

Procjena dodane vrijednosti LEADER-a

Smjernice

Svibanj 2024.

*This document contains the translation of the guidelines ‘**Assessing the added value of LEADER**’ of July 2024. The translation is intended to make the guidelines more helpful and accessible to different stakeholders. The translated document has not been subject to a layout and editorial check, and so the European Evaluation Helpdesk for the CAP makes no claims, promises, or guarantees about the accuracy, completeness, or adequacy of the translation and expressly disclaims liability for any errors or omissions in the translated content. The final reference text is the English version of the guidelines document, available at [this link](#).*

For any use outside of its original intent, or any modifications made to the content of the guidelines, prior written permission must be obtained from the European Evaluation Helpdesk for the CAP. Commercial use of this material is strictly prohibited. Please contact: evaluation@eucapnetwork.eu for any questions in this respect.



Obavijest o autorskom pravu

© Europska unija, 2024.

Umnožavanje je dopušteno uz navođenje izvora.

Preporučeni način citiranja:

EUROPSKA KOMISIJA – Glavna uprava za poljoprivredu i ruralni razvoj – Odjel A.3 (2024.): Smjernice. Procjena dodane vrijednosti LEADER-a.

Izjava o odricanju od odgovornosti:

Sve informacije i stajališta izneseni u ovom izvješću stajališta su autora te ne odražavaju nužno službeno mišljenje Komisije. Komisija ne jamči točnost podataka sadržanih u ovom izvješću. Ni Komisija ni osobe koje djeluju u njezino ime ne mogu se smatrati odgovornima za moguću uporabu navedenih informacija.



Europska služba za podršku evaluaciji u okviru ZPP-a odgovorna je za pružanje podrške pri aktivnostima praćenja i evaluacije na razini EU-a i država članica. Djeluje pod vodstvom Odjela A.3 (Odjel za uspješnost politike) Glavne uprave za poljoprivredu i ruralni razvoj (GU AGRI) Europske komisije (EK). Europska služba za podršku evaluaciji u okviru ZPP-a podupire sve dionike evaluacije, osobito GU AGRI, nacionalna tijela, upravljačka tijela i evaluatore, razvijanjem i prenošenjem odgovarajućih metodologija i alata, prikupljanjem i razmjenom uspješnih primjera iz prakse, izgradnjom kapaciteta i komunikacijom s članovima mreže o temama povezanim s evaluacijom.

Dodatne informacije o aktivnostima Europske službe za podršku evaluaciji u okviru ZPP-a dostupne su na internetu na poslužitelju Europa: <https://eu-cap-network.ec.europa.eu/support/evaluation>.



Sadržaj

Uvod	1
Dio I Kontekst	4
1 Pregled koncepta dodane vrijednosti LEADER-a	5
Dio II Primjena koncepta dodane vrijednosti LEADER-a i njegovih komponenti u praksi	9
2 Kako u praksi primijeniti koncept dodane vrijednosti LEADER-a.....	10
3 Što treba uzeti u obzir pri izradi okvira za evaluaciju dodane vrijednosti LEADER-a.....	16
Dio III Predloženi okvir za evaluaciju	20
4 Izrada mogućeg okvira za evaluaciju dodane vrijednosti LEADER-a.....	21
5 Raščlanjivanje glavnih komponenti predloženog okvira za evaluaciju.....	23
6 Informiranje o dostupnim izvorima podataka/informacija.....	33
Dio IV Tumačenje rezultata	36
7 Kako tumačiti rezultate evaluacija dodane vrijednosti LEADER-a.....	37
Dostavljeno u zasebnim dokumentima:	
Prilog 1. Dokumenti s informacijama o pokazateljima dodane vrijednosti LEADER-a	
Prilog 2. Primjer baze podataka za praćenje na razini LAG-a	
Prilog 3. Čimbenici koji olakšavaju ili otežavaju mjerenje dodane vrijednosti LEADER-a	
Prilog 4. Primjer povezivanja načela LEADER-a s komponentama njegove dodane vrijednosti	
Prilog 5. Detaljni okvir za evaluaciju (s dodatnim pokazateljima)	
Prilog 6. Primjeri primjene predloženog okvira za evaluaciju	
Prilog 7. Radne definicije i pojmovnik	
Prilog 8. Referentni dokumenti	



Tablice

Tablica 1: Popis elemenata komponente dodane vrijednosti LEADER-a (bolji društveni kapital) s opisima i primjerima kako primijeniti te elemente u praksi.....	10
Tablica 2: Popis elemenata komponente dodane vrijednosti LEADER-a (bolje upravljanje) s opisima i primjerima kako primijeniti te elemente u praksi.....	12
Tablica 3: Popis elemenata komponente dodane vrijednosti LEADER-a (bolji rezultati i učinci) s opisima i primjerima kako primijeniti te elemente u praksi	14
Tablica 4: Primjer okvira za evaluaciju boljeg društvenog kapitala	24
Tablica 5: Primjer okvira za evaluaciju boljeg upravljanja.....	26
Tablica 6: Primjer okvira za evaluaciju boljih rezultata i učinka	29
Tablica 7: Primjer okvira za evaluaciju strukturnih promjena	33
Tablica 8: Što treba uzeti u obzir pri tumačenju rezultata koji se odnose na mreže .	37
Tablica 9: Što treba uzeti u obzir pri tumačenju rezultata koji se odnose na lokalno upravljanje	39
Tablica 10: Što treba uzeti u obzir pri tumačenju rezultata koji se odnose na povećani učinak poluge	42
Tablica 11: Što treba uzeti u obzir pri tumačenju rezultata koji se odnose na sposobnost LEADER-a da uzrokuje strukturne promjene na području LAG-a.....	44

Slike

Slika 1: Dodana vrijednost LEADER-a	7
Slika 2: Put prema strukturnim promjenama na području LAG-a.....	8
Slika 3: Opća struktura okvira za evaluaciju	21

Popis pokrata

ZPP	zajednička poljoprivredna politika
CCLD	lokalni razvoj pod vodstvom zajednice
CSP	strateški plan u okviru ZPP-a
GU AGRI	Glavna uprava za poljoprivredu i ruralni razvoj



DME	podaci za praćenje i evaluaciju
EPFRR	Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj
EIP OG	operativna skupina EIP-a
ELARD	Europska udruga LEADER za ruralni razvoj
EMRR	Europska mreža za ruralni razvoj
EFRR	Europski fond za regionalni razvoj
ESF	Europski socijalni fond
EU	Europska unija
FOS	čimbenici uspjeha
LAG	lokalna akcijska grupa
LDS	strategija lokalnog razvoja
LEADER	Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale
MA	upravljačko tijelo
NN	nacionalna mreža ZPP-a
NTd	raznolikost mreže
OECD	Organizacija za gospodarsku suradnju i razvoj
PA	agencija za plaćanja
PILA	indeks uspješnosti pristupa LEADER
OUPE	okvir za uspješnost, praćenje i evaluaciju
PRR	program ruralnog razvoja
SNA	analiza društvenih mreža
TWG	tematska radna skupina



Zahvale

Smjernice su izradili stručnjaci za evaluaciju Costas Apostolopoulos, Julia Marosek, Marili Parissaki, Elena Pisani, Kim Pollermann, Sari Rannanpää, Annette Aagaard Thuesen, Paola Torcia, Carlotta Valli i Neringa Viršilienė uz vrijedni doprinos članova tematske radne skupine koju je za potrebe izrade ovih Smjernica osnovala Služba za podršku evaluaciji. Tematska radna skupina i odbor dionika imali su ukupno više od 90 članova, koji su uključivali evaluatore, upravljačka tijela, istraživače, nacionalne mreže ZPP-a, ELARD, LAG-ove i predstavnike Glavne uprave za poljoprivredu i ruralni razvoj (GU AGRI).

Predstavnici Glavne uprave AGRI pridonijeli su usklađivanju Smjernica s okvirom politike EU-a.

Rad tematske radne skupine koordinirala je Europska služba za podršku evaluaciji u okviru ZPP-a pod vodstvom Valdisa Kudiņša.

Brigit Zomer i Margherita Sforza pridonijele su izradi Smjernica tako što su se pobrinule za kvalitetu i izgled njihove konačne verzije.



Uvod

Program LEADER ¹ / lokalni razvoj pod vodstvom zajednice (CLLD) provodi se u Europskoj uniji (EU) već više od 30 godina. Tijekom više programskih razdoblja njegovo se područje primjene proširilo, a broj projekata koji se u okviru njega provode povećao. Prema studiji u kojoj se iznosi evaluacija programa LEADER na razini cijelog EU-a u programskom razdoblju 2014. – 2020. ², pristup lokalnom razvoju LEADER pokazao se kao učinkovito sredstvo za promicanje lokalnog ruralnog razvoja i postizanje gospodarskog razvoja, jačanje socijalne strukture i kapaciteta te unapređenje lokalnog upravljanja, a pritom je usklađen s drugim politikama. To je potvrđeno i u Uredbi o strateškim planovima u okviru ZPP-a ³ te je provedba LEADER-a u razdoblju 2023. – 2027. i dalje obvezna u okviru vrsta intervencija za suradnju, a strateškom planu u okviru ZPP-a mora se dodijeliti najmanje 5 % ukupnog doprinosa Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj (EPFRR).

Iako se LEADER procjenjuje već dugi niz godina, i dalje postoje poteškoće povezane s dokazivanjem njegove dodane vrijednosti. To je istaknuto u tematskom izvješću Europskog revizorskog suda o programu LEADER ⁴, u kojem je zaključeno da LEADER potiče lokalnu angažiranost, ali da još nema dovoljno dokaza koji bi potvrdili njegove dodatne koristi. U izvješću je istaknuto i da pokazatelji ZPP-a nisu dovoljni za sveobuhvatnu procjenu troškova i koristi LEADER-a. Za programsko razdoblje 2023. – 2027. prikuplja se širi skup pokazatelja za lokalne akcijske grupe i njihove aktivnosti ⁵.

Svrha je ovih Smjernica pružiti kontekst i obrazloženje za procjenu dodane vrijednosti LEADER-a s obzirom na strateške planove u okviru ZPP-a za razdoblje 2023. – 2027. te dati primjer okvira za evaluaciju kako bi se to moglo provesti u praksi. Okvir za evaluaciju temelji se na pretpostavci da pristup LEADER može ostvariti dodanu vrijednost, odnosno donijeti koristi (ne nužno u financijskom smislu) koje premašuju dodatne troškove potrebne za primjenu te metode, te da se ta dodana vrijednost sastoji od tri glavne komponente: bolji društveni kapital, bolje upravljanje te bolji rezultati i učinci projekata provedenih u okviru strategija lokalnog razvoja. Taj koncept dodane

¹ U skladu s definicijama iz članka 3. [Uredbe \(EU\) 2021/2115](#) LEADER znači lokalni razvoj pod vodstvom zajednice iz članka 31. [Uredbe \(EU\) 2021/1060](#). Stoga se u ostatku ovog dokumenta taj program naziva jednostavno LEADER.

² CCRI, OIR, ADE (2021.). [Evaluation support study on the impact of LEADER on balanced territorial development](#).

³ Uvodna izjava 93. [Uredbe \(EU\) 2021/2115](#).

⁴ Europski revizorski sud (2022.). Programom LEADER i lokalnim razvojem pod vodstvom zajednice potiče se lokalna angažiranost, ali još uvijek nema dovoljno dokaza koji bi potvrdili njihove dodatne koristi. *Tematsko izvješće br. 10, 2022.*, Ured za publikacije Europske unije.

<https://op.europa.eu/hr/publication-detail/-/publication/9cedc5a8-45ec-11ed-92ed-01aa75ed71a1>.

⁵ Članak 14. [Provedbene uredbe Komisije \(EU\) 2022/1475](#) i njezin prilog VII.



vrijednosti LEADER-a prvi je put opisan u prethodnim smjernicama Europske mreže za ruralni razvoj (EMRR) (2017.)⁶.

Ove su Smjernice u prvom redu **namijenjene** upravljačkim tijelima u okviru ZPP-a i evaluatorima strateških planova u okviru ZPP-a, posebno onima koji se bave praćenjem provedbe te evaluacijom LEADER-a i njegove dodane vrijednosti. Na temelju Smjernica ti bi dionici trebali moći razviti odgovarajući okvir za evaluaciju dodane vrijednosti LEADER-a, iz velike skupine detaljno predstavljenih pokazatelja odabrati one relevantne, uspostaviti potrebne baze podataka i druge mehanizme za prikupljanje informacija te tumačiti rezultate praćenja i evaluacija. Smjernice su zanimljive i korisne i drugim dionicima, posebno lokalnim akcijskim grupama, za prikupljanje podataka i praćenje provedbe LEADER-a te procjenu njegove dodane vrijednosti na lokalnoj razini, kao i dionicima koji podupiru lokalne akcijske grupe ili na drugi način surađuju s njima.

Ove Smjernice nisu obvezujuće, ali se **temelje na postojećim propisima EU-a**, konkretno Provedbenoj uredbi⁷, u skladu s kojima je dodana vrijednost LEADER-a jedna od tema koje procjenjuju države članice. U tu svrhu Smjernice državama članicama nude mogućnosti za evaluaciju dodane vrijednosti LEADER-a koje se mogu prilagoditi njihovim specifičnim kontekstima, potrebama evaluacije te logici intervencije i provedbi strateškog plana u okviru ZPP-a.

Smjernice se sastoje od četiri dijela:

U **dijelu I** objašnjava se kontekst i navodi kratak pregled koncepta dodane vrijednosti LEADER-a.

Dio II primarno se bavi primjenom koncepta dodane vrijednosti LEADER-a u praksi radi uspostave temelja za izradu okvira za evaluaciju. U njemu se utvrđuje što treba uzeti u obzir pri razvoju okvira za evaluaciju.

U **dijelu III** pruža se primjer okvira za evaluaciju dodane vrijednosti LEADER-a. Primjer okvira za evaluaciju izrađen je za svaku komponentu dodane vrijednosti LEADER-a i njezine elemente te uključuje pitanja za evaluaciju, relevantne čimbenike uspjeha i povezane pokazatelje ostvarenja, rezultata i učinka. U tom se dijelu razmatraju i izvori podataka koji su povezani s predloženim primjerima okvira za evaluaciju.

⁶ Europska služba za podršku evaluaciji ruralnog razvoja (2017.). [Guidelines: Evaluation of LEADER/CLLD](#).

⁷ Članak 2. točka (d) [Uredbe \(EU\) 2022/1475](#).



Dio IV sadržava najvažnije informacije o tome što treba uzeti u obzir pri tumačenju dokaza dobivenih primjenom pokazatelja dodane vrijednosti LEADER-a i povezanih čimbenika uspjeha kako bi se odgovorilo na pitanja za evaluaciju.

U **osam priloga** ovim Smjernicama navode se praktični alati koji se mogu upotrijebiti za analizu dodane vrijednosti LEADER-a, na primjer:

- dokumenti s detaljnim informacijama o svim pokazateljima iz predloženog okvira za evaluaciju (Prilog 1.)
- primjeri baze podataka za praćenje na razini LAG-a (Prilog 2.)
- čimbenici koji olakšavaju i otežavaju mjerenje dodane vrijednosti LEADER-a (Prilog 3.) i primjeri povezivanja načela LEADER-a s komponentama dodane vrijednosti (Prilog 4.)
- detaljan okvir za evaluaciju koji uključuje dodatne pokazatelje po elementu dodane vrijednosti LEADER-a (Prilog 5.)
- primjeri praktične primjene okvira za evaluaciju predloženog u ovim Smjernicama (Prilog 6.)
- radne definicije (Prilog 7.) i upućivanja na izvore informacija upotrijebljene u ovom dokumentu (Prilog 8.).



Dio I

Kontekst



1 Pregled koncepta dodane vrijednosti LEADER-a

U ovom se poglavlju opisuju glavne komponente na kojima se temelji koncept dodane vrijednosti LEADER-a, kao i procesi koji omogućuju stvaranje dodane vrijednosti, kako su definirani u programskom razdoblju 2014. – 2020. U njemu se utvrđuje osnova za primjenu tog koncepta u praksi u razdoblju 2023. – 2027., konkretno u poglavlju 2.

