektywnego partnerstwa.
- Po drugie, sprawnego zarządzania współpracą w ramach partnerstwa.
- Po trzecie, nawiązania i utrzymania satysfakcjonującego kontaktu z grupami pozostającymi w otoczeniu partnerstwa, w tym także uwzględnienia perspektyw grup wykluczonych.

Strategiczne myślenie o rozwoju lokalnym oraz sprawne i trwałe funkcjonowanie owych lokalnych partnerstw we wszystkich trzech wymienionych aspektach, nie jest możliwe bez dobrej, efektywnej komunikacji. To poprzez komunikację budujemy dobre relacje, uzgadniamy normy i zasady działania, podział obowiązków i odpowiedzialności, kreujemy dobry klimat współpracy i osiągamy wzajemne zrozumienie. Warto jednak pamiętać, że sposób komunikowania może także stać się źródłem nieporozumień i konfliktów, i w efekcie doprowadzić do kryzysu lub nawet rozpadu partnerstwa.

Teoria a praktyka

Dlatego, świadomość wagi komunikacji, a w konsekwencji staranne jej planowanie, monitorowanie i korygowanie warunkuje powodzenie podejmowanych przez LGD działań.

Członkowie LGD na ogół rozumieją znaczenie i funkcje procesów komunikacyjnych, jednak w praktyce napotykają szereg problemów, z którymi nie zawsze potrafią sobie poradzić i czasem tracą nad nimi kontrolę. Komunikowanie wówczas szybko ze spontanicznego staje się chaotyczne i generuje dodatkowe ryzyko. Aby tego uniknąć trzeba potraktować komunikację jako jeden z **kluczowych aspektów działania LGD** i starannie ją zaplanować, jak również stale monitorować i korygować. Jednym słowem – nie traktować planów komunikacyjnych wyłącznie jako elementów wymaganej dokumentacji, lecz jako praktyczne narzędzia działania.

Po co partnerstwu partycypacja społeczna?

Podstawową zaletą partnerstw międzysektorowych jest zróżnicowanie perspektyw i doświadczeń członków przy założeniu zdolności do uczenia się organizacji. Powstająca kultura partnerstwa musi więc być na tyle otwarta by umożliwiać korzystanie z tych różnorodnych zasobów, a jednocześnie na tyle określona by zapewnić spójność działań.

Temu służyć ma właśnie **partycypacja społeczna** – a więc uczestnictwo różnorodnych grup społecznych, także tych wykluczonych, zarówno w **określaniu celów i kierunków rozwoju**, jak i **realizacji podporządkowanych im działań**. Zaangażowanie społeczności lokalnej już w proces planowania strategicznego pozwala osiągnąć szereg korzyści, przede wszystkim jednak pozwala wypracować diagnozę i rozwiązania lepiej dopasowane do społecznych oczekiwań, co zwiększa akceptację wypracowanych rozwiązań i w konsekwencji zaangażowanie w ich wdrażanie.

Angażowanie mieszkańców w działania inicjowane przez LGD może napotkać szereg problemów na każdym etapie rozwoju partnerstwa. Dlatego, wymaga starannego planowania i zrozumienia istoty partycypacji, poszanowania jej zasad oraz znajomości odpowiednich metod, które pomogą skutecznie aktywizować mieszkańców, jak również efektywnie wykorzystać ich potencjał w danej sytuacji.

Czemu służy Strategia komunikacyjna?

Strategiczne planowanie komunikacji to myślenie o niej w kategoriach **celów i działań służących ich realizacji**. Dodatkowo wymaga określenia:

- odbiorców komunikatów – czyli grup docelowych,
- kanałów – jakimi można do nich dotrzeć
- zasobów – jakimi dysponuje LGD
- horyzontu czasowego.

Strategia komunikacyjna ma charakter nadrzędny wobec szczegółowych planów komunikacyjnych wspierających konkretne projekty. Określa ona **cele długo i krótko terminowe, cele ogólne**, które następnie zostają rozpisane na **szczegółowe cele operacyjne**.

Obejmuje wymiar **komunikacji wewnętrznej** (wewnątrz organizacji partnerskich i między nimi) i **zewnętrznej partnerstwa** (na linii LGD a otoczenie). W obu wymiarach powinna to być **komunikacja dwustronna** umożliwiająca prowadzenie dialogu.

Strategia komunikacji i plan komunikacji to często pojęcia używane w literaturze przedmiotu wymiennie. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmijmy zasadę wg której strategia jest dokumentem na wyższym stopniu ogólności, o charakterze parasolowym a plany komunikacji mają charakter operacyjny i powinny być spójne ze strategią.

Strategia komunikacji wspiera LSR i samą LGD. Jak każda strategia wymaga wstępnej diagnozy sytuacji, rozpoznania słabych stron i atutów LGD, zdefiniowania szans i zagrożeń komunikacyjnych. Zawiera zazwyczaj elementy planu kryzysowego (określenia ryzyka i środków zaradczych, które mogą zostać zastosowane gdy planowane działania komunikacyjne zawiodą) oraz wskazuje osoby czy pozycje odpowiedzialne za dany zakres działań komunikacyjnych. Sprecyzowany zakres odpowiedzialności (kto odpowiada za jakie komunikaty, jak uzyskuje się akceptacje innych partnerów itp.) pozwala uniknąć szeregu problemów organizacyjnych, jest to konieczny element zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej.