U programskom razdoblju 2023. – 2027. dodana vrijednost LEADER-a obrađuje se u uredbama EU-a, posebno u Provedbenoj uredbi (EU) 2022/1475, u skladu s kojom je dodana vrijednost LEADER-a jedna od tema strateških planova u okviru ZPP-a koju, prema potrebi, treba procijeniti. U skladu s istom uredbom podaci za praćenje i evaluaciju odnose se na jednu od tri komponente dodane vrijednosti LEADER-a (bolji društveni kapital, bolje upravljanje te bolji rezultati i učinci)⁸. Od država članica očekuje se i da u strateškim planovima u okviru ZPP-a dostave opis očekivane dodane vrijednosti pristupa LEADER i načina na koji primjenjuju njegova načela⁹.

Radna definicija dodane vrijednosti LEADER-a temelji se na radu tematske radne skupine Službe za podršku evaluaciji iz 2017. i taj koncept nije obvezujući. Dodana vrijednost LEADER-a definira se kao **koristi koje se ostvaruju pravilnom primjenom metode LEADER u usporedbi s koristima koje bi se ostvarile bez primjene te metode**. Metoda LEADER kombinacija je primjene sedam načela: 1. pristupa odozdo prema gore, 2. pristupa utemeljenog na posebnostima područja, 3. lokalna partnerstva (npr. LAG), 4. integrirana i višesektorska strategija, 5. inovacije, 6. umrežavanje i 7. teritorijalna suradnja¹⁰. Ta su načela međusobno usko povezana te je teško zamisliti da bi se samo jednim načelom (npr. višesektorska strategija) ostvario potencijal kad bi se druga načela zanemarila.

Prema radnoj definiciji za razdoblje 2014. – 2020., dodana vrijednost LEADER-a sastavni je dio tog programa i proizlazi iz kombinacije triju komponenti: bolji društveni kapital, bolje upravljanje te bolji rezultati i učinci.

Bolji društveni kapital višedimenzionalni je koncept koji obuhvaća značajke društvene organizacije kao što su mreže, norme i društveno povjerenje koje olakšavaju koordinaciju i suradnju na obostranu korist. Elementi boljeg društvenog

⁸ Na primjer, podaci o upravljanju, podaci relevantni za društveni kapital (umrežavanje, zajednički provedeni projekti itd.) i podaci relevantni za rezultate (ciljevi projekta i doprinos pokazateljima rezultata).

⁹ [Provedbena uredba Komisije \(EU\) 2021/2289](#).

¹⁰ Za detaljniji opis sedam načela vidjeti Europska ZPP mreža (2023.). *LEADER explained*, https://eu-cap-network.ec.europa.eu/networking/leader/leader-explained_en, posljednji pristup 7. kolovoza 2023.



kapitala uključuju zajedničke mentalne modele i uvjerenja, uzajamnu potporu i povjerenje, poboljšano znanje, zajedničke vještine i kapacitete te uhodane mreže.

Bolje upravljanje obuhvaća lokalno i višerazinsko upravljanje. Konkretno, višerazinsko upravljanje odnosi se na horizontalnu i vertikalnu interakciju među vladinim i nevladinim dionicima (dionici LEADER-a) uključenima u provedbu LEADER-a na razini EU-a te na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Elementi boljeg upravljanja obuhvaćaju sudjelovanje dionika u donošenju odluka i sposobnost upravljanja javnim i privatnim sredstvima. Oni obuhvaćaju i suradnju na lokalnoj razini, npr. unutar LAG-ova te između LAG-ova i lokalne zajednice te višerazinsko upravljanje među različitim razinama (vertikalno), npr. između upravljačkog tijela / agencije za plaćanja, LAG-ova i nacionalne mreže ZPP-a.

Bolji rezultati i učinci provedbe programa/strategije koji proizlaze iz primjene metode LEADER u kontekstu odgovora na lokalne potrebe i doprinosa ciljevima politike ZPP-a na razini EU-a ili nacionalnoj/regionalnoj razini. Bolji rezultati i učinci znače da se vrsta i kvaliteta projekata provedenih u okviru LEADER-a razlikuju od onih koji se provode ili bi se mogli provesti u okviru drugih programa/intervencija. Bolji rezultati i učinci mogu se očitovati u obliku povećane poluge, održivijih ili inovativnijih projekata ili novih nositelja projekta, kao i u obliku povećane sinergije među projektima.

Uz tri komponente koncepta dodane vrijednosti LEADER-a postoje i tri pokretačka procesa, tj. procesa koji omogućuju stvaranje dodane vrijednosti primjenom metode LEADER.

Ta tri međusobno povezana pokretačka procesa kojima se stvara dodana vrijednost LEADER-a navedena su u nastavku i prikazana na slici 1:

1. **Provedba strategije lokalnog razvoja**, tj. njezina primjena u praksi u obliku projekata te rezultata i učinaka koje oni proizvode.

Na primjer, provedba strategije primjenom načela odozdo prema gore LEADER-a podrazumijeva interakciju među dionicima, čime se izgrađuje povjerenje koje pak pridonosi društvenom kapitalu. Drugi je primjer načelo partnerstva koje se primjenjuje u izradi i provedbi strategije, a ono podrazumijeva sudjelovanje lokalnih dionika u donošenju odluka i na taj način pridonosi boljem upravljanju na lokalnoj razini. Osim toga, rezultati koji se ostvaruju provedbom strategije, kao što su nova radna mjesta, nova poduzeća, usluge itd., u skladu su s lokalnim potrebama jer se primjenjuje pristup metode LEADER koji se temelji na posebnostima određenog područja.



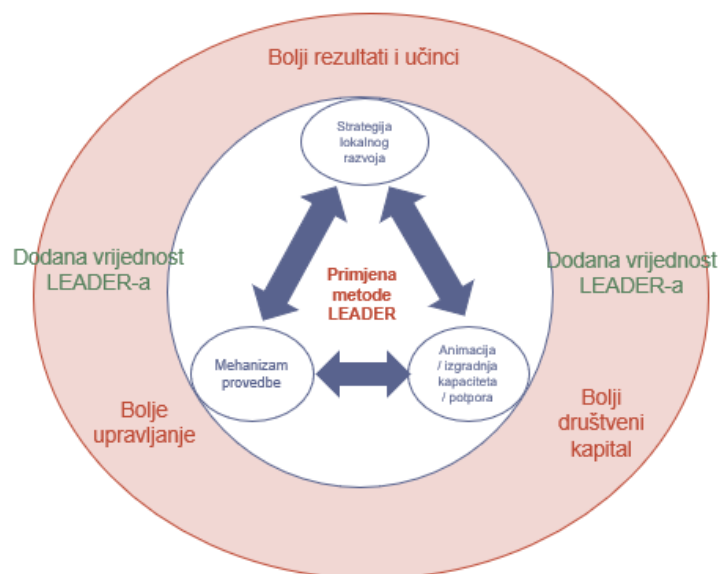
2. **Mehanizam provedbe strateškog plana u okviru ZPP-a i mehanizam provedbe na kojem se temelji rad LAG-ova**, tj. odredbe iz uredbi EU-a, skup pravila, postupaka i administrativnih dogovora kojima se osigurava da se ciljevi strategije lokalnog razvoja pretoče u konkretne mjere na terenu.

Na primjer, kriteriji odabira iz mehanizma provedbe, koji se temelje na primjeni višesektorskih ili teritorijalnih načela suradnje u okviru LEADER-a, potiču razvoj inovativnih projekata (bolji rezultati). Drugi je primjer uključivanje odgovarajućih dionika unutar partnerstva, čime se poboljšava lokalno upravljanje.

3. **Potpora animaciji / izgradnji kapaciteta**, koja uključuje, s jedne strane, sposobnost LAG-a da animira dionike (tj. sve aktivnosti LAG-a koje nisu izravno povezane s projektom i čiji je cilj informirati lokalne stanovnike, povećati njihovu spremnost na sudjelovanje i sposobnost umrežavanja te poboljšati suradnju kako bi sami pridonosili razvoju svojeg područja) i, s druge strane, potporu koja se pruža upravljačkom tijelu (izravno ili preko nacionalne mreže ZPP-a) u svrhu poticanja korisnika na sudjelovanje i omogućivanja njihova sudjelovanja u LEADER-u ili potporu za izgradnju kapaciteta LAG-ova radi poboljšanja njihove sposobnosti za provedbu lokalne strategije u skladu s metodom LEADER.

Na primjer, LAG-ovi mogu provoditi animacijske aktivnosti čija je svrha potaknuti nove nositelje projekata da se prijave za financiranje u okviru LEADER-a, čime se postiže učinak poluge i pridonosi boljim rezultatima. Drugi su primjer animacijske aktivnosti koje olakšavaju razmjenu među dionicima i jačaju lokalni identitet, što pridonosi društvenom kapitalu.

Slika 1: Dodana vrijednost LEADER-a



Izvor: prilagođeno na temelju podataka Europske službe za podršku evaluaciji ruralnog razvoja (2017.).

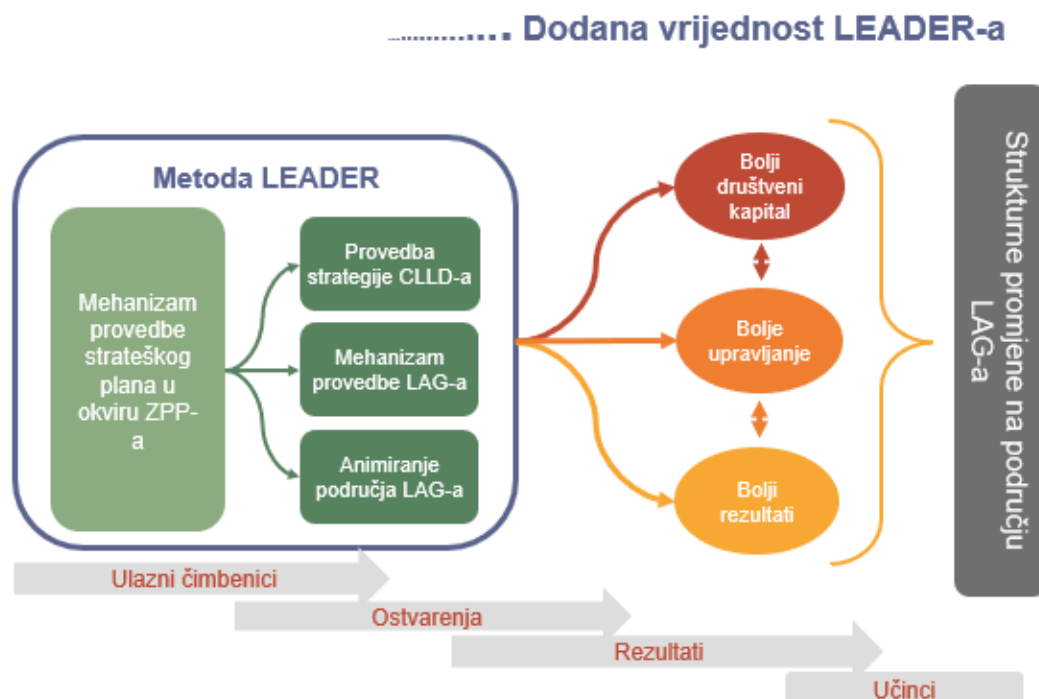


Više primjera veza između načela metode LEADER i njezine dodane vrijednosti stvorene u okviru pokretačkih procesa navedenih na slici 1 prikazano je u Prilogu 4.

Vizualizacija veza između sedam načela LEADER-a i komponenti dodane vrijednosti LEADER-a u određenoj državi članici ili LAG-u može biti korisna za utvrđivanje točnih aktivnosti LAG-ova i drugih dionika LEADER-a koje pridonose stvaranju dodane vrijednosti tog programa. Evaluatori na temelju toga mogu rekonstruirati logiku intervencije i razviti okvire za evaluaciju dodane vrijednosti LEADER-a.

Sva tri međusobno povezana pokretačka procesa, tj. provedba strategije lokalnog razvoja, mehanizam provedbe i potpora animaciji / izgradnji kapaciteta, stvaraju dodanu vrijednost u obliku boljeg društvenog kapitala, boljeg upravljanja i boljih rezultata i učinaka, a kombinacija tih elemenata dovodi do strukturnih promjena na području LAG-a (vidjeti sliku u nastavku).

Slika 2: Put prema strukturnim promjenama na području LAG-a



Izvor: prilagođeno prema podacima Europske službe za podršku evaluaciji ruralnog razvoja (2017.).

Strukturnim promjenama, kako su definirane u smjernicama iz 2017., smatraju se promjene koje odgovaraju na potrebe određenih dijelova stanovništva i predmetnog područja u cjelini te su osjetljive na globalne aspekte lokalnog razvoja, npr. u području klimatskih promjena, produktivnosti resursa, obrazaca proizvodnje prihvatljivih za okoliš, demografskih pitanja, migracija i socijalne kohezije.



Dio II

Primjena koncepta dodane vrijednosti LEADER-a i njegovih komponenti u praksi



2 Kako u praksi primijeniti koncept dodane vrijednosti LEADER-a

Svrha je ovog poglavlja pružiti radne definicije za tri komponente dodane vrijednosti LEADER-a za potrebe evaluacija u razdoblju 2023. – 2027. i opisati njihove različite elemente. U njemu se razmatra i kombinirani doprinos te tri komponente strukturnim promjenama u područjima LAG-ova te ujedno sadržava primjere kako primijeniti te elemente, tj. kako ih analizirati u praksi. Za radne definicije vidjeti i Prilog 7.

Ove su Smjernice nastale nakon rasprava sa stručnjacima u okviru kojih su analizirani prethodni koncept dodane vrijednosti LEADER-a i njegove komponente, a rasprave su uključivale i utvrđivanje čimbenika koji olakšavaju ili otežavaju njihovo mjerenje (ti se čimbenici mogu pronaći u Prilogu 3.).

Na temelju zaključaka tih rasprava u ovim se Smjernicama predlažu **radne definicije za komponente dodane vrijednosti LEADER-a** koje mogu poslužiti kao osnova za daljnji razvoj okvira za evaluacije u razdoblju 2023. – 2027. Osim toga, svaka komponenta dodane vrijednosti sastoji se od niza elemenata. Tablice u nastavku prikazuju velik broj različitih ideja za primjenu elemenata dodane vrijednosti LEADER-a tako da **dionici evaluacije** pri izradi svojih okvira za evaluaciju **mogu odabrati one koji su najrelevantniji za njihov kontekst / njihove potrebe evaluacije.**

2.1. Bolji društveni kapital (radna definicija)

Bolji društveni kapital¹¹ u okviru LEADER-a uključuje mreže, uzajamno povjerenje te zajedničke mentalne modele i uvjerenja koji potiču kvalitetnu suradnju i zajedništvo unutar područja LAG-ova i među njima.

Tablica 1: Popis elemenata komponente dodane vrijednosti LEADER-a (bolji društveni kapital) s opisima i primjerima kako primijeniti te elemente u praksi

Elementi	Opisi	Primjeri primjene u praksi
Strukturni elementi		
mreže	<ul style="list-style-type: none"> skupine međuovisnih dionika i odnosi među njima. dobro uspostavljeni načini umrežavanja i suradnje 	<ul style="list-style-type: none"> analiza raznolikosti članova LAG-a. pronalaženje dokaza o interakcijama unutar i izvan mreža LAG-ova i procjena njihove kvalitete.

¹¹ Imajte na umu da ne postoji jedinstveno općeprihvaćeno tumačenje pojma društvenog kapitala. To je zato što zbog materijalnih i ideoloških razloga ne postoji jasno i neosporno značenje pojma društvenog kapitala. Scrivens, K. i C. Smith (2013.), *Four Interpretations of Social Capital: An Agenda for Measurement*, OECD Statistics Working Papers, br. 2013/06, OECD Publishing, Pariz. https://www.oecd-ilibrary.org/economics/four-interpretations-of-social-capital_5jzbcx010wmt-en.



	<p>među uključenim dionicima LEADER-a, uključujući projekte međuregionalne i transnacionalne suradnje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • kvaliteta interakcija unutar i izvan mreže, npr. uvažavanje stajališta dionika, postignuto zajedničko razumijevanje, rješavanje sukoba, korisne razmjene, značajke povezujućeg društvenog kapitala (tj. odnosi samo među dionicima koji pripadaju istoj kategoriji), premošćujućeg društvenog kapitala (tj. odnosi među dionicima koji pripadaju različitim kategorijama) i spajajućeg društvenog kapitala (tj. odnosi među dionicima koji pripadaju različitoj hijerarhijskoj razini) te negativnog društvenog kapitala (tj. odnosi koji štete društvenom kontekstu, djeluju kao prepreka socijalnom uključivanju, dijele umjesto da ujedinjuju članove mreže). 	<ul style="list-style-type: none"> • pronalaženje dokaza o boljim odnosima / društvenim interakcijama među članovima lokalne zajednice na području LAG-a na temelju lokalnog identiteta i/ili kolektivnog interesa. • utvrđivanje zajedničkih projekata i tipologije/vrsta sudionika. • pronalaženje dokaza o tome da su članovi lokalne zajednice sposobniji organizirati se u društvene skupine nakon sudjelovanja u LEADER-u. • pronalaženje dokaza o tome da su nove mreže koje se podupiru na lokalnoj razini imale koristi od umrežavanja u okviru LAG-ova. • analiza učestalosti i kvalitete interakcija (tj. stvaranje stvarne suradnje koja dovodi do zajedničkih djelovanja, a ne suradnje samo u obliku sastanaka) članova LAG-a međusobno i s drugim dionicima na različitim razinama donošenja odluka (drugim nacionalnim i transnacionalnim LAG-ovima, poslovnim organizacijama). • pronalaženje dokaza o boljoj interakciji nositelja projekata, npr. razmjena informacija, znanja, vještina i uspješnih primjera iz prakse, nova suradnja (formalna i neformalna), suradnja koja dovodi do zajedničkih djelovanja/projekata; u brojnim je slučajevima korist od uključivanja u aktivnosti LEADER još veća od same potpore .
Elementi povezani s međusobnim odnosima		
uzajamna potpora i povjerenje	<ul style="list-style-type: none"> • opće povjerenje, tj. stav da većina ljudi zaslužuje povjerenje ili stav da treba biti vrlo oprezan u postupanju s ljudima. • razina povjerenja u LAG nakon provedenih aktivnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • pronalaženje dokaza o općem povjerenju na području LAG-a. • pronalaženje dokaza o povjerenju članova lokalne zajednice u LAG i o tome kako se povjerenje mijenjalo s vremenom.
Kognitivni elementi		
zajednički mentalni modeli, vrijednosti i uvjerenja	<ul style="list-style-type: none"> • razmišljanje o tome kako nešto funkcionira, npr. osjećaj pripadnosti području, stavovi koji pokazuju solidarnost i uključivost prihvaćanjem skupina u nepovoljnom 	<ul style="list-style-type: none"> • analiza uvjerenja i zajedničke vrijednosti koji su preduvjet za suradnju članova zajednice. • pronalaženje dokaza o zajedničkoj društvenoj svijesti u projektima u okviru LEADER-a.



	<p>položaju, uključujući žene i mlade, priznavanje socijalnih problema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • analiza odnosa moći koji olakšavaju ili otežavaju sudjelovanje skupina u nepovoljnom položaju, uključujući žene i mlade. • pronalaženje stavova koji pokazuju solidarnost. • analiza prepoznavanja lokalnih socijalnih problema, npr. odnosa moći, rodne ravnopravnosti, ranjivih skupina, prihvaćanja skupina u nepovoljnom položaju.
--	---	--

Izvor: izradila Europska služba za podršku evaluaciji u okviru ZPP-a (2024.).

2.2. Bolje upravljanje (radne definicije)

Upravljanje u okviru LEADER-a: lokalni i višerazinski procesi i mehanizmi koji omogućuju djelotvorno i transparentno donošenje odluka i odnosi među različitim dionicima koji sudjeluju u provedbi LEADER-a, čime se pridonosi približavanju EU-a građanima.

Lokalno upravljanje u okviru LEADER-a: procesi i mehanizmi koje LAG uspostavlja, koordinira i pokreće kako bi se osiguralo participativno, transparentno i uključivo donošenje odluka i velika angažiranost zajednice u razvoju i provedbi strategije.

Višerazinsko upravljanje u okviru LEADER-a: procesi i mehanizmi uspostavljeni u suradnji između upravljačkog tijela / agencije za plaćanja, relevantnih lokalnih i regionalnih tijela i LAG-ova, koji se temelje na standardima na razini EU-a i čija je svrha motiviranje LAG-ova i poboljšanje sposobnosti za donošenje odluka, upravljanja i preuzimanja odgovornosti u LAG-ovima te promicanje prilagodljivih, inovativnih i prilagođenih strategija lokalnog razvoja.

Tablica 2: Popis elemenata komponente dodane vrijednosti LEADER-a (bolje upravljanje) s opisima i primjerima kako primijeniti te elemente u praksi

Elementi	Opisi	Primjeri primjene u praksi
<p>lokalno upravljanje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • upravljanje odnosima na razini LAG-a s korisnicima, lokalnim dionicima i drugim LAG-ovima. • razvoj aktivnosti i postupaka kojima javni i gospodarski dionici te dionici civilnog društva unapređuju zajedničke vještine, izražavaju interese, ostvaruju 	<ul style="list-style-type: none"> • analiza uključivosti tako da se razmotre sastav i članstvo tijela za donošenje odluka LAG-a (prema spolu, sektoru, vrsti organizacije itd.) te način na koji sastav utječe na postupak donošenja odluka. • procjena sposobnosti LAG-a da formalizira konkretne mehanizme upravljanja s lokalnim dionicima. • pronalaženje dokaza o poboljšanom animiranju i motiviranju članova lokalne zajednice, što im omogućuje da izraze svoje interese, ostvare svoja prava itd.



	<p>zakonska prava, ispunjavaju obveze i rješavaju nesuglasice.</p> <ul style="list-style-type: none"> • uključenost lokalne zajednice i dionika LEADER-a u donošenje odluka, što je vidljivo iz sastava i strukture LAG-a koji uključuju relevantne dionike koji donose odluke i one koji mogu utjecati na donošenje odluka. • predanost i angažman članova lokalne zajednice, čime se stvara poticajno ozračje za lokalni razvoj. • komunikacija unutar LAG-ova te komunikacija s potencijalnim podnositeljima zahtjeva i lokalnom zajednicom. 	<ul style="list-style-type: none"> • pronalaženje dokaza o poboljšanjima tehničkih i administrativnih kapaciteta/kompetencija LAG-a, njegovih članova i osoblja. • analiza stavova javnosti o tome da su LAG-ovi postali glavni pokretači razvoja na određenom području. • pronalaženje dokaza o procesima LAG-a kojima se olakšava lokalno upravljanje • analiza uključivanja lokalnih dionika i poticanja dionika koji nisu korisnici na sudjelovanje u procesima lokalnog razvoja. • pronalaženje dokaza o ostvarenjima strategije lokalnog razvoja koji se objavljuju na internetskim stranicama i promoviraju na društvenim mrežama uključenih dionika LEADER-a. • utvrđivanje toga imaju li LAG-ovi detaljnu komunikacijsku strategiju za informiranje javnosti o svojim aktivnostima. • pronalaženje dokaza u lokalnoj zajednici o informiranosti o LAG-u, njegovim aktivnostima i strategiji lokalnog razvoja. • pronalaženje dokaza o postupcima za rješavanje sukoba unutar LAG-a.
<p>višerazinsko upravljanje LEADER-om</p>	<ul style="list-style-type: none"> • sposobnost LAG-ova za preuzimanje važnih zadaća i interakciju s drugim institucijama/mrežama na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. • dobra koordinacija i komunikacija između LAG-a i upravljačkog tijela / agencije za plaćanja, nacionalne mreže ZPP-a. 	<ul style="list-style-type: none"> • analiza kapaciteta LAG-a za uspostavu i upravljanje vezama i dvosmjernom komunikacijom s upravljačkim tijelom / agencijom za plaćanja i drugim relevantnim dionicima i mrežama. • procjena vještina i kapaciteta upravljačkog tijela / agencije za plaćanja i nacionalne mreže ZPP-a za upravljanje odnosom s LAG-ovima. • analiza potpore koju upravljačko tijelo / nacionalna mreža ZPP-a pruža LAG-ovima kako bi se poboljšao njihov kapacitet za donošenje odluka. • analiza potpore koju upravljačko tijelo i agencija za plaćanja pružaju LAG-ovima u vezi s postupcima pojednostavnjenja i drugim načinima olakšavanja pristupa financiranju za podnositelje zahtjeva.

Izvor: izradila Europska služba za podršku evaluaciji u okviru ZPP-a (2024.).

2.3. Bolji rezultati i učinci u okviru LEADER-a (radna definicija)

Bolji rezultati i učinci u okviru LEADER-a se odnose na iskorištavanje vlastitog potencijala za rast, iskorištavanje teritorijalnog kapitala i jačanje veza među članovima/dionicima lokalne zajednice kako bi se dostupnim resursima postiglo više i



kako bi se potaknuli inovativni, održivi i integrirani projekti pod vodstvom zajednice koji proizvode trajne učinke na području LAG-a.

Dodana vrijednost je u tome što se očekuje da će projekti koji se provode primjenom metode LEADER ¹² postići bolje rezultate od rezultata projekata koji bi se provodili u okviru različitih programa. Zbog toga bi ti bolji rezultati doveli do dugoročnijih učinaka na području LAG-a i pridonijeli lokalnom razvoju.

Tablica 3: Popis elemenata komponente dodane vrijednosti LEADER-a (bolji rezultati i učinci) s opisima i primjerima kako primijeniti te elemente u praksi

Elementi	Opisi	Primjeri primjene u praksi
povećani učinak poluge	<ul style="list-style-type: none"> doprinos lokalnom razvoju zbog poticanja usmjeravanja dodatnih financijskih sredstava na područje LAG-a. više projektnih ideja osmišljeno i predstavljeno za financiranje u okviru strategija lokalnog razvoja. lokalna priroda LAG-a potiče veći broj ljudi na predstavljanje projekata, odnosno veći broj korisnika koji se ne bi prijavili da nema LEADER-a. 	<ul style="list-style-type: none"> analiza sposobnosti LAG-ova, mreža i članova/dionika lokalne zajednice da iskoriste sredstva i dobiju/mobiliziraju dodatne resurse u okviru strategije lokalnog razvoja i LEADER-a (npr. financiranje novih projekata iz sredstava EU-a, nacionalnih/regionalnih/privatnih sredstava). pronalaženje dokaza o tome da projekti u okviru LEADER-a potiču volontiranje. pronalaženje dokaza o prepoznavanju i motiviranju novih nositelja projekata. pronalaženje dokaza o novim i/ili neuobičajenim profilima poduzeća/dionika koji sudjeluju u projektima u okviru LEADER-a.
projekti prilagođeni potrebama područja LAG-a	<ul style="list-style-type: none"> lokalna priroda LAG-a i pristup odozdo prema gore pridonose odabiru projekata koji odgovaraju na najhitnije potrebe na području LAG-a. obuhvaćaju nekoliko područja/sektora kako bi se odgovorilo na niz problema/potreba na području LAG-a. 	<ul style="list-style-type: none"> pronalaženje dokaza o tome da velik broj različitih nositelja omogućuje da projekti odgovore na lokalne potrebe primjenom metode LEADER. pronalaženje dokaza o projektima kojima se ističu vrijednosti određenog teritorijalnog kapitala i teritorijalnih identiteta.

¹² To može uključivati krovne projekte koji pod određenim uvjetima mogu biti korisno sredstvo za provedbu programa LEADER. Ti projekti mogu pridonijeti skraćivanju postupka podnošenja zahtjeva za male korisnike, smanjiti količinu papirologije i omogućiti uključivanje ciljnih skupina do kojih bi inače bilo teško doprijeti.



	<ul style="list-style-type: none"> • u nekim slučajevima veze među projektima ujedno omogućuju posvećivanje pozornosti potrebama na području LAG-a. 	
inovativniji projekti	<ul style="list-style-type: none"> • projekti koji stvaraju nove ideje, proizvode ili procese na području LAG-a koji su inovativni u lokalnom kontekstu ¹³. 	<ul style="list-style-type: none"> • pronalaženje dokaza o postojanju inovativnih projekata u okviru LEADER-a u lokalnom kontekstu.
održivi projekti	<ul style="list-style-type: none"> • projekti kojima se ostvaruju održivi rezultati u smislu gospodarskih i društvenih koristi i koristi za okoliš ili projekti koji se razvijaju u druge projekte ili mreže. • na održivost utječe i poznavanje lokalnih uvjeta. 	<ul style="list-style-type: none"> • pronalaženje dokaza o projektima koji s gospodarskog, socijalnog ili okolišnog stajališta ostvaruju održive rezultate. • pronalaženje dokaza o projektima koji su uključeni u druge lančane projekte, mreže itd. nakon završetka primanja potpore u okviru LEADER-a. • analiza načina na koji lokalno znanje pridonosi održivijim projektima.
projekti koji promiču veze među dionicima	<ul style="list-style-type: none"> • primjeri veza uključuju, među ostalim, projekte povezane sa strategijama pametnih sela, projekte u kojima sudjeluje nekoliko partnera, integrirane projekte, krovne projekte itd. • partnerstva, mreže i suradnje koje ne bi postojale da nema LEADER-a. 	<ul style="list-style-type: none"> • pronalaženje dokaza o projektima u okviru LEADER-a koji pridonose povezivanju svih uključenih dionika. • procjena toga nadovezuju li se međusobno projekti u okviru LEADER-a, stvaraju li sinergije i pridonose li ostvarenju strategije lokalnog razvoja te kako to čine. • pronalaženje dokaza o projektima u okviru LEADER-a koji su doveli do suradnje u obliku mreža, partnerstava i drugih oblika suradnje, na primjer u kontekstu pametnih sela; koncept pametnih sela temelji se na participativnim pristupima i inovacijama.

Izvor: izradila Europska služba za podršku evaluaciji u okviru ZPP-a (2024.).

2.4. Strukturne promjene na području LAG-a (radna definicija)

Prethodno navedeni elementi dodane vrijednosti LEADER-a postižu se primjenom metode LEADER u kombinaciji s trima pokretačkim procesima, odnosno provedbom strategije lokalnog razvoja, mehanizmom provedbe i potporom animaciji/izgradnji kapaciteta koju osiguravaju prvenstveno LAG i/ili upravljačko tijelo

¹³ U skladu s odjeljkom 2. točkom (c) Priloga VII. [Uredbi \(EU\) 2022/1475](#), države članice, regionalna tijela ili LAG definiraju pojam „inovativno” u lokalnom kontekstu.



te nacionalna mreža ZPP-a. Te kombinacije dovode do strukturnih promjena na području LAG-a.

Strukturne promjene na području LAG-a odnose se na značajne promjene u načinu funkcioniranja lokalnog područja, uključujući njegovo gospodarstvo, društvo i institucije, koje su nastale provedbom strategija lokalnog razvoja uz primjenu metode LEADER. Strukturne promjene na koje mogu utjecati aktivnosti LAG-a prije svega uključuju (neiscrpan popis):

- socijalne strukture (npr. sprečavanje depopulacije ili zadržavanje mladih na tom području, smanjenje socijalne isključenosti, stvaranje održivih radnih mjesta)
- gospodarske strukture (npr. pronalaženje novih tržišta, jačanje lanaca vrijednosti unutar ili izvan područja, pokretanje novih vrsta gospodarskih djelatnosti)
- prostorne strukture (npr. unapređenje prostora koji su zanemareni ili neiskorišteni)
- mentalne obrasce i obrasce ponašanja (npr. osjećaj identiteta, spremnost na suradnju)
- međusektorske strukturne promjene, npr. veća otpornost zajednice (što uključuje nekoliko socijalnih, gospodarskih i okolišnih aspekata).