Strategia komunikacyjna rozpoznaje więc podstawowe potrzeby komunikacyjne partnerów oraz interesariuszy. Jest dokumentem określającym zasadnicze kierunki, w jakich zmierzają ma komunikacja i zasady na jakich ma się opierać.

Strategia komunikacji jest więc generalnym planem działań komunikacyjnych dla partnerstwa przyjętym na określony czas i zawierającym elementy umożliwiające jego korygowanie i modyfikację (zasady monitoringu i ewaluacji prowadzonych działań).

Służy zasadniczo stworzeniu optymalnych warunków działania LGD poprzez systematyczne informowanie społeczności o aktualnych priorytetach działania LGD oraz angażowania mieszkańców w realizowane projekty.

Plan Komunikacji najczęściej dotyczy konkretnych działań i projektów. Jest to więc:

opis celów, działań komunikacyjnych i środków przekazu (narzędzi) używanych w celu przekazywania informacji (komunikatów) na linii LGD – społeczności lokalne, których LGD zamierza używać na poszczególnych etapach wdrażania LSR.

Jak wspomniano wcześniej powinien on zapewniać komunikację dwustronną. Oznacza to, że musi uwzględniać metody pozwalające na dialog z odbiorcami, najlepiej przez cały czas trwania partnerstwa. Jego przeznaczeniem jest bowiem nie tylko wspieranie celów strategicznych, ale także pozyskiwanie informacji od partnerów, interesariuszy i mieszkańców. Zbieranie ich wniosków, uwag i postulatów i odpowiadanie na nie. **Systematycznie prowadzony dialog** z otoczeniem partnerstwa (a także z samymi partnerami) pozwala na bieżąco korygować działania oraz we wczesnej fazie identyfikować zagrożenia, by im skutecznie przeciwdziałać.

Zarówno strategia komunikacyjna LGD, jak i podporządkowane jej plany komunikacyjne muszą się opierać na zasadzie **jawności i transparentności**, które to zasady związane są z wydatkowaniem środków publicznych. Zdefiniowanie i zapisanie podstawowych zasad, celów i kierunków działania stanowi także solidną podstawę partnerstwa, na której budować można trwałe relacje i która może stać się punktem odniesienia w sytuacjach problematycznych.

Na koniec należy podkreślić, że zarówno wewnątrz partnerstwa, jak i na linii LGD – otoczenie społeczne, pojawić się mogą napięcia i konflikty. Jest to naturalny element współpracy międzyludzkiej i nawet starannie zaplanowana i konsekwentnie prowadzona komunikacja nie zawsze jest w stanie im zapobiec.

Nie musi to jednak oznaczać kryzysu partnerstwa, wręcz przeciwnie, stały kontakt pomiędzy partnerami i nastawienie na otwartą komunikację pomoże efektywnie zarządzać konfliktami i rozwiązywać bieżące problemy. Dlatego pojawiające się napięcia traktować należy jako sygnały ostrzegawcze i bodźce do wspólnego poszukiwania przyczyn problemów.

Uczestnicy konfliktu powinni mieć okazję wyrażania swoich intencji i odczuć, sprzyja to bowiem wzajemnemu zrozumieniu.

Metody angażowania społeczności lokalnych w przygotowanie i realizację LSR.

Partycypacja społeczna to aktywny udział mieszkańców gminy w istotnych dla niej, jej mieszkańców lub określonych grup społecznych sprawach to włączanie w proces powstawania dokumentów planistycznych, podejmowania kluczowych decyzji i rozwiązywania problemów lokalnych.(...) Cecha charakterystyczną partycypacji jest aktywny udział wszystkich partnerów biorących udział w procesie współdziałania. Partycypacja społeczna polega na komunikowaniu się mieszkańców z władzami gminy oraz ich obustronnej współpracy⁴.

Partycypacyjny tryb pracy nad LSR bez wątpienia wiąże się z wykonaniem dodatkowej pracy ze strony liderów oraz wymaga nakładów finansowych, osobowych i czasowych związanych z dobrym przygotowaniem udziału szerszych grup w projekcie. Wróćmy więc teraz do pytania o to, czy warto podejmować trud ich włączenia w proces planowania, a później realizacji LSR.

Wśród podstawowych korzyści partycypacyjnego trybu pracy nad strategią wyróżnić można:

- wzmocnienie podmiotowości grup docelowych, w tym także grup wykluczonych
- integrację społeczności lokalnej wokół wypracowanych celów,
- większą akceptację wspólnie wypracowanych kierunków działania i konkretnych rozwiązań

⁴ Źródło: Kwiatkowski J., Warszawa 2003, „Partycypacja społeczna i rozwój społeczny”.

- silniejsze więzi i lepsze relacje między LGD a społecznością lokalną
- podniesienie kompetencji komunikacyjnej wszystkich uczestników, w tym także liderów procesu
- wyższą jakość rozwiązań poprzez ich lepsze dopasowanie do realnych potrzeb i wyzwań.