Primjeri primjene koncepta strukturnih promjena u praksi uključuju pronalaženje dokaza o strukturnim promjenama koje je potaknula strategija lokalnog razvoja (na temelju pretpostavke da ona stvara dodanu vrijednost u obliku boljeg društvenog kapitala, boljeg upravljanja i boljih rezultata i učinaka). Riječ je o, na primjer, promjenama povezanim s različitim dimenzijama strategije, kao što su prijenos znanja, kratki lanci opskrbe, obnovljiva energija, uključujući bioenergiju, okolišna održivost i klima, otvaranje radnih mjesta, ruralna poduzeća, među ostalim u biogospodarstvu, pametna sela, pristup uslugama i infrastrukturi, socijalna uključenost, rodna ravnopravnost.

3 Što treba uzeti u obzir pri izradi okvira za evaluaciju dodane vrijednosti LEADER-a

Svrha je ovog poglavlja iznijeti posebna razmatranja za svaku komponentu dodane vrijednosti LEADER-a za potrebe razvoja jasnog okvira za evaluaciju koji uključuje pitanja za evaluaciju, čimbenike uspjeha i pokazatelje koji se opisuju u sljedećim poglavljima.



Evaluacijom dodane vrijednosti LEADER-a trebalo bi pokušati obuhvatiti sve utvrđene elemente dodane vrijednosti kako bi se upotreba financijskih sredstava EU-a za LEADER opravdala na temelju što više dokaza. Osim toga, Europska komisija smatra da je jedna od glavnih koristi LEADER-a približavanje EU-a građanima¹⁴. U praksi to znači da LEADER pomaže u informiranju javnosti o inicijativama koje sufinancira EU i koje se provode u ruralnim područjima te promiče sudjelovanje građana svojom uključivošću. LEADER ujedno pridonosi informiranju zainteresiranog dijela stanovništva o važnosti takvih inicijativa te u određenoj mjeri povećava povjerenje u institucije EU-a.

Kako bi se olakšao razvoj okvira za evaluaciju dodane vrijednosti LEADER-a, u nastavku se navode konkretnija razmatranja za svaku komponentu dodane vrijednosti.

Društveni kapital višedimenzionalni je koncept, što znači da bi pri njegovoj procjeni kao komponente dodane vrijednosti LEADER-a trebalo uzeti u obzir društvene procese, kapacitete i odnose među svim uključenim dionicima (vidjeti i poglavlje 2. za radne definicije i primjenu koncepta društvenog kapitala u praksi). Na primjer, pri procjeni društvenog kapitala može se razmotriti u kojoj mjeri primjena metode LEADER pridonosi:

- jačanju uzajamne potpore i povjerenja među relevantnim dionicima (npr. LAG-ovima i njihovim korisnicima) te jačanju sudjelovanja svih dionika LEADER-a u osmišljavanju i provedbi pristupa odozdo prema gore
- otvorenim partnerstvima među dionicima LEADER-a na svim razinama, zajedničkim normama i vrijednostima te olakšavanju djelotvorne i učinkovite komunikacije
- umrežavanju i suradnji među uključenim dionicima LEADER-a, koji su potrebni za provedbu LEADER-a i ostvarivanje njegovih ciljeva i poboljšanje zajedničkog znanja, vještina i informacija.

Lokalno i višerazinsko upravljanje podrazumijeva česte i složene interakcije među različitim vladinim i nevladinim dionicima koji se mobiliziraju za potrebe provedbe metode LEADER (vidjeti i poglavlje 2. za radne definicije i provedbu upravljanja u praksi). Pri procjeni višerazinskog upravljanja u kontekstu LEADER-a trebalo bi uzeti

¹⁴ U skladu s ciljem kohezijske politike br. 5 „Europa bliža građanima poticanjem održivog i integriranog razvoja svih vrsta područja” (https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/priorities_en). Priručnik o strategijama teritorijalnog i lokalnog razvoja dopunjuje cilj kohezijske politike te pridonosi postizanju održivog rasta u svim regijama EU-a i približavanju Europe građanima.



u obzir horizontalne i vertikalne interakcije među vladinim i nevladinim dionicima koji sudjeluju u provedbi LEADER-a. Na primjer, trebalo bi uzeti u obzir:

- vertikalno upravljanje LEADER-om, npr. koje provode upravljačko tijelo, LAG-ovi i nacionalne mreža ZPP-a, kako bi se potaknuli autonomija i preuzimanje odgovornosti na lokalnoj razini te olakšalo opsežnije sudjelovanje javnog i privatnog sektora kao ravnopravnih partnera
- horizontalnu koordinaciju LEADER-a, npr. koordinaciju rada upravljačkog tijela i agencije za plaćanja kako bi se olakšala neometana provedba LEADER-a, rada upravljačkih tijela drugih fondova ako se projekt u okviru LEADER-a financira iz više fondova i rada LAG-ova kako bi se olakšao prijenos vještina i znanja te promovirali zajednički projekti, čime se omogućuju aktivnosti koje se ne bi mogle provesti zasebno i/ili aktivnosti kojima se ostvaruju bolji rezultati nego zasebnim djelovanjem
- inovativne prakse upravljanja (socijalne, javne i privatne, na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini) u okviru LEADER-a (npr. participativne javno-privatne radne skupine), čija je svrha pružanje odgovora na složene izazove i postizanje boljih rezultata.

Bolji rezultati i učinci proizlaze iz primjene metode LEADER kako bi se odgovorilo na lokalne potrebe i pridonijelo ciljevima ZPP-a (vidjeti i poglavlje 2. za radne definicije i primjenu boljih rezultata i učinaka u praksi). LAG-ovi izrađuju strategije lokalnog razvoja u suradnji s lokalnom zajednicom (pristup odozdo prema gore), što omogućuje da intervencije budu bolje prilagođene. LAG-ovima je povjerena ovlast donošenja odluka o tome koji će se fondovi upotrijebiti za ispunjavanje lokalnih potreba i postizanje odgovarajućih ciljeva te o tome na kojim će se područjima, u čiju korist i na koji način upotrijebiti. Stoga bi se pri procjeni boljih rezultata i učinaka moglo uzeti u obzir sljedeće:

- ostvarivanju ciljeva ZPP-a može se bolje pridonijeti učinkovitijim i integriranijim pristupom pri utvrđivanju potreba ruralnih područja
- mjeru u kojoj rasprave i savjetovanje LAG-ova s lokalnom zajednicom te kriteriji za odabir projekata u okviru LEADER-a dovode do boljih projekata
- pravilnom primjenom pristupa odozdo prema gore u području zapošljavanja mogu se stvoriti održivija radna mjesta jer su radna mjesta stvorena na taj način bolje prilagođena lokalnim potrebama, pružaju bolje mogućnosti za ostvarivanje prihoda lokalnoj zajednici i pomažu u sprečavanju depopulacije ruralnih područja



- promicanje suradnje može biti rezultat LEADER-a, ali i učinak u smislu boljeg društvenog kapitala te lokalnog i višerazinskog upravljanja koji može dovesti do dugoročnog učinka u obliku strukturnih promjena, što bi trebalo uzeti u obzir u slučajevima u kojima, na primjer, nije postojala kultura suradnje na tom području ili je ona bila ograničena
- pravilna primjena načela inovativnosti koja može pridonijeti stvaranju znanja koje se pretvara u inovativnije proizvode i usluge za lokalnu zajednicu, čime bi se moglo pridonijeti socijalnoj, digitalnoj i ekološkoj transformaciji na području LAG-a.

Osim razmatranja o komponentama dodane vrijednosti, pri izradi okvira za evaluaciju treba uzeti u obzir i određene tehničke aspekte, kao što su:

- razina na koju se odnosi evaluacija: razina LAG-a / lokalna razina ili razina strateškog plana u okviru ZPP-a, jer će se na taj način utvrditi hoće li pokazatelje trebati objediniti na razini strateškog plana u okviru ZPP-a, što će pak utjecati na odabir pokazatelja
- potrebna učestalost prikupljanja podataka i razina agregiranja (koja bi mogla biti povezana s izvještajnim razdobljem)
- izvori podataka, uključujući vrste dionika koji daju odgovore/informacije na temelju pitanja za evaluaciju i njihove kapacitete/sposobnost za sudjelovanje; na primjer, lokalna zajednica koja će se anketirati ili s kojom će se voditi razgovori, relevantno osoblje LAG-a i/ili upravljačkog tijela, agencije za plaćanja ili nacionalne mreže ZPP-a
- resursi dostupni za evaluaciju, na primjer uzimajući u obzir da neki LAG-ovi za evaluaciju imaju na raspolaganju vrlo mali broj ljudi, u kojem bi slučaju bilo dobro utvrditi neke glavne elemente okvira za evaluaciju i neke „poželjne” elemente.

Naposljetku, važno pitanje koje treba razmotriti pri izradi okvira za evaluaciju dodane vrijednosti LEADER-a je njegova jednostavnost ili pristupačnost. Polazna točka trebala bi biti jednostavan i jasan okvir za evaluaciju, zbog čega onaj koji je predložen u nastavku ovih **Smjernica nije obvezan, ali pruža širok izbor elemenata i pokazatelja** kako bi dionici evaluacije mogli odabrati neke od njih i prilagoditi ih svojim kapacitetima i kontekstima. Osim toga, LAG-ovi (točnije, rukovoditelji LAG-ova ili članovi osoblja koji će prikupljati potrebne informacije) moraju imati potrebne kapacitete (vrijeme, znanje itd.).



Dio III

Predloženi okvir za evaluaciju



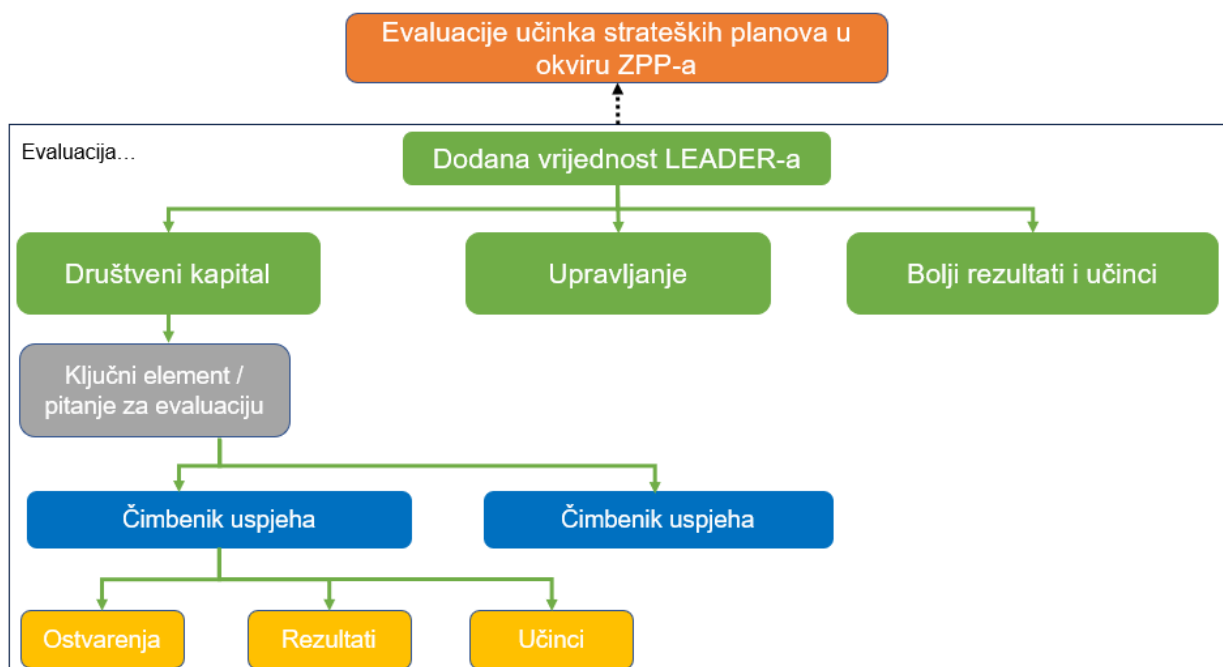
4 Izrada mogućeg okvira za evaluaciju dodane vrijednosti LEADER-a

Svrha je ovog poglavlja opisati cjelokupnu strukturu predloženog okvira za evaluaciju i navesti što on sadržava. Detaljan okvir za evaluaciju svake komponente dodane vrijednosti LEADER-a zatim je iznesen u poglavlju 5.

Budući da je dodana vrijednost LEADER-a jedna od tema koje trebaju procijeniti države članice, ovisno o svojim potrebama evaluacije i logici intervencije strateškog plana u okviru ZPP-a, u ovim se Smjernicama predlaže jasan okvir za evaluaciju kojim se omogućuje bolje razumijevanje pristupa LEADER i dokazivanje njegove dodane vrijednosti. Takav je okvir presudan za prikupljanje čvrstih dokaza o dodanoj vrijednosti LEADER-a i pomoć pri utvrđivanju područja u kojima se mogu ostvariti poboljšanja. Predlaže se da upravljačka tijela, po mogućnosti uz savjetovanje s evaluatorima, izrade takav okvir početkom programskog razdoblja kako bi mogla prilagoditi i/ili osmisлити potrebne sustave za praćenje/informiranje na razini LAG-a za potrebe prikupljanja potrebnih podataka i informacija (vidjeti Prilog 2. za primjer baze podataka o praćenju na razini LAG-a).

Opća struktura predloženog okvira za evaluaciju prikazana je na slici 3 i može pomoći voditeljima evaluacije i evaluatorima u planiranju i provedbi evaluacije dodane vrijednosti programa LEADER na lokalnoj i nacionalnoj razini.

Slika 3: Opća struktura okvira za evaluaciju



Izvor: Europska služba za podršku evaluaciji u okviru ZPP-a (2024.).



Okvir za evaluaciju temelji se na tri **komponente dodane vrijednosti LEADER-a**: bolji društveni kapital, bolje upravljanje te bolji rezultati i učinci. Svaka od tih komponenti analizirana je prema glavnim **sastavnim elementima**, koji su povezani s odgovarajućim pitanjima za evaluaciju.

Pitanja za evaluaciju pomažu odrediti što je točno potrebno procijeniti, dodatno pojašnjavaju **glavni element evaluacije** i usmjeravaju oblikovanje odgovarajućih čimbenika uspjeha.

Čimbenici uspjeha novi su pojam u osmišljavanju metoda za evaluaciju strateških planova u okviru ZPP-a. Također se smatraju „kriterijima za prosudbu”. Upotrebljavaju se za pobliže određivanje konkretnih aspekata pitanja/tema za evaluaciju i izražavanje očekivanih promjena koje proizlaze iz intervencija koje se evaluiraju. Pružaju uvid u način na koji će se odgovoriti na pitanja za evaluaciju utvrđivanjem onoga što se treba procijeniti i navođenjem razloga za razvoj i upotrebu određenih parametara (pokazatelji ostvarenja, rezultata i učinka). Oni čine osnovu za utvrđivanje uzročno-posljedične veze i mogu biti glavna komponenta oko koje se mogu strukturirati nalazi evaluacije. Razlozi za odabir svakog čimbenika uspjeha navedeni su u tablicama u poglavlju 5. u kojima je prikazan okvir za evaluaciju.

Popis **pokazatelja ostvarenja, rezultata i učinka** uz odgovarajuće izvore podataka predlaže se za svaki čimbenik uspjeha. Pokazatelji su sredstvo za primjenu kvantitativnih i kvalitativnih podataka za potrebe utvrđivanja smjera promjene na koji upućuje čimbenik uspjeha i pružanja odgovora na pitanje za evaluaciju.

Evaluacija dodane vrijednosti LEADER-a može se smatrati formativnom evaluacijom¹⁵. Na temelju nje se procjenjuje **u kojoj mjeri osnivanje i rad LAG-ova, njihove animacijske aktivnosti i mehanizmi provedbe te izrada i provedba njihovih strategija lokalnog razvoja stvaraju dodanu vrijednost**. Rezultati te evaluacije mogu poslužiti kao vrijedan doprinos evaluacijama učinka strateških planova u okviru ZPP-a, s obzirom na to da pomažu objasniti doprinos intervencija u okviru LEADER-a posebnim i općim ciljevima strateškog plana u okviru ZPP-a.

¹⁵ Formativna evaluacija sustavna je procjena koja se provodi tijekom provedbe programa i čiji je cilj stalno prikupljanje povratnih informacija i uvida kako bi se u ranoj fazi utvrdila područja u kojima su potrebna poboljšanja. Nalazi dobiveni iz formativnih evaluacija pružaju vrijedne informacije za naknadne evaluacije učinka strateškog plana u okviru ZPP-a, čime se osigurava da postupak evaluacije prikladno obuhvati relevantne komponente i ishode.



5 Raščlanjivanje glavnih komponenti predloženog okvira za evaluaciju

U ovom se poglavlju detaljno opisuje primjer okvira za evaluaciju svake komponente dodane vrijednosti LEADER-a, koji uključuje predložena pitanja za evaluaciju, čimbenike uspjeha, pokazatelje i izvore podataka. Dokumenti s detaljnim informacijama o svim pokazateljima nalaze se u Prilogu 1.

Mogući okvir za evaluaciju dodane vrijednosti LEADER-a prikazan je u tablicama od 4 do 6 po komponenti dodane vrijednosti LEADER-a i na temelju osnovne strukture prikazane na slici 3. Iako je riječ o prijedlogu okvira, države članice mogle bi ga upotrebljavati bez ikakvih prilagodbi jer obuhvaća sve komponente dodane vrijednosti LEADER-a i njihove elemente, uključuje velik broj različitih čimbenika uspjeha s obrazloženjem njihova odabira i koristi sve postojeće izvore podataka (odnosno sve varijable podataka za praćenje i evaluaciju), a ujedno je moguće uključiti i dodatne izvore podataka jer se uglavnom temelje na kvalitativnim metodama prikupljanja podataka kao što su ankete i fokusne skupine. Ovaj okvir za evaluaciju izradili su stručnjaci tematske radne skupine za dodanu vrijednost LEADER-a, koji imaju dugogodišnje iskustvo rada s LEADER-om i njegovom evaluacijom, pa se on stoga može smatrati odgovarajućim.

Bez obzira na to, države članice svejedno imaju mogućnost izraditi vlastiti okvir za evaluaciju i primijeniti čimbenike uspjeha i pokazatelje koji su najrelevantniji za njihov kontekst i potrebe evaluacije ili ih, prema potrebi, dodatno prilagoditi. Za svaki čimbenik uspjeha navodi se kratak opis, s njime povezani pokazatelji i predloženi izvori podataka. Svaki pokazatelj detaljno je objašnjen u dokumentu s informacijama o pokazateljima u Prilogu 1., uključujući opseg, definiciju koncepata, mjernu jedinicu, izvore podataka i metodologiju/formulu za izračun.

5.1. Bolji društveni kapital

Primjer okvira za evaluaciju društvenog kapitala može se upotrijebiti da bi se procijenilo u kojoj se mjeri provedbom pristupa LEADER povećava društveni kapital u smislu boljeg umrežavanja, veće uzajamne potpore i povjerenja te prihvaćanja zajedničkih mentalnih modela i uvjerenja.



Tablica 4: Primjer okvira za evaluaciju boljeg društvenog kapitala

Bolji društveni kapital		
Ključni element za procjenu: 1. Mreže		
Pitanje za evaluaciju: U kojoj mjeri LEADER pridonosi kvalitetnim interakcijama i umrežavanju među relevantnim dionicima?		
Čimbenici uspjeha (FOS)	Pokazatelji	Izvori podataka
FOS.S:1.01: Veličina i raznolikost mreže i kvaliteta interakcija unutar LAG-a poboljšale su se ili ostale na visokoj razini. <i>LAG-ovi su mreže lokalnih dionika / članova zajednice i najvažniji su element LEADER-a. Široka i raznolika mreža koja obuhvaća sve relevantne lokalne dionike koji blisko surađuju omogućuje im razmjenu ideja i iskustava, izgradnju kapaciteta i pružanje doprinosa lokalnom razvoju koji odgovara na potrebe predmetnog područja.</i>	LAV.O.01: Broj članova u LAG-u prema vrsti organizacije: (a) javne uprave, (b) privatni lokalni gospodarski interesi, (c) lokalni društveni interesi, (d) ostalo.	<i>podaci za praćenje i evaluaciju, varijable od L600 do L604 (Prilog VII. Uredbi (EU) 2022/1475).</i>
	LAV.R.01: Indeks raznolikosti mreže članstva u LAG-u (kao zamjena za strukturni društveni kapital LAG-a).	<i>administrativna evidencija LAG-a, podaci za praćenje i evaluaciju, varijable od L600 do L604 (Prilog VII. Uredbi (EU) 2022/1475).</i>
	LAV.I.01: Članovi LAG-a koji smatraju da se razvila kultura kvalitetne suradnje među članovima LAG-a.	<i>ankete, fokusne skupine.</i>
FOS.S:1.02: Društvene interakcije na području LAG-a (ali izvan samog LAG-a) poboljšale su se ili ostale na visokoj razini zahvaljujući LEADER-u. <i>Sudjelovanjem u projektima u okviru LEADER-a korisnici stupaju u kontakt s drugim lokalnim dionicima i dolazi do njihove integracije u strukturu lokalne zajednice i dinamiku lokalnog razvoja. Time se pak poboljšavaju društvene interakcije među članovima lokalne zajednice na području LAG-a.</i>	LAV.O.02: Broj (ili omjer) operacija (projekata) koje zajednički provodi nekoliko vrsta nositelja (navesti vrste).	<i>podaci za praćenje i evaluaciju, varijable L700 i L706 (Prilog VII. Uredbi (EU) 2022/1475). razgovori, ankete radi utvrđivanja vrsta.</i>
	LAV.O.03: Broj sudionika u zajedničkim operacijama (projektima).	<i>izvješća o projektima, baza podataka za praćenje na razini LAG-a, ankete.</i>
	LAV.R.02: Dokazi o sudionicima u projektima (operacijama) u okviru LEADER-a koji poboljšavaju svoju sposobnost organiziranja u društvene skupine i uključivanja u strukturu zajednice.	<i>ankete, fokusne skupine.</i>
	LAV.I.02: Stav da su društvene interakcije na području LAG-a među	<i>ankete, fokusne skupine.</i>



	sudionicima u projektima u okviru LEADER-a poboljšane.	
FOS.S:1.03: LAG je započeo ili nastavio umrežavanje s relevantnim partnerima izvan područja LAG-a. <i>LAG-ovi ne djeluju izolirano. To su aktivne mreže koje djeluju u interakciji s drugim mrežama na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i transnacionalnoj razini i mogu imati koristi od razmjene iskustava.</i>	LAV.O.04: Broj operacija (projekata) međuregionalne suradnje koje je proveo LAG.	<i>podaci za praćenje i evaluaciju, varijabla L708 (Prilog VII. Uredbi (EU) 2022/1475).</i>
	LAV.O.05: Broj operacija (projekata) transnacionalne suradnje koje je proveo LAG.	<i>podaci za praćenje i evaluaciju, varijabla L709 (Prilog VII. Uredbi (EU) 2022/1475).</i>
	LAV.R.03: Dokazi o kvaliteti interakcija članova LAG-a s drugim (vanjskim) dionicima.	<i>ankete, fokusne skupine.</i>
Ključni element za procjenu: 2. Uzajamna potpora i povjerenje Pitanje za evaluaciju: U kojoj je mjeri LEADER pridonio uzajamnoj potpori i povjerenju unutar LAG-a i lokalne zajednice?		
Čimbenici uspjeha (FOS)	Pokazatelji	Izvori podataka
FOS.S:2.01: Razina uzajamne potpore i povjerenja unutar LAG-a i lokalne zajednice na području LAG-a povećala se ili ostala na visokoj razini. <i>Razina povjerenja među članovima LAG-a predstavlja „normativni” društveni kapital i podupire izgradnju gospodarskih odnosa i poboljšanje gospodarskih rezultata, ubrzava postupke, smanjuje broj sporova ili skraćuje njihovo trajanje i općenito omogućuje lakšu, djelotvorniju i učinkovitiju (uz manje transakcijske troškove) koordinaciju i provedbu aktivnosti LAG-a.</i>	LAV.O.06: Dokaz povjerenja u LAG.	<i>ankete, fokusne skupine.</i>
	LAV.R.04: Razina povjerenja lokalne zajednice u LAG.	<i>ankete, fokusne skupine, studije slučaja.</i>
	LAV.I.03: Promjena povjerenja koje lokalna zajednica ima u LAG (kako bi se ostvarila dodana vrijednost LEADER-a u smislu povjerenja).	<i>ankete, fokusne skupine, studije slučaja.</i>
Ključni element za procjenu: 3. Zajednički mentalni modeli, vrijednosti i uvjerenja		



Pitanje za evaluaciju: U kojoj mjeri LEADER pridonosi zajedničkim mentalnim modelima, vrijednostima i uvjerenjima?		
Čimbenici uspjeha (FOS)	Pokazatelji	Izvori podataka
FOS.S:3.01: LEADER u okviru LAG-a i na području LAG-a promiče zajedničku viziju za to područje, teritorijalne identitete, zajedničke ciljeve, vrijednosti i/ili uvjerenja. <i>Takve komponente društvenog kapitala su nematerijalne i mogu se utvrditi analizom stavova javnosti. Zajednički mentalni modeli i uvjerenja podrazumijevaju zajedničke procese razmišljanja o tome kako stvari funkcioniraju te olakšavaju suradnju i uključivost u kontekstu lokalnog razvoja.</i>	LAV.O.07: Dokazi o zajedničkoj društvenoj svijesti na području LAG-a.	<i>ankete, fokusne skupine.</i>
	LAV.R.05: Dokazi o zajedničkim vrijednostima u suradnji i/ili zajedničkim operacijama (projektima), uzimajući u obzir: 1. sposobnost ispunjavanja dogovora, 2. vjerodostojnost u društvenim i gospodarskim odnosima, 3. sposobnost reagiranja i poštovanje vladavine prava i 4. sposobnost izbjegavanja oportunitizma ili parazitizma.	<i>ankete, fokusne skupine, razgovori.</i>
	LAV.I.04: Stav da su mjere LAG-a utjecale na poboljšanje lokalnog identiteta i imidž područja LAG-a, njegovih stanovnika, resursa i proizvoda.	<i>ankete, fokusne skupine.</i>

Izvor: izradila Europska služba za podršku evaluaciji u okviru ZPP-a (2024.).

5.2. Bolje upravljanje

Primjer okvira za evaluaciju upravljanja može se upotrijebiti za procjenu toga u kojoj se mjeri provedbom pristupa LEADER poboljšava lokalno i višerazinsko upravljanje te povećava transparentnost postupaka i donošenja odluka.

Tablica 5: Primjer okvira za evaluaciju boljeg upravljanja

Bolje upravljanje		
Ključni element za procjenu: 1. Lokalno upravljanje Pitanje za evaluaciju: U kojoj mjeri provedba LEADER-a dovela do uspostave postupaka i mehanizama koje koordinira i pokreće LAG kako bi se osiguralo participativno, transparentno i uključivo donošenje odluka i velik angažman zajednice u razvoju i provedbi strategija?		
Čimbenici uspjeha (FOS)	Pokazatelji	Izvori podataka
FOS.G:1.01: Uključivost u donošenju odluka: kapacitet LAG-a za uključivo okupljanje	LAV.O.08: Broj članova LAG-a u tijelu za donošenje odluka prema vrsti organizacije koju predstavljaju te prema spolu i dobi: (a) javne uprave, (b) privatni lokalni gospodarski	<i>podaci za praćenje i evaluaciju, varijable od L610 do L620 (Prilog VII).</i>



<p>organizacija i ljudi te njihovo uključivanje u donošenje odluka poboljšao se ili ostao na visokoj razini.</p> <p><i>Tim se čimbenikom uspjeha nastoje obuhvatiti pozitivni postupci koordinacije, tj. pokušaji da se općenito ostvari što više ciljeva istraživanjem i iskorištavanjem zajedničkih strateških mogućnosti u različitim organizacijama i na različitim lokalitetima.</i></p>	interesi, (c) lokalni društveni interesi, (d) ostalo (nije obuhvaćeno prethodnim kategorijama).	Uredbi (EU) 2022/1475).
	LAV.R.06: Dokazi o procesima LAG-a koji potiču uključivost u lokalnom upravljanju.	ankete, fokusne skupine.
	LAV.I.05: Stav članova lokalne zajednice da LAG na uključiv način okuplja organizacije i ljude te ih uključuje u donošenje odluka.	ankete, fokusne skupine.
<p>FOS.G:1.02: Administrativne i tehničke vještine LAG-a i njegova osoblja (u područjima obuhvaćenima strategijom lokalnog razvoja) poboljšale su se ili ostale na visokoj razini.</p> <p><i>Osposobljavanje i izgradnja kapaciteta te sudjelovanje u aktivnostima povezanim s LAG-om pomažu u izgradnji vještina koje su relevantne za LEADER.</i></p>	LAV.O.09: Broj aktivnosti osposobljavanja / izgradnje kapaciteta koje su pridonijele poboljšanju administrativnih i tehničkih vještina LAG-a, prema vrsti organizatora (LAG, upravljačko tijelo / agencija za plaćanja, nacionalna mreža ZPP-a, druga tijela).	baza podataka za praćenje na razini LAG-a, razgovori.
	LAV.R.07: Dokazi o poboljšanju administrativnih vještina.	ankete, fokusne skupine.
	LAV.R.08: Dokazi o poboljšanju tehničkih vještina LAG-ova u strategiji lokalnog razvoja i područjima koje ona obuhvaća.	ankete, fokusne skupine.
<p>FOS.G:1.03: LAG je poboljšao animacijske aktivnosti i aktivnosti namijenjene pružanju potpore stvarnim i potencijalnim korisnicima.</p> <p><i>Animacija je presudna za provedbu LEADER-a. Animacijske aktivnosti temelj su za poboljšanje lokalnog upravljanja jer se u okviru njih članovi lokalne</i></p>	LAV.O.10: Broj animacijskih aktivnosti po ciljnoj skupini dionika, organizatoru i vrsti aktivnosti.	godišnja izvješća LAG-a, baza podataka za praćenje na razini LAG-a, razgovori s predstavnicima LAG-a.
	LAV.R.09: Dokazi o potpori (po vrsti potpore) koja se pruža podnositeljima zahtjeva i korisnicima, a posebno onima koji prethodno nisu podnijeli zahtjev za potporu ili nisu dobili potporu, uključujući skupine do kojih je teško doprijeti.	ankete, fokusne skupine.