Wyróżnić możemy 4 podstawowe poziomy partycypacji: informowanie, konsultowanie, współdecydowanie i współdziałanie. Każdy z nich obejmuje inne metody i wymaga innego trybu komunikowania.

Informowanie to najbardziej podstawowy poziom uczestnictwa, będący jednocześnie bazą dla wszystkich kolejnych. W przypadku LGD chodzi o systematyczne przekazywanie informacji o celach, projektach i działaniach LGD.

Poziom konsultacji uwzględnia pozyskiwanie opinii na temat konkretnych problemów czy projektowanych rozwiązań. To najbardziej rozpoznawalny poziom partycypacji. Warto jednak zaznaczyć, że konsultowanie nie zaczyna się i nie kończy na spotkaniu z mieszkańcami i wysłuchaniu ich opinii. Wymaga precyzyjnego zaplanowania uwzględniającego cele i tematy konsultacji, miejsce i czas, grupy docelowe, sposoby ich poinformowania, przygotowanie koniecznych materiałów, oraz co niezwykle istotne raportowania. Informacja o wynikach konsultacji musi być dostępna wszystkim uczestnikom procesu, z uwzględnieniem bieżącego statusu zgłoszonych wniosków i uwag.

Kolejnym poziomem partycypacji jest **współdecydowanie** – wówczas – w odróżnieniu od konsultacji, gdzie głos uczestników ma charakter doradczy – wypracowane wspólnie decyzje są dla organizatorów wiążące. Przykładem współdecydowania jest Budżet Obywatelski czy referendum.

Najwyższą formą zaangażowania społecznego jest **współdziałanie** – np. w ramach partnerstwa lokalnego. Uczestnicy tych form partycypacji, nie tylko mają pełny dostęp do informacji, konsultują rozwiązania i współdecydują o nich, ale mają także realny wpływ na ich realizację, którą wspólnie na bieżąco nadzorują.

Kluczowym aspektem partycypacji jest więc odpowiedzialność liderów. Warunkiem absolutnie koniecznym jest świadomość tego, że ludzie poświęcając swój czas i energię będą oczekiwać realnych rezultatów. I te rezultaty powinny być jasno określone. Rozbudzenie oczekiwań, które nie zostaną zaspokojone powoduje frustrację i niechęć do podobnych form zaangażowania w przyszłości. Brak informacji o wypracowanych rezultatach i miejscu w procesach decyzyjnych skutkuje zarzutami fasadowości procesów uczestnictwa społecznego i spadek zaufania do jej organizatorów.

Do podstawowych zasad przy organizowaniu form uczestnictwa społecznego należą:

- transparentność procesu – od początku do końca jasne komunikowanie celów, organizacji i rezultatów partycypacji

- inkluzyjność (włączanie) – uwzględnienie udziału jak najszerszej grupy interesariuszy (niekoniecznie musi to być jedno spotkanie, czy jedna forma partycypacji)
- otwartość – zarówno ze strony organizatorów, jak i uczestników wymaga jest gotowości do uwzględnienia i poszanowaniu odmiennych perspektyw, wartości, interesów innych uczestników
- gotowość do racjonalnej argumentacji własnego stanowiska i wysłuchania oraz próby zrozumienia stanowisk odmiennych
- założenie dobrej woli – założenie, że kierujemy się dobrem wspólnym i chcemy wypracować rozwiązania optymalne dla całej społeczności

Podejście LEADER zakłada partycypacyjne przygotowanie LSR oraz aktywizację społeczności lokalnej w procesach jej wdrażania.

Pierwsze zadanie wymaga precyzyjnego określenia i skategoryzowania interesariuszy. Różne ich grupy będą bowiem angażowane na różnych etapach jej powstawania. Ten sposób opracowywania strategii polega na angażowaniu różnych grup społecznych (nie tylko ekspertów) zarówno do diagnozy, definiowania celów, jak i generowania rozwiązań.

Kategoryzacja interesariuszy pozwoli zoptymalizować działania komunikacyjne adresowane do nich oraz dobrać metody partycypacji – od informowania, poprzez konsultacje po współtworzenie i współdecydowanie.

Moderacja

W przypadku wszelkich form pracy grupowej istotną rolę odgrywać będzie moderacja. Warto więc poświęcić jeden wątek zasadom profesjonalnej moderacji. Moderator (czasem nazywany także facylitatorem) to osoba, której zadaniem jest pomóc grupie w efektywnym wypracowaniu zamierzonych celów. Te cele mogą być różne: podczas otwartego spotkania z mieszkańcami będzie to przedyskutowanie określonych kwestii, uzyskanie odpowiedzi na zdefiniowane pytania czy ustalenie punktów stycznych i rozbieżności, podczas warsztatów może to być wypracowanie planu, rozwiązania itp. Moderator nie bierze odpowiedzialności za merytoryczną wartość wypracowanych przez grupę rozwiązań, nie zabiera stanowiska, nie zgłasza własnych pomysłów, nie chwali ani nie krytykuje tych, które zgłaszają uczestnicy. Jest bezstronny – co oznacza, że nie może znajdować się w relacji podległości ani zwierzchnictwa wobec uczestników, nie może też być reprezentantem żadnej ze stron. Musi zachować neutralność światopoglądową.