<p><i>zajednice motiviraju za sudjelovanje u pokretanju ili provođenju aktivnosti LAG-a te ih se aktivno uključuje u zajednički razvoj strategije lokalnog razvoja i njezinu učinkovitu provedbu.</i></p>	<p>LAV.I.06: Broj novih podnositelja zahtjeva koji su se prijavili zahvaljujući aktivnostima animacije i potpore.</p>	<p><i>baza podataka za praćenje na razini LAG-a.</i></p>
<p>FOS.G:1.04: Poboljšava se komunikacija unutar LAG-a te komunikacija s potencijalnim podnositeljima zahtjeva i lokalnom zajednicom.</p> <p><i>Komunikacijske aktivnosti pridonose poboljšanju lokalnog upravljanja jer se njihovom provedbom povećava transparentnost operacija i odluka LAG-ova. Te aktivnosti ujedno pridonose približavanju EU-a građanima tako što se u okviru njih oglašavaju postignuća proizašla iz provedbe metode LEADER i strategije lokalnog razvoja.</i></p>	<p>LAV.O.11: Broj LAG-ova koji su relevantne dokumente o svojim aktivnostima stavili na raspolaganje na internetskim stranicama: 1. statut LAG-a, 2. sastav odbora, 3. zapisnici sa skupština, 4. financijski izvještaji (dio godišnjih izvješća), 5. strategija lokalnog razvoja, 6. objavljeni pozivi na podnošenje projektnih prijedloga, 7. odluke o odabiru projekata i opisi financiranih projekata, 8. evaluacije LAG-ova i 9. bilteni.</p>	<p><i>internetske stranice LAG-ova.</i></p>
	<p>LAV.O.12: Dokazi o komunikacijskim aktivnostima LAG-ova i njihovu doseg, npr. (a) postojanje internetskih stranica LAG-a, (b) prisutnost na društvenim mrežama, (c) prisutnost na drugim javnim zajedničkim kanalima, (d) sastanci/događanja, (e) ostalo.</p>	<p><i>internetske stranice LAG-ova, razgovori, fokusne skupine, statistički podaci o komunikaciji.</i></p>
	<p>LAV.R.10: Postotak članova lokalne zajednice koji su upoznati s (a) LAG-om, (b) njegovim aktivnostima, (c) strategijom lokalnog razvoja.</p>	<p><i>ankete, fokusne skupine.</i></p>
	<p>LAV.I.07: Dokazi o tome da članovi lokalne zajednice smatraju (a) da LEADER približava EU građanima.</p>	<p><i>ankete, fokusne skupine.</i></p>
	<p>LAV.I.08: Dokazi o tome da članovi lokalne zajednice smatraju da je LAG vjerodostojna institucija / glavni pokretač lokalnog razvoja.</p>	<p><i>ankete, fokusne skupine.</i></p>
<p>Ključni element za procjenu: 2. Višerazinsko upravljanje LEADER-om</p> <p><u>Pitanje za evaluaciju:</u> U kojoj je mjeri provedba LEADER-a dovela do uspostave postupaka i mehanizama suradnje između upravljačkog tijela / agencije za plaćanja, regionalnih tijela, mreža i LAG-ova, koji se temelje na standardima na razini EU-a i čija je svrha motiviranje LAG-ova i poboljšanje sposobnosti za donošenje odluka, upravljanje i preuzimanje odgovornosti u LAG-ovima?</p>		
<p>Čimbenici uspjeha (FOS)</p>	<p>Pokazatelji</p>	<p>Izvori podataka</p>
<p>FOS.G:2.01: Koordinacija i komunikacija između LAG-a i drugih razina</p>	<p>LAV.O.13: Broj i vrsta interakcija između upravljačkog tijela / agencije za plaćanja i LAG-ova ili njihovih predstavnika (npr.</p>	<p><i>evidencija / podaci za praćenje na razini upravljačkog tijela / agencije za</i></p>



<p>upravljanja poboljšala se ili ostala na visokoj razini.</p> <p><i>Koordinacija i komunikacija između LAG-a i drugih razina upravljanja presudne su za izgradnju učinkovitog višerazinskog upravljanja. Te interakcije utječu na podjelu nadležnosti među različitim razinama.</i></p>	<p>sudjelovanje na sastancima, skupštinama, sastancima upravljačkih odbora).</p>	<p><i>plaćanja i LAG-a, baza podataka za praćenje na razini LAG-a.</i></p> <p><i>razgovori s osobljem LAG-a, upravljačkog tijela i agencije za plaćanja.</i></p>
	<p>LAV.R.11: Dokazi o poboljšanoj kvaliteti interakcija između upravljačkog tijela / agencije za plaćanja / nacionalne mreže ZPP-a i LAG-ova ili njihovih predstavnika.</p>	<p><i>razgovori s osobljem LAG-a, upravljačkog tijela, agencije za plaćanja i nacionalne mreže ZPP-a ili provedba anketa među tim osobljem.</i></p>
	<p>LAV.I.09: Dokazi o pozitivnoj percepciji među članovima osoblja upravljačkog tijela, nacionalne mreže ZPP-a i LAG-a, koji pokazuju da članovi osoblja smatraju da su ojačane veze i koordinacija/komunikacija između upravljačkog tijela, agencije za plaćanja, nacionalne mreže ZPP-a i LAG-ova.</p>	<p><i>ankete, fokusne skupine.</i></p>

Izvor: izradila Europska služba za podršku evaluaciji u okviru ZPP-a (2024.).

5.3. Bolji rezultati i učinci

Primjer okvira za evaluaciju boljih rezultata i učinaka može se upotrijebiti za procjenu toga u kojoj se mjeri provedbom pristupa LEADER iskorištavaju postojeći resursi, promiču inovativniji i održiviji projekti koji su prilagođeni lokalnim potrebama i jačaju veze među lokalnim dionicima.

Tablica 6: Primjer okvira za evaluaciju boljih rezultata i učinka

Bolji rezultati i učinci		
Ključni element za procjenu: 1. Povećani učinak poluge		
Pitanje za evaluaciju: U kojoj mjeri LEADER ima učinak poluge?		
Čimbenici uspjeha (FOS)	Pokazatelji	Izvori podataka
FOS.E:1.01: Strategija lokalnog razvoja potaknula je daljnja ulaganja ili aktivnosti na	LAV.O.14: Omjer financijskih sredstava iz EPFRR-a za strategiju lokalnog razvoja i ostalih sredstava	<i>baza podataka za praćenje na razini LAG-a, godišnja</i>



<p>području LAG-a čija je svrha ostvarivanje strateških ciljeva te strategije koji se ne financiraju izravno iz LEADER-a.</p> <p><i>Potporom iz EPFRR-a u okviru programa LEADER mobilizirana su dodatna sredstva i potaknuta su daljnja ulaganja u ruralna područja.</i></p>	(koja nisu iz EPFRR-a) potrošenih na strategiju lokalnog razvoja, od čega (a) iz privatnih izvora, (b) iz javnih izvora.	izvješća LAG-a i podaci za praćenje i evaluaciju, varijabla L922 (Prilog VII. Uredbi (EU) 2022/1475).
	LAV.O.15: Dokazi o projektima (broj i rashodi) koje provodi LAG i koji su financirani sredstvima koja ne dolaze iz EPFRR-a (npr. drugi fondovi EU-a ili nacionalni fondovi).	baza podataka za praćenje na razini LAG-a, razgovori.
	LAV.R.12: Dokazi o operacijama (projektima) koji uključuju volontiranje.	baza podataka za praćenje na razini LAG-a, ankete.
<p>FOS.E:1.02: Intervencije u okviru LEADER-a omogućile su prepoznavanje i motiviranje novih nositelja projekata.</p> <p><i>Cilj je prikupiti informacije o mjerama koje su LAG-ovi poduzeli kako bi prepoznali i motivirali nove nositelje projekata (tj. one koji prvi put rade na projektima koji se financiraju iz EPFRR-a) za provedbu mjera koje se bez LEADER-a ne bi provodile, a te se informacije prikupljaju mjerenjem njihova broja i pozitivnih stavova članova lokalne zajednice o kapacitetima LAG-a.</i></p>	LAV.O.16: Broj novih nositelja projekata koji dobivaju potporu od LAG-a i za koje je financijska potpora iz intervencije LEADER bila odlučujući čimbenik.	baza podataka za praćenje na razini LAG-a, razgovori, ankete.
	LAV.R.13: Dokazi o tome da članovi lokalne zajednice na području LAG-a imaju pozitivno mišljenje o sposobnosti LAG-a da prepozna i motivira nove nositelje projekata.	ankete, fokusne skupine.
<p>Ključni element za procjenu: 2. Projekti prilagođeni potrebama područja LAG-a</p> <p><u>Pitanje za evaluaciju:</u> U kojoj mjeri strategija LEADER i mjere LAG-a zadovoljavaju posebne lokalne potrebe i teritorijalne ciljeve?</p>		
Čimbenici uspjeha (FOS)	Pokazatelji	Izvori podataka
<p>FOS.E:2.01: LEADER ispunjava posebne lokalne potrebe i teritorijalne ciljeve tako što omogućuje provedbu projekata različitih vrsta nositelja u okviru kojih se ističu vrijednosti određenog teritorijalnog kapitala i teritorijalnih identiteta.</p>	LAV.O.17: Broj i udio operacija (projekata) koje provode različite vrste nositelja.	podaci za praćenje i evaluaciju, varijable od L700 do 709 (Prilog VII. Uredbi (EU) 2022/1475).
	LAV.O.18: Broj operacija (projekata) koje pridonose svakoj vrsti potreba utvrđenoj u strategiji lokalnog razvoja,	podaci za praćenje i evaluaciju, varijable od L800 do 810



<p><i>Pravilan pristup odozdo prema gore omogućuje LAG-ovima da bolje odgovore na lokalne potrebe u usporedbi s drugim intervencijama kojima se upravlja na središnjoj razini.</i></p>	uključujući zelenu, digitalnu ili socijalnu tranziciju ruralnih područja.	(Prilog VII. Uredbi (EU) 2022/1475), baza podataka za praćenje na razini LAG-a.
	LAV.R.14: Postotak operacija (projekata) u okviru kojih se ističu vrijednosti jedinstvenog teritorijalnog kapitala (npr. socijalnog, kulturnog, kulinarskog, krajobraznog, prirodnog, okolišnog).	ankete, fokusne skupine, baza podataka za praćenje na razini LAG-a.
	LAV.I.10: Dokazi o operacijama (projektima) kojima se ostvaruju koristi za zajednicu i jača identitet zajednice.	ankete, fokusne skupine.

Ključni element za procjenu: 3. Projekti s inovativnim elementima na lokalnoj razini

Pitanje za evaluaciju: U kojoj su mjeri projekti u okviru LEADER-a inovativni u lokalnom kontekstu?

Čimbenici uspjeha (FOS)	Pokazatelji	Izvori podataka
<p>FOS.E:3.01: LEADER potiče uvođenje/širenje inovacija u lokalnom kontekstu.</p> <p><i>LAG-ovi i lokalni nositelji projekata uvode proizvode, procese, usluge, organizacijske, tehnološke, socijalne i poslovne modele te druge vrste inovacija, kako ih u pojedinom lokalnom kontekstu definiraju LAG-ovi ili, prema potrebi, nacionalna ili regionalna tijela.</i></p>	LAV.O.19: Broj operacija (projekata) koje su inovativne u lokalnom kontekstu.	podaci za praćenje i evaluaciju, varijabla L710 (Prilog VII. Uredbi (EU) 2022/1475).
	LAV.R.15: Postotak rashoda za inovativne operacije (projekte) u odnosu na ukupne rashode.	baza podataka za praćenje na razini LAG-a.
	LAV.R.16: Dokazi o inovacijama proizvedenima na lokalnoj razini kao odgovor na (a) digitalne, (b) zelene, (c) gospodarske i (d) društvene izazove/tranziciju.	ankete, fokusne skupine.
	LAV.I.11: Postotak dionika LEADER-a koji smatraju da LEADER pridonosi stvaranju novih ideja, proizvoda ili procesa na području LAG-a koji su inovativni u lokalnom kontekstu.	ankete, fokusne skupine.

Ključni element za procjenu: 4. Održivi projekti

Pitanje za evaluaciju: U kojoj mjeri projekti u okviru LEADER-a ostvaruju održive rezultate?

Čimbenici uspjeha (FOS)	Pokazatelji	Izvori podataka
-------------------------	-------------	-----------------



FOS.E:4.01: Projekti u okviru LEADER-a ostvaruju održive rezultate. <i>Održivost se procjenjuje u smislu toga hoće li intervencija imati trajne financijske, gospodarske, socijalne i okolišne učinke te u smislu trajnosti ulaganja nakon završetka potpore.</i>	LAV.O.20: Broj operacija (projekata) koji pridonose: (a) gospodarskoj, (b) okolišnoj, (c) socijalnoj održivosti.	<i>baza podataka za praćenje na razini LAG-a, elektronički informacijski sustav za strateške planove u okviru ZPP-a, godišnja izvješća LAG-a.</i>
	LAV.R.17: Dokazi o operacijama (projektima) čija je održivost poboljšana nakon savjetovanja s LAG-om.	<i>ankete, fokusne skupine.</i>
	LAV.R.18: Dokazi o operacijama (projektima) koje su održive zbog poznavanja lokalnih uvjeta.	<i>ankete, fokusne skupine, razgovori.</i>
5. Projekti koji promiču veze među lokalnim dionicima		
Pitanje za evaluaciju: U kojoj mjeri LEADER promiče veze među dionicima (npr. partnerstva, mreže, zajednički provedeni projekti i druge suradnje) koje bez njega ne bi postojale?		
Čimbenici uspjeha (FOS)	Pokazatelji	Izvori podataka
FOS.E:5.01: Uspostavljaju se ili održavaju suradnički projekti. <i>Cilj je izmjeriti broj i udio operacija (projekata) koje djeluju u sinergiji i potiču suradnju.</i>	LAV.O.21: Broj operacija (projekata) LEADER-a koje djeluju u sinergiji (npr. različiti projekti koji obuhvaćaju različite aspekte ili jedan projekt koji obuhvaća različite sektore).	<i>baza podataka za praćenje na razini LAG-a, razgovori, godišnja izvješća LAG-a.</i>
	LAV.R.19: Udio operacija (projekata) u okviru LEADER-a koje su dovele do suradnje u obliku mreža, partnerstava, zajednički provedenih projekata i drugih oblika suradnje/sinergija.	<i>podaci za praćenje i evaluaciju, varijable L706, L708, L709 i L700 (npr. % L706/L700, L708/L700, L709/L700 (Prilog VII. Uredbi (EU) 2022/1475), razgovori.</i>

Izvor: izradila Europska služba za podršku evaluaciji u okviru ZPP-a (2024.)

5.4. Strukturne promjene

Primjer okvira za evaluaciju strukturnih promjena može se upotrijebiti kako bi se procijenilo u kojoj mjeri kombinacija svih triju komponenti dodane vrijednosti LEADER-a pridonosi strukturnim promjenama u području LAG-a (kako je prikazano na slici 2: Put prema strukturnim promjenama na području LAG-a Slika 2: Put prema strukturnim promjenama na području LAG-a).



Tablica 7: Primjer okvira za evaluaciju strukturnih promjena

Strukturne promjene		
Pitanje za evaluaciju: U kojoj mjeri provedba strategije lokalnog razvoja uz primjenu metode LEADER dovodi do strukturnih promjena na području LAG-a?		
Čimbenici uspjeha (FOS)	Pokazatelji	Izvori podataka
<p>FOS.SC:1.01: Provedba strategije lokalnog razvoja uz primjenu metode LEADER dovodi do strukturnih promjena u dimenzijama obuhvaćenima tom strategijom.</p> <p><i>Provedbom strategije lokalnog razvoja uz primjenu metode LEADER stvara se dodana vrijednost u smislu društvenog kapitala, upravljanja i boljih rezultata i učinaka. To pak dovodi do širih učinaka na području LAG-a, tj. do strukturnih promjena u smislu načina na koji gospodarstvo, društvo i institucije funkcioniraju na tom području, u skladu s dimenzijama obuhvaćenima strategijom lokalnog razvoja.</i></p>	<p>LAV.I.12: Prosudba dionika LEADER-a o sposobnosti tog programa da dovede do strukturnih promjena u dimenzijama obuhvaćenima strategijom lokalnog razvoja.</p>	<p><i>ankete, fokusne skupine.</i></p>

Izvor: izradila Europska služba za podršku evaluaciji u okviru ZPP-a (2024.).

6 Informiranje o dostupnim izvorima podataka/informacija

Ovo poglavlje sadržava informacije o postojećim izvorima podataka i u njemu se upućuje na dodatne izvore podataka te se daju upute kako ih koristiti.

Svaka je evaluacija onoliko kvalitetna koliko su kvalitetni podaci i informacije na kojima se temelje pokazatelji uključeni u okvir za evaluaciju. Stoga se predlaže da se upravljačka tijela / agencije za plaćanja i LAG-ovi dobro informiraju o podacima i informacijama potrebnima za izradu pokazatelja koje će upotrebljavati za evaluaciju dodane vrijednosti LEADER-a. To bi trebalo učiniti u ranim fazama programskog razdoblja, po mogućnosti kad upravljačka tijela izrađuju planove za evaluaciju strateškog plana u okviru ZPP-a (2023. – 2027.). Ti planovi sadržavaju odjeljak o podacima i informacijama koji mogu poslužiti kao smjernice za potrebe utvrđivanja



podataka koji se mogu upotrebljavati i podataka koji nisu dostupni i koje je potrebno prikupiti.

Izvori podataka u predloženom okviru za evaluaciju mogu se svrstati u dvije glavne kategorije: 1. postojeći izvori podataka za zajedničke podatke koje će prikupljati sve države članice, konkretno za varijable/podatke za praćenje i evaluaciju utvrđene u Prilogu VII. Uredbi (EU) 2022/1475 i 2. dodatni izvori podataka na razini LAG-a i upravljačkog tijela / agencije za plaćanja za podatke koji nisu obuhvaćeni podacima za praćenje i evaluaciju.