Zadaniem moderatora jest przestrzeganie zasad pracy przyjętych przez grupę. Pilnuje czasu i sygnalizuje gdy dyskusja oddala grupę od założonego celu. Rozwiązuje konflikty interpersonalne i tworzy klimat sprzyjający współpracy. Jest także osobą, która dba o swobodę komunikacyjną i komfort uczestników. Przeciwdziała wykluczeniu i dyskryminacji.

Profesjonalna moderacja znacznie podnosi efektywność form partycypacyjnych i satysfakcję uczestników z udziału w nich.

Najczęściej popełnianym błędem jest całkowity brak moderacji spotkań lub moderowanie ich przez jednego z aktywnych uczestników. Najczęściej „wychodzi on” z roli artykułując własne interesy, poglądy, potrzeby często kosztem innych uczestników.

Na koniec jeszcze jedna istotna kwestia:

Angażowanie społeczności w działania LGD, musi być oparte na stałej i systematycznej wymianie informacji. Żadne formy aktywizowania mieszkańców nie przyniosą rezultatu, jeśli nie będą oparte na zaufaniu, które buduje się długoterminowo, bazując na wzajemnej wiedzy o sobie partnerów komunikacji.

STRATEGIA KOMUNIKACYJNA PARTNERSTWA

Stworzenie komunikacyjnej strategii partnerstwa wymaga wcześniejszego przygotowania także pod kątem trybu jej opracowania, w tym przypadku partycypacyjnego.

Etap I: Diagnoza sytuacji wyjściowej i określenie istoty partnerstwa pomiędzy jego uczestnikami

Punktem wyjścia do prac nad strategią komunikacyjną jest doprecyzowanie wizji partnerstwa oraz jego komunikowania na zewnątrz przez samych partnerów. Jest to niezwykle istotny krok. Partnerzy wywodzący się często z różnych środowisk i działający w różnych obszarach, mogą zgadzać się co do pryncypiów (np. komunikacja jest ważna), jednak znacząco różnić się w szczegółach zakładanej wizji (np. jak, co i kiedy ma zostać przekazane do publicznej wiadomości). Ustalenie na początku zasadniczych celów, w tym także celów komunikacyjnych, ich hierarchizacja oraz uzgodnienie zakresów odpowiedzialności zarówno w odniesieniu do komunikowania wewnątrz partnerstwa (kto i w jaki sposób prowadzi dokumentację, kiedy i w jakiej formie informuje partnerów, kto z kim się komunikuje) oraz zewnętrznej (kiedy, na jakich etapach inicjujemy oraz intensyfikujemy komunikację zewnętrzną, które grupy są dla nas kluczowe i dlaczego, z jakich kanałów korzystamy i w jakim okresie, w jaki sposób uzgadniamy informacje wychodzące na zewnątrz) pozwoli nam uniknąć wielu nieporozumień w trakcie funkcjonowania partnerstwa.

Tu także należy dokonać diagnozy sytuacji wyjściowej: służyć temu może audyt komunikacyjny pozwalający ustalić, jakie doświadczenia, kompetencje i zasoby komunikacyjne mają poszczególni partnerzy (kontakty z mediami, ze środowiskiem lokalnym, środki materialne, kompetencje komunikacyjne), jakie mają potrzeby, gdzie występowały lub występują komunikacyjne braki i problemy.

Diagnoza z udziałem interesariuszy oraz szerszego otoczenia partnerstwa

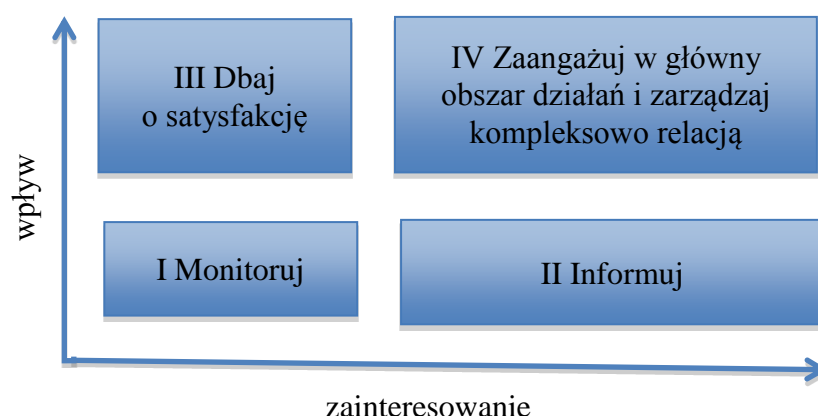
Diagnoza sytuacji wyjściowej, w tym także uwzględniająca aspekty komunikacyjne, będzie punktem odniesienia dla formułowanych celów. Ma więc charakter kluczowy.