Postojeći izvori podataka odnose se na sustave za praćenje namijenjene prikupljanju podataka za varijable povezane sa situacijom LAG-ova i varijable o aktivnostima LAG-ova kako je opisano u Prilogu VII. Uredbi (EU) 2022/1475. Iako obveze izvješćivanja za te varijable nisu trajne ¹⁶, podaci mogu biti dostupni u bilo kojem trenutku. Konkretno, varijable koje se odnose na aktivnosti LAG-ova mogu se uključiti u zahtjev za potporu i mjeriti od trenutka izvršenja prvog plaćanja za predmetnu operaciju (projekt). Varijable koje se odnose na situaciju LAG-ovadostupne su na razini LAG-a u bilo kojem trenutku kao dio njihove dokumentacije. Upravljačko tijelo može zatražiti od LAG-ova da dostave podatke o članovima LAG-ova (varijable od L600 do L604) i tijelu za donošenje odluka LAG-ova (varijable od L610 do L620) ne samo u trenutku odabira nego i tijekom provedbe strategija lokalnog razvoja u dogovorenim intervalima (npr. jednom godišnje).

Dodatni izvori podataka mogu uključivati:

- bazu podataka za praćenje na razini LAG-a. Riječ je o bazi podataka koja se održava na razini LAG-a i u kojoj se bilježe operativni podaci o animacijskim aktivnostima i operacijama (projektima). Sadržaj te baze podataka morat će se dogovoriti nakon rasprava između LAG-ova i upravljačkog tijela / agencije za plaćanja u ranim fazama programskog razdoblja kako bi se podaci prikupljali od samog početka. U Prilogu 2. naveden je primjer baze podataka za praćenje na razini LAG-a.
- godišnja izvješća LAG-a. Riječ je o podacima koji se mogu izdvojiti iz baze podataka na razini LAG-a i dopuniti drugim kvalitativnim informacijama i nalazima evaluacija na razini LAG-a.
- evidenciju / podatke za praćenje u upravljačkom tijelu / agenciji za plaćanja, što obuhvaća podatke koji se prikupljaju i čuvaju na razini upravljačkog tijela /

¹⁶ Podaci koji se odnose na aktivnosti LAG-ova moraju se dostaviti 2026. i 2030., dok će se podaci koji se odnose na situaciju LAG-ova dostaviti samo jednom, u godini koja slijedi nakon odabira LAG-ova.



agencije za plaćanja i u kojima se dokumentiraju upravljanje intervencijama u okviru LEADER-a i njihovo praćenje.

- ankete, razgovore, fokusne skupine, studije slučaja, odnosno primarne podatke koje su prikupili evaluatori pri evaluaciji dodane vrijednosti LEADER-a.
 - Ankete služe za sustavno prikupljanje podataka i informacija o stajalištima glavnih dionika, npr. osoblja LAG-a, tijela za donošenje odluka LAG-a, reprezentativnog uzorka članova LAG-a te mogu biti od pomoći u prikupljanju informacija o pokazateljima rezultata i učinka koji su kvalitativnije prirode. Primjeri anketnih pitanja navedeni su u svim dokumentima s informacijama o pokazateljima u Prilogu 1 za koje su kao metoda prikupljanja podataka predložene ankete.
 - Fokusna skupina kvalitativna je metoda istraživanja u kojoj mala skupina (npr. 6 – 10) odabranih osoba (tj. na temelju određenih kriterija) odgovara na unaprijed definirana pitanja u moderiranom okruženju. Fokusne skupine pogodne su za istraživanje različitih stajališta o temama i dobivanje detaljnih kvalitativnih informacija putem istraživačkih pitanja, pri čemu ih ne bi trebalo miješati s radionicama, čiji je cilj postići zajednički zaključak.
 - Studije slučaja mogu se upotrijebiti kako bi se produbila analiza komponenata dodane vrijednosti LEADER-a i služe za prikupljanje informacija i podataka kojima se dopunjuju informacije i podaci koje dostavljaju uprave LAG-ova te mogu pomoći u demonstraciji nekih od glavnih postignuća u smislu dodane vrijednosti.
- elektronički informacijski sustav za strateške planove u okviru ZPP-a, odnosno elektronički informacijski sustav iz članka 130. Uredbe (EU) 2021/2115.



Dio IV

Tumačenje rezultata



7 Kako tumačiti rezultate evaluacija dodane vrijednosti LEADER-a

Ovo poglavlje sadržava najvažnije informacije o tome što treba uzeti u obzir pri tumačenju dokaza dobivenih primjenom pokazatelja i povezanih čimbenika uspjeha kako bi se odgovorilo na pitanja za evaluaciju.

Informacije prikupljene na temelju pokazatelja povezanih s čimbenicima uspjeha pomoći će pri odgovaranju na pitanja za evaluaciju koja se odnose na procjenu različitih komponenti dodane vrijednosti LEADER-a. Čimbenici uspjeha upućuju na očekivanu promjenu i smjer te promjene (povećanje, smanjenje, održavanje). Vrijednosti pokazatelja osiguravaju dokaze na temelju kojih se može procijeniti je li postignuta očekivana promjena u smislu različitih elemenata društvenog kapitala, upravljanja i boljih rezultata i učinaka. U tablicama u nastavku prikazano je što treba uzeti u obzir pri tumačenju dokaza dobivenih primjenom pokazatelja i povezanih čimbenika uspjeha kako bi se odgovorilo na pitanja za evaluaciju.

7.1. Bolji društveni kapital

Tablica 8: Što treba uzeti u obzir pri tumačenju rezultata koji se odnose na mreže

Što treba uzeti u obzir pri tumačenju rezultata koji se odnose na mreže	
<p>Mreže:</p> <p>U kojoj mjeri LEADER pridonosi kvalitetnim interakcijama i umrežavanju među relevantnim dionicima?</p>	<p>Na to pitanje za evaluaciju odgovara se na temelju triju čimbenika uspjeha koji se odnose na umrežavanje i interakciju (a) među članovima LAG-a, (b) među lokalnim dionicima na području LAG-a i (c) s akterima/dionicima izvan područja LAG-a.</p> <p>Formalne i neformalne mreže na lokalnoj razini, u kojima sudjeluju predstavnici javnog i privatnog sektora, temelj su načela partnerstva LEADER-a. Raznolikost članova LAG-ova u tim mrežama ili njihova heterogenost dovode do veće zastupljenosti različitih kategorija lokalnih dionika u LAG-u. Stoga, što je veća vrijednost indeksa raznolikosti mreže (LAV.R.01), to je bolja kvaliteta mreže za članove LAG-a. Osim toga, ako je broj članova LAG-a koji smatraju da se među njima razvila kultura kvalitetne suradnje (LAV.I.01) također velik, to može značiti da mreža LAG-a ima potencijal da se održi u budućnosti. Visoke vrijednosti tih pokazatelja (LAV.R.01 i LAV.I.01) pokazuju da su umrežavanje i suradnja strukturno ugrađeni u društvene interakcije lokalnih dionika, što podrazumijeva veći i trajniji strukturni društveni kapital LAG-a. Visoke vrijednosti pokazatelja LAV.R.01 mogu ukazivati samo na početak akumulacije strukturnog društvenog kapitala u LAG-u, dok je potencijalna trajnost tog kapitala i dalje nejasna.</p> <p>Kad je riječ o umrežavanju dionika na području LAG-a, sudjelovanjem u projektima u okviru LEADER-a ljudi se međusobno povezuju. To je vidljivo iz broja operacija (projekata) koje su zajednički provedene</p>



	<p>(LAV.O.02) i brojem sudionika u njima (LAV.O.03). To može dovesti do aktivnijeg uključivanja u život zajednice sudjelovanjem u lokalnim skupinama, što se može utvrditi na temelju dokaza o sudionicima u projektima u okviru LEADER-a čija se sposobnost organiziranja u društvene skupine i uključivanja u strukturu zajednice poboljšala (LAV.R.02). Sudjelovanje ljudi u lokalnim skupinama poboljšava društvene interakcije (LAV.I.02).</p> <p>Kad je riječ o umrežavanju s dionicima izvan područja LAG-a, sudjelovanje članova LAG-a u drugim mrežama te uspostavljene interakcije i nove suradnje mogu dovesti do povećanja broja i kvalitete vanjskih mreža s kojima je LAG povezan. Sudjelovanje u međuregionalnim (LAV.O.04) i transnacionalnim (LAV.O.05) projektima pridonosi sposobnosti LAG-a da i dalje pronalazi nadahnuće u vanjskim primjerima i pronalazi nova tržišta. Osim toga, međuregionalna/međunarodna razmjena pridonosi razmjeni ideja i razvija vještine potrebne za osmišljavanje novih ideja. Stoga sudjelovanje u međuregionalnim i transnacionalnim projektima i česte interakcije LAG-ova s drugim subjektima mogu dovesti do snažnijih mreža, povećanja broja strateških odnosa i općenito bolje kvalitete suradnje, što se može vidjeti iz dokaza o kvaliteti interakcija LAG-a s drugim (vanjskim) dionicima (LAV.R.03). Stoga, što je veće sudjelovanje LAG-a u drugim mrežama, projektima (operacijama) i međunarodnim razmjenama, to je vjerojatnije da će imati koristi od razmjene iskustava.</p>
<p>Što treba uzeti u obzir pri tumačenju rezultata koji se odnose na uzajamnu potporu i povjerenje</p>	
<p>Uzajamna potpora i povjerenje:</p> <p>U kojoj je mjeri LEADER pridonio uzajamnoj potpori i povjerenju unutar LAG-a i lokalne zajednice?</p>	<p>Na to pitanje za evaluaciju odgovara se primjenom čimbenika uspjeha koji se odnosi na razinu uzajamne potpore i povjerenja unutar LAG-a i lokalne zajednice na području LAG-a.</p> <p>Načela LEADER-a koja se zasnivaju na pristupu odozdo prema gore i pristupu utemeljenom na posebnostima područja osnova su za izgradnju povjerenja. Članovi lokalne zajednice surađuju u izradi strategije lokalnog razvoja i stječu povjerenje u LAG, kao i sposobnost zajedničkog rada na postizanju zajedničkih ciljeva tijekom tog procesa.</p> <p>Postojanje povjerenja unutar LAG-a (LAV.O.06), tj. između osoblja LAG-a, tijela za donošenje odluka LAG-a i članova LAG-a, smanjuje broj sporova i dovodi do bržeg rješavanja sporova ako do njih dođe. Osim toga, otvoreni dijalog, transparentnost postupka odlučivanja, prihvaćanje novih vizija i stalno praćenje aktivnosti LAG-a olakšavaju uspostavu društvenog povjerenja među članovima LAG-a.</p> <p>Visoka razina povjerenja lokalne zajednice u LAG (LAV.R.04) ukazuje na bolji dijalog, transparentnost i koordinaciju u provedbi aktivnosti LAG-a te ujedno podupire izgradnju gospodarskih odnosa i služi kao temelj za poboljšanje gospodarskih rezultata.</p>



	<p>Promjene povjerenja koje lokalna zajednica ima u LAG (LAV.I.03) mogu biti pozitivne ili negativne. Ako su pozitivne, upućuju na to da LAG i njegove aktivnosti stvaraju dodanu vrijednost u smislu povjerenja, a ako su negativne, upućuju na to da su potrebna poboljšanja kako bi LAG mogao biti pouzdan dionik u procesu lokalnog razvoja.</p>
<p>Što treba uzeti u obzir pri tumačenju rezultata koji se odnose na zajedničke mentalne modele i uvjerenja</p>	
<p>Zajednički mentalni modeli i uvjerenja:</p> <p>U kojoj mjeri LEADER pridonosi zajedničkim mentalnim modelima, vrijednostima i uvjerenjima?</p>	<p>Na to pitanje za evaluaciju odgovara se na temelju čimbenika uspjeha povezanog sa sposobnošću LAG-a da promiče zajedničku viziju područja LAG-a, teritorijalne identitete, zajedničke ciljeve, vrijednosti i/ili uvjerenja unutar LAG-a i na području LAG-a.</p> <p>Uključivanjem članova lokalne zajednice u mreže i projekte suradnje osigurava se zajedničko razumijevanje socijalnih problema, povećava se solidarnost članova i njihova sklonost uključivanju skupina u nepovoljnom položaju, žena i mladih u projekte suradnje. To bi trebalo povećati zajedničku društvenu svijest (LAV.O.07).</p> <p>Osim toga, što je više dokaza o zajedničkim vrijednostima u suradnji i zajedničkim projektima (LAV.R.05), to je veća mogućnost poboljšanja lokalnog identiteta i doprinosa zajedničkoj viziji područja, njegovih stanovnika i resursa. Ako je velik i broj sudionika u projektima u okviru LEADER-a i članova lokalne zajednice koji smatraju da su aktivnosti LAG-a pozitivno utjecale na poboljšanje lokalnog identiteta i imidž područja LAG-a (LAV.I.04), to znači da je LAG pridonio zajedničkim mentalnim modelima i uvjerenjima, a time i izgradnji društvenog kapitala na tom području.</p>

Izvor: izradila Europska služba za podršku evaluaciji u okviru ZPP-a (2024.)

7.2. Bolje upravljanje

Tablica 9: Što treba uzeti u obzir pri tumačenju rezultata koji se odnose na lokalno upravljanje

<p>Što treba uzeti u obzir pri tumačenju rezultata koji se odnose na lokalno upravljanje</p>	
<p>Lokalno upravljanje:</p> <p>U kojoj je mjeri provedba LEADER-a dovela do uspostave postupaka i mehanizama koje koordinira i pokreće LAG kako bi se osiguralo participativno, transparentno i uključivo donošenje odluka i velik angažman zajednice u</p>	<p>Na to pitanje za evaluaciju odgovora se na temelju četiri čimbenika uspjeha koji se odnose na: (a) uključivost u donošenju odluka, (b) razvoj administrativnih i tehničkih vještina članova LAG-a, tijela za donošenje odluka i osoblja, (c) provođenje animacijskih aktivnosti i (d) komunikaciju unutar LAG-a i s lokalnom zajednicom.</p> <p>Načelo LEADER-a koje se zasniva na pristupu utemeljenom na posebnostima područja i načelo koje se zasniva na partnerstvu podrazumijevaju da su članovi lokalne zajednice kroz LAG uključeni u proces lokalnog razvoja, o čemu svjedoči raznolikost sastava tijela za donošenje odluka LAG-a (LAV.O.08). Otvorenost i uključivost LAG-a dovode do mogućnosti za uključivanje novih članova zajednice i dionika</p>