W partycypacyjnym trybie pracy nad strategią ważne jest by miała ona na tym etapie możliwie włączający charakter. Trzeba więc stworzyć listę wszystkich grup, które w jakikolwiek sposób mogą być z naszą strategią związane. Są to grupy interesariuszy, przy czym należy podkreślić, że pojęcie interesariuszy rozumiane jest tu szeroko – nie są oni utożsamiani wyłącznie z grupami interesu, definiowanymi jako grupy mające interesy związane z danym projektem i świadome owych interesów, czy z grupami żądań nacisków – zorganizowanymi grupami podejmującymi określone działania w celu zabezpieczenia swoich interesów (choć grupy te oczywiście występują w otoczeniu partnerstwa). **Interesariusze to wszystkie grupy i jednostki, na które działania LGD mogą mieć wpływ.**

Jednym z popularnych i prostych sposobów systematyzacji kategorii interesariuszy jest metodologia polegająca na konstruowaniu matrycy wg kryteriów zainteresowania danej grupy projektem oraz wpływem, jakim może on na nią wywierać (to jedna z najczęściej wykorzystywanych metod, mająca swe źródło w pracy C. Gable. S. Shireman, Stakeholder Engagement: The Three Phase Methodology, „*Environmental Quality Management*” 2005, t.14, nr 3 9-24.)

W naszym przypadku, przy tworzeniu ogólnej strategii komunikacyjnej partnerstwa LGD będzie to więc zainteresowanie jej działalnością oraz wpływ planowanych przez LGD działań na daną grupę interesariuszy.

W pierwszym kroku generuje się pełną listę interesariuszy, a następnie każdy z uczestników warsztatów dokonuje subiektywnej oceny zaangażowania i wpływu danej kategorii w skali (np. 1 – 10).



Metody subiektywnego oceniania wpływu i zaangażowania interesariuszy:

- po stworzeniu listy interesariuszy (np. metoda burzy mózgów) uczestnicy warsztatów mogą oceniać każdego interesariusza nadając mu określoną wagę np. w skali od 1 do 10 w kategoriach wpływu i w kategoriach zainteresowania,

- pozwoli to obliczyć średnią wagę dla każdego z wymienionych interesariuszy i następnie umiejscowić ich w danej ćwiartce.

Wpływ definiowalibyśmy jako stopień możliwego oddziaływania strategii LGD na danego interesariusza

Zainteresowanie – jako stopień, w jakim projekt jest ważny dla danego interesariusza.

Strategie działania w odniesieniu do poszczególnych „ćwiartek”

I; II – Monitorowanie Informowanie – komunikacja jednokierunkowa- przekazywanie informacji danemu interesariuszowi najczęściej w sposób zapośredniczony (media komunikacji) oraz badanie aktualnego klimatu opinii.

II, III, IV – Konsultowanie – pozyskiwanie informacji zwrotnej od interesariuszy na temat projektu, decyzji, rozwiązań

II, III, IV – Angażowanie – dialog bezpośredni z interesariuszem. Pozyskiwanie opinii, wniosków i postulatów interesariuszy i informowanie o działaniach organizacji w odpowiedzi na nie.

IV – Współpraca – dialog oparty na komunikowaniu synergicznym, najwyższa forma dialogu, podczas którego wypracowywane są wspólnie rozwiązania i decyzje. Interesariusz jest czynnie zaangażowany, współdecyduje i ponosi współodpowiedzialność.

Do diagnozy partycypacyjnej zaprosić można wszystkie grupy, warto jednak zróżnicować metody aby uzyskać maksymalną efektywność. Interesariuszy z kategorii I i II , dobrze jest scharakteryzować posiłkując się dostępnymi danymi. Można także w miarę posiadanych środków zaplanować badanie opinii za pomocą ankiet, forów internetowych, itp. Wówczas jednak należy poinformować interesariuszy o możliwościach wyrażenia opinii i promować tę formę uczestnictwa.

Na tym jednak nie koniec. Jeśli chcemy do diagnozy lokalnej włączyć jak najszersze grono – można zorganizować spotkanie otwarte, podczas którego mieszkańcy mieliby możliwość zgłaszania i dyskusowania aktualnych, ważnych dla nich problemów. Znowu, zadbać należy o odpowiednie (czas, kanały komunikacji) poinformowanie o nim mieszkańców.

Tego rodzaju *wysłuchanie publiczne* musi być starannie przygotowane pod kątem miejsca, czasu, oraz kanałów informacyjnych. Powinien prowadzić je doświadczony moderator a projekt spotkania powinien określać konkretny temat i spodziewane rezultaty (chodzi o formę, nie o treść).

Kluczowych interesariuszy – a więc tych, których działania LGD bezpośrednio dotyczą, warto zaangażować wykorzystując różne formy pracy w mniejszych grupach. Grupa licząca między 8 a 15 osób pozwoli wykorzystać dynamikę grupowa (dyskusję, wzajemne inspiracje, różne punkty widzenia) a jednocześnie zapewnia uczestnikom możliwość realnego udziału w pracy.

Formą rozpoznania ich potrzeb i opinii mogą być grupy fokusowe, wywiady pogłębione a nawet ankiety, przy założeniu, że zawierać będą także pytania otwarte (by nie zawężyć możliwości odpowiedzi do kategorii zakładanych przez badających).

Szczególną kategorię stanowią grupy wykluczone i marginalizowane. Projekt strategii komunikacyjnej wymaga precyzyjnego wskazania działań mających na celu dotarcie do tych grup. Warto więc poświęcić czas na ich staranne zidentyfikowanie i wnikliwą analizę ich sytuacji (czy nie mogą, czy nie chcą uczestniczyć, jakie mogą być trudności w partycypacji, jak możemy je rozwiązać, czy grupy, które z przyczyn obiektywnych nie mogą uczestniczyć mają swoich „advokatów”)

Etap II: Partycypacyjne określanie celów

Kolejnym krokiem przygotowywaniu strategii jest określenie celów komunikacji. Cele ogólne, strategiczne dobrze jest rozpisać na cele szczegółowe np.

Cel ogólny – wzrost zaufania mieszkańców do LGD

Cel szczegółowy 1: – wizerunek LGD jako kompetentnego zespołu, gdzie można uzyskać pomoc

Cel szczegółowy 2: – wizerunek LGD jako organizacji skutecznej w działaniu

Cel szczegółowy 3: – wizerunek LGD jako jednostki zakorzenionej w społeczności lokalnej

Pomocne przy ich ustalaniu może się okazać kilka pytań roboczych:

- co chcemy osiągnąć poprzez działania komunikacyjne?
- jak powinni zareagować odbiorcy komunikatów?
- w jaki sposób chcemy wpłynąć na ich działania, postawy itp.?

Etap III: Określanie wskaźników

Konsekwencją określenia celów jest dobranie wskaźników, które umożliwią bieżącą kontrolę wyników i końcową kontrolę efektywności. Wskaźniki powinny być jednak tak dobrane, by definiowały to, co organizatorzy mogą kontrolować np. dobrym wskaźnikiem przeprowadzonej kampanii informacyjnej będzie ilość ogłoszeń prasowych lub liczba osób, do których dotarła informacja o spotkaniu, lecz nie liczba osób, które przyszły na spotkanie (na to bowiem organizatorzy nie mieli pełnego wpływu).

Etap IV: Dobór grup docelowych

Etap ten nierozdzielnie wiąże się ze zdefiniowaniem grup docelowych – grup odbiorców, do których chcemy dotrzeć.

W tym miejscu nie tylko ich wyszczególniamy, ale także dokonujemy analizy każdej grupy posiłkując się następującymi pytaniami:

- Do kogo chcemy dotrzeć z naszym komunikatem?

- Czy charakteryzują się pożądanymi odbiorcy? (jaki jest ich styl życia, postawy, wiedza, aktywności, spodziewane nastawienie, wartości)
- Jaki charakter relacji wiąże LGD z daną grupą czy jednostką?
- Z jakich kanałów komunikacji korzystają odbiorcy? Które z nich preferują?

Przygotowana w ramach LSR analiza SWOT może i powinna zostać wykorzystana także do celów komunikacji. Warto dodatkowo zastanowić się, jakie są największe ryzyka komunikacyjne (trudności w dotarciu, sprzeczność wartości, sprzeczność interesów, niechęć grupy docelowej).

Etap V: Charakterystyka i dobór kanałów komunikacji

Teraz przed nami zidentyfikowanie kanałów komunikacyjnych w odniesieniu do każdej z grup docelowych i racjonalne, uwzględniające ograniczenia budżetowe ich zagospodarowanie.

W tym punkcie należy spróbować wyjść poza ograniczenia związane z tradycyjnie pojmowanymi kanałami komunikacji tj. mediami, plakatami czy ulotkami. Warto uruchomić niestandardowe i kreatywne podejście do planowania komunikacji. Można wykorzystać także komunikację ustną, instytucjonalną czy „szeptaną”. Przy tej ostatniej należy jednak zachować ostrożność. Szczególnie w sytuacji deficytów informacji, wdrażania innowacyjnych rozwiązań lub w sytuacji poczucia zagrożenia bardzo łatwo nieformalna komunikacja może zacząć żyć własnym życiem przybierając kształt plotki. Wówczas tracimy nad nią kontrolę i może ona obrócić się przeciwko partnerstwu.

Ciekawym sposobem komunikacji są happeningi i warsztaty. Te angażujące formy pozwalają zaktywizować mieszkańców i stać się atrakcyjnym wydarzeniem w społeczności.

Wiele form interaktywnej i angażującej komunikacji oferują media społecznościowe. LGD, która stworzy atrakcyjny profil ma szansę na zgromadzenie wokół niego prawdziwej, aktywnej społeczności, której zaangażowanie zwiększa skutecznie dynamikę komunikacji. Warto jednak pamiętać, że jest to społeczność wymagająca i wrażliwa. Media społecznościowe wymagają stałej, systematycznej obecności i atrakcyjnej, emocjonalnej formy przekazu. Z założenia są spersonalizowane i otwarte. Pamiętać należy o ich wizualnym charakterze – to doskonałe miejsca do publikacji zdjęć, filmów i muzyki.