<p>razvoju i provedbi strategija?</p>	<p>te do toga da već izabrani/imenovani članovi tijela za donošenje odluka uzimaju u obzir mišljenja članova lokalne zajednice na tom području.</p> <p>Veći broj dokaza o procesima LAG-a kojima se olakšava uključivanje lokalne zajednice (LAV.R.06) pokazatelj je mjera koje LAG poduzima kako bi njegova upravljačka struktura bila otvorenija i uključivija. Različite vrste dokaza mogu dovesti do različitih zaključaka, na primjer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pisani statuti koji uključuju aspekte povezane s mobilnošću u donošenju odluka (npr. rotirajuće članstvo u tijelu za donošenje odluka) preduvjet su za uključivanje novih skupina članova/dionika zajednice • održavanjem sastanaka opće skupštine povećavaju se mogućnosti za uključivanje novih članova zajednice/dionika i za to da već izabrani/imenovani članovi tijela za donošenje odluka uzmu u obzir mišljenja stanovnika tog područja • veće sudjelovanje različitih skupina trebalo bi ojačati legitimnost i potaknuti rješavanje sukoba pravodobnom integracijom različitih stajališta • pomoć koju osoblje LAG-a pruža tijelu za donošenje odluka u kontekstu uključivanja novih članova može dovesti do povezivanja osoba, skupina članova i organizacija članica s LAG-om. <p>Uključiv sastav tijela LAG-a za donošenje odluka s pouzdanim postupcima za daljnje olakšavanje uključivosti povećava njegovu vjerodostojnost, što može utjecati na pozitivnije mišljenje lokalne zajednice o LAG-u (LAV.I.05).</p> <p>Za učinkovito upravljanje lokalnim upravljačkim strukturama potrebne su posebne administrativne i tehničke vještine koje moraju imati članovi LAG-a, odbor za donošenje odluka i osoblje. Sudjelovanje u aktivnostima izgradnje kapaciteta ili osposobljavanja te sudjelovanje u različitim aktivnostima LAG-a, kao što su izrada strategija lokalnog razvoja, upravljanje i animacijske aktivnosti (LAV.O.09), u skladu s načelom LEADER-a odozdo prema gore, dovodi do stjecanja novih ili usavršavanja postojećih vještina. Veći broj dokaza o poboljšanju administrativnih (LAV.R.07) i tehničkih (LAV.R.08) vještina osoblja LAG-a, tijela za donošenje odluka i članova LAG-a pokazuje unapređenje sposobnosti LAG-a i njegovih članova da pruže kvalitetniju potporu lokalnim razvojnim procesima.</p> <p>Te poboljšane vještine omogućuju LAG-u da provodi animacijske aktivnosti (LAV.O.10) koje obuhvaćaju sve lokalne dionike. Veći broj dokaza o animacijskim aktivnostima i potpori podnositeljima zahtjeva i korisnicima (LAV.R.09) ukazuje na to da postoji veća mogućnost da će te aktivnosti potaknuti članove lokalne zajednice da sudjeluju u provedbi strategije lokalnog razvoja. Što su mjere koje LAG-a poduzima za</p>
---------------------------------------	--



	<p>animiranje i motiviranje lokalnih dionika učinkovitije, to je veći broj novih podnositelja zahtjeva za sudjelovanje u strategiji lokalnog razvoja (LAV.I.06).</p> <p>Učinkovita komunikacija djeluje u sinergiji s animacijskim aktivnostima kako bi se osiguralo da više članova lokalne zajednice bude motivirano da sa svojim projektima sudjeluje u provedbi strategije lokalnog razvoja. Osim animacijskih aktivnosti, i komunikacijske aktivnosti su te koje omogućuju lokalnoj zajednici da iznese svoje stavove i postane dio lokalne upravljačke strukture. Veći broj dokaza o komunikacijskim aktivnostima (LAV.O.12) na razini LAG-a i veći broj LAG-ova koji relevantne dokumente o svojim aktivnostima stavljaju na raspolaganje na internetskim stranicama (LAV.O.11) na razini strateškog plana u okviru ZPP-a znači da će veći postotak članova lokalne zajednice biti informiran o pristupu LEADER, ulozi LAG-ova i strategiji lokalnog razvoja (LAV.R.10).</p> <p>Što su građani više upoznati s programom LEADER i njegovom provedbom i što više članova/dionika lokalne zajednice provodi projekte i/ili ima priliku oblikovati postupke lokalnog upravljanja, to je veća vidljivost uloge EU-a u jačanju lokalnih zajednica (LAV.I.07). Konačno, učinkovita komunikacija o aktivnostima LAG-a i rezultatima strategije lokalnog razvoja mogu biti vidljivi iz većeg broja dokaza o tome da lokalna zajednica smatra LAG vjerodostojnom institucijom i pokretačem lokalnog razvoja (LAV.I.08).</p>
--	---

Što treba uzeti u obzir pri tumačenju rezultata koji se odnose na višerazinsko upravljanje

<p>Višerazinsko upravljanje:</p> <p>U kojoj je mjeri provedba LEADER-a dovela do uspostave postupaka i mehanizama suradnje između upravljačkog tijela / agencije za plaćanja, regionalnih tijela, mreža i LAG-ova, koji se temelje na standardima na razini EU-a i čija je svrha motiviranje LAG-ova i poboljšanje sposobnosti za donošenje odluka, upravljanje i preuzimanje odgovornosti u LAG-ovima?</p>	<p>Na to pitanje za evaluaciju odgovara se na temelju čimbenika uspjeha koji se odnosi na koordinaciju i komunikaciju između LAG-a i drugih razina upravljanja.</p> <p>Načelo umrežavanja LEADER-a podrazumijeva da su LAG-ovi uključeni u vertikalne postupke donošenja odluka (višerazinsko upravljanje). Opseg tog sudjelovanja može se prikazati brojem i vrstom interakcija između upravljačkog tijela / agencije za plaćanja i LAG-ova (LAV.O.13). Takvo sudjelovanje u višerazinskom upravljanju jača ulogu LAG-ova i poboljšava njihove sposobnosti za donošenje odluka. Dokazi o poboljšanjima u obliku većeg broja i kvalitete interakcija između upravljačkog tijela / agencije za plaćanja / nacionalne mreže ZPP-a i LAG-ova ili predstavnika LAG-ova (LAV.R.11), što se postiže poboljšanjem i pojednostavnjenjem sustava, pravila i postupaka te aktivnostima kojima se poboljšavaju komunikacija i koordinacija, ukazuju na snažnije veze između tih različitih razina upravljanja (LAV.I.09). Zahvaljujući snažnijim vezama i koordinaciji, osoblje upravljačkog tijela / agencije za plaćanja i LAG-ovi mogu pridonijeti boljoj provedbi.</p>
--	---

Izvor: izradila Europska služba za podršku evaluaciji u okviru ZPP-a (2024.).



7.3. Bolji rezultati i učinci

Tablica 10: Što treba uzeti u obzir pri tumačenju rezultata koji se odnose na povećani učinak poluge

Što treba uzeti u obzir pri tumačenju rezultata koji se odnose na povećani učinak poluge	
<p>Povećani učinak poluge:</p> <p>U kojoj mjeri LEADER ima učinak poluge?</p>	<p>Na to pitanje za evaluaciju odgovora se na temelju dvaju čimbenika uspjeha koji se odnose na (a) poticanje dodatnih ulaganja ili aktivnosti na području LAG-a koje se ne financiraju izravno u okviru LEADER-a i (b) prepoznavanje i motiviranje novih nositelja projekata.</p> <p>Strategije lokalnog razvoja imaju učinak poluge zahvaljujući strateškom usmjeravanju, u usporedbi s doprinosom <i>ad hoc</i> potpora (koje nisu dio strateškog okvira) lokalnom razvoju. Taj učinak poluge može biti vidljiv iz razine dodatnih sredstava uloženi u strategiju lokalnog razvoja kako bi odgovarala sredstvima iz EPFRR-a (LAV.O.14), ali i iz dokaza o projektima na koje LAG provodi izvan okvira EPFRR-a (LAV.O.15) primjenom vještina i sposobnosti koje su članovi osoblja stekli sudjelovanjem u aktivnostima LEADER-a. Još jedna dimenzija dodatnih resursa je volontiranje (LAV.R.12) u kojem sudjeluju lokalni nositelji i članovi zajednice potaknuti animacijskim aktivnostima LAG-a i provedbom strategije lokalnog razvoja.</p> <p>Još jedan dokaz povećanog učinka poluge je prepoznavanje i motiviranje novih nositelja projekata. Pristup odozdo prema gore LEADER-a osigurava dopiranje do članova lokalne zajednice koji bolje poznaju lokalne potrebe. Osim toga, animacijske i komunikacijske aktivnosti LAG-a omogućit će potencijalnim korisnicima iz lokalne zajednice da budu dobro informirani i motivirani za podnošenje zahtjeva za potporu. Te aktivnosti mogu pomoći i novim nositeljima projekata da poboljšaju svoj početni prijedlog i/ili ubrzaju provedbu svojih projekata (operacija). Veći broj novih nositelja projekata koje podupire LAG, za koje je odlučujuća financijska potpora iz intervencije LEADER (LAV.O.16) ukazuje na povećanje učinka poluge. Stalni rad LAG-a na sustavnom prepoznavanju i motiviranju novih nositelja projekata mogao bi dovesti do raširenijeg stava među lokalnim dionicima da se povećala sposobnost LAG-a za iskorištavanje lokalnog znanja (LAV.R.13).</p>
Što treba uzeti u obzir pri tumačenju rezultata koji se odnose na projekte koji su dobro prilagođeni potrebama područja LAG-a	
<p>Projekti prilagođeni potrebama područja LAG-a:</p> <p>U kojoj mjeri strategija LEADER i mjere LAG-a zadovoljavaju posebne lokalne</p>	<p>Na to pitanje za evaluaciju odgovora se na temelju čimbenika uspjeha povezanog s ispunjavanjem lokalnih potreba i teritorijalnih ciljeva.</p> <p>Pristupom utemeljenim na posebnostima područja i pristupom odozdo prema gore programa LEADER osigurava se da strategija lokalnog razvoja odražava potrebe lokalnih područja i njihovih zajednica. To je početna točka za projekte (operacije) koje provode različiti nositelji (LAV.O.17) koji imaju bolje znanje o tome kako se lokalna imovina može upotrijebiti za ispunjavanje utvrđenih potreba (LAV.O.18), što će dovesti</p>



potrebe i teritorijalne ciljeve?	do većeg udjela projekata koji se temelje na teritorijalnom kapitalu i ispunjavaju posebne potrebe području na kojem se provodi LEADER (LAV.R.14). Što više projekata provode različite vrste nositelja na temelju teritorijalnog kapitala, to je očiglednije da se pristupom LEADER razvija identitet zajednice (LAV.I.10).
Što treba uzeti u obzir pri tumačenju rezultata koji se odnose na projekte s inovativnim elementima na lokalnoj razini	
<p>Projekti s inovativnim elementima na lokalnoj razini:</p> <p>U kojoj su mjeri projekti u okviru LEADER-a inovativni u lokalnom kontekstu?</p>	<p>Na to pitanje za evaluaciju odgovara se na temelju čimbenika uspjeha koji se odnosi na uvođenje i širenje inovacija na području LAG-a.</p> <p>Načelo inovativnosti LEADER-a osigurava provedbu različitih vrsta inovacija (npr. socijalne, tehnološke, procesne, uslužne) na lokalnoj razini. Osim toga, načela umrežavanja i teritorijalne suradnje podrazumijevaju da sudjelovanje u različitim mrežama i projektima teritorijalne suradnje može poslužiti kao nadahnuće za osmišljavanje novih ideja koje se pak mogu pretvoriti u inovativne projekte u lokalnom kontekstu. To se može vidjeti iz broja projekata koji su inovativni u lokalnom kontekstu (LAV.O.19). Dokazi o povećanom udjelu inovativnih projekata zbog pristupa LEADER (LAV.R.16) upućuju na poboljšanu sposobnost LEADER-a za stvaranje inovacija na lokalnoj razini (LAV.I.11).</p>
Što treba uzeti u obzir pri tumačenju rezultata koji se odnose na održive projekte	
<p>Održivi projekti:</p> <p>U kojoj mjeri projekti u okviru LEADER-a ostvaruju održive rezultate?</p>	<p>Na to pitanje za evaluaciju odgovora se na temelju čimbenika uspjeha koji se odnosi na održivost rezultata projekata.</p> <p>U okviru pristupa utemeljenog na posebnostima područja i pristupa odozdo prema gore programa LEADER promiču se projekti koji se temelje na teritorijalnim aspektima i lokalnom znanju te imaju veći potencijal da budu održiviji u gospodarskom, okolišnom ili socijalnom smislu (LAV.O.20). Iz dokaza o projektima koji su se poboljšali zahvaljujući savjetovanju s LAG-om (LAV.R.17) ili koje lokalni dionici smatraju održivijima zbog poznavanja lokalnih uvjeta (LAV.R.18) mogu biti vidljive mjere koje LAG poduzima kako bi povećao potencijalnu trajnost projekata financiranih u okviru LEADER-a i njihovih učinaka.</p>
Što treba uzeti u obzir pri tumačenju rezultata koji se odnose na projekte kojima se promiču veze među lokalnim dionicima	
<p>Projekti kojima se promiču veze među lokalnim dionicima:</p> <p>U kojoj mjeri LEADER promiče veze među dionicima (npr. partnerstva, mreže, zajednički provedeni projekti i druge</p>	<p>Na to pitanje za evaluaciju odgovara se na temelju čimbenika uspjeha koji se odnosi na promicanje i provedbu suradničkih projekata.</p> <p>Partnerskim i višesektorskim načelima LEADER-a osigurava se da koristi od projekata dopiru do većeg broja ljudi, konkretno putem mreža partnera. Pravilna primjena integriranog, višesektorskog pristupa i suradnje može dovesti do promicanja konkretnih i funkcionalnih veza među ruralnim dionicima i stvoriti sinergije na razini projekta i među dionicima LEADER-</p>



<p>suradnje) koje bez njega ne bi postojale?</p>	<p>a uključenima u različite projekte. To će dovesti do većeg broja projekata koji djeluju u sinergiji (LAV.O.21).</p> <p>Što se više provode zajednički međusektorski projekti, to je vjerojatnije da će LEADER ojačati veze između članova/dionika lokalne zajednice u obliku mreža, partnerstava, zajednički provedenih projekata i drugih oblika suradnje (LAV.R.19).</p>
--	---

Izvor: izradila Europska služba za podršku evaluaciji u okviru ZPP-a (2024.).

7.4. Strukturne promjene

Tablica 11: Što treba uzeti u obzir pri tumačenju rezultata koji se odnose na sposobnost LEADER-a da uzrokuje strukturne promjene na području LAG-a

<p>Što treba uzeti u obzir pri tumačenju rezultata koji se odnose na strukturne promjene</p>	
<p>Strukturne promjene</p> <p>U kojoj mjeri provedba strategije lokalnog razvoja uz primjenu metode LEADER dovodi do strukturnih promjena na području LAG-a?</p>	<p>Na to pitanje za evaluaciju odgovara se na temelju čimbenika uspjeha koji se odnosi na provedbu strategije lokalnog razvoja primjenom metode LEADER. Na taj se način utvrđuje u kojoj mjeri do strukturnih promjena na području LAG-a dolazi zbog kombiniranih učinaka dodane vrijednosti provedbe svih projekata u okviru strategije lokalnog razvoja primjenom metode LEADER.</p> <p>U tu svrhu koristi se pokazatelj učinka LAV.I.12. To je pitanje koje se odnosi na razinu učinka, stoga je prikladno koristiti samo pokazatelj učinka. U okviru pokazatelja učinka primjenom kvalitativne ankete prikupljaju se mišljenja dionika o tome u kojoj su mjeri kombinirani projekti LAG-a pridonijeli različitim dimenzijama strategije lokalnog razvoja, odnosno njezinim gospodarskim, socijalnim, okolišnim/prostornim i međusektorskim aspektima. Kako bi se razumjeli rezultati tog pokazatelja, važno je prvo utvrditi koje su konkretne dimenzije obuhvaćene strategijom lokalnog razvoja.</p> <p>Što je vrijednost tog pokazatelja veća, to je veći kombinirani učinak komponenti dodane vrijednosti LEADER-a na uvođenje strukturnih promjena na području LAG-a u dimenzijama obuhvaćenima strategijom lokalnog razvoja. Pojedinačni odgovori na anketna pitanja mogu pokazati i u kojoj mjeri LEADER konkretno pridonosi određenim vrstama strukturnih promjena na području LAG-a koje se analizira.</p> <p>Nadalje, dodatne informacije iz opisnih statističkih podataka (ako su dostupne na lokalnoj/regionalnoj razini) koje pokazuju kretanja/razvoj ključnih strukturnih promjena u području, na primjer, stanovništva, zapošljavanja/nezaposlenosti ili siromaštva / socijalne isključenosti mogu pridonijeti daljnjoj kontekstualizaciji informacija dobivenih iz pokazatelja učinka LAV.I.12.</p> <p>Međutim, pri tumačenju rezultata treba uzeti u obzir da se doprinos dodane vrijednosti LEADER-a strukturnim promjenama možda neće moći lako pripisati LEADER-u ili da mogu postojati i drugi čimbenici.</p>

Izvor: izradila Europska služba za podršku evaluaciji u okviru ZPP-a (2024.).



EU CAP Network *supported by*

European Evaluation Helpdesk for the CAP
Rue Belliard 12, 1040
Brussels, Belgium
+32 2 808 10 24
evaluation@eucapnetwork.eu



Funded by
the European Union