Wybór narzędzi komunikacyjnych

Zdefiniowanie kanałów pozwoli nam doprecyzować narzędzia- nie sposób wymienić tu choćby znacznej ich części. Narzędzia komunikacji obejmują bowiem i tradycyjnie rozumiane ulotki, zaproszenia, listy gratulacyjne, i reklamę, artykuły sponsorowane, ale także obszerny katalog narzędzi medialnych czy internetowych. W niewielkich społecznościach doskonale sprawdza się komunikacja bezpośrednia, ustna.

Narzędzia komunikacji dobieramy w odniesieniu do określonych kanałów komunikacji, kompetencji odbiorców, w zależności od zasobów czasu i środków materialnych, jakimi dysponujemy.

Nie zawsze nowoczesne znaczy najlepsze, jeśli chcemy dotrzeć do seniorów – komunikacja ustna okaże się pewnie bardziej skuteczna niż ta zapośredniczona przez Facebook. Z drugiej strony nowoczesne formy komunikowania oferują często prosty i tani sposób docierania do odbiorców.

Strategiczne założenia planu komunikacyjnego obejmują także ustalenie harmonogramu działań oraz podziału kompetencji i zakresów odpowiedzialności wewnątrz partnerstwa.

Odniesienie do LSR i innowacyjność działań

Planując działania komunikacyjne należy pamiętać, że nie powstają one w oderwaniu od LSR lecz służą jej efektywnemu wspieraniu. Dlatego przy każdym działaniu komunikacyjnym należy wykazać, który cel komunikacyjny one realizują i jak odnosi się to do LSR.

Konieczne jest zwrócenie uwagi na elementy innowacyjne i nowatorskie planowanych działań. Istotnym wyzwaniem jest bowiem utrzymanie mobilizacji mieszkańców przez cały okres planowanych działań- należy wyraźnie opisać w strategii, w jaki sposób cel ten ma zostać osiągnięty.

Etap VI: Zdefiniowanie spodziewanych rezultatów,

Kolejnym elementem jest zdefiniowanie planowanych efektów działań komunikacyjnych. Należy to zrobić w powiązaniu z celami i wskaźnikami.

Etap VII: Monitorowanie i ewaluacja

Plan komunikacji obejmować też powinien projekt monitorowania bieżącej sytuacji pod kątem efektywności działań i racjonalnego wykorzystania budżetu. LGD powinna tu opracować i opisać plan naprawczy na wypadek niepowodzenia w realizacji działań komunikacyjnych.

Ponieważ jednym z celów komunikacji jest w przypadku LSR pozyskiwanie informacji na temat działającego partnerstwa i samej LSR, ważne jest aby w planie komunikacyjnym opisano nie tylko sposoby pozyskiwania informacji od poszczególnych grup docelowych, ale także sposoby opisanego wykorzystania wniosków stąd płynących dla korekty działania LGD. W tej części plan komunikacji powinien zawierać elementy planu kryzysowego – opis procedur postępowania w sytuacji braku akceptacji społecznej dla realizowanych działań lub samej LGD.

Na zakończenie omawiania istotnych elementów planu komunikacyjnego trzeba dodać, że istotne jest wyznaczenie osoby czuwającej na realizacją planu komunikacyjnego i alarmującej organizację, gdy :

- a) plan ten jest zagrożony
- b) plan wymaga modyfikacji
- c) plan ujawnia istotne a nieprzewidziane czynniki wpływające na realizację LSR

Harmonogram i budżet

Ostatnim wreszcie, a lecz bardzo ważnym elementem planu komunikacji jest budżet.

METODY ANGAŻOWANIA SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH W PRZYGOTOWANIE I REALIZACJĘ LSR

Planując partycypacyjny tryb pracy nad LSR oraz strategią komunikacyjną należy zacząć od rozdzielenia pojęć partycypacji oraz metod partycypacyjnych od angażowania i metod aktywizacyjnych. Choć są one ze sobą ściśle związane (partycypacja wymaga zaangażowania) nie są jednak tożsame. Metody partycypacyjne oznaczają wypracowane formy uczestnictwa opierające się na określonych standardach. Na każdym poziomie partycypacji można wyróżnić wiele takich metod, których zastosowanie zależy od kontekstu sytuacyjnego, zakładanych celów, pożądanego rezultatu, zakresu działania, struktury interesariuszy i przedmiotu wspólnej pracy.

Literatura dotycząca metod partycypacji jest bardzo bogata i nie sposób wymienić tu choćby znaczącej ich części, nie wspominając już o ich omówieniu. Poniżej prezentuję więc wybrane metody partycypacji na poszczególnych jej poziomach, które mogą okazać się szczególnie przydatne na etapie partycypacyjnego tworzenia LSR.



Wszystkie metody partycypacji wymagają starannego zaplanowania: określenia celów i rezultatów, grup docelowych, kanałów informacyjnych, stworzenia narzędzi wspierających pracę, sprecyzowania pożądanego rezultatu, form raportowania. Należy starannie zaplanować miejsce i czas pracy, przemyśleć warunki uczestnictwa i dobór uczestników.

Osobną kwestią jest zaangażowanie i aktywizacja przedstawicieli społeczności lokalnej.

Często uczestnictwo mieszkańców w projektach LGD jest kwestią problematyczną z różnych powodów: niechęci do angażowania się w sprawy publiczne, niskiej świadomości tego, czym

jest LSR i na czym ma polegać udział mieszkańców w jej tworzeniu, obaw związanych z odczuwanym brakiem kompetencji, braku czasu, wiedzy i wielu innych.

Przedstawiciele LGD w takiej sytuacji muszą podjąć trud, często długoterminowy, zachęcania i aktywizowania obywateli do współdziałania.

Pierwszym krokiem, wydaje się więc informowanie i zainteresowanie ludzi realizowanymi projektami, kolejnym dopiero angażowanie – przekonanie ich do tego, że uczestnictwo przyniesie im korzyści i leży w ich interesie. Jeśli ten interes jest wątpliwy, uczestnictwo może rozbudzić fałszywe oczekiwania, a w efekcie spowodować frustracje i wycofanie.

Dlatego konieczne jest zidentyfikowanie rzeczywistego interesu poszczególnych grup, a następnie formułowanie komunikatów w języku korzyści, jakie mogą oni odnieść z działań partnerstwa.

Aktywizacja jednostek wymaga nieustannej refleksji nad prowadzonymi działaniami i przeglądu aktualnej sytuacji.

Autorki podręcznika aktywizacji partnerstwa sugerują skupienie się na interpretacji przyczyn „milczenia” określonych grup i proponują następujący schemat oceny poziomów zaangażowania oraz wyboru odpowiedniego podejścia:

Są obojętne	Dokonanie przeglądu powodów do uczestniczenia w partnerstwie.
Są onieśmiałe	Dokonanie analizy kultury partnerstwa.
Są ubezwłasnowolnione	Dokonanie analizy kryteriów uczestniczenia w partnerstwie.
Nie posiadają umiejętności	Dokonanie przeglądu struktury partnerstwa.
Czekają	Poszukanie czynnika, który uruchomi ich aktywne zaangażowanie.

Źródło: S. McManus, R. Tennyson, Od czynu do słowa: komunikacja w partnerstwie.

Chcąc zwiększyć zaangażowanie uczestników procesów należy ich angażować, a więc

- przygotowując narzędzia pracy – dostarczyć jedynie ramowe plany, prosząc uczestników o ich wypełnianie treścią,
- stosować otwarte formy komunikacji – otwarte pytania, aktywne słuchanie, kreatywne rozwijanie istniejących punktów, zachęcanie do odwoływania się do własnych doświadczeń,
- przyjąć i wyrażać zasadę, że każdy rodzaj wiedzy, także codziennej, potocznej jest wartościowy i każdy rodzaj doświadczeń jest cennym wkładem w dyskusję,
- mówić językiem partnerów – w szczególności unikać projektowego żargonu i korzystać z kanałów komunikacji preferowanych przez partnerów,

- utrzymywać regularny kontakt – tak często, jak to możliwe starać się poznawać opinie, problemy, niepokoje partnerów oraz ludzi z otoczenia,
- demonstrować otwartość na nowe idee i pomysły,
- usprawniać ścieżki wdrażania pomysłów,
- traktować różnorodność jako wartość nie barierę, tworzyć warunki do otwartych dyskusji, spotkań i wymiany opinii pomiędzy ludźmi,
- sieci, listy kontaktowe, inicjuj kontakty poziome między partnerami,
- prowadzić transparentną, zrozumiałą dokumentację działań.

Szanse zaktywizowania społeczności rosną, gdy możemy im zaoferować udział w działaniach, które postrzegają jako:

- ważne i potrzebne,
- atrakcyjne,
- zoptymalizowane tj. konieczne nakłady (czasu, uwagi, pracy) nie przewyższają w opinii uczestników spodziewanych korzyści.

Oprócz korzystania z popularnych metod aktywizacji jak: wolontariat, przydzielanie mieszkańcom aktywnych ról i konkretnych zadań w projektach (w tym także ról animatorów społecznych), organizowanie społeczności przez tworzenie sieci kontaktów i współpracy, organizowanie szkoleń, warsztatów, prezentacji, podczas których mieszkańcy mogą wystąpić nie tylko jako uczestnicy, ale także prelegenci, warto tworzyć własne, niestandardowe metody aktywizacji takie jak np. autorskie gry terenowe, warsztaty scenariuszowe i zajęcia plenerowe, imprezy integracyjne, konkursy itp.

Na zakończenie należy podkreślić, że zarówno metody partycypacyjne, jak i aktywizujące wymagają bazy w postaci zaufania i akceptacji społecznej. Każda pozyskana dla projektu osoba wnosi do niego cały *swój świat* społecznych relacji i jeśli będzie usatysfakcjonowana, stanie się dobrowolnym ambasadorem/ambasadorką partnerstwa. Stąd planowane działania komunikacyjne muszą systematycznie budować kapitał pozytywnych relacji zarówno w obrębie LGD, jak i na linii LGD – otoczenie społeczne